



جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



الموضوع:

المراقبة التسويقية عن طريق لوحة القيادة في المستويات التشغيلية

دراسة حالة مجمع صيدال للفترة: 2009-2013

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص تسويق

تحت إشراف الأستاذ:

عبد المجيد أونيس

إعداد الطالب:

موسى حجاب

لجنة المناقشة:

رئيسا

الأستاذ الدكتور عبد الوهاب سويسي جامعة الجزائر 3

مشرفا ومقررا

الأستاذ الدكتور عبد المجيد أونيس جامعة بومرداس

متمنا

الدكتور حكيم بن حسان جامعة بومرداس

ممتحنا

الدكتورة عائشة عزوز جامعة الجزائر 3

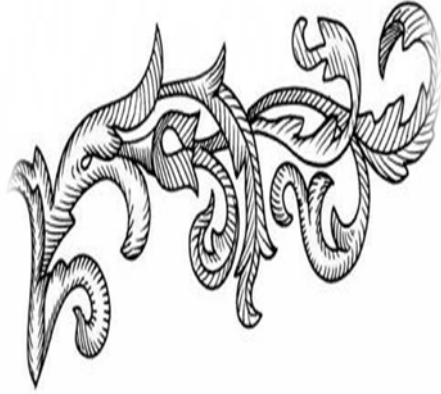
ممتحنا

الدكتورة رشيدة عداد جامعة الجزائر 3

ممتحنا

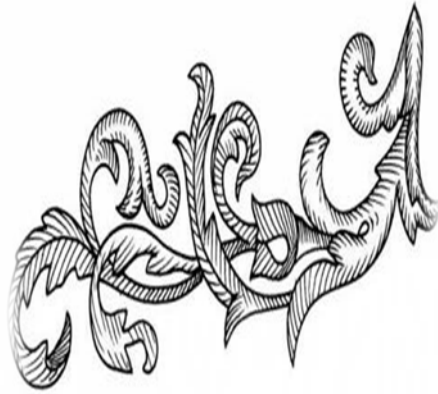
الدكتور طارق قندوز جامعة مسيلة

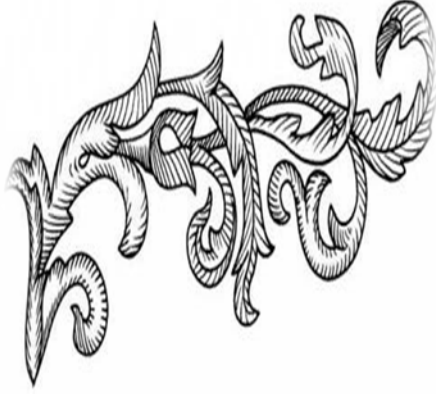
السنة الجامعية: 2017 - 2018



الإهداء

إلى أمي وأبي



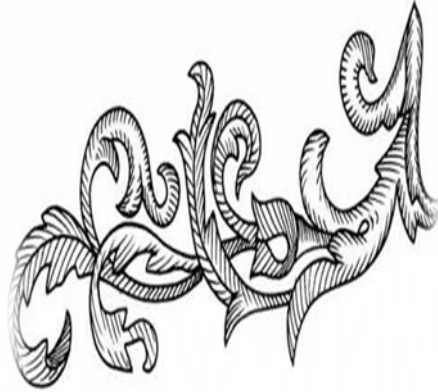


شكر وتقدير

أتقدم بالشكر إلى أخي العزيز الأستاذ الدكتور عبد المجيد أونيس

على كل جهد بذله معي كأخ ومحفز للعلم والعمل بآرك الله فيه وجزاه خيرا

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور عرقوب وعلي أخي العزيز على التوجيه ونعم الصديق



| | |
|-----|-------------------------|
| i | الإهداء - شكر وتقدير |
| I | فهرس المحتويات |
| -1- | قائمة الأشكال و الجداول |
| A | ترجمة المصطلحات الواردة |
| أ | المقدمة العامة |

01 الفصل الأول- ديناميكية المراقبة التسويقية

| | |
|----|---|
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول- مراقبة الخطة السنوية |
| 03 | المطلب الأول- مفهوم التخطيط التسويقي |
| 05 | المطلب الثاني- مراحل تخطيط النشاط التسويقي |
| 10 | المطلب الثالث- آلية الرقابة على الخطة السنوية |
| 25 | المبحث الثاني- مراقبة ربحية النشاط التسويقي |
| 25 | المطلب الأول- مفهوم ربحية النشاط التسويقي |
| 26 | المطلب الثاني- مكانة ربحية النشاط التسويقي |
| 28 | المطلب الثالث - قياس ربحية النشاط التسويقي |
| 31 | المبحث الثالث- الرقابة الإستراتيجية للنشاط التسويقي |
| 31 | المطلب الأول- مفهوم المراجعة التسويقية |

| | |
|----|--|
| 35 | المطلب الثاني - معايير المراجعة التسويقية |
| 38 | المطلب الثالث- أشكال المراجعة التسويقية |
| 43 | خلاصة الفصل |
| 44 | الفصل الثاني - الإطار النظري للوحة القيادة |
| 45 | تمهيد |
| 46 | المبحث الأول- مدخل نظري للأداء التسويقي |
| 46 | المطلب الأول- مفهوم الأداء التسويقي |
| 53 | المطلب الثاني- أنواع الأداء التسويقي |
| 56 | المطلب الثالث- قياس الأداء التسويقي |
| 62 | المطلب الرابع - مؤشرات قياس الأداء التسويقي |
| 65 | المبحث الثاني- أساسيات عامة حول لوحة القيادة |
| 65 | المطلب الأول- تعريف لوحة القيادة |
| 73 | المطلب الثاني- أهداف لوحة القيادة |
| 74 | المطلب الثالث - مراحل إعداد لوحة القيادة |
| 76 | المبحث الثالث - أبعاد لوحة القيادة |
| 76 | المطلب الأول- البعد المالي |
| 78 | المطلب الثاني- بعد الزبون |
| 80 | المطلب الثالث- بعد العمليات الداخلية |
| 82 | المطلب الرابع- بعد النمو والتعلم |
| 85 | خلاصة الفصل |

86 الفصل الثالث- بناء مؤشرات لوحة قيادة تشغيلية لمجمع صيدال

87 تمهيد

88 المبحث الأول- مجمع صيدال-النشأة وهيكل النشاط-

88 المطلب الأول - نشأة مجمع صيدال

89 المطلب الثاني- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

94 المطلب الثالث- عرض وتحليل قطاع النشاط لمجمع صيدال

95 المطلب الرابع- أسواق مجمع صيدال-الشراكة والمؤهلات-

98 المبحث الثاني- تصميم لوحة القيادة التشغيلية

98 المطلب الأول- عرض مؤشرات لوحة القيادة التشغيلية

120 المطلب الثاني- تحديد أوزان مؤشرات لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال

122 المطلب الثالث- تحديد الأوزان المستهدفة لمؤشرات أبعاد لوحة القيادة التشغيلية

124 المبحث الثالث - عرض وتحليل مؤشرات لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال

124 المطلب الأول - عرض نموذج لوحة القيادة التشغيلية

127 المطلب الثاني - عرض تطورات مستوى الأداء الشامل

131 المطلب الثالث- عرض مستوى تطور الأداء التشغيلي

133 خلاصة الفصل

134 الفصل الرابع- دراسة أداء المراقبة التسويقية في المستوى التشغيلي لمجمع صيدال

| | |
|-----|---|
| 135 | تمهيد |
| 136 | المبحث الأول- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 136 | المطلب الأول - تحديد مجتمع وعينة الدراسة |
| 138 | المطلب الثاني- الأدوات الإحصائية |
| 140 | المبحث الثاني- تحليل بيانات الدراسة |
| 140 | المطلب الأول- تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان |
| 141 | المطلب الثاني- تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة |
| 147 | المطلب الثالث- تحليل فقرات محاور الاستبيان |
| 170 | المبحث الثالث- تحليل تباين الأجوبة |
| 170 | المطلب الأول- تحليل تباين الأجوبة |
| 174 | المطلب الثاني- اختبار الفرضيات |
| 178 | خلاصة الفصل |
| 179 | الخاتمة العامة |
| 185 | قائمة المراجع |
| 196 | الملاحق |

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1. | هيكل نظام المعلومات التسويقي | 09 |
| 2. | علاقة التكلفة المتغيرة بالنشاط التسويقي | 19 |
| 3. | النقطة الميتة | 23 |
| 4. | أبعاد التميز التسويقي | 29 |
| 5. | طبيعة المراجعة الشاملة داخل المؤسسة | 39 |
| 6. | مكانة لوحة القيادة الاستراتيجية في قياس الأداء | 68 |
| 7. | الجيل الثاني من لوحة القيادة الاستراتيجية | 71 |
| 8. | مقارنة بين لوحة القيادة الاستراتيجية والحديثة | 72 |
| 9. | مكانة الرؤية الاستراتيجية داخل محاور لوحة القيادة المتوازنة | 75 |
| 10. | مؤشرات محور العمليات الداخلية | 82 |
| 11. | الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال | 90 |
| 12. | تطور إجمالي الأصول مقارنة بتطور النتيجة الصافية | 99 |
| 13. | تطور إجمالي الاستثمارات مقارنة بالنتيجة الصافية | 101 |
| 14. | تطور حقوق الملكية مقارنة بالنتيجة الصافية | 102 |
| 15. | تطور النتيجة الصافية لمجمع صيدال | 103 |
| 16. | تطور رقم الأعمال المجمع مقارنة بالنتيجة الصافية | 105 |
| 17. | تطور رقم أعمال المجمع | 106 |
| 18. | تطور قيمة الخدمات المقدمة للزبائن | 109 |
| 19. | تطور حجم إنتاج المجمع | 110 |
| 20. | تطور القيمة المضافة للمجمع | 112 |
| 21. | تطور النتيجة العملياتية للمجمع | 113 |
| 22. | تطور النتيجة المالية للمجمع | 114 |
| 23. | تطور مصاريف المستخدمين مقارنة بتطور رقم الأعمال | 116 |
| 24. | تطور مصاريف المستخدمين | 117 |
| 25. | تطور مصاريف المستخدمين مقارنة بالنتيجة الصافية | 118 |
| 26. | تطور مستوى الأداء المالي | 120 |
| 27. | تطور مستوى الأداء التسويقي | 127 |

| | |
|-----|---|
| 128 | 28. تطور مستوى الأداء الانتاجي |
| 129 | 29. تطور الأداء الاجتماعي |
| 130 | 30. تطور الأداء التشغيلي للمجمع |
| 139 | 31. مثال عن نماذج الارتباط |
| 142 | 32. توزيع الأعوان المستجوبة حسب متغير الجنس |
| 143 | 33. توزيع الأعوان المستجوبة حسب متغير السن |
| 144 | 34. عرض المستوى العلمي للأعوان المستجوبة |
| 145 | 35. فترات الخبرة بين الأعوان المستجوبين |
| 146 | 36. الأعوان المستجوبين حسب الفئة الوظيفية |
| 147 | 37. مستويات الأجور بين الأعوان المستجوبين |
| 177 | 38. نموذج الإنحدار الخطي لمتغيرات البحث |

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1. | المدخل الحديثة لقياس التكلفة | 18 |
| 2. | طرق التنبؤ بالمبيعات | 23 |
| 3. | أبعاد الأداء التسويقي | 47 |
| 4. | متطلبات الكفاءة التسويقية | 51-52 |
| 5. | تصنيف الأداء حسب الفروع | 54 |
| 6. | معايير تحقيق الأداء داخل البيئة التشغيلية | 58 |
| 7. | قياس مؤشرات الأداء التسويقي | 60-61 |
| 8. | أبعاد محور التعلم والنمو | 83 |
| 9. | اتفاقيات الشراكة المشتركة لمجمع صيدال | 95-96 |
| 10. | مؤشرات البعد المالي | 98 |
| 11. | معدل العائد على الأصول لمجمع صيدال | 99 |
| 12. | مؤشر عائد الاستثمارات | 100 |
| 13. | تطور معدل العائد على حقوق الملكية | 101 |
| 14. | تطور معدل نمو الأرباح | 103 |
| 15. | مؤشرات بعد الزبائن | 104 |
| 16. | تطور معدل المردودية التجارية | 104 |
| 17. | تطور معدل نمو رقم الأعمال | 106 |
| 18. | تطور معدل دوران الزبائن | 107 |
| 19. | تطور معدل الاحتفاظ بالزبائن | 108 |
| 20. | تطور معدل استقطاب الزبائن | 110 |
| 21. | مؤشرات بعد العمليات الداخلية | 111 |
| 22. | تطور معدل نمو الانتاج | 112 |
| 23. | تطور معدل نمو القيمة المضافة | 113 |
| 24. | تطور معدل تحسن الكفاءة الادارية | 114 |
| 25. | تطور معدل تحسن كفاءة الادارة المالية | 115 |

| | | |
|---------|-----|---|
| 116 | 26. | مؤشرات بعد التعلم والنمو |
| 117 | 27. | تطور معدل تفعيل العلاقة مع العاملين |
| 118 | 28. | تطور معدل تحفيز العاملين |
| 119 | 29. | نتائج قياس أبعاد لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال |
| 125 | 30. | نموذج لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال |
| 126 | 31. | صدق وثبات الاستبيان |
| 141 | 32. | توزيع الأعوان المستجوبة حسب الجنس |
| 141 | 33. | توزيع الأعوان المستجوبة حسب السن |
| 142 | 34. | توزيع الأعوان المستجوبة حسب المستوى العلمي |
| 143 | 35. | توزيع الأعوان المستجوبة حسب عدد سنوات الخبرة |
| 144 | 36. | توزيع الفئة الوظيفية |
| 145 | 37. | توزيع الأعوان المستجوبة حسب الأجر |
| 146 | 38. | استعراض فقرات المحور الأول |
| 148 | 39. | استعراض الاجابات عن الفقرة الأولى |
| 148 | 40. | استعراض الاجابات عن الفقرة الثانية |
| 149 | 41. | استعراض الاجابات عن الفقرة الثالثة |
| 149 | 42. | استعراض الاجابات عن الفقرة الرابعة |
| 150 | 43. | استعراض الاجابات عن الفقرة الخامسة |
| 150 | 44. | استعراض الاجابات عن الفقرة السادسة |
| 151 | 45. | استعراض الاجابات عن الفقرة السابعة |
| 151 | 46. | استعراض الاجابات عن الفقرة الثامنة |
| 152 | 47. | استعراض الاجابات عن الفقرة التاسعة |
| 152 | 48. | استعراض الاجابات عن الفقرة العاشرة |
| 153 | 49. | تحليل نتائج الإجابة عن فقرات المحور الأول |
| 153 | 50. | استعراض فقرات المحور الثاني |
| 154-155 | 51. | استعراض الاجابات عن الفقرة الحادية عشر |
| 158-159 | 52. | استعراض الاجابات عن الفقرة الثانية عشر |

| | |
|---------|---|
| 159 | 53. استعراض الاجابات عن الفقرة الثالثة عشر |
| 160 | 54. استعراض الاجابات عن الفقرة الرابعة عشر |
| 160 | 55. استعراض الاجابات عن الفقرة الخامسة عشر |
| 161 | 56. استعراض الاجابات عن الفقرة السادسة عشر |
| 161 | 57. استعراض الاجابات عن الفقرة الثامنة عشر |
| 162 | 58. استعراض الاجابات عن الفقرة التاسعة عشر |
| 163 | 59. استعراض الاجابات عن الفقرة العشرون |
| 163 | 60. تحليل نتائج الاجابات عن فقرات المحور الثاني |
| | 61. تحليل تباين الأجوبة حسب الفئة الوظيفية |
| | 164 |
| 165 | 62. استعراض الإجابات عن الفقرة عشرون |
| 166-165 | 63. تحليل النتائج الإجابات على الفقرات المحور الثاني |
| 171 | 64. تحليل تباين الأجوبة حسب الفئة الوظيفية للمتغير الأول - المراقبة التسويقية- |
| 171 | 65. تحليل تباين الأجوبة حسب الفئة الوظيفية للمتغير الثاني - الأداء التشغيلي - |
| 172 | 66. تحليل تباين الأجوبة حسب متغير الأقدمية بالنسبة لمتغير - المراقبة التسويقية- |
| 173 | 67. تحليل تباين الأجوبة حسب متغير الأقدمية للمتغير الثاني |
| 176 | 68. تحليل قوة الارتباط بين المراقبة التسويقية والأداء التشغيلي |
| 176 | 69. تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين |

تمهيد

تتغير آليات تسيير المؤسسات الاقتصادية تبعاً لتغير أحد القوى المؤثرة في محيطها الاقتصادي والاجتماعي معاً، حيث نجد أن التغيرات في السياسة المالية والنقدية مؤثرة وفاعلة على الهمم المالية للمؤسسات وللأفراد من خلال التغيرات التي تلحق بمعدلات الفائدة أو في نوعية القروض التي تعرضها البنوك، بالإضافة إلى السياسة الجبائية وتأثيرها على حجم إيرادات المؤسسة الاقتصادية وتأثيرها ينتقل نحو الأسعار، هذه السياسات تعمل على تحسين المناخ الاستثماري، وتؤثر مباشرة في حجم الداخلين إلى الأسواق زبائن أو مؤسسات صناعية أو خدمية، كما أن معدلات الدخل الفردي تمثل من جهة أخرى واصلاً أو فاصلاً بين الفرد ومنتجات المؤسسة، القوانين والتشريعات تمثل مرجعاً تنظيمياً وتوجيهياً يحكم مزاوله النشاطات الاقتصادية، تتواءم السياسات السابقة في استقرار متغيرات عديدة تحيط بالمؤسسة كالطلب والعرض، من خلال تحليلها تعمل المؤسسة على تطوير رؤيتها الاستراتيجية للسوق وتحفزها نحو تنمية مزاياها التنافسية وجعلها مستدامة، من جهة أخرى قد تتغير أساليب تسيير المؤسسات تبعاً لتغير أحد المحركات الداخلية في المؤسسة نفسها المتعلقة بالأنظمة اللوجيستية أو الإنتاجية أو التمويلية والمؤثرة مباشرة في أصول المؤسسة الملموسة والغير ملموسة، بنية هذه الأصول وقوتها تتأثر بنمط إدارة عدد من الأنشطة الإستراتيجية الحديثة كالنشاط التسويقي الذي يشكل مصدراً للقرار داخل المؤسسة، ومستجدات هذا النشاط تؤثر مباشرة في حجم عوائد المؤسسة ونوعيتها، هذه التأثيرات تعود إيجاباً أو سلباً على الأنشطة الإنتاجية والتمويلية والتجارية للمؤسسة وبالتالي في الأداء الكلي لها، وتنعكس على محيطها الخارجي.

لقد ساهم الانتقال نحو اقتصاد السوق في تنوع الأسواق وكثافة الداخلين إليها في كل قطاع سوقي، فدفعت ذلك بتغيير خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة الإستراتيجية والتشغيلية بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، وساعد على الانتقال من **الاستهداف التقليدي** للمؤسسة الباحث عن زيادة حجم الإنتاج والتوسع في الأسواق كعقلية اقتصادية قديمة إلى الدخول بالأنشطة الإستراتيجية كالنشاط التسويقي نحو خدمة **المحور الاجتماعي** للفرد الزبون والمستخدم معاً لتحقيق ربحية عالية للنشاط وللمؤسسة بصفة عامة، من خلال التوجه بفلسفة **المسؤولية الاجتماعية** تحقيقاً لرضا الزبون وتطلعاته، فيخدم إرضاءه هذا استقراراً في الطلب على منتجاتها لفترة طويلة، وتحفيز الفرد المستخدم من جهة أخرى عن طريق الاهتمام بمتطلباته ورعايته دلالة على رغبة المؤسسة الاحتفاظ بهذا الفرد المستخدم، لتؤدي في النهاية إلى تطوير كفاءة الأفراد المولدة لمستويات عالية من الإبداع والابتكار **طردية مع هذا التحفيز**، والانتقال بهذا الأسلوب إلى أنماط جديدة في التسيير الداخلي للمؤسسة، بهذا الشكل تعمل على تطوير أشكال حديثة من

الثقافة التنظيمية داخل المستويات الاستراتيجية نحو التشغيلية، متوجهة ببرامج تسويقية تطبق من الداخل نحو الخارج من المستخدم نحو الزبون تدعيما لبرامجها الصناعية والمالية والتجارية.

من بين شروط نجاح البرامج الصناعية والتجارية للمؤسسة هو التنسيق بينها وبين مخرجات النظام التسويقي، حيث تتحقق الإدارة الناجعة للجودة والمعرفة ولنظم الاتصال كمزايا تنافسية، حجم المعلومات المتولدة من هذا النشاط دفع بالمؤسسة إلى تكييف أنظمتها الرقابية والتوجيه وما تحتويه من لوائح وقوانين داخلية بأنظمة رقابة وقياس جديدة كأسلوب لوحدة القيادة، هذا الأسلوب ساعد المؤسسة على الرقابة والتحكم بدقة لجميع العمليات التي يخوضها هذا النشاط في المستويات التشغيلية، وعباهم الدمج للوحات القيادة في الخروج بأهم أهداف النشاط التسويقي عن طريق زيادة وضوح كل عملية من العمليات والانحرافات المسجلة منه، وبالتالي المقدره على صيانتها وتجديدها و زيادة مرونتها مع المتغيرات البيئية، فتساهم هذه التحولات في أنماط الرقابة والتوجيه في ترجمة جميع البيانات المالية للنشاط التسويقي تكاليف وإيرادات إلى مؤشرات تضبط حقلا معيننا من مكوناته داخل المستوى التشغيلي.

الحاجة إلى التحكم في تطبيق برامج وسياسات القطاع التسويقي للمؤسسة في المستوى التشغيلي يستلزم توليد قرارات في هذا المستوى لا خارجه، ففتتطلب وباستمرار مخرجات بخصائص ذات جودة من نظام المعلومات التسويقي الذي قد لا يستطيع أفراد المستوى التشغيلي التعامل معه ، إما بالتشغيل أو القراءة، كما قد لا تغطي تقارير بحوث التسويق ونظم السجلات الداخلية وكذا الاستخبارات التسويقية تغطية شاملة للظروف القائمة في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ما يجعل المؤسسة تتوجه نحو دمج مؤشرات داخل لوحة القيادة نظرا لإمكانية احتوائها على محاور عديدة وأكثر من مؤشر داخل كل محور، فتساهم القراءة الشاملة تلك والتنبيه السريع للانحرافات الممكن حدوثها في العمليات التسويقية في ترتيب أولويات النشاط التسويقي داخل المستوى التشغيلي حسب الظرف القائم، وبالتالي تحسين أداء النشاط التسويقي في هذا المستوى من خلال المراقبة عن طريق لوحات القيادة.

إشكالية البحث:

من المداخل السابقة التي تجمع بين متغيرين نطمح تحليل العلاقة بينهما، متغير المراقبة التسويقية لنشاط إستراتيجي داخل المستوى التشغيلي الذي يمثل المتغير الثاني، هذا التواجد بالنشاط التسويقي يتم تعزيزه بأسلوب لوحدة القيادة، هادفين من الإجراء الرفع من أداء هذا النشاط، فنصل هنا إلى تكوين معالم الإشكالية لهيكل هذا ممثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى يمكن إسناد دور المراقبة التسويقية لمؤشرات لوحة القيادة وفي المستوى التشغيلي للمؤسسة؟ وما هو واقع هذه الإسناد في مجمع صيدال؟

من أجل معالجة الإشكالية وتحقيق لنتائج علمية جيدة ينبغي الفصل بين محور المراقبة التسويقي والمستوى التشغيلي ، والفصل بينهما أنظمة القياس الحديثة المتمثلة في لوحة القيادة كمتغير وسيط ، والانطلاق من كل محور من هذه المحاور دون دمجها، فتتفرع من الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور أنظمة الرقابة التسويقية في تحسين مردودية المزيج التسويقي في مجمع صيدال؟
- كيف يمكن للأداء التشغيلي في مجمع صيدال أن يساهم في تحقيق الأهداف القصيرة المدى؟
- ما هو مستوى الأثر في الأداء التشغيلي باستخدام أنظمة المراقبة التسويقية في مجمع صيدال؟

فرضيات البحث:

توجهنا با لدراسة التطبيقية إلى مجمع صيدال المتخصص في الصناعة الصيدلانية ، كان من الضروري لمعالجة الإشكالية الرئيسية للبحث وضع فرضيات رئيسية ضمن الإطار العام للبحث تتفرع منها فرضيات فرعية ، وكان من الضروري إعادة صياغة الفرضيات في قالب إحصائي لكي تتماشى وطبيعة الأدوات العلمية المستخدمة في البحث والمتمثلة في الأدوات الإحصائية:

✓ **الفرضية الأولى** يتبنى المجمع أنظمة مراقبة تسويقية ناجعة تمكنه من رفع مردودية مزيجه التسويقي؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى تبني المجمع لأنظمة المراقبة التسويقية وتحسين مردودية مزيجه التسويقي؛

✓ **الفرضية الثانية** بلغ الأداء التشغيلي للمجمع مستوى عالي يتيح له تحقيق أهدافه قصيرة المدى انعكسها في قالب إحصائي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الأداء التشغيلي ودرجة تحقق الأهداف القصيرة المدى للمجمع؛

✓ **الفرضية الثالثة** كلما كان تطبيق أنظمة المراقبة التسويقية فاعلا في مجمع صيدال ساعد ذلك في تحسين مستوى أدائه التشغيلي؛

يمكن إعادة صياغة الفرضية في سياق إحصائي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة تطبيق أنظمة المراقبة ا لتسويقية ومستوى الأداء التشغيلي للمجمع.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في العناصر التالية:

- الحاجة الماسة إلى تطوير أنظمة رقابة الأنشطة الإستراتيجية في المؤسسة مثل النشاط التسويقي في المؤسسة الجزائرية كونها من الأنشطة الإستراتيجية الحديثة وبالتحديد في المستوى التشغيلي، هذا المستوى الذي يغيب حضوره في البحوث الأكاديمية ، حيث تكفي الكثير منها بالمست وبيّن الإستراتيجي والتنفيذي؛
- ضرورة الربط بين نتائج المراقبة القطاعية داخل المؤسسة صناعية مالية تسويقية وبين أنظمة القياس الحديثة، حيث أكدت فعاليتها لصالح المؤسسات الاقتصادية العالمية من توسع ونمو وتحكم بالأسواق التي تشغلها؛
- تنوع المفاهيم التسويقية والتنظيمية الإدارية والمالية في كل جانب من جوانب البحث وتتنوع حسب الحاجة لتوظيفها كدليل للبحث العلمي؛
- مساهمة منا في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية التي ساهم فيها الكثير من الباحثين في إثرائها نساهم فيها بالبحث الذي يمزج بين المفاهيم التسويقية والمفاهيم القياسية المالية والهيكلية؛
- تسليط الضوء على أداء مجمع صيدال المالي والإنتاجي والاجتماعي وكذا الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ومدى تبنيه للأساليب الرقابية مثل لوحة القيادة باعتباره أحد المجمعات الاقتصادية المهمة في الاقتصاد الوطني؛
- معرفة المرحلة التي وصل إليها مفهوم التسويق في الجزائر ومساهمة المحيط الاقتصادي للخروج بهذا النشاط لركب المؤسسات الاقتصادية العالمية.

أهداف البحث:

يخدم هذا البحث الأهداف التالية:

- تعريف المتغيرات المرتبطة بالأنظمة الإستراتيجية في المؤسسة المالي ة والمحاسبي ة والتسويقي والاجتماعي، عن طريق تقديم استقراء مواقف المستخدمين في المستويات التشغيلية كشريك قراره مصيري لنمو المؤسسة وبقائها؛
- تحليل محاور وأبعاد لوحة القيادة المالية وهيكلية، وتوضيح أهم النقاط التي تمثل دورها في توجيه الأداء الشامل لكل نشاط ومن ثم الأداء الشامل للمؤسسة؛
- نحاول التأثير في رؤية المؤسسة الإستراتيجية تجاه النشاط الرقابي من جهة ورقابة النشاط التسويقي من جهة أخرى، دون تحقيق العزوف عن الأدوات التقليدية، عن طريق تصميم محاور لوحة القيادة المتوازنة كأداة متعددة القراءات والدلالات المالية والهيكلية مصيرية لتحقيق أكبر قدر من المخرجات الإيجابية المحققة لنمو وبقاء المؤسسة الاقتصادية؛
- تحليل النتائج المالية والهيكلية لمجمع صيدال الخاصة بزبائنه وعملياته الداخلية التسويقي، محاولين قياس أدائه الإنتاجي والاجتماعي وتوجهاته في تطوير المورد البشري المؤثر أدائه في رضا زبائن المؤسسة كل هذا عن طريق استخدام التقارير المالية للمجمع خلال فترات متتالية.

المنهج المستخدم:

اعتمدنا المنهج الوصفي من أجل عرض إطار الرقابة التسويقية ومتغيراتها المختلفة بالإضافة إلى أبعاد لوحة القيادة كمتغير وسيط وما يمكن أن تتضمنه من محور مالي ومحور للزبائن ومحور للعمليات الداخلية ومحور للتعليم والنمو ، وما يحمله كل محور من مفاهيم خاصة تميزه عن بقية المحاور، كما اعتمدنا المنهج التحليلي في القراءة والتحليل العضوي لهذه المتغيرات ومحركاتها الرئيسية وعلاقتها ببعضها البعض، من خلال هذا المنهج تمكنا من تحليل مدى التأثير الذي يتأتى من تطبيق أسلوب لوحة القيادة داخل النشاط التسويقي حاملا ضمن أولويات قياسه الأهداف التي تصب في توليد رضا الزبون واسنقطاب العامل التي تتأتى من تحريك نمط التسويق الداخلي^(*) ضمن أنماط النشاط التسويقي، وفي جانب مهم من بحثنا هذا توجهنا بالمنهج التاريخي لتقديم أهم المحطات التي سلكتها لوحة القيادة من نموذج أحادي المؤشر لنموذج مزدوج حتى أخذت مرحلة الغطاء الشامل لجميع القطاعات الإستراتيجية للمؤسسة، والذي يعكس من كل منظور مؤشرا يدخل ضمن محاور لوحة القيادة للرقابة والتوجيه والقيادة.

(*) التسويق الداخلي: نشاطات تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وإدراك الزبون والمبيعات لدى العاملين، نقلا عن : فؤاد حمود العطار، حوراء ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون- دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص321.

أدوات البحث والتحليل:

جوانب البحث متعددة ومراحله كثيرة والخروج بنتائج البحث يتطلب تحليلها وقراءتها وإحاطة بجميع جوانبها لتوزيع وتصنيف جميع المتغيرات ومعالجة الإشكالية تطلبت منا الإطلاع والإحاطة بوصول من مختلف البحوث والدراسات العلمية والأكاديمية:

| | |
|---|-----------------------------|
| ✓ | الكتب |
| ✓ | الرسائل الجامعية والأطروحات |
| ✓ | المجلات |
| ✓ | الملتقيات والمؤتمرات |
| ✓ | المواقع الإلكترونية |

استلزم الجانب التطبيقي من البحث استخدام أدوات تمنح الباحث دقة في القراءة والتحليل للخروج بنتائج مستفيضة:

- ✓ تحليل مؤشرات السيولة والربحية باستخدام ميزانية الأصول والخصوم وجدول حسابات النتائج؛
- ✓ استبيان موجه للأعوان (أعوان التحكم وأعوان التنفيذ) تم تحليله باستخدام برنامج (SPSS).

حدود البحث:

كما وجميع الدراسات والبحوث تأخذ حدوده ا جانباً مكانياً وجانباً زمنياً وآخر موضوعياً كانت حدود هذا البحث بداية بالحدود الزمنية:

1 الحدود الزمنية:

انطلق البحث بطرح سؤاله الرئيسي من شهر مارس 2012 أين استأنفنا الدراسة النظرية للبحث بعيداً عن الدراسة التطبيقية التي تأخرت لتاريخ فيفري 2015 لأسباب متعلقة بحساسية المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة تجاه البحوث الأكاديمية، وبعد اختيارنا لمجمع صيدال كعينة من المؤسسات الاقتصادية التي تعرف نشاطاً تسويقياً مهماً وكذا من بين الركائز الاقتصادية المساهمة في الاقتصاد الوطني، تمكنا من الحصول على ترخيص يسمح لنا بالدخول للوحدة الإنتاجية بالدار البيضاء، حيث انتظرنا قرابة السنة، بدأنا بملاحظة البيئة التشغيلية وتجميع أهم الأنشطة الموجودة داخل هذه البيئة، من الصعب محاورة المستخدمين لكن سمح لنا بإجراء مقابلة مباشرة مع مدير النقل ومدير الأنشطة اللوجيستية

لمرة واحدة فقط ، حيث تطرقنا في المقابلة عن التكاليف التي تستلزمها الأنشطة اللوجي سرتية وأنشطة التخزين، بعدها حصلنا على التقارير المالية للمجمع بداية بسنة 2009، التي تزامنت مع العديد من اتفاقيات الشراكة ابرمها المجمع مع الشركات الأجنبية، ثم حصلنا على بقية التقارير إلى غاية 2015، هذه السنوات تعكس قدرا من الرؤية الإستراتيجية للمجمع وقابلية الانتقال الفعال إلى الإدارة الإستراتيجية للنشاط التسويقي باستخدام أدوات ناجعة، وفي ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمجمع خاصة مع ظهور عدد من المؤسسات المحلية والأجنبية كمنافس يستحوذ على الحصص السوقية للمجمع، ساعدنا تحليل وقراءة القوائم المالية للفترة الممتدة خمس سنوات من معرفة موقف مجمع صيدال من هذه المنافسة.

2 الحدود المكانية:

أسقطنا الضوء على بيئة واحدة، ممثلة في وحدة الدار البيضاء، كعينة متشابهة مع جميع الوحدات تختلف في النشاط لكنها متجانسة تنظيميا مع بقية الوحدات يمكن توزيع الاستبيان في هذه البيئة وتعميم نتائجها فيما بعد ، هذه الوحدة تحمل خصائص مهمة في الاتساع والعمق ، حيث لاحظنا عدد العمال وتوزعهم داخل الوحدة توسط الوحدة ووقوعها بين العاصمة وولاية بومرداس وقربها من مناطق محاذية لولاية البليدة كموقع يمنح رؤية إستراتيجية فعالة للمجمع، كما أن تركيزنا على وحدة الدار البيضاء يمنحنا خاصية الثبات للظروف الموجودة في هذه الوحدة وبالتالي دقة نتائج الدراسة الإحصائية من البحث.

3 الحدود الموضوعية:

يركز البحث على تناول مختلف مراحل المراقبة التسويقية في قالب ترتيبي، بداية بمراقبة الخطة السنوية للنشاط الذي يحمل شقا نوعي وكمي يبحث في التكاليف المعيارية والحقيقية للنشاط، ثم تأتي مرحلة أخرى تبحث عن ربحية النشاط التسويقي وقوة النشاط هذا على تحقيق مخرجات مالية مهمة ، المراجعة التسويقية كآخر مرحلة وفي سياق المراقبة الإستراتيجية للنشاط، ومتغير تابع لمتغير المراقبة التسويقية هو لوحة القيادة الذي تناولنا فيه مختلف محاورها المالية والهيكلية للنشاط، محور الزبائن والعمليات الداخلية التعلم والنمو جميع هذه النقاط تأثيرها كأسلوب للرقابة على المتغير المستقل الذي يمثل المراقبة التسويقية، ويوضح شروط تحسن الأداء التسويقي من خلال هذا التطبيق لأسلوب لوحة القيادة المتوازنة.

الدراسات السابقة:

لم تمزج الدراسات بين القياس الكمي والنوعي للنشاط التسويقي وبين أنظمة القياس الحديثة ممثلة في لوحة القيادة، فأحيانا نجد دراسة تعنى بإدارة النشاط التسويقي دون الأدوات المعيارية أو القياسية مثل المالية كالتحليل المالي أو أسلوب لوحة القيادة، وأحيانا أخرى نجد الدراسة تعنى بموضوع لوحة القيادة الكلاسيكية القديمة وأحيانا بموضوع بطاقة الأداء المتوازن، لكن جميعها على اختلاف سياق البحث وتناوله لجوانب الموضوعات ساهمت في تغذية رؤيتنا لنموذج الدراسة:

✓ الدراسة الأولى:

عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المستوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

أول بحث في الجامعة الجزائرية يعنى بأسلوب لوحة القيادة، هذا البحث جمع بين المنهج التحليلي حيث يسرد تطور مفهوم الفعالية التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونمط الإجراءات التنظيمية مع هذا التطور، وأهم الباحثين الذين طوروا هذا المفهوم، حاول الباحث أن يبرز دور لوحات القيادة في تنمية الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وأثبت مكانتها كفلسفة تتبعها المؤسسة لتحقيق مستوى من الرقابة يعنى بالقياس الشامل للأداء، وتطرق لعدد من أنواع لوحة القيادة، تحليله مس جميع جوانب لوحة القيادة، حيث كان التحليل كافيا ووافيا لإثبات صدق فرضيات البحث دون اللجوء إلى دراسة تطبيقية تخدم إجراءات الموضوع.

✓ الدراسة الثانية:

VILAIN Laurent, **le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif**, Mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de Mastère spécialisé management des systèmes d'information et des technologies, école des mines de paris, France, 2003.

تناول البحث مفهوم الأداء وإستراتيجية القيادة وأساليب القياس التقليدية والحديثة كتقديم لأهم المفاهيم التي تتفاعل مع مفهوم لوحة القيادة داخل نظم المراقبة له طرح نتائج أفضل عليها، حيث بدأ بتقديم البيئة محل الدراسة كبيئة بحاجة إلى متطلبات تنظيمية تتفاعل فيها عناصر تشغيلية، حركة المكون التشغيلي في هذه البيئة ونتائج أدائه تتعكس كمؤشر مستقبلي تقيس من خلاله مجالا محددًا من النشاط، كما أثبت

في تقديم وصفي للعمليات التي خاضتها المؤسسة محل الدراسة سابقا ومساهمة القراءات المستمرة لتلك المؤشرات، قراءتها تساعد على توفير البدائل الإستراتيجية لاختيار نمط القيادة.

✓ الدراسة الثالثة:

SIMON Valéry, le tableau de bord prospectif, un nouveau système de management stratégique pour ASBL, Mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de Mastère en sciences de gestion, Louvain scoole of management, université notre dame de paix, Belgique, 2011.

قدم البحث مفهومًا حديثًا عن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن أو لوحة القيادة المتوازنة أو لوحة القيادة متعددة الأبعاد كضرورة لبقاء المؤسسة، بدأ بتقديم الحاجة التي دفعت المؤسسة إلى قراءة أدائها الإنتاجي والمالي والاجتماعي توجهًا مستمرًا، ثم قدم نتائج الأداء الفعلي للمؤسسة محل الدراسة ومن ثم أثر تغطية أسلوب لوحة القيادة المتوازنة لعمليات المؤسسة طيلة فترات ممتدة ، ومساهمة عملية خلق المؤشرات المالية والهيكلية في قراءة الأداء الشامل بوضوح.

✓ الدراسة الرابعة:

عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسّسات المتوسطة للصناعات الغذائية- دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة وملبنة التل بسطيف- ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.

تطرق هذا البحث إلى مفهوم لوحة القيادة المتوازنة، التي تحمل في جوانبها أكثر من محور ، وحاول الباحث أن يوازن جانبا نظريا مع آخر تطبيقي ، أوضح خمسة أبعاد بالإضافة للبعد البيئي للوحة القيادة الإستراتيجية، صمم نموذجا معمقا ونوعي للوحة القيادة الإستراتيجية اعتمادا على تحليل مالي معمق.

✓ الدراسة الخامسة:

صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.

ركز على تقديم لوحة القيادة الإستراتيجية كأداة إستراتيجية للمؤسسة تمكنها من قياس أدائها الشامل الذي تمثله أبعاد ومحاور م الية وهيكلية ، وتوصل الباحث إلى أهمية تطبيقها وتفعيلها في المؤسسات الجزائرية وما يعكس هذا التطبيق من عائد إستراتيجي يخدم العنصر البشري وجميع العمليات الداخلية التي يساهم فيها هذا العنصر والعائد الاقتصادي والمالي من هذا النموذج الرقابي ، أوضح دورها في تطوير أدائها الشامل، لكن اكتفى بدراسة استقصائية لعينة من المؤسسات دون اقتراح نموذج معين على مؤسسة، وتطرق إلى تفاعل هذه الأداة مع أنظمة المؤسسة الأخرى التنفيذية والتشغيلية بصورة سطحية.

✓ الدراسة السادسة:

حمد أحمد حمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي

القطري-دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين - ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، قسم

المحاسبة والتمويل، 2012.

تناولت الدراسة مفاهيم عديدة للوحة القيادة الإستراتيجية كأداة لتقييم البنك الإسلامي تخدم أهدافه وأسس التنظيمية وأبعاده المختلفة، تمكن الباحث من خلال الدراسة من إعطاء مفهوم مناسب تدرج عن مفاهيم متنوعة وشاملة عن أداة رقابية مثل لوحة القيادة الاستراتيجية، وبين ضرورة تبني هذا الأسلوب داخل المؤسسات على اختلاف توجهاتها الاستراتيجية وقطاعاتها الإنتاجية أو الخدمية ، لكن اكتفى بدراسة استقصائية استعمل أدوات إحصائية في اختبار عينة من المستخدمين لم تعكس تصورا كافيا لنموذج معين للوحة القيادة الإستراتيجية.

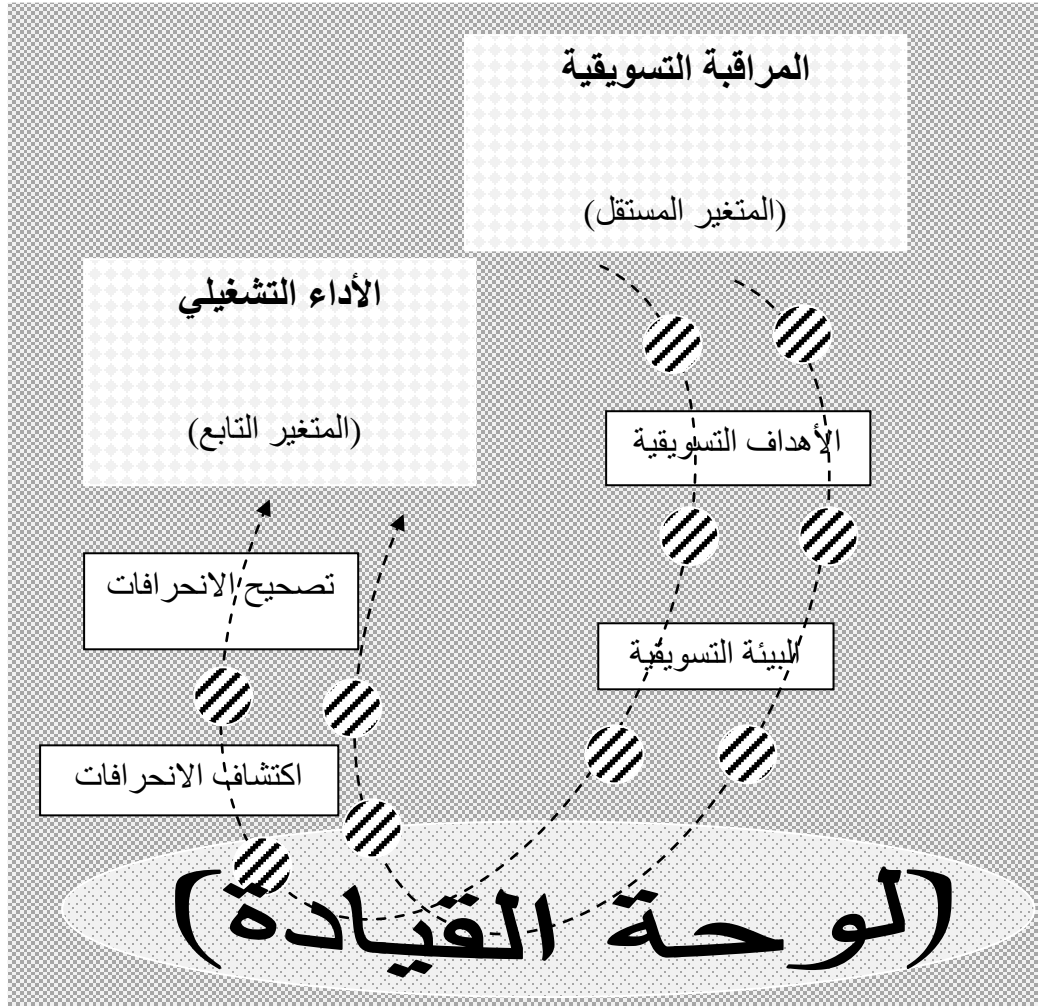
مساهمة الباحث:

القيمة المضافة التي نعتقد أننا أسهمنا بها هي التفاعل والتأثير بين متغيرين لم تتطرق إليهما أي دراسة سابقة، حيث أنه يوضح درجة التأثير الإيجابي على المراقبة التسويقية إذا ما ألحقنا وأدرجنا أسلوب لوحة القيادة التشغيلية فيها، باعتبار المراقبة التسويقية محل الدراسة في المستويات التشغيلية، وساهمنا بالفعل في الجانب التطبيقي باقتراح نموذج للوحة القيادة التشغيلية يمكن من تحسين الأداء في المستوى التشغيلي الأداء الإنتاجي والتسويقي والاجتماعي، وقمنا بتدعيم بحثنا بدراسة استقصائية لكل من مستخدمي مجمع صيدال من أجل تأكيد النتائج العلمية على محور الدراسة وعلى جميع المتغيرات المدروسة.

مخطط البحث:

قمنا بإعداد الشكل التالي الذي يمثل مخططا للبحث يجمع المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط:

الشكل رقم (32): هيكل البحث بين المتغير المستقل (المراقبة التسويقية) والتابع (الأداء التشغيلي)



المصدر: من إعداد الطالب.

ارتأينا أن نقسم البحث إلى جانبيين نظري وتطبيقي كمتطلب علمي منهجي، حيث يتناول كل جانب من الجوانب فصلين، أما الجانب النظري ففصوله مستقلة عن بعضها البعض لكن الفصول النظرية وجب ربطها رغم استقلالها في أسلوب التحليل بين المالي والإحصائي، نوجزها فيما يلي:

الفصل الأول: ديناميكية المراقبة التسويقية

يتناول هذا الفصل المفاهيم المختلفة عن طرق مراقبة النشاط التسويقي، وأهم المتغيرات الداخلة في تحريك النظام التسويقي في المؤسسة، حيث تطرق إلى شق مراقبة نوعي للنشاط يتناول من خلاله

مجموعة من الأساليب التي توجه من خلالها المؤسسة رجال البيع وغيرهم من المستخدمين في النشاط التسويقي بالإضافة إلى الشق الكمي الذي يتناول دراسة تكاليف النشاط التسويقي، كما يتطرق إلى ربحية النشاط التسويقي عوامل الخروج بربحية لهذا النشاط عن طريق شروط معينة، وآخر محور في هذا الفصل هي المراقبة الإستراتيجية التي توجهنا من خلالها إلى المراجعة التسويقية وأهم المعايير الممكن إتباعها في ممارسة نشاط رقابي حساس مثل هذا، وأهم أنماط المراجعة التسويقية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للوحة القيادة

بدأ هذا الفصل بالتطرق إلى مفهوم الأداء من مداخل عديدة أداء مال بي تسويقي إستراتيجي تشغيلي، وأوضح أهمية التطرق وتحديد مفهوم الأداء بالإضافة إلى أدوات قياس الأداء المالية والهيكلية، ثم تناول بعمق نشأة أسلوب لوحة القيادة الإستراتيجية إلى حين ظهور النموذج الحديث منها، وأضح عناصرها وخصائصها، وكمبحث أخير أبرز أبعاد لوحات القيادة الإستراتيجية المالي ومحور الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو.

الفصل الثالث: بناء مؤشرات لوحة قيادة تشغيلية لمجمع صيدال

أسهم هذا الفصل بتعريف واسع لمجمع صيدال، أهم المحطات التي أسهمت في إنشائه، بالإضافة إلى هيكله التنظيمي، وأسواق المجمع، كما تطرقنا بشيء من التفصيل إلى الخطوات التي تقدم بها نحو الشراكة مع أطراف أجنبية ساهمت في صقل مهاراته وتطوير أدائه الاقتصادي الصناعي والتسويقي، تناولنا دراسة تحليلية لتقارير مالية خاصة بالمجمع خلال فترات سابقة ساعدتنا على بناء مؤشرات أداء مختلفة، وتوقع أوزان معينة من مؤشرات ساهمت في بناء نموذج للوحة القيادة التشغيلية، والنسب المستهدفة وتحديد آفاق تطوير أدائه الشامل.

الفصل الرابع: دراسة أداء المراقبة التسويقية في المستوى التشغيلي لمجمع صيدال

يقيم هذا الفصل مدى تبني أسلوب لوحة القيادة التشغيلية ودرجة تحقيق المكتسبات التنظيمية والتسويقية على أداء الأفراد في المستوى التشغيلي للمجمع، بالاعتماد على دراسة استقصائية، حيث قمنا بتوزيع استبيان ساعدنا بالخروج بنتائج فعالة لموضوع الدراسة بعد استخدام التحليل الإحصائي وأهم الأدوات والمقاييس و الاختبارات الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي SPSS.

تمهيد

التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة الاقتصادية الدولية، دفعت الحكومات إلى تعديل تشريعاتها وأنظمتها الاقتصادية التي تحكم ونيرة وجودة الاستثمارات، هذه التحولات في السياسة الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر في سياسات وبرامج المؤسسة الاقتصادية، حيث تجد المؤسسة نفسها بين توجهين، توجه يخدم تعظيم الأرباح، وتوجه خاص بالتكاليف، يتطلب منها الصيانة المستمرة لأنظمة الداخلية المحركة للأنشطة الإستراتيجية مثل نشاط التسويق الذي تحقق جودة مخرجاته ولاء ورضا الزبون الداخلي قبل الخارجي وبالتالي التحكم في تكاليف النشاط وتحقيق الربحية منه.

تخطيط وتنظيم ومراقبة وتوجيه الأنشطة التسويقية قائم على أساس الإمكانيات الموجودة و الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة ، نجد العديد من المؤسسات تقوم بتكثيف العمليات الرقابية على نطاق واسع داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فدرجة المركزية مطلوبة لهذا النوع من المؤسسات، لكن المؤسسات المعاصرة تتبع أسلوب الإدارة بالأهداف، الذي يتجانس مع نمط السلطة الأفقية للإدارة، حيث تترك قدرا مطلقا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة دون إشراف مستمر، حينها تكون المستويات التنفيذية والتشغيلية متقاربة مما يحقق معرفة كاملة بجميع العمليات والأنشطة التسويقية.

نشاط التسويق من بين الأنشطة التي تكتسي أهمية بالغة نظرا لتأثير ربحيتها على مردود الأنشطة الإنتاجية والمالية والاجتماعية للمؤسسة، يتطلب تقييمه قدرا كبيرا من الأدوات المالية والتحليلية المساعدة على قياس أدائه، الأداء التسويقي كمحفز للأداء الاجتماعي يحدد مردود الأصول الملموسة وغير ملموسة كمؤشر لأصول المعرفة لدى كل مستوى تنظيمي والذي يزيد من فعالية العمليات المولدة للقيمة داخل الوظيفة وخارجها ويتحكم في القوى الفاعلة داخل البيئة التسويقية، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ❖ المبحث الأول: مراقبة الخطة السنوية
- ❖ المبحث الثاني: مراقبة ربحية النشاط التسويقي
- ❖ المبحث الثالث: المراقبة الإستراتيجية

المبحث الأول: مراقبة الخطة السنوية

يبحث المسوق دائماً عن العائق المتوقع الذي يحول بينه وبين نجاح الخطة التسويقية، فيحاول تعبئة مدخلات نظام المعلومات التسويقي بنتائج العمليات التسويقية السابقة، من خلال هذا المبحث سنسلط الضوء على طبيعة التخطيط السنوي للنشاط التسويقي وأساليب نجاعته.

المطلب الأول: تخطيط النشاط التسويقي

تقع اهتمامات المؤسسة على النشاط التسويقي بدرجة مهمة، يمكنها من تجميع البدائل الإستراتيجية لذلك نجد المؤسسة تحاول جاهدة وتحديد الأهداف والبرامج التي تساعد هذا النشاط في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، في هذا المطلب نعرض أهم التعاريف الخاصة بمفهوم تخطيط النشاط التسويقي (*).

التخطيط التسويقي هو مجموعة العمليات التي تنطلق بجميع مركبات الوظيفة التسويقية لتحقيق نماذج تطبيقية ل هذا النشاط بالأساليب العلمية التحليلية الرياضية لاتخاذ قرار فعال وقياس النتائج المتحققة التي تساعد على تغذية عكسية فاعلة، وهو التطبيق للسلوكيات داخل المزيج التسويقي التي تمكن المسوقين من وضع أهداف واضحة للنشاط التسويقي، والتي تتفاعل باستمرار مع تحديات البيئة، وتتوقف على التنفيذ الجيد لتلك النماذج التطبيقية، من زاوية النظام التسويقي عرف (Jean Pierre Bernadet) التخطيط التسويقي: " هو تحديد الأهداف و التموّج للمزيج التسويقي وتحضير المتطلبات الخاصة بالتنسيق داخل النظام التسويقي للمؤسسة " (01)، هذا التعريف يوافق تعريف (Jean Jacques Lambin) للتخطيط التسويقي بأنه: "تحديد كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بصفة واضحة ومنظمة و الأدوات المطلوبة والمختارة من قبل المسوق من أجل ضمان تطوره ، تترجم فيما بعد إلى قرارات و برامج تضمن هذا التطور لفترة مستمرة " (02)، كما عرفه البعض : "هو عمل فكري يخص المستقبل ويعني رسم خطوات العمل المستقبلي ومتابعة تنفيذها لجعل نتائجها إيجابية قدر الإمكان، وهو رسم الخطوات الصحيحة للوصول إلى نتائج إيجابية وهو الهدف الأساسي لعملية التخطيط (03)"،

(* النشاطات التسويقية: هي مجموعة مجالات النشاط التسويقي للمؤسسات التي يمكن السيطرة عليها، من خلال توفير المعلومات التسويقية المنتج السعر التوزيع الاتصالات التسويقية وتعتمد على دراسات السوق وتحليل الفرص وتصميم المنتجات وتطويرها وتحليل الأسعار، نقلا عن : محمود محمد عقل أبو دليوح، م.د.صباح، أثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية لقطاع المصوغات الذهبية- دراسة استطلاعية على عينة من مديري مؤسسات الذهب الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد79، العراق، 2009، ص04.

(01) Jean Pierre Bernadet et Antoine Bouchez, **Précis de marketing**, édition Nathan, 1997, France, P32.

(02) Jean Jacques Lambin, **Marketing stratégique et opérationnel-Du marketing à l'orientation-marché**, 07ème édition, édition Dunod, Paris, France, 2008, P536.

(03) نجلة يونس محمد آل مراد، ثائر طارق حامد الملا حسن، **التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية- دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشيد في مدينة الموصل-**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 23، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص16.

تخطيط النشاط التسويقي من بين الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة يوضع في خانة الأولوية لأنه يوفر الاختيارات والبدائل التي تخدم تنافسية قطاع المؤسسة بمزيجها التسويقي عن طريق تغذية المواقف التسويقية بسلسلة من النتائج التي تخدم برامج وأهداف الطرف القائم، ويمثل عملية واضحة لإدارة مستقبل الأداء التسويقي بصورة مستمرة، تستند في تحليلها إلى تطبيق المقاييس المعيارية ذات المدلول الرقمي وداخل مجال محدد بدقة يسمح بقراءة الوضع الراهن لمستوى النشاط التسويقي.

إن الأهمية البالغة لمهمة تخطيط النشاط التسويقي تزيد من أهمية النشاط بحد ذاته، فمهمة التخطيط من بين المهام التي تتطلب قدراً من **الذكاء الاستراتيجي**^(*) الذي يتوجه مباشرة إلى المركز الفاعل في النشاط المراد تخطيطه، لذلك ينبغي أن تتضمن الخطة خريطة موقفية لجميع الظروف التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة تحوي جملة من الإجراءات نستطيع استنتاجها من المفاهيم السابقة:

- ✓ التحديد بدقة للأهداف الثانوية التي تخدم بدورها الهدف الرئيسي للنشاط التسويقي وضبط جملة المؤشرات التجارية التي تقيس درجة تحقق هذه الأهداف؛
- ✓ تقييم الأهداف التسويقية بصفة مسبقة للتعرف على دقة الرؤى الإستراتيجية لهذا النشاط باستخدام الأساليب الحديثة مثل الذكاء الإستراتيجي؛
- ✓ توفير مراجع تسييرية ورصيد فعال من المعلومات و البيانات التسويقية وغير التسويقية المالية والإنتاجية، لتوفير معايير متنوعة مترابطة ومتكاملة، تساعد على إعداد سلسلة من البدائل الإستراتيجية للنشاط التسويقي؛
- ✓ يساعد على تجزئة الأسواق والزيائن، وجعل هذه الأدوات والأساليب فعالة؛
- ✓ تقديم سيناريوهات مستقبلية عن أحداث افتراضية لبعث التفاعل بينها وبين الإطارات داخل النشاط التسويقي، عن طريق محاكاة الظواهر والتجارب المستقبلية المساعدة على تحديد ردود الأفعال بقوة ومعالجة أكبر قدر ممكن من الانحرافات داخل الفريق الواحد؛
- ✓ يساعد على ترشيد التكاليف من جهة وتحقيق ربحية أكبر للنشاط التسويقي؛
- ✓ ترجمة الخطة التسويقية من الطابع الاستراتيجي الكلي للجزئي ونقلها للمستويات الدنيا التنفيذية والتشغيلية، من أجل إحداث التنسيق بين الأنشطة التسويقية.

(*) **الذكاء الإستراتيجي**: هو الذكاء الذي يقوم على استقرار المستقبل من خلال التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المؤسسة على صناعة القرارات الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على الأمد البعيد بما يضمن السيادة الإستراتيجية للمؤسسة، نقلاً عن : علي رزاق جواد العبادي، هاشم مهدي هاشم الموسوي، **تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية-دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق-**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 31، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص 150.

المطلب الثاني: مراحل تخطيط النشاط التسويقي

تعتمد المؤسسة في تخطيط أنشطتها الداخلية على قراءة شاملة للبيئة الخاصة والعامة، سنحاول من خلال هذا المطلب عرض جميع المراحل التي يمر بها تخطيط النشاط التسويقي.

ينطلق تصميم البرامج التسويقية من **المسح الهيكلي** الذي يساعد على رصد التغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها بدأ باأسواق التي تحدد آراء الزبائن وردود أفعالهم تجاه طبيعة السوق حجمه نوعه وديناميكيته، فتحاول المؤسسة معرفة عدد المؤسسات التي تنشط في قطاعها أو **القطاعات الجنيصة** وأنماط تجزئة السوق من قبل المنافسين، كما تقوم المؤسسة بتقسيم قطاعاتها الداخلية لمعرفة متطلبات كل نشاط، في هذا الشأن أشار (JEAN Marc Lehu) إلى مفهوم تشخيص البيئة التسويقية : "هو نتائج عمليات تقييم لنقاط القوة والضعف للموقف التسويقي تخص سوق المؤسسة العلامة التسويقية وغيرها من العناصر المؤثرة بشكل مباشر في النظام التسويقي للمؤسسة وهو العرض العملي لمعطيات السوق يقوم على قراءة بنية أصول المؤسسة والخيارات الاستثمارية الممكنة ومدى استجابتها لتوليد قرارات تسويقية صائبة"⁽⁰¹⁾، تحاول الإدارة التسويقية استشعار البيئة التنافسية باستمرار لمعرفة مدى التطور الحاصل في الأساليب والأدوات التنافسية، تقارن بين مستويات هذا التطور والتطور الحاصل لديها وتسارع هذا التطور لدى المنافس ولديها، كل هذا لمعرفة كفاءة هذه الأدوات دونما مفاضلة أو انحياز لجانب معين باستخدام مجموعة من الأدوات الإستراتيجية التي تصور قوة الموقف التنافسي للمؤسسة من زوايا عديدة، تتطلب هذه المرحلة تجميع كم هائل من ال بيانات والمعلومات التاريخية لتوضيح الأرقام والنتائج السابقة، بيانات عن إدارة المحاسبة وإدارة المبيعات، المعلومات الحالية الموجودة تحت تصرف الإدارة التسويقية يمكن أن تخدم تصورات المسوق المستقبلية لكنها غامضة بمعطياتها الحالية لذلك يستند إلى الصورة الحية الواقعية عن **البيئة التنافسية**، يتطلب هذا الإجراء نوعا من السرعة والدقة في تحضيرها وتحليلها لتقوم الإدارة التسويقية **بتحليل البيئة الخارجية والداخلية** معا لتحديد تأثيرات البيئتين على بعضهما البعض، فأحيانا تتغير مواقف الزبائن من تغيرات النظام التسويقي ويكون هذا التغير إما بالسلب أو الإيجاب، بعد التجميع والتحليل والتصنيف ترسل هذه المعلومات نظام المعلومات التسويقي الذي ينتج مخرجات تغذي مواقف المؤسسة التسويقية.

إن دراسة وتحليل البيئة الخارجية التسويقية يمثل مفتاح الأمان للمؤسسة، فهو بمثابة الإشارة للمرور نحو البيئة الخارجية بالخطة التسويقية المعدة، يعمل في إطار مجموعة المتغيرات الخارجية التي تؤثر

⁽⁰¹⁾ JEAN Marc Lehu, L'encyclopédie du marketing-commentée & illustrée, deuxième édition, édition Eyrolles, France, 2012, p242.

بشكل مباشر على أداء النشاط التسويقي لها قدرت على تفسير الظروف المحيطة بالمؤسسة، عن طريقها يمكن استغلال تلك الفرص لبناء فروض الخطة التسويقية وتحديد البدائل في تلك الخطة لمواجهة التهديدات أو المخاطر التي قد تسبب آثارا سلبية للخطة التسويقية ومن ثم فالتشخيص الخارجي للبيئة التسويقية يقوم على قراءة البيئة العامة التسويقية وقراءة للبيئة الخاصة التسويقية، من بين المتغيرات السياسية الوطنية والدولية والمتغيرات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، هذه المتغيرات تؤثر باستمرار على أداء الأفراد والمؤسسات والحكومات، نحلها فيما يلي:⁽⁰¹⁾

- ❖ **القوانين** على اختلاف النظم السياسية تتحكم في نوعية الاستثمارات التي تقع على التراب الوطني ويقوم على المفاضلة بين أوجه الاستثمارات الخارجية وبالتالي التأثير على أداء السوق الدولي من خلال مجموعة من القوانين؛
- ❖ **تؤثر السياسة النقدية** وأسلوب إدارة البنك المركزي للعملة الوطنية وتأثيرها على قوة الذمة المالية للنشاط بحد ذاته (التكاليف، الأرباح) ومن ثم على قوة الذمة المالية للمؤسسة؛
- ❖ **السياسة المالية** والأدوات المستخدمة من طرف الحكومة لتحقيق النمو الاقتصادي وتوجيه السيولة داخل عجلة الاقتصاد الوطني بالطرح أو بالامتصاص، درجة تغير معدلات الفائدة معدلات التضخم الميزان التجاري، الضرائب بأنواعها وكثافة الرسوم الجبائية وتسعيرها، جميعها تؤثر في النشاط التسويقي مع البنوك ومع شركات التأمين التي تعتبر إجراءاتها من بين آليات السياسة المالية للدولة وبالتالي تعود بالإيجاب أو السلب على الذم المالية للمؤسسة؛
- ❖ **العادات والتقاليد والتاريخ الوطني** يؤثر على نوعية الرسالة التسويقية، تحمل هذه الرسالة تدابير التكيف الثقافي لمنتج المؤسسة من خلال تقييم المرجعية الثقافية والتاريخية والدينية ودرجة التطور الحاصل فيها ومن ثم ضبط منهجية الرسالة التسويقية.

من جهة أخرى المتغيرات الخاصة بالمنافسين عددهم توزيعهم الجغرافي داخل السوق وكثافة الأدوات الترويجية التي يعتمدونها، درجة تطور مستويات الأسعار وتأثيرها على العرض والطلب، المستهلكين ثقافتهم مواقفهم التسويقية سلوكهم تجاه المستجندات الحاصلة على خدمات المؤسسة وجودة الخدمة لدى المنافسين من حيث السعر ومن حيث طرائق التوزيع وأسلوب الترويج، الموردون ومستوى الخدمات التي يرغبون فيها، وفرة المواد التي يجلبها هؤلاء الموردون للمؤسسة الداخلة في بنية منتجاتها سلعية كانت أو

(01) عادل هادي البغدادي، دور عوامل البيئة التسويقية الكلية في الخصائص الشخصية لمشتري السلع الكهربائية المنزلية -دراسة استطلاعية

تحليلية لآراء عينة عشوائية من الزبائن-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2009، ص 13.

خدمية، جميع هذا من محاولات المؤسسة للقيام بالتحليل والتشخيص للبيئة للتسويق، وذلك اعتمادا على محركات أساسية هي أنظمة المعلومات لديها:

■ أنظمة المعلومات الإدارية⁽⁰¹⁾:

-النظم المساندة للتسيير : تساعد متخذ القرار في المستويات التنفيذية والتشغيلية على اتخاذ القرار المناسب، تنقسم إلى قسمين:

- نظم إعداد التقارير : تستخدم مخرجات نظم المعلومات الأخرى كنظام لمعالجة المعلومات، حيث تقوم بعمليات تحويلية للمعلومة تزيد من جودة هذه المعلومات، في شكل تقارير أساسية ومؤشرات رئيسية للنشاط؛
- النظم المساعدة على اتخاذ القرارات : تهدف هذه النظم إلى تحقيق إشباع في المعلومات لطرف إداري أو مشكلة محددة، يتم البحث عن المعلومات بطريقة النموذجية التي تتضمن العديد من الحلول للمشاكل على شكل مؤشرات وصفية تشكل خيارات إستراتيجية مناسبة.
- نظم دعم العمليات التشغيلية : أحد نظم المعلومات التي تكتسي أهمية بالغة نظرا لعلاقتها بالبيئة التشغيلية وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:
- نظم معالجة المعلومات: تركز على البرمجيات والحواسيب، يتم تسجيل العمليات اليومية في المؤسسة على شكل بيانات تخص عمليات البيع عمليات الشراء، إجراءات التسوية التجارية وهذا ما يتطلب معالجة وترتيباً دائماً؛
- نظم معالجة ومراقبة الإجراءات الصناعية : يتم تكييف نماذج خاصة للمراقبة والتحكم في العمليات الإنتاجية بصورة أوتوماتيكية تضمن من خلالها المؤسسة ترتيب جميع الإجراءات الخاصة بتطبيق سياسات المنتج؛
- نظم مساندة الأعمال المكتبية والاتصالات : تساهم في نجاح أنشطة الاتصال بين المصالح والمستويات التنظيمية، من خلال البرامج المكتبية الموجودة على شبكات الحواسيب الداخلية.

■ نظام المعلومات التسويقية⁽⁰²⁾: يهتم المراقب التسويقي بتحديد نظم المعلومات المساعدة على

الرفع من كفاءة القرارات التسويقية والإنتاجية والمالية، نظام المعلومات التسويقية هي مجموعة القواعد التي تحكم انتشار المعلومة التسويقية داخل الأدوار التسويقية بكفاءة وفعالية، ويتكون من ثلاث أنظمة:⁽⁰¹⁾

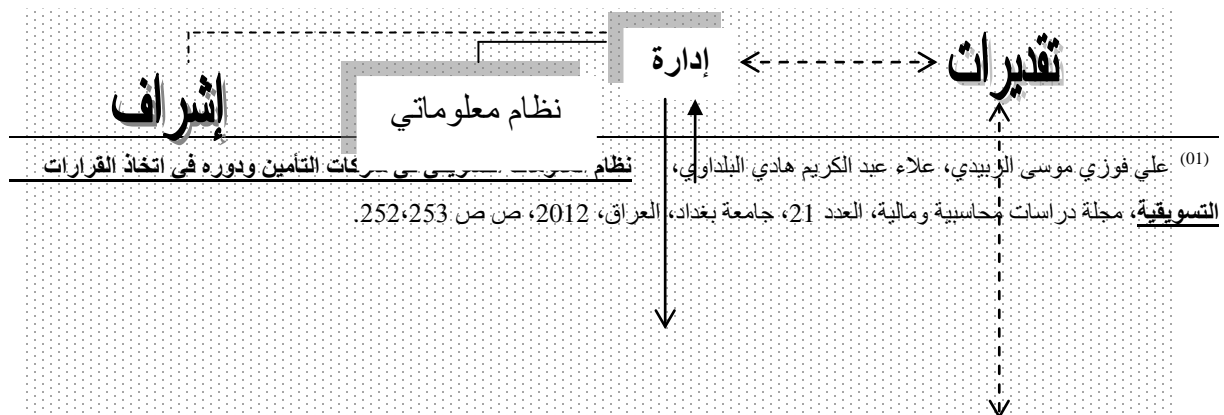
⁽⁰¹⁾ راجح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، الملتقى الوطن الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، من 22 إلى 23 أبريل 2003، ص ص 43 ، 45.

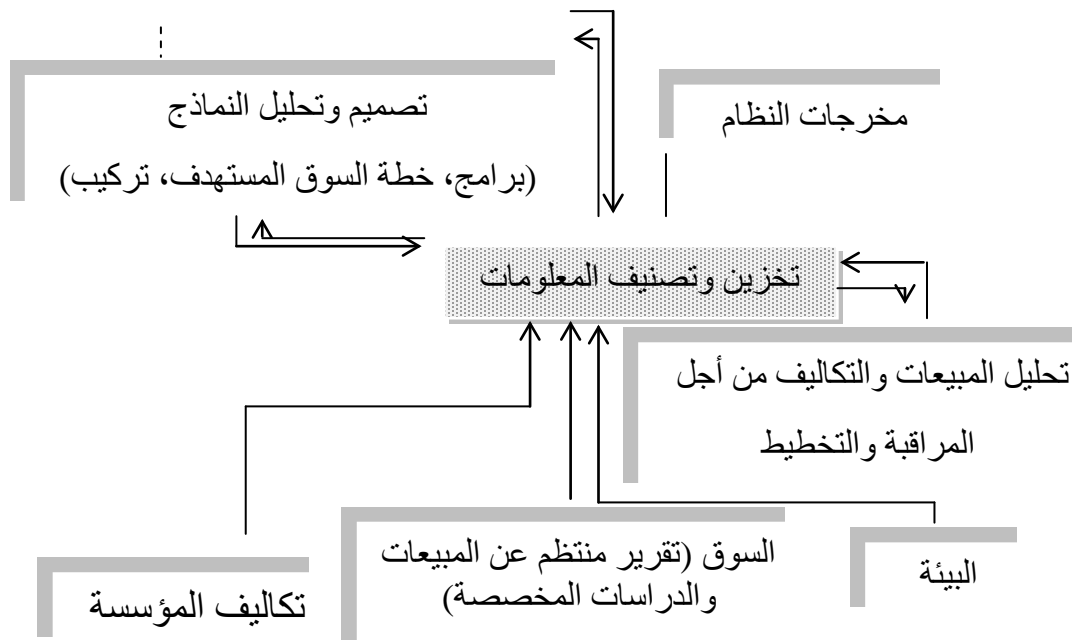
⁽⁰²⁾ رشيدة بن الشيخ الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي- دراسة حالة مجمع هنكل-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 65.

- **نظام بحوث التسويق :** هو جميع العمليات والقواعد والمهام التي تربط المؤسسة بأسواقها عن طريق تجميع المعلومات والبيانات عنها سلوك المستهلك المنافس والخيارات الموجودة داخل السوق عن طريق أدوات رياضية إحصائية تحقق نتائج فعالة للمؤسسة ، مثلا تحاول المؤسسة دراسة إمكانية الدخول في سوق قطع غيار المنتج الرئيسي الذي تقوم بتسويقه حاليا فتقوم بعدد من الإجراءات بداية بتجميع المعلومات الأولية والثانوية ثم القيام بتحليلها والخروج بإجابات حقيقية واضحة عن إمكانية الدخول إلى هذا السوق؛
- **نظام السجلات الداخلية :** هو مجموعة القواعد التي تحكم غزارة تدفق المعلومات من مصادر تسويقية وغيرها داخل القنوات التسويقية المعدة لتوليد قرارات تجاه المشتريين الوسطاء المنافسين داخل القطاع التسويقي والبيئة بشكل عام؛
- **نظام الاستخبارات التسويقية :** هو النظام الذي يعنى بالمراقبة المستمرة للمؤسسة وبيئتها والقيام بجمع البيانات التي يمكن أن تكون ذات أهمية أو صلة بأعمال المؤسسة ، التنبيه من خطر م عين أو الاستفادة من فرصة معينة والمساعدة في اتخاذ القرارات.

تعتبر مكونات نظام المعلومات التسويقي كأدوات أساسية أو ثانوية في المؤسسة، بمعنى أن لمؤسسة تستخدمها حسب أولوية الطرف القائم وقدرتها على تشكيل وتصميم مثل هذه الأدوات، فنظام السجلات الداخلية كمكون إداري تنظيمي يرتب أهم العمليات التي قامت بها المؤسسة مالية أو غير مالية، يسمح الإطلاع على تقارير السجلات الداخلية ومعالجتها الخروج بمؤشرات مستقبلية تخدم الموقف التسويقي، لكن نظام الاستخبارات التسويقية يعتبر من بين الأنظمة الصعبة التكوين، وهذا بسبب التكاليف التي تتكبدها المؤسسة في تكوين خلايا خارجية تعمل لصالحها وسيكون أكثر تكلفة في حالة تشكيل خلايا من داخل المؤسسات المنافسة، لذلك سنحاول تقديم شكل نوضح من خلاله آلية سير نظام المعلومات التسويقية والإجراءات التي تشكله:

الشكل رقم(01): هيكل نظام المعلومات التسويقية





Source : Richard S.Sandhusen, Marketing information systems and marketing research, édition barron's, USA, 1987, p100.

يمثل الشكل طريقة انتقال المعلومات داخل نظام المعلومات التسويقي وتدرجها من مرحلة معالجة إلى أخرى، نظام المعلومات التسويقي يكلف المؤسسة تمويلا كبيرا، لكن استخدامه الفعال يولد ربحية مستدامة للنشاط التسويقي وللمؤسسة بشكل عام، حيث أكد هذا النظام فعاليته في الأداء التسويقي لدى كثير من المؤسسات العالمية، يعتمد على التراكم الكثيف للمعلومات عن الطلب والعرض داخل السوق وقدرة المؤسسة على تشخيص وضعيتها الداخلية من عمليات البيع إلى العمليات التي تتبعها، معلومات عن المنافسين وقدراتهم في تمويل وتطوير أنظمتهم التوزيعية والترويجية، درجة التراكم في المعلومات يجب أن يتبعها مستوى من التصفية والتصنيف للمعلومات ومن ثم معالجتها وإخراجها على شكل تقارير، هذه التقارير توجه نحو المصالح التسويقية والإنتاجية والتمويلية، إن هذا النظام من بين الأنظمة التي تحتاج غطاء من المورد البشري الداعم والفاعل في تسيير عملياته وبل استخدام الأدوات التكنولوجية:⁽⁰¹⁾

- **الموارد البشرية:** تمثل مجموع المستخدمين الذين يكونون نظام المعلومات التسويقي ويسهرون على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ووضعها في القنوات الصحيحة؛

(01) أيمن محمد أحمد أبوكريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري - دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، ج امعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 15، 16.

- **الهيكل المادية:** المقصود بها الأدوات المساعدة في تحصيل المعلومة، من أجهزة ومعدات تمكن من ممارسة نشاط الاستعلام والاستخبار التسويقي، شبكة الاتصال والدعائم المادية التي تسهل عرض أكبر قدر من المعلومات التسويقية؛
- **البرامج التكنولوجية:** هي سلسلة الإجراءات والطرق والخدمات الأساسية التي تستخدم أجهزة الحاسوب كأداة رئيسية في الرصد والمعالجة.

المطلب الثالث: آلية الرقابة على الخطة السنوية

نعتمد في مراقبة الخطة السنوية جملة من الأساليب الكمية والنوعية بداية بالرقابة على المبيعات ومن ثم الرقابة على الحصة السوقية ورقابة تكاليف التسويق وأخيراً متابعة اتجاهات المستهلكين ، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

1 -**الرقابة النوعية للمبيعات** (01): تمنح عملية الرقابة هذه سلسلة من النقاط الإيجابية، تحمل مجموعة من القرارات والتوجيهات تساعد على إدارة العمليات المختلفة داخل النشاط البيعي وإدارة المخاطر فيه وتحفيز رجال البيع من أجل تحقيق الهدف الرئيسي من حجم معين من المبيعات أو خدمة قطاع معين داخل السوق، تستمر العملية الرقابية هذه إلى فترات ما بعد البيع تمثل نقطة تقييم وبداية برنامج بيعي جديد، يشير العديد من الباحثين إلى أنه من بين متطلبات الرقابة على المبيعات: (02)

- ✓ تشكيل نظام متكامل للتقارير اليومية والشهرية عن تطور المبيعات ، هذا النظام يتغذى بجميع المعلومات والبيانات ومن ثم الخروج بتقارير تسير في اتجاهات مختلفة ضمن مراكز القرار ، كما يجب أن يمتاز هذا النظام بالسرعة والديناميكية العالية والمرونة؛
- ✓ تقرير الأداء اليومي الذي يوضح نقاط المقارنة بين ما هو مخطط وما هو فعلي ، يفيد في تحقيق المراجعة الفورية لعمليات البيع والانحرافات الممكنة؛
- ✓ نظام معالجة الانحرافات الذي يعتمد على التقارير المعدة سابقاً عن أخطاء رجال البيع ، يجب أن يعتمد على المصادقية والموضوعية والشفافية في التقييم العميق لأداء رجل البيع باعتباره حلقة التأثير من وإلى المؤسسة نحو الخارج البيئي؛

(01) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص ص 385-386.

(02) سناء حسن حلو ، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - ،

مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، العراق، 2009، ص 174.

- ✓ قياس تأثير عمليات المراقبة والمراجعة لأداء رجال البيع والتأكيد على أن المشرف زيارته للسوق فعالة ولديها هدف بيعي وتحصيلي مكمل للمندوب وحل مشاكله وفتح أسواق جديدة؛
- ✓ نظام تقييم شامل يتم كل ثلاثة أشهر، يقوم فريق البيع بتقديم تقارير تغذي هذا النظام ويتم الحصول على مخرجات توجيهية منه تقضي على نقاط القصور في فريق البيع وتعديلها.
- تعتمد الإدارة التسويقية في عملية البيع على العنصر البشري الذي يتم إشراكه داخل نظام التوزيع، كما تهتم الإدارة في هذا الجانب بتحقيق التنسيق بين فرق البيع المختلفة ونستطيع أن نميز عددا من النقاط التي تحقق فعالية الرقابة على المبيعات:
- ✓ **تعريف عميق بالظروف** التي تمر بها مبيعات المؤسسة ومبيعات القطاع ، فأحيانا يغلب جو من الغموض حول انخفاض الطلب بسببه بعيد عن تأثير المنافسة وأحيانا تقوم العديد من المؤسسات بالانتقال من زاوية إلى أخرى داخل السوق الواحد وهذه من المعلومات والظروف الواجبة التحديد؛
- ✓ **قياس ربحية العمليات البيعية** بطرق معيارية لكل رجل بيع على أساس تنفيذ مجموعة أو أحد البرامج البيعية داخل السوق؛
- ✓ **تحديد مسارات رجال البيع** بموضوعية دون نزعة وكذلك تحديد التدرج السلطوي داخل الفريق الواحد، هذا التدرج يمنع تضارب الأوامر والقرارات لتحقيق مصلحة العملية البيعية قبل كل شيء؛
- ✓ زيادة الخدمات المقدمة لرجال البيع لتحفيزهم ومن ثم زيادة الولاء التنظيمي لهم تجاه المؤسسة؛
- ✓ محاولة الإصغاء لمبادرات وأفكار وتطلعات رجال البيع لزيادة ثقتهم بأنفسهم والرفع من درجة المسؤولية التي يتوجهون بها نحو الأسواق الحالية والجديدة دون انفعال أو خوف من المفاجآت الممكنة الحدوث داخل أجزاء السوق.
- الرقابة على المبيعات من بين المهام الأساسية في النشاط التسويقي، تقوم على الإشراف المباشر والغير مباشر لرجال البيع التابعين للمؤسسة أو المستقلين عنها، قدرتهم على خدمة منتجات المؤسسة ودرجة التعريف بها ونقلها للمستهلك وتنوع أساليبهم في ذلك، يعملون في إطار تنظيمي معين لصالح المستويات التنفيذية والتشغيلية، هذه الأخيرة تحوي نقاط معالجة الطلبات أنشطة التخزين والنقل وغيرها من الأنشطة التجارية والمادية، نستطيع تقسيم المراقبة إلى ثلاث أنواع:⁽⁰¹⁾

(01) عصام الدين أمين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص446.

✓ **المراقبة عن طريق التدريب** والتكوين المستمر لرجال البيع المبتدئين لتأهيلهم للنشاط البيعي، بحيث تقوم الإدارة التسويقية بإعداد سلسلة من **برامج المحاكاة** لزيادة جاهزية رجال البيع ومن خلال التطبيق الفعلي للبرامج الموضوعه داخل الخطط البيعية؛

✓ **مراقبة عن طريق الاستثمار** في رجل البيع الخبير، من خلال توفير جملة من الإمكانيات والهيكل المساعدة ومنحه إشرافا مستقلا على عمليات البيع الأخرى لزيادة فعالية باقي العمليات؛

✓ **المراقبة الشاملة** للمشرفين على النشاط البيعي ومراقبته، هذه المراقبة تمنح الإدارة التسويقية العديد من المؤشرات فهي مهمة لتحقيق أهداف البيع، حيث يتم ترتيب رجال البيع حسب الخبرة والترتيب الوظيفي ثم القيام بتقييم شامل لأنشطتهم.

معرفة الانحرافات الممثلة في القراءة الخاطئة للخطة البيعية وعدم الإسقاط الصحيح للتوجيهات الموجودة في الخطة على المتغيرات في البيئة كل هذا يسمح بتغذية المؤشرات الحالية للنشاط البيعي وتحتوي هذه التقارير معلومات عن ظروف السوق ووتيرة سير الأنشطة التجارية، نستطيع إجمال هذه النقاط في العناصر التالية:

✓ **بيانات الزبائن** الخاصة بهم التي يمكن استخدامها في البحث والتقصي عنهم (عناوينهم أرقام الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني، ...)

✓ **الظروف الاقتصادية والاجتماعية** للمواطن التي تؤثر قدما في قراراته الشرائية (سياسة الأجور، المؤسسات الصناعية الداخلة في نفس القطاع، كثافة خدمات البروك؛

✓ **الفضاءات التي يرتادها المواطنون** ، مؤسسات تعليمية دينية ترفيهية والمحددة لثقافة المواطن، هذه المحطات تعتبر كموجه لسلوك هذا الزبون على المدى القريب المتوسط والبعيد وتحكم قراراته التفضيلية في اختيار السلع والخدمات.

مراقبة سلوك المستهلك وردود أفعاله تجعل المؤسسة تبحث عن طريقة فعالة للتعامل مع هذه العقلية المتطورة باستمرار، ففي كثير من المجتمعات تحاول قوى الضغط والتأثير من مؤسسات ومراكز البحث تحليل نقاط التحكم في ذهنية وعقلية المستهلك بعيدا عن الدخل الذي يعتبر أحد الدوافع الحقيقية وبعيدا عن المكونات المادية التي تحيط بالمستهلك، يقوم على تصميم عدد من الأنظمة والإجراءات التي تحتوي من خلالها سلوك المستهلك وتحاول استيعاب نصيب من آرائه وتطلعاته لمستقبل المنتجات التي يستهلكها، سنحاول توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

❖ **نظام إشراك الزبائن⁽⁰¹⁾**: هو مجموعة القواعد واللوائح التي تضطلع لتوجهات الزبون في طريقة إعداد منتج أو خدمة، عن طريق استنق بال الزبائن أو التواصل معهم عن طريق وسائط التواصل، تستقبل المؤسسة عددا من الاقتراحات، وتحاول الاستجابة عن طريق بطاقة الإشراك لهذا الزبون، يقوم بملأ الاستمارة بالتفاصيل عن ذلك المنتج أو الخدمة ومن ثم تقوم المؤسسة بدراسة هذه التطلعات وتحاول القيام بها، تساعد هذه الطريقة على الرفع من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية من جهة واحتواء أكبر قدر ممكن من الزبائن، تعكس هذه الطريقة نقاط كثيرة:

- لا يهتم المؤسسة **حجم التكاليف** بالقدر الذي تهتم فيه بتطلعات الزبون الذي يوجه أرباحها نحو الارتفاع أو الانخفاض؛

- مؤشر لانطلاق المؤسسة من بيئتها الخارجية الذي يعكس قدرا من الصلة والشراكة لهذه البيئة، مما يمثل قدرة على محاكاة هذه البيئة وتحكما فيها أكثر من أي منافس يعمل في نفس قطاع المؤسسة؛
- تعكس هذه الطريقة قدرة على تجزئة السوق إلى قطاعات، كل قطاع له خصائصه ومميزاته وتأثيراته ، ما يمكن المؤسسة من توفير بدائل إستراتيجية مهمة تساعد على التحكم في دورة حياة منتجاته؛
- تعتبر من الطرق الموجهة لتكاليف تصنيع المنتجات وتكاليف إعداد الخدمة، التي تعدها المؤسسة انطلاقا من نموذج الخدمة أو المنتج الذي يصممه الزبون؛

- تعتمد مؤشرات واقعية عن المنتج أو الخدمة وبالتالي **تقليل حجم المخاطر** التي تتأتى من تسويق المنتج أو الخدمة؛

- من المفاهيم التي تساعد على تطبيق نمط **التسويق بالعلاقات**، والاستفادة من مستخلصات تطبيق هذه الطريقة الاحتفاظ بالزبون وتربية الزبون.

❖ **الاستقصاء المباشر وغير المباشر للزبائن⁽⁰²⁾** من خلال البحوث الوصفية والتنبؤية للتسويق، هي من الطرق الحديثة التي تعتمد المؤسسة على تكوين رصيد معرفي حقيقي عن آراء الزبائن، تقوم على اختيار عينات عشوائية تختارها المؤسسة حسب معايير مختلفة، تخدم هذه المعايير توجه المؤسسة في الاستبيان، إما عن طريق الاتصال المباشر وطرح جملة من الأسئلة عن المنتج أو الخدمة وعن الحياة اليومية لهذا الزبون وآرائه السياسية والثقافية وقدرته على تحليل الظواهر التسويقية المختلفة أو عن طريق إعداد استبيان يشمل عددا من الأسئلة بعيدة عن المعلومات الشخصية للزبون، تتمحور الأسئلة حول متغيرات البحث وتحاول المؤسسة تحليل أجوبة الاستب يان باستعمال الأدوات الإحصائية، من الطرق المفيدة للمؤسسة لكنها تكلف المؤسسة كثيرا عند الاستخدام العشوائي، نوضح هذا فيما يلي:

(01) محي الدين الأزهرى، **الإدارة الاستراتيجية**، مكتبة عين شمس، مصر، 1995، ص ص 550-551.

(02) بن يعقوب الطاهر، شريف مراد، **دور وأهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2007، ص ص 88-89.

- ✓ من الطرق المستخدمة بكثرة في تحديد اتجاهات ومواقف المستهلكين من قبل المؤسسات، يؤدي أحيانا إلى استخلاص نفس النتائج وتوظيفها في سياق واحد مع المنافس؛
- ✓ تفرض على المؤسسة إعداد ميزانية كبيرة، قد لا تعكس قدرا من المردود المالي الذي يغطي التكاليف؛
- ✓ العديد من الزبائن لا يحملون آراء ثابتة تتغير باستمرار، ما يزيد درجة الخطورة عند اقتباس هذه الآراء والمواقف في تكوين منتج أو خدمة؛
- ✓ صعوبة تجزئة قطاعات الزبائن إلى أجزاء تختلف عن بعضها البعض في الخصائص والمكون المعرفي والعلمي العادات والتقاليد المستوى المعيشي لكل زبون هذا ما يؤدي إلى نفاذ الوقت وزيادة فترة البحث والتجربة، ويقلص من هامش القيمة المادي والمعنوي.

❖ **إدارة العلاقة مع الزبائن :** من بين الطرق المربحة بالنسبة للمؤسسة تحقق حجم معتبر من المبيعات من خلال زبون واحد موالى أكثر من مجموعة الزبائن الذين يتحولون باستمرار من منتج لآخر، العائد من الزبون الواحد قابل للزيادة كلما زادت مدة العلاقة بين المؤسسة وهذا الزبون، فتكلفة الحصول على زبون جديد تساوي 5 مرات تكلفة إرضاء وولاء الزبائن الحاليين، كما تفقد المؤسسات في كل سنة 10% كنسبة متوسطة من زبائنها ويوجد العديد من المؤسسات تحسن أرباحها نحو 85% مع تخفيض بـ 5% في عدد الزبائن المتحولين⁽⁰¹⁾، الزبائن الموالون يكونون رأسمال الزبائن في المؤسسة، كلما ازداد عددهم كلما زاد رأسمال الزبائن ككل ويتكون رأس المال هذا من مجموع القيم التي يحققها الزبائن للمؤسسة ويوجد ثلاث محددات تكوين رأسمال الزبائن وهي:⁽⁰²⁾

- **قيمة المنتج:** وهي القيمة التي يدركها الزبون في المنتج والتي سيدفع مقابل الحصول عليها تكاليف قد تفوق سعر المنتج.
- **قيمة العلامة:** تكسب المنتج قيمة تفوق السعر الظاهر ولها دور كبير في تكوين ولاء الزبائن، كما يمكن رفع قيمة العلامة في أعين الزبائن من خلال الإعلان ووسائل الاتصال الأخرى.
- **قيمة العلاقة:** هي استعداد الزبون ليصبح مواليا للمؤسسة بالاعتماد على تقييمه لقيمة المنتج وارتباطه بالعلامة، كما تستطيع المؤسسة أن تكون علاقات من خلال برامج الولاء قواعد البيانات الفردية لكل زبون تسجل فيها كل مشترياته السابقة وما يرغب في شرائه مستقبلا أو منتديات للنقاش وتختار

(01) درمان سليمان صادق، اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2006، ص10.

(02) حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2009، ص178.

المؤسسة من ضمن هذه المحددات الثلاث أكثر ما يناسبها بحسب القطاع الذي تنشط فيه والمهنة التي تزاولها.

إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والزبون تتطور إيجاباً من خلال عدد من ال مهام والأنشطة الرئيسية التي تحاول المؤسسة التركيز عليها وهي إدارة احتجاجات الزبائن وتقييم احتمال فقدان الزبون:⁽⁰¹⁾

❖ **إدارة احتجاجات الزبائن:** من أجل وضع حد للزبائن غير الراضين على الاحتكاك بزبائن آخرين ناقلين لهم عدم رضاهم باعتبار أن الأفراد يؤثرون في بعضهم البعض من خلال عاداتهم يجب احتواء الاحتجاج في أسرع توقيت ممكن، في المتوسط الزبون الراضي ينقل رضاه إلى أشخاص من حوله أما في حالة عدم الرضا فينقل ذلك إلى ضعف الأشخاص ومن هذا يتبين الخطر الذي يحقق بالمؤسسة في حالة ظهور عدم الرضا من طرف زبائنهم، مما يلزمها المراقبة المستمرة لسلوك زبائنهم والاستعداد لإدارة أي أزمة ظهرت أثناء تغير هذا السلوك إلى السلبية.

❖ **تقييم احتمال فقدان الزبائن:** فقدان الزبائن مسألة خطيرة يجب أن تراقب المؤسسة صغيرة كبيرة أو متوسطة النقص الحاصل في زبائنهم، فلهذا النقص أسباب متعلقة بمحتويات العمليات الاتصالية وتأثيرها على درجة عدم رضا الزبائن على جودة الخدمات، عدم الثقة لنقص أدلة تخص الموقع **شهادات الجودة** شهادات الضمان، أو أن الأسعار غير مناسبة وغيرها من الأسباب التي يجب تحديدها ثم تحليلها لإيجاد الحلول المناسبة التي تحد من هذا النقص وبعد تحديد الأسباب يتم تقييم حجم **المبيعات الضائعة** بالنسبة لكل زبون غادر بالنظر إلى مشترياته الإجمالية خلال الفترة التي قضاها في الشراء.

2 - **الرقابة الكمية على المبيعات:** هي الرقابة التسويقية التي تقوم على قياس وتحليل وتشخيص رقمي وإدارة كل التكاليف التي تدخل في نطاق النشاط التسويقي للمؤسسة هذا النشاط الذي يستلزم إعداد موازنات خاصة بالتكاليف على أساس معياري ونستطيع تصنيف تكاليف التسويق في النقاط التالية:⁽⁰¹⁾

✓ **تكلفة الأدوات والمعدات التسويقية اتصالية تحليلية وغيرها الداخلة في أنشطة المستوى**

التشغيلي داخل المخازن؛

⁽⁰¹⁾ معمر عقيل عبيد، العلاقة بين رضا الزبون والاستراتيجيات التسويقية المصرفية- دراسة حالة لمجموعة من المصارف في محافظة واسط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 23، العراق، 2008، ص ص 173-174.

⁽⁰¹⁾ علي قاسم حسن العبيدي، جاسم عيدان براك المعموري، أثر استخدام التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف التسويقية- دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات، مجلة جامعة بابل، العدد الأول، العراق، 2011، ص 08.

- ✓ تكلفة اليد العاملة المشغلة في المستويات التشغيلية من أجر وعمولة وغيرها من التكاليف؛
- ✓ تكاليف استئجار المحلات والمعارض وسائل النقل والمناولة تكاليف الإعلانات والملصقات وغيرها من تكاليف التسويق.

تعتمد المؤسسة على ثلاث فروع لإدارة تكاليف البرامج التسويقية يمكن تطبيقها بشكل واسع وهي: (02)

1. **حساب تكلفة المنتجات والخدمات ووحدات حساب التكلفة الأخرى** : يتتبع نظام محاسبة التكاليف المباشرة، وتخصص التكاليف الغير مباشرة للمنتجات من أجل تقديمها للمديرين لغرض استخدامها في صياغة الإستراتيجية.
2. **الحصول على المعلومات** لأغراض التخطيط والسيطرة وتقييم الأداء : تقوم الموازنة بتوجيه المدراء لترجمة الإستراتيجية والخطط والتنسيق والاتصال داخل المؤسسة، ولتوفير مقارنته مرجعية لأغراض تقييم الأداء.
3. **تحليل المعلومات ذات الصلة بصناعة القرارات** : يجب على المديرين إدراك نوع التكاليف والإيرادات التي يجب أن يهتموا بها، وما هي التكاليف والإيرادات التي يجب تجاهلها.

العديد من الطرق المحاسبية تساعدنا في تقييم الأداء لجميع الأنشطة التسويقية نوجزها فيما يلي:

■ **محاسبة التسيير**: (03) هي الطريقة المحاسبية التي تسجل المعلومات المالية والغير المالية التي تساعد المديرين في اتخاذ القرارات، توفر معلومات لاتخاذ القرارات الإدارية تخص النشاط التسويقي وهي معلومات روتينية وغير روتينية، الروتينية تتعلق بربحية كل عملية داخل النشاط التسويقي مثل: قنوات التوزيع، العملاء، وهي تؤكد بضرورة التركيز على الأنشطة التي فيها ربحية أكثر، بينما المعلومات الغير الروتينية فهي تتعلق بتطوير الأنشطة التسويقية، الاستثمار في قطاع سوقي جديد لم تستثمر فيه المؤسسة ويمتلك جاذبية مستقبلية لدى قوى الطلب.

■ **المحاسبة المالية**(01): هي عبارة عن مجموعة القواعد والإجراءات المحاسبية، التي تقيد المعلومات المالية التاريخية لاستخدامها في إعداد القوائم المالية، تفيدنا في استخراج مؤشرات عن حجم البيع ومستوياته عند خطط تسويقية معينة.

(02) حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية، مجلة ديالي، العدد 63، العراق، 2014، ص354.

(03) راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص07.

(01) محمد كويبي، عوينات فريد، دراسة تفصيلية لنظام المحاسبة المالية المطبقة على المؤسسات الصغيرة في الجزائر ، الملتقى الوطني حول :

واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، من 05 إلى 06 ماي 2013، ص03.

■ **محاسبة التكاليف:** تقيس وتسجل معلومات مالية وغير مالية تتعلق بتكلفة اكتساب أو استهلاك البرامج التسويقية في المؤسسة وخارجها، مثل البرامج الخاصة بتحليل المبيعات أو التنبؤ بها، والبرامج المتعلقة ببحوث التسويق ونظم السجلات الداخلية، أدوات الاتصال التسويقية الداخلية بين فرق البيع التي تسجل العمليات الروتينية للطبقات، كل هذه العمليات تحتاج إلى طريقة لتحديد تكلفة العمليات والأنشطة على اختلافها وتحدد من خلال القياس المباشر والتخصيص العقلاني النظامي، الذي يعتمد العديد من أنظمة التكاليف الحديثة⁽⁰²⁾.

تعتمد الوظيفة التسويقية على محاسبة التكاليف، التي تقيس الأثر المالي لكل عملية تسويقية أو التي ستنفذ في المستقبل، فالنشاط التسويقي يتألف من عمليات مستمرة وأخرى دورية غير مستمرة تتطلبها ظروف معينة، فكل عملية تأخذ حيزا من التكاليف يؤثر في التكاليف الكلية للنشاط ولجميع الأنشطة المرتبطة بالنشاط التسويقي ما يتطلب تحديد تكلفة النشاط التسويقي.

لتحدي حجم التكاليف التسويقية الضرورية لتحقيق رضا الزبائن من جهة و لتطبيق سياسة الرشد والعقلانية في استغلال الموارد المالية للمحافظة عليها وتحقيق الاستدامة من هذا المورد من جهة، حيث أصبحت المؤسسة أمام بيئتها التنافسية مطالبة بالتزامات ضرورية من بينها حوكمة النشاط المالي للمؤسسة، وهي مطالبة كذلك أمام سياساتها التسويقية بدمج مستويات مناسبة من أحجام التكاليف داخل المنتجات وداخل الخدمات المقدمة للزبائن تساعد على تحسين مستويات الخدمة وتحقيق الجودة في عناصر المزيج الترويجي كما تساهم بفعالية في زيادة الولاء التنظيمي لدى المستخدمين في النشاط التسويقي وغيرها من التأثيرات الإيجابية ويقوم النشاط المحاسبي في الوظيفة التسويقية على عدة مداخل التكاليف توجه وتدير سلسلة من الأنشطة الإستراتيجية يمكن تكييفها مع النشاط التسويقي:

الجدول رقم(01): المداخل الحديثة لإدارة التكلفة

| | | |
|--|------------|----------------------------|
| <p>الرقابة على الجودة من خلال تحقيق زمن بدء التشغيل والشراء الفوري وجدولة أنشطة التسويق حسب الطلب والعمل طبقا لمبدأ التخصص في العمليات والأنشطة الداخلية للتسويق</p> | <p>JIT</p> | <p>مدخل الإنتاج الفوري</p> |
|--|------------|----------------------------|

⁽⁰²⁾ ياسين سالم، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2010، ص19.

| | | |
|---|-------|---|
| زيادة تدفق المعلومات بصورة فورية وتخفيض أوقات التسويق وتخفيض العمالة | FMS | مدخل الإنتاج المرن |
| اعتماد المدخلات بالتكلفة الفعلية والمخرجات بالتكلفة المعيارية مما يؤدي إلى تدنية التكاليف والمخزون في ظل الأنشطة المتحكمة وغير المتحكمة وصولاً إلى تعظيم العائد وتوفير معلومات إستراتيجية | BFCAE | مدخل تكامل التكلفة المؤجلة والعائد المحاسبي |
| تحديد التكلفة من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالمقدرة على الربحية وتصميم الطاقة التسويقية قبل البدء في أنشطة التسويق | TC | مدخل التكلفة المستهدفة |
| تحميل التكاليف الغير مباشرة لوحدة النشاط، قياس دقيق لتكلفة الوحدة ويمثل العلاقة بين وحدة النشاط وعناصر التكلفة | ABC | مدخل التكلفة على أساس الأنشطة |
| يركز على مواصفات الموارد واستهلاكها بهدف الوصول إلى تصميم عدة بدائل للخدمة التسويقية يحقق كافة الوظائف الضرورية من وجهة نظر الزبون وبأقل تكلفة ممكنة | EV | مدخل هندسة القيمة |
| تطوير عمليات الإعداد وتحسين أداء رجال البيع لخفض الانحرافات، وزيادة التدريب وأنشطة التحفيز | KC | مدخل التكلفة المطورة |
| تطوير وتنمية أربعة أبعاد (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتهدف إلى ربط المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية | BSC | مدخل بطاقة القياس المتوازن |
| يسعى للسيطرة بين أداء المنافسين في السوق من خلال دراسة وتحليل البيئة التنافسية مع الالتزام بالقياس المتوازن وتقييم مواطن الضعف والقوة في الأداء الحالي للمؤسسة والعمل على دمج الأداء المالي والهيكل لتطوير الأداء الكلي في الأجل الطويل | BM | مدخل الأداء المقارن |
| يركز على النواحي المرتبطة بأنشطة تنمية القيمة في المجال التسويقي بدأ بالموارد البشرية والتكنولوجية الأساسية وصولاً للعملية التسويقية النهائية | VCA | سلسلة القيمة |

المصدر: فؤاد أحمد محمد العفيري، **مدخل متكامل لإدارة التكلفة في ظل المنافسة في الشركات الصناعية**، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، من 18 إلى 19 ماي 2010، ص 17، 18. (بتصرف)

■ **التكاليف المتغيرة والثابتة التسويقية** ⁽⁰¹⁾: **تكاليف متغيرة** تسويقية تتفاعل وأداء الأنشطة التسويقية،

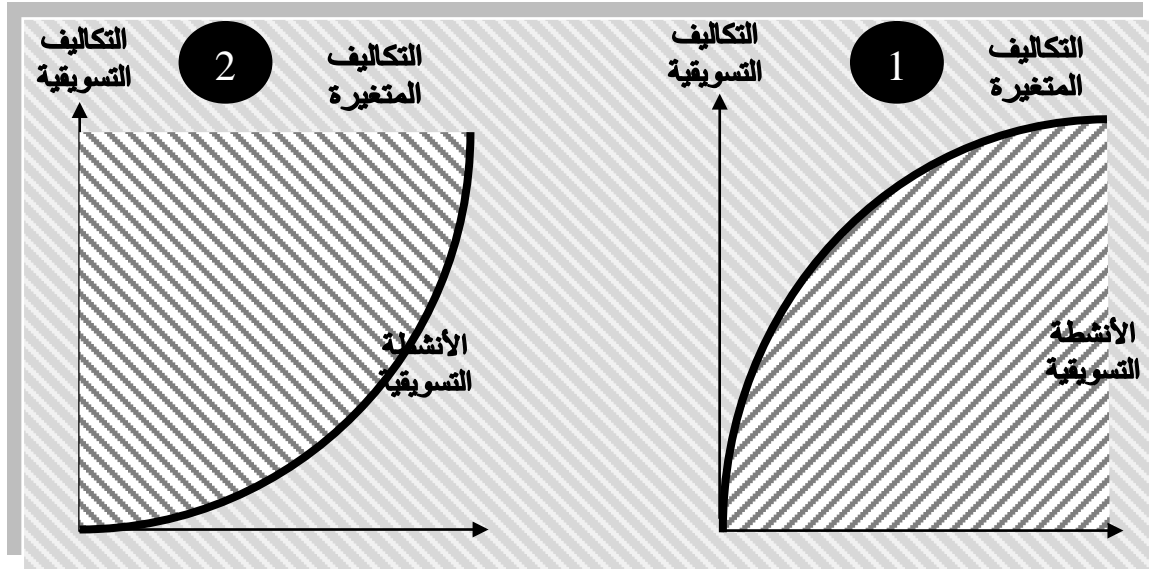
علاقتها طردية مع حجم الأنشطة ومن بين هذه التكاليف : عمولات رجال البيع، تكاليف قنوات

⁽⁰¹⁾ زعيبتون نور الدين، **مراقبة التكاليف بتقنية الانحرافات وتحسين أداء ومردود المؤسسة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة

محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2007، ص 83.

التوزيع (النقل التخزين، تسبيقات على نشاط التوزيع، ... الخ)، قمنا بإعداد شكل يوضح علاقة التكلفة المتغيرة بالأنشطة التسويقية:

الشكل رقم(02): علاقة التكلفة المتغيرة بالنشاط التسويقي



المصدر: من إعداد الطالب.

يمكننا أن نتناول من خلال ملاحظة هذا الشكل قراءتين، الأولى التكلفة الكبيرة لبعض الأنشطة التسويقية وأهميتها ضمن النظام التسويقي للمؤسسة، خاصة ما تعلق منها برسم الصورة الخارجية للمؤسسة وما تعكسه من توجهات اجتماعية واقتصادية عن المؤسسة، والقراءة الثانية العلاقة الطردية بين الأنشطة التسويقية وتطور التكاليف التسويقية، تتأثر التكاليف المتغيرة بتطور حجم النشاط التسويقي، القيام بحملة تنشيط للمبيعات، تنظيم حملات ترويجية وتوزيعية من قبل رجال البيع تطوير أنظمة التوزيع، كل هذا يؤدي إلى تطور سريع للتكاليف المتغيرة مقارنة بحجم الأنشطة التسويقية، فإذا تفاعلت متغيرات السوق الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن سيزيد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي ستتناقص تدريجياً التكاليف المتغيرة وهو موضح في المرحلة الثانية من الشكل، فلذا انخفض حجم الطلب على المنتجات بتفاعل مع متغيرات السوق سيؤدي إلى زيادة التكاليف المتغيرة.

توجد تكاليف ثابتة⁽⁰¹⁾ تسويقية لا تتغير بزيادة أو انخفاض النشاط ونذكر على سبيل المثال (تكاليف إيجار المحلات والمعارض، اهتلاك المعدات والأدوات التكنولوجية المستخدمة من قبل رجال البيع).

(01) عادل صالح الراوي، محمد مزعل حميد، أهمية الرفاعة التشغيلية والمالية في تعظيم أرباح المشاريع الصناعية- دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 09، جامعة الأنبار، العراق، 2012، ص 44.

■ **التكاليف المباشرة وغير المباشرة: التكاليف المباشرة⁽⁰²⁾** للتسويق هي التكاليف التي تم تحديدها بشكل مباشر في الأداء التسويقي مثل (عمولة المبيعات، تكون التكلفة مباشرة في مواقع المبيعات، نفقات الإعلان لسلعة واحدة، رواتب رجال البيع فضلا عن أجور النقل)، تحمل إلى تكلفة محددة بعينها ولا تستدعي أن نقسمها بين أكثر من تكلفة ومثال على ذلك: المواد المستخدمة في تركيب اللوحات الإشهارية، تكاليف برنامج تسويقي معين، تكاليف تكوين رجال البيع، هي من بين الطرق المهمة لحساب تكاليف النشاط التسويقي، تعتمد على مزج تكاليف القطاعات التحليلية الناتجة عنها والمتعلقة بها، وتقوم على تطبيق نظام معلومات قادر على تحديد اتجاه التكاليف الممزوجة والمتضمنة في محاسبة التكاليف، جميع الأنشطة تقيم على أساس التكلفة المباشرة فقط، تتمتع هذه الطريقة بعدد من الخصائص:

- ✓ تعتمد على أسلوب المتوسط الحسابي الذي يحقق تقييما جزئيا لكل عملية ضمن الأنشطة التسويقية؛
- ✓ ثبات تكلفة كل عملية تسويقية رغم اختلاف حجم النشاط التسويقي؛
- ✓ تسهل هذه الطريقة معالجة التكاليف غير المباشرة للنشاط التسويقي حيث يتم تحميلها إلى حساب الأرباح والخسائر.

هنالك علاقات يمكن استخدامها لحساب تكلفة النشاط التسويقي من هذا الجانب:

الهامش على التكلفة المباشرة للنشاط التسويقي = حجم المبيعات (رقم الأعمال) - التكلفة المباشرة للنشاط التسويقي

النتيجة التحليلية للنشاط التسويقي = هامش التكلفة المباشرة التسويقية - التكاليف غير المباشرة التسويقية

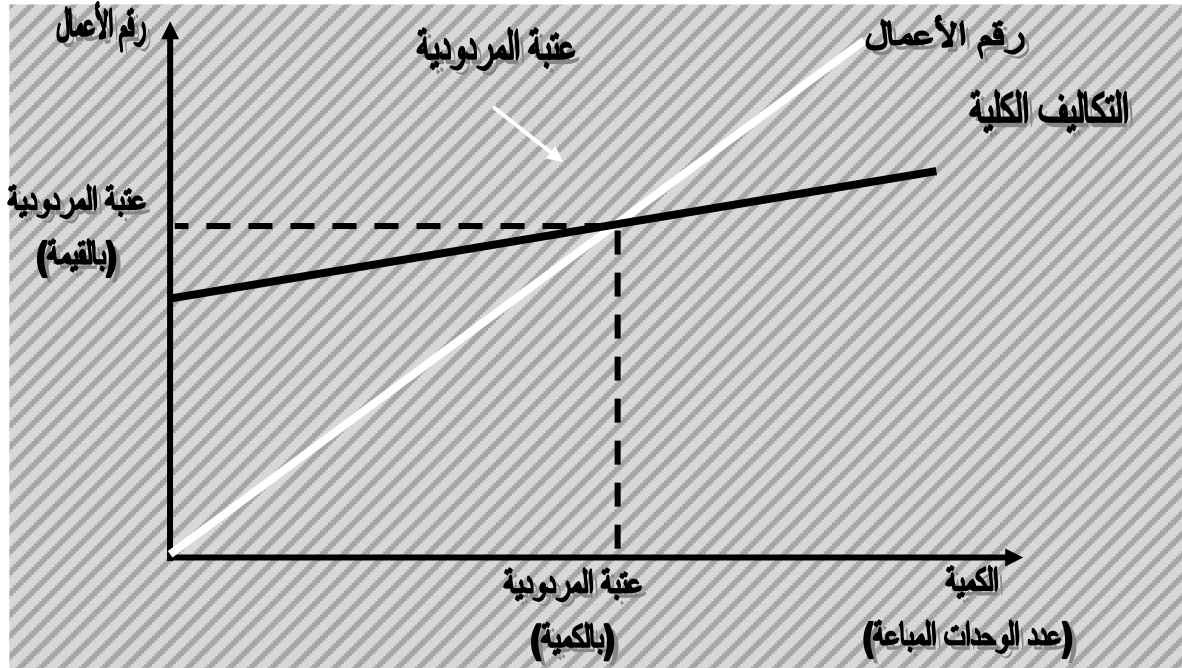
التكاليف غير المباشرة للتسويق وتخص أكثر من تكلفة ومن ثم يجب تقسيمها لتأخذ كل تكلفة نصيبها، عملية التقسيم هذه تجري ما بين الأقسام المتجانسة ومن أمثلة هذه التكاليف أجر موظف المخازن المكلف بتلبية الطلبات، عمولات ومرتبات رجال البيع، تكاليف العمليات الإدارية، التأمين على البرامج التسويقية، تعتبر من بين الطرق المهمة في حساب التكاليف التسويقية، حيث أن طريقة التكاليف الغير مباشرة مهمة جدا في قياس سلسلة كبيرة من الأنشطة داخل المؤسسة وداخل القطاعات الوظيفية التسويقية مثل مصلحة الإعلان والإشهار مصلحة ترقية الخدمات التجارية، وتستخدم هذه الطريقة في تشغيل أنظمة التسويق التي تتعدد فيها أوجه العمليات الداخلية وتتميز بصعوبة قياسها، وتساعد هذه الطريقة على تحليل النتائج والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، ويمكننا استنباط سلسلة كبيرة

(02) عمر ياسين محمد السابر الدليمي، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي- دراسة لعينة من العاملين في الشركة العامة للأدوات

والمستلزمات الطبية/نهنوي،- مجلة تنمية الرافدين، العدد 116، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص 114.

من المؤشرات داخل القطاعات التسويقية، على عكس طريقة التكاليف المباشرة فإن هذه الطريقة تعتمد على التكاليف الغير مباشرة في تحليلها للتكاليف ومقارنتها لمردودية الأنشطة، هذه الأنشطة تشكل تكاليفها الغير مباشرة نسبة كبيرة من مجموع التكاليف ، **عتبة المردودية** تتعلق بتقسيم التكاليف الثابتة والمتغيرة وهي المستوى الذي تصل فيه المؤسسة إلى تغطية تكاليف النشاط التسويقي بإيرادات النشاط التسويقي⁽⁰¹⁾، تحقق توازن مجموع الإيرادات والتكاليف للنشاط التسويقي وبالتالي ارتفاع هذا المؤشر يعني ارتفاع في الأرباح، وبالتالي كلما زاد حجم تقسيم العمليات التسويقية انخفض معدل التكاليف الثابتة ونقطة التعادل تبنى على بعض العناصر الأساسية إيرادات النشاط التسويقي، التكاليف المتغيرة للنشاط التسويقي، مجموع التكاليف للنشاط التسويقي ، تحدد عتبة المردودية كرقم أعمال وتسمى حينئذ رقم الأعمال الحرج، وتحسب ككمية من المبيعات حيث تعرف بعتبة المردودية:

الشكل رقم(03): عتبة المردودية



المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الشكل السابق العلاقة بين تكاليف النشاط التسويقي وإيراداته، والنقطة التي لا تحقق من خلالها المؤسسة لا ربحاً ولا خسارة وهي عتبة المردودية، ونستطيع أن نحسب عتبة المردودية وبقية الأجزاء التابعة لها من خلال العلاقات التالية:

عتبة مردودية النشاط التسويقي = التكاليف الثابتة للنشاط التسويقي / نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة

عتبة مردودية النشاط التسويقي = (حجم المبيعات بالأسعار (رقم الأعمال) × التكاليف الثابتة للنشاط التسويقي) / الهامش على التكلفة المتغيرة للنشاط التسويقي

(01) يسين سالمي، مرجع سابق، ص 22.

هامش الأمان للنشاط التسويقي = حجم المبيعات - عتبة المردودية للنشاط التسويقي

النتيجة = هامش الأمان × نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة للنشاط التسويقي

■ **التكاليف المعيارية:** هي من بين الأساليب المهم في تحديد التكاليف المستقبلية للأنشطة التسويقية، حيث تقوم بإجراء تحليل للانحرافات الحقيقية والمعيارية للنشاط، هي التكاليف التسويقية التي تحدد مسبقا على أساس علمي في ظروف معينة والتي تتخذ أساسا لقياس وضبط التكاليف الفعلية، تكاليف خاصة بالأنشطة تعتمد على تحديد المعيار الكمي لجميع العمليات وهي تحسم التعبير المالي عن برنامج سيتم تنفيذه مستقبلا في حدود سياسات تسويقية معينة يتفق عليها (01)، تساعد هذه الطريقة على التوجيه الجيد لرجال البيع ورجال القطاع التسويقي التابعين للمؤسسة وهي من بين الركائز التي توجه الأداء الكلي للمؤسسة وهي نظام تعتمد عليه المؤسسة من أجل تقييم أدائها، التكلفة المعيارية النظرية تحدد على أساس أحسن استعمال ممكن للأدوات والأساليب الممكن تطبيقها في النشاط التسويقي وهي تمثل الحالة المثالية للنشاط، حيث أن حجم التكلفة المثالية للنشاط التسويقي لا يتحقق إلا في حالات استثنائية، التكلفة المعيارية على أساس التكلفة التنافسية تأخذ بعين الاعتبار ظروف السوق ولكن لا تحدد دائما مستوى الفعالية التقنية الذي يجب الوصول إليه خاصة في حالة ضعف المنافسة في السوق. تستخدم المؤسسة أدوات عديدة لتحليل أنشطتها الإستراتيجية كالإنتاج والتوزيع، فهي بحاجة إلى أدوات مالية ممثلة في النسب المالية التي تحلل مفعول البرامج التي تم تطبيقها خلال الدورة، والتقارير المالية كمعطيات يتم إدخالها في هذه الطرق، لكن المؤسسة بحاجة إلى معرفة الطلب المستقبلي للزبائن والعرض الذي سيقابل هذا الطلب، إذن هي بحاجة إلى التنبؤ بمستقبل مبيعاتها أكثر من تحليل الطرف الحالي للمبيعات، فتنوجه إلى استخدام طرق ونماذج رياضية تمكنها من التنبؤ بالمبيعات مكنة سهولة تطبيقها ودرجة نتائجها من الوصول إلى قرارات فعالة، سنحاول إدراجها في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): طرق التنبؤ بالمبيعات

| البيان | الطريقة |
|--|---------------------|
| يؤخذ التنبؤ الخاص بالفترة السابقة ويجري عليه التعديل | طريقة التمهيد الآسي |

(01) Abdellah BOUGHABA, comptabilité analytique d'exploitation, BERTI édition, Alger, 1991, p 43.

| | |
|--|--|
| للحصول على التنبؤ الخاص بالفترة اللاحقة | |
| تعتمد على دالة الارتباط الذاتي واستخدام مبدأ المتوسطات المتحركة ومبدأ الانحدار الذاتي، هذا التحليل يخضع للسلسلة الزمنية إلى العشوائية (نموذج عشوائي) | طريقة Box-Jenkins |
| إذا كانت العلاقة بين متغيرين يكون نموذج انحدار بسيط أما إذا كانت العلاقة بين أكثر من متغيرين نسمي النموذج انحدار متعدد، ونقيس قوة الارتباط بين المتغيرات بمؤشر يسمى معامل الارتباط | النماذج السببية - نماذج الانحدار والارتباط |

المصدر: واثق حياوي لايد الخفاجي، تقدير نموذج للتنبؤ بالمبيعات باستخدام طريقة برمجة الأهداف- دراسة تطبيقية في معمل الفرات للمياه النقية-، مجلة علوم ذي قار، العدد 04، جامعة ذي قار، العراق، 2013، ص 81.

يوضح الجدول الطرق المتعددة للتنبؤ بالمبيعات، تختلف استخدامات المؤسسة لهذه الطرق حسب طبيعة المؤسسة وحجمها ونشاطها، وكذا طبيعة السوق محل الدراسة، لكن اليوم تم دمج هذه الطرق ضمن برامج تكنولوجية فائقة السرعة والدقة نظرا للتطور التكنولوجي والحاجة إليه في إدارة النشاط التسويقي، هذه البرامج تمنح المؤسسة نتائج فعالة.

■ **طريقة التكلفة الهامشية:** وهي التغير الحاصل في التكلفة الإجمالية للأنشطة إثر التغير الحاصل في حجم العمليات داخل كل نشاط بوحدة عملية واحدة، وتمثل تكلفة الوحدة الأخيرة من النشاط سواء الإنتاجي والمالي والتسويقي⁽⁰¹⁾، إذن فهي تكلفة غير مستمرة ومتزامنة مع النشاط لكنها تؤثر في تكلفة النشاط ككل وبالتالي التكلفة الكلية والإجمالية لجميع الأنشطة، وبالحدوث عن قياس التكلفة الكلية للنشاط التسويقي نجده يتطلب العديد من العمليات من حين لآخر بداية بتكلفة الاتصال بالزبائن وتكييف منتجات المؤسسة حسب طلبهم، كما قد يختار الزبون قناة توزيعية معينة حسب طبيعة هذا الزبون وحسب سرعة وجاذبية

(01) ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحدية العامة، الجزائر، 1991، ص179. (بتصرف)

هذه القناة، إضافة هذه العمليات يمثل تكلفة هامشية إضافية للتكلفة ككل، نميز وجود علاقة مباشرة بين التكاليف الهامشية والتكلفة الإجمالية المتوسطة، ويكون الزبون مصدرا للتكاليف من خلال: (01)

1. **التكلفة على مستوى وحدة مخرجات الزبون** : تشمل تكلفة الأنشطة بداية من إنتاج المنتج بناء على طلب الزبون لحين استلامه، بمعنى كل تكلفة تصدر خلال عملية الإنتاج وتمثل تأثيرا داخل التكاليف الإجمالية، وتأخذ جوانب عديدة مثل تكلفة تصميم المنتج الشكل المعدل تبعا لرغبات الزبون يغير من الشكل الحقيقي للمنتج وبالتالي جميع المكونات المادية وربما التكنولوجية الداخلة في تكوين المنتج؛
2. **التكلفة على أساس مستوى دفعة الزبون** : تشمل تكلفة الأنشطة المرتبطة بمجموعة الوحدات المباعة للزبون والداخلة في أنشطة الطلب والفوترة ، مثل تكلفة أوامر الطلب بحيث كلما زاد حجم الطلب زاد معه عدد من عمليات التصنيف والترتيب وغيرها من العمليات التي يتسبب فيها الطلب، كذلك تكلفة الفاتورة وتسجيل المسترجعات في كل وقت؛
3. **تكلفة مساندة الزبون** : هي مجموعة الأنشطة التي تدعم الزبائن ولا تتعلق بدفعة معينة أو منتج بذاته، كما لا تتأثر بحجم الوحدات المنتجة أو المباعة، مثل تكاليف الزيارات التي يقوم بها الزبائن إلى المعارض أو نقاط البيع التابعة للمؤسسة، فهي بحاجة إلى تغطية فنية للكادر البشري الذي يوجه الزبائن ويجيب عن أسئلتهم وكذلك ما تتطلبه هذه المعارض أو نقاط البيع من هيكل مادي بجميع متطلباته؛
4. **تكلفة قنوات التوزيع** : تشمل تكلفة الأنشطة المرتبطة بقنوات التوزيع، هذه القنوات مخصصة لخدمة الزبائن فقط، مثل أجر مدير قناة توزيع مبيعات التجزئة والجملة، كذلك تكلفة كل الأفراد الذين يشكلون نقطة وصل بين مخازن المؤسسة والطرف الخارجي من زبائن تجار وغيرهم، تكلفة أنظمة المعلومات داخل هذه القناة وما تحتاجه من تكنولوجيا مساندة لعمليات تجميع المعلومات والتحليل وترتيب الطلب؛
5. **تكلفة مساندة المبيعات** : تشمل تكلفة الأنشطة التي لا يمكن تتبعها للزبائن أو قنوات التوزيع الفردية أو الوحدات المنتجة أو الدفعات، مثل التكلفة التي ترتبها الإدارة العليا ضمن بحوث التسويق أو الدراسات التي تدخل ضمن تطوير إجراءات الاتصال الخارجي بين المؤسسة وزبائنها وما تتطلبه من برامج تكنولوجية وما تستوجبه من تصميم مواقع إلكترونية لتعريف منتجات المؤسسة وطلبها.

المبحث الثاني: مراقبة ربحية النشاط التسويقي

(01) Horngren, CHARLES & Foster, GEORG, Cost Accounting-A managerial Emphasis, 10th ed, Prentice hall, new jersey, USA, 2012, p512.

توظف المؤسسة عددا من قطاعاتها الاقتصادية من أجل تحصيل مستويات أرباح متفاوتة، تبحث دائما عن الوسائل والأنشطة التي تحقق أكبر عائد، هذه الأنشطة يتم تقييمها من جانبيين جانب التكاليف وجانب الربحية، هذا الأخير سنحاول عرضه في هذا المبحث من خلال ثلاث مطالب تتناول مفهومه وطبيعته العملية داخل النشاط التسويقي كما تجدر الإشارة لأهميته داخل النشاط التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم ربحية النشاط التسويقي

هذا المطلب يعرض عددا من المفاهيم حول ربحية النشاط التسويقي ، نحاول من خلالها الخروج بمفهوم شامل من منطلق أن التسويق نشاط اقتصادي وأصل وظيفي يدر جانبا مهما من الأرباح للمؤسسة.

ربحية النشاط هي تقرير للنتائج بين نتيجة الاستغلال والوسائل المستثمرة داخل نشاط معين للمؤسسة، تستعمل من قبل المسيرين والمسوقين من أجل تقييم ومقارنة أداء الأنشطة، الربحية هي الهدف الأساسي والضروري من جميع الأنشطة داخل المؤسسة ومسألة حتمية لبقاء النشاط من عدمه، وهي مجموع تطلعات أصحاب القرار في المستوى الإستراتيجي للمؤسسة، مؤشر لقوة المؤسسة ككل وضمان للمتعاملين زبائن موردين أو شركاء ومؤشر هام لقياس كفاءة العمليات الداخلية في جميع المصالح داخل مستويات المؤسسة التنفيذية والتشغيلية ودليل على الاستخدام الأمثل للأساليب والموارد التي بحوزتها، لذلك نجد أن أغلبية الاهتمامات داخل الإدارة التسويقية الإنتاجية والمالية موجهة نحو الاستخدام الأمثل للمورد التابع لها، من أجل تحقيق فوائض متفاوتة من ربحية الأنشطة مقارنة بالبرامج الخارجية التي تحاول المؤسسة من حين لآخر تنفيذها من أجل تحقيق الربحية⁽⁰¹⁾، الربحية كذلك تعني العائد الممثل لبعض العناصر المكونة لنتائج حسابات المؤسسة، فهي تقيس كفاءة النشاط من الجانب التشغيلي المكون من عمليات داخل الأنشطة وقدرة الفروع ذات الصلة بهذه العناصر على تحقيق فعالية ممثلة بعائد اقتصادي قياسي أكثر منه نوعي والكفاءة التشغيلية هي جاهزية الأفراد والأساليب والأدوات المختلفة على تنفيذ الخطة ومن ثم أهدافها واستراتيجياتها بالشكل الكامل لها، وتستمد المؤسسة أهدافها من خلال خطة مدتها سياقين سياق استثماري وآخر تمويلي، الاستثماري ممثل في توظيف المورد على اختلافه داخل بيئة تؤهله للنمو والتطور، والسياق التمويلي الذي تتوجه إليه المؤسسة كمشكل أمامها أو كمشكل سيواجهها مستقبلا، تحاول أن تدعّمه بتصورات عن مصادر السيولة والقنوات التي ستصب فيه السيولة لتغذية مختلف الأنشطة، تمثل الربحية الهدف الأساسي للأنشطة التسويقية للمؤسسة وضرورة حتمية لإطالة دورة حياة

(01) فائق مال الله محمود، زينة فتحي محمد، استخدام نظام الكلفة على أساس الموصفات (ABCII) في تحليل ربحية الزبون بالتطبيق على معمل

(X) لإنتاج الكاشير، مركز الدراسات المستقبلية/ بحوث مستقبلية، العدد 45، العراق، 2014، ص 124.

النشاط التسويقي وتنميته، حيث تعتبر الربحية مؤشرا لحجم أداء المزيج التسويقي وقياسا لمستواه التشغيلي من جهة والهيكل الداخلي للنشاط التسويقي من جهة أخرى، بحيث تحققه سلسلة الأنشطة التي يتم تصميمها في إطار إستراتيجي فعال، وهي مقياس مهم نعرض جوانب منه فيما يلي:

- ✓ ربحية النشاط التسويقي مؤشر للتغذية الصحيحة والفعالة للنظام التسويقي بخطط وتنظيمات وموارد ساعدته على التنمية القطاعية للنشاط؛
- ✓ انعكاس لجودة المعلومات التي تم تجميعها من م ختلف المصادر الداخلية والخارجية كما تتمثل نجاعة أساليب المعالجة داخل نظام المعلومات التسويقي؛
- ✓ دليل لقوة السياسات التسويقية المعدة والمصممة طبقا للقراءة الصحيحة للبيئة التسويقية؛
- ✓ تعبر عن درجة عالية من الكفاءة التسويقية على نحو ساعد في تطبيق الإستراتيجيات التسويقية المختلفة داخل الأسواق؛
- ✓ ربحية النشاط التسويقي مقياس لصحة تجزئة المؤسسة لأسواقها إلى قطاعات ودقة في التقسيم لهذه القطاعات حسب مستوى ربحية كل قطاع منه؛
- ✓ تجسد العلاقة الطردية بين تطور الأداء التسويقي داخل أجزاء السوق والعائد المالي المتأتي من تطور هذا الأداء.

المطلب الثاني: مكانة ربحية النشاط التسويقي

نحاول من خلال هذا المطلب تحديد أهمية الأنشطة التسويقية كمورد إستراتيجي داخل المؤسسة، ليس من منظور هيكلها وتكاليفها بل من منظور ربحيتها ومساهمتها في العائد الكلي للمؤسسة. إن الحافز أمام المؤسسة ضمن النشاط التسويقي هو تكوين وابتكار عمليات مربحة داخله ومساهمة هذه العمليات في دورة حياة المؤسسة ككل وبقائها واستمرارها، حيث تحاول المؤسسة أن تتغذى من جميع أنشطتها، فلا يكفي أن تقوم المؤسسة من خلال هذا النشاط بإعداد برامج تنشيط المبيعات مع توفير غطاء من الكوادر الفنية والتكنولوجية المتطورة بينما يعاني نظام المعلومات التسويقي من عجز في تطوير

أنظمتها المتمثلة في اليقظة التسويقية أو ضعف تشغيلي في نظام السجلات الداخلية⁽⁰¹⁾، وهنا يزيد عبء النظام التسويقي بحد ذاته إضافة إلى عدم جاهزيته في استقبال معلومات عن مستجدات برنامج تنشيط المبيعات سواء أثناءه أو بعده، نستطيع القول أن الخروج للقيام بالبرامج التسويقية وتغطيتها بحجم هائل من التكاليف بهدف تقديم صورة عن المزيج التسويقي للمؤسسة لا يقل أهمية من هندسة نظام المعلومات التسويقي وبعث الجاهزية داخله عن طريق أنظمتها بحوث التسويق اليقظة التسويقية ونظام السجلات الداخلية، هنا نجد أن لربحية النشاط التسويقي تتطلب مراعاة محورين، الجودة والسعر وأهم المحاور هي الزبون، فإذا قدمت المؤسسة للزبائن قيمة عالية جودة عالية وسعر مناسب فالزبائن في هذه الحالة سيشترون المزيد من المنتجات مقارنة بالمنافسين، وعرفت قيمة الزبون بأنها عملية المبادلة بين التكاليف والمنافع التي يدركها الزبون في المنتج، أو هي المبادلة بين السعر والجودة اللذين يحركان سلوك الزبون نحو المنتج، من هنا تبرز الحاجة للفحص والتدقيق والاختيار للأنشطة التي يحتاج إليها الطرف التسويقي بصفة موقفية، تبعاً لطبيعة المستجدات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية معا من جهة وتعطيل جميع العمليات داخل الأنشطة المولدة للتكلفة التي تخلق قصورا داخل النظام التسويقي ككل، كون النشاط التسويقي يتكون من فروع عديدة وأوجه تتعدد حسب الظروف وحسب ال مستوى التنظيمي الذي يضطلع عليها وتتحكمها مواقف مختلفة:

- ✓ انتقال المؤسسة من قطاع لآخر أو الرجوع للخلف في القطاع يستوجب معه تغيير في أساليب النشاط التسويقي وقربه من البيئة أو بعده عنها، مثلا المؤسسة تنتج منتج معين تجبرها الظروف الاقتصادية على تصنيع قطع الغيار فقط فتعتمد حينها على أنشطة تسويقية تتواءم وهذه النقلة؛
- ✓ تموقع المنافسين من زاوية قريبة لجزء سوقي خاص بالمؤسسة يحكم حجم التكاليف الموجهة إليه حسب دورة حياة ذلك الجزء من السوق وحسب حصته السوقية مقارنة بباقي المنافسين؛
- ✓ دخول منافسين جدد بأنشطة تسويقية كثيفة تنشيط المبيعات الاعتماد على رجال بيع ذوو خبرة عالية في إقناع الزبائن وغيرها يتطلب زيادة معدل العمليات الداخلية، لمحاكاة تلك الأنشطة.

من بين العوامل التي جعلت المؤسسة تبحث عن ربحية أنشطتها التسويقية دون أن تعير مسألة التكاليف جانبا من الأهمية هي تطور تكنولوجيا الاتصال التي ساهمت في نقل الصورة المباشرة للمؤسسة

(01) سطم صالح حسين، عماد صالح نعمه، استخدام نكاء الأعمال في تحديد ربحية المنتجات- دراسة تطبيقية على شركة ألبان وعصائر تكريت

المحدودة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول جامعة كركوك، العراق، 2016، ص ص 204-204.

نحو المجتمع بتكاليف بسيطة يحكمها الاستخدام الفعال لتلك الأدوات وما يتطلبه النشاط التسويقي من الاستفادة من القيمة المعنوية للزبون التي تولد رضا وولاء كهدف رئيسي للنشاط.

المطلب الثالث: قياس ربحية النشاط التسويقي

ربحية النشاط التسويقي من بين المتغيرات التي يصعب قياسها، بسبب قلة العناصر المالية المكونة للميزانية أو جدول حسابات النتائج التي تمت بصلة للأنشطة تصدر عن نتائج النشاط.

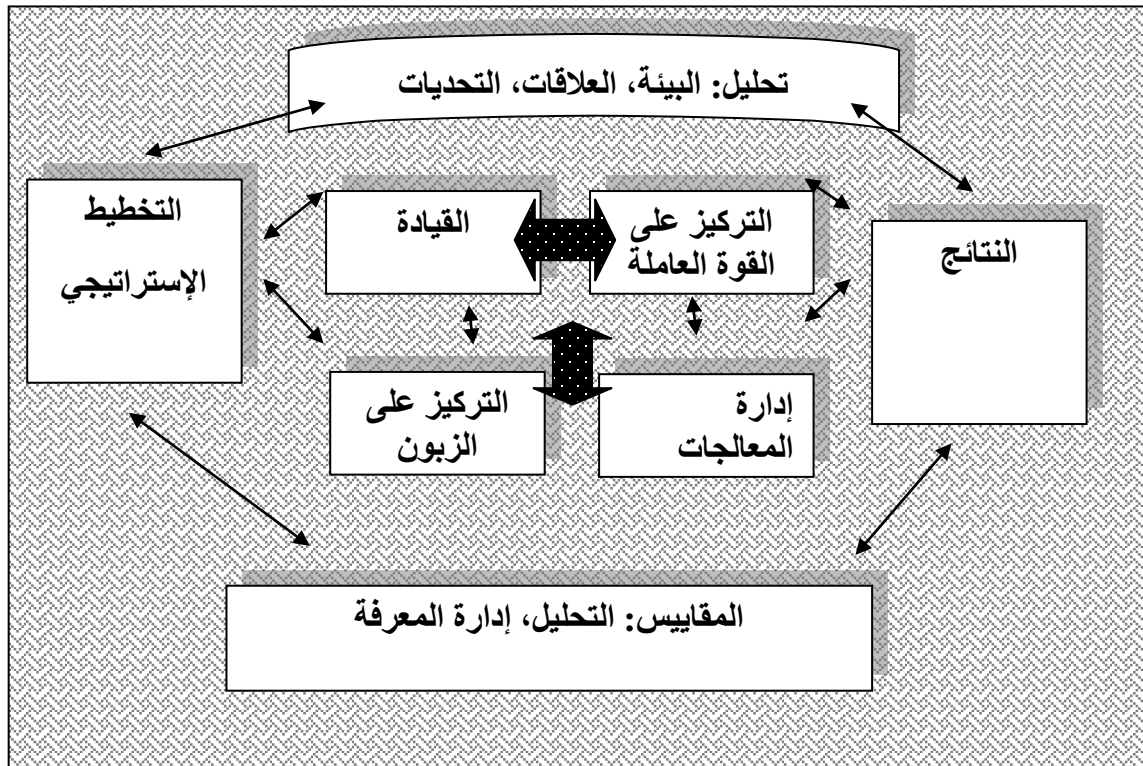
ساعد التطور الحاصل في أدوات التحليل المالي على تطوير مؤشرات تعكس ربحية النشاط التسويقي على نحو واضح وهو ما سنحاول توضيح جوانبه في هذا المطلب، ينطلق قياس ربحية النشاط التسويقي من العلاقة النسبية بين حجم المبيعات والأرباح المدرة عنها، وعن الأرباح الصافية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وتعمل هذه النسب على تقييم قدرة نشاط على استهداف مستوى من الربح، ومساهمة هذه الأرباح في النتيجة الصافية للمؤسسة، بقاء بنية النشاط مرنة تتكيف وتحولات البيئة التسويقية من جهة أخرى، هذه المرونة تساهم في استقرار أنظمة التوزيع والتسعير والترويج لفترات عديدة تحكمها سلوكيات التكاليف داخل هذه الأنظمة، كعنصر يحكم تزامن الربحية وتشغيلي لهذه الأنظمة، من أجل أن تتمكن المؤسسة من تقييم ظروفها التسويقية تستند إلى الربحية التي تحققها كأحد الجوانب الهادفة لتقييم الأنشطة التسويقية باستعمال معايير مختلفة منها: (01)

- 1) معيار القوة الإرادية : وهو قدرة النشاط التسويقي على تحقيق الأرباح بمستويات عالية عن طريق تطبيق عمليات أساسية داخله وتعتمد على قدرة جميع الأدوات التسويقية على زيادة المبيعات؛
- 2) معيار العائد على الأنشطة التسويقية: يقيس قدرة البرنامج التسويقي على تحقيق العائد لمعرفة الربح،
- 3) نسبة الهامش : يعبر عن قدرة كل وحدة من وحدات تكاليف النشاط التسويقي على تحقيق الربح، انخفاض المعدل هذا يعني انخفاض في مساهمة التكاليف التسويقية في رقم الأعمال؛
- 4) تحديد الزبون : هو تحديد الزبائن حسب حاجاتهم رغباتهم قدراتهم الشرائية نوع الحاجات من حيث الحاجات الاستعمالية وطبيعة الطلبية، تصنف حسب حجم التعامل زبائن ذوو طلبات كبيرة أو صغيرة؛
- 5) معرفة الزبون الذي سيضيف قيمة للمؤسسة: تتضمن تحليل الإيرادات وتحليل التكاليف، يتم تحليل الإيرادات تتبع الأسعار والخصومات المتضمنة المبيعات، التكاليف عن طريق تحسين ربحية المؤسسة من

(01) هبة محمد حسين، أثر عمليات تحسين الجودة في تحقيق أركان إسعاد الزبون ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص 52.

خلال إشباع رغبات واحتياجات الزبون في الوقت المحدد والجودة المطلوبة بأقل التكاليف الممكنة وتحقيق مستوى عالي من الرضا والولاء للمؤسسة ينعكس أثره على زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية، تحاول المؤسسة معرفة العناصر التي تشكل تركيبة أساسية للتمييز التي تمكنها من قياس ربحية النشاط التسويقي كموجه دائم ومؤشر لمستويات الأداء المستقبلي للنشاط التسويقي:

الشكل رقم(04): أبعاد التميز التسويقي



المصدر: ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، زهراء غازي الدباغ، أثر تحديد العوامل الحاسمة للجودة في تحقيق الأبعاد الإستراتيجية للتميز-دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء وزبائن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى-، مجلة تنمية الرفادين، العدد 102، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 65.

يوضح الشكل طريقة قياس وتحليل مخرجات النظام التسويقي التي تشكل قيمة اقتصادية واجتماعية وثقافية مهمة للمؤسسة، فمن جهة البيئة التسويقية للمؤسسة تتشكل من جملة المكونات البشرية المؤثرة والفاعلة في وصول المؤسسة إلى زبائنها والتأثير في سلوكهم وفهمهم وأسلوب اختيارهم للمنتجات والخدمات داخل الحيز الذي يعيشون فيه، ومن جهة أخرى نجد أن هذا النظام الموضح في الشكل يتشكل على فترات عديدة مرتبطة بالتجارب التي خاضتها المؤسسة بالنشاط التسويقي من داخل المؤسسة نح و مكونات البيئة الخارجية.

هذا التميز تحكمه عدة معايير وقياسات أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار حين التطرق لهذا الجانب من ملاحظة وتحليل النشاط التسويقي وتشخيص الظواهر المرتبطة بهذا النشاط، التحليل والتشخيص يمكننا من ربط ربحية النشاط التسويقي بمردود المؤسسة الاقتصادية، باعتباره الفاعل الأساسي في خلق الأثر الشرائي للزبائن من خلال السياسات التسويقية المطبقة، فهو يمتلك درجة كبيرة من الأهمية تجاه المؤسسة، نوجزها فيما يلي:

- 1) **نمو المبيعات:** من بين المؤشرات الرئيسية في قياس ربحية النشاط التسويقي، كلما زاد معدل نمو المبيعات ساهم في زيادة ربحية النشاط التسويقي وزيادة اهتمام المؤسسة بهذا النشاط كفاعل أساسي ضمن سياساتها التنافسية كقائد وكمؤثر في السوق، فالكثير من المؤسسات تتوجه نحو تطوير العمليات التسويقية لكنها تتماشى بصورة عكسية مع مداخلها وتعتبر كتكلفة زائدة؛
- 2) **استقرار المبيعات:** يعني بقاء معدل المبيعات في مستوى واحد أو متقارب لفترة من الزمن شهر شهرين وتصل إلى سداسي، هذا الاستقرار لا يخدم كثيرا ربحية المؤسسة بالقدر الذي يساعدها على معرفة الانحرافات داخل النشاط الواحد وبالتالي إعادة النظر في عديد منها، كما يعتبر كدليل على قوة بعض العمليات التسويقية وبالتالي الإبقاء عليها ضمن نظام التسويق، فالاستقرار يخلق الملاحظة المتجانسة التي يمكن ملاحظتها بوضوح من فترة لأخرى؛
- 3) **درجة المنافسة:** كلما كانت المنافسة كثيفة وعدد المنافسين كبيرا وقدرة المؤسسات على الدخول لقطاعات المؤسسة داخل السوق الواحد بسهولة أدى إلى التأثير على ربحية الأنشطة التسويقية وبالتالي التأثير السلبي على مداخل المؤسسة من هذا السوق، فكثير من الداخلون الجدد يحاولون خلق أنشطة جنيسة لأنشطة المؤسسة مثل تنشيط المبيعات من أجل التأثير في ملاحظة الزبائن لهذه المخرجات التسويقية كمجموعة خيارات أمام زبائن المؤسسة وبالتالي قد تصبح كبديل لها؛
- 4) **موقف المؤسسة من الخطر:** هل تعير المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للأزمات المالية والغير المالية المؤثرة في النشاط التسويقي؟ إذا كان نعم يعني أن المؤسسة تخدم ربحيتها من خلال إدارة الأزمة باستخدام النشاط التسويقي، وتحاول قراءة المستقبل والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيه بصورة مستمرة والعكس، مثل استخدام المؤسسة للأدوات والبرامج التكنولوجية المساعدة على تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الأرقام المستقبلية لمبيعات منتج معين، التنبؤ بمبيعات هذا المنتج يمكنها من الخروج بقرار تجاه هذا المنتج إما الإبقاء عليه أو التخلي عنه والبحث عن منتج آخر يحقق لها أرباحا إضافية بتكاليف أقل.

المبحث الثالث: الرقابة الإستراتيجية على النشاط التسويقي

العديد من أنشطة الرقابة داخل المؤسسة تتمحور حول قياس حجم التكلفة والعائد، تقييم آخر هدف من الخطة، هنالك محاور عديدة داخل أنشطة الرقابة الداخلية ممثلة في وظيفة المراجعة، هذا النشاط من بين الأنشطة الرئيسية في المؤسسة، يدعم القرار الإستراتيجي بدلائل واضحة مستمدة من فحص شامل ودقيق، نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المراجعة التسويقية والتطرق للمعايير الواجب تأسيسها لمراجعة النشاط التسويقي والأشكال المختلفة للمراجعة التسويقية.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة التسويقية

تتعدد مفاهيم المراجعة كنشاط يمنح البعد النظامي للأنشطة والبرامج، لكنها لم تتوجه نحو سياق واحد يضع مفهوما خاصا بوظيفة المراجعة كنظام خارجي للمراقبة الداخلية لبنية النشاط، لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم المراجعة التسويقية انطلاقا من المفهوم العام للمراجعة.

فلسفة أنشطة المراجعة تحمل توجه تخطيطي أكثر منه رقابي، فهو يفحص النشاط من أجل تفعيله في المستقبل، الوظيفة هذه تحمل عناوين عديدة ومعايير تم تصميمها لا لإحداث توجيه من خلال المراقبة، بل للكشف عن مواطن القصور والتهديدات، لا تمثل تحليلا إستراتيجيا للقيام بإتباع إستراتيجية معينة، وإنما حجة ودليل عن مواقف معينة للنشاط، يتم قراءتها بشكل عميق لتغذية خطة طويلة المدى من خلال أدواتها الخاصة ومن جهة خارجية حيادية، ممثلة في مكاتب المراجعة يخول إليها جزء أو كل العملية، تتطلب هذه معلومات متكاملة ودقيقة من المصادر الداخلية والخارجية، كما تختص بتحليل بيئة المؤسسة بالكامل، من حيث تأثيرها على الأسواق والمستهلكين والمنافسين والموزعين بالإضافة إلى مراجعة الأهداف والإستراتيجيات ومقدرة المؤسسة على تأثيرها، المراقبة الإستراتيجية نمط إداري آلي لفحص الأداء، يمنح المراقب توصيات وآفاقا للأداء المستقبلي للوحدة ال تشغيلية أو التنفيذية، يدور مفهومه حول مراجعة العمليات والسلوكات الوظيفية والقرارات في فترة زمنية محددة، المتعلق برسالة المؤسسة لبيئتها وإستراتيجياتها، في إطار الاهتمام برقابة فعالة في المستويين الجزئي والكلّي للنظام، للتعرف على وتيرة عمل الأنظمة داخل وخارج المؤسسة، كما عرفها آخرون على أنها : "الفحص أنظمة الرقابة الداخلية البيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق فحصا انتقاديا منظما بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية وعن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح وخسارة عن تلك الفترة"⁽⁰¹⁾ وبدون شك فإن

(01) مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الأول، الجزائر، ص 65.

أغلب التعاريف تسلط الضوء على الجانب المحاسبي للمراجعة ، لأنه يحظى بالأولوية والتفضيل نظرا لعلاقته بتسيير أنظمة التكاليف ، لكن يرجع الفضل لخبراء المحاسبة الذين كانوا من الأوائل في وضع الملاحظات الخاصة بالمراجعة وإعطاء أبعاد داخل وظيفية للمراجعة تجاه النشاط المالي الإنتاجي والتسويقي، كما جاء تعريف المراجعة من قبل جمعية المحاسبة الأمريكية: "المراجعة هي عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي التي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة"⁽⁰¹⁾، معناها أن المراجعة تتوجه بأدواتها نحو جميع الفروع داخل المؤسسة المكونة لأنظمتها الوظيفية، من خلال ما سبق نجد أن الفحص والتدقيق كما يسمى المراجعة يحمل خصائص مختلفة عن بقية أنشطة الإدارة والمراقبة النقاط التالية:

- **خاصية ملائمة المراجعة لطبيعة نشاط المؤسسة وحجمها،** فكما كانت المؤسسة ذات قاعدة كبيرة وهيكل تنظيمي واسع يحمل معه أنشطة متعددة وبالتالي يتسع معه نظام الرقابة الداخلية ويكون أكثر تعقيدا؛
- **خاصية مرونة نشاط المراجعة وتكيفه مع جميع الأنشطة،** يحمل طابعا يختلف عن بقية الأساليب الإدارية الخاصة بالمراقبة والتسيير للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- **خاصية وضوح البيانات والمعايير المستخدمة من الفاعلين داخل نظام الرقابة في المؤسسة،** راجع إلى درجة التأثير الذي يتركه المراجع على النشاط ويستفيد من بروز الأدلة والإثباتات على السطح بطرق علمية حديثة، تجعلها أكثر وضوحا ورؤية؛
- **نظام الإنذار والتحديد المبكر للانحرافات** الذي يمنحه نشاط المراجعة، والمعالجة السريعة للخطة واختيار البدائل نحو تحقيق أفضل الأهداف؛
- **جعل الإيرادات المتحققة من نظام المراجعة أكبر من نفقاته ،** لكونه نشاطا ذو أرضية مرنة لا تتطلب تمويلا طرديا مع تنقلاته داخل الأنظمة.

عرف معهد المراجعين الداخليين في أمريكا المراجعة الداخلية بأنها: "نشاط مستقل وموضوعي ذو طبيعة استشارية مصمم لزيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها، يساعد على تحقق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر الرقابة وعمليات التحكم

(01) كمال فتحي عبد اللطيف، مصطلحات تهم مراجع الحسابات، نشرة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد الأول، مصر، 2002، ص15.

المؤسسي، يتطلب الالتزام بالمعايير بالشكل الذي يضمن جودة الخدمات (01)، وهي معايير السمات أو خصائص الجهات التي تؤدي أنشطة المراجعة الداخلية، ومعايير الأداء التي تصف طبيعة أنشطة المراجعة الداخلية وتضع المقاييس التي يتم من خلالها تقويم أداء تلك الأنشطة.

المراجعة التسويقية يمكن تعريفها على أنها: "المراجعة التسويقية هي فحص انتقادي منظم لأنظمة الرقابة الداخلية والسياسات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات والقوائم المالية للمؤسسة عن نتيجة أعمالها من ربح أو خسارة وعن المركز المالي وذلك بناء على المعلومات والإيضاحات المقدمة لمراجع الحسابات وطبقاً لما جاء في الدفاتر والسجلات (02)"، المراجعة التسويقية أساس وظيفي لبعث المؤشرات الخاصة بالأداء ومحوراً للتخطيط المؤسسي الفعال من أجل رفع المفهوم الإيجابي الخارجي نحو أعلى المستويات وخلق الطلب، تختار العديد من المؤسسات النتائج الكمية كوسيلة لتحديد فعالية التسويق والتي يجب أن تكون مبنية على معيار مسبق يتضمن عوامل مثل تخفيض دورة المبيعات وتخفيض نفقات عملية البيع الواحدة، يمكن الرجوع بالمراجعة التسويقية دورياً لمعرفة إذا ما كان لأي تعديل يتم إجراؤه أثراً إيجابياً على أداء المؤسسة في مجالات نمو المبيعات وقيمة الشركة أو الإشارة إلى التعديلات التي يمكن أن تتطلب مثل تنظيم أو خلق الطلب على دوائر المبيعات، تعريف آخر للمراجعة التسويقية: "المراجعة التسويقية هي الفحص الشامل والنظامي والمستقل بشكل دوري لشؤون المؤسسة أو شؤون وحدة فيها كالبئية التسويقية والأهداف والاستراتيجيات بغية تحديد التهديدات والفرص وتقديم خطة عمل لاحتواء التهديدات واغتنام الفرص من أجل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة (03)"، تعريف آخر للمراجعة : "فحص انتقادي معمق منظم ودوري لكل التوجهات التسويقية للمؤسسة في بيئتها، وكذا الوسائل التي وضعتها لمتابعة تطورات هذه الأخيرة (التوجهات التسويقية)، حيث يسمح هذا الفحص للمؤسسة بإيجاد حلول للمشاكل الحالية لتدعيم قدراتها التنافسية، وتحسين فعالية ومردودية الأنشطة التسويقية ، كما تعتبر المراجعة التسويقية فحص منظم وانتقادي وحيادي للأهداف وسياسات الوظيفة التسويقية الطرق والإجراءات وكذا المستخدمين لتنفيذ هذه السياسات ، زاوية الهدف تهدف المراجعة التسويقية إلى :

(01) حسن عبد الكريم زلوم، كريمة علي جوهر، شاكر عبد الكريم، التدقيق الداخلي والتغيير الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، العراق، 2012، ص99.

(02) روجي زلوم الرواشدة، أثر مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على أداء الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة ، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد السادس، 2008، الأردن، ص145.

(03) علي محسن يوسف، تدقيق الأنشطة التسويقية وأثره في تحسين الأداء التسويقي- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الورقية / البصرة-، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 14، جامعة البصرة، العراق، 2007، ص 53.

"استقصاء واستشعار اتجاه المؤسسة، وحركتها نحو تحقيق أهدافها المعلنة والضمنية وتحقيق إستراتيجياتها وقدرتها على الإنجاز وعلى الأداء في ظل البيئة وفي ظل المنافسة الشديدة"⁽⁰¹⁾.

إن المراجعة التسويقية تهدف إلى تقييم أهداف وسياسات وإجراءات ونماذج التنبؤ المتعلقة بالوظيفة التسويقية وكذا مصلحة مستخدميها بصفة موضوعية وانتقادية، يركز التعريفين السابقين على إبراز الهدف من المراجعة التسويقية والذي يمكن من التأكد من مدى مضي المؤسسات نحو تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، زاوية الفحص الشمولي لقد أعطى Kotler تعريف أكثر شمولية للمراجعة التسويقية حيث عرفها على أنها: "فحص شامل مستقل ودوري للبيئة والإستراتيجيات والأنشطة التسويقية والمنفذة من طرف المؤسسة من أجل كشف الميادين التي تطرح مشاكل واقترح الإجراءات التصحيحية الموجهة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة"، "هي الفحص دوري والشامل والمستقل والمنتظم لكل من البيئة التسويقية الهيكل التنظيمي والنظم التسويقية من خلال خبرات تسويقية مناسبة ومستقلة من داخل أو من خارج المؤسسة لتقديم التقييم والتطوير المقترح للأداء التسويقي ولتحقيق المكانة الأفضل للمؤسسة في السوق"⁽⁰²⁾، من خلال ما سبق يمكننا القول أن المراجعة التسويقية تشمل النقاط التالية:

- ✓ البيئة التسويقية الداخلية من أنشطة هيكل تنظيمي النموذج التنظيمي المعتمد في النشاط وتأثير كل هذا على المخرجات التسويقية؛
- ✓ البيئة التسويقية الخارجية المتكونة من جميع القوى التي تتفاعل معها المؤسسة تتأثر وتؤثر فيها من زبائن مؤسسات منافسة موردون وسطاء وغيرهم من الفاعلين في النشاط الاقتصادي؛
- ✓ الأهداف والإستراتيجيات التسويقية التي تم تصميمها تبعا لرؤية داخل البيئة التسويقية للمؤسسة وعمق هذه الرؤية ودرجة استخدامها في جميع جوانبها الإستراتيجية؛
- ✓ الإنتاجية التسويقية باعتبارها الهدف الذي تبحث عنه المؤسسة والحافز لممارسة النشاط التسويقي بمعنى إنتاجية كل عملية تسويقية داخل كل نشاط تسويقي تحت ظروف معينة؛
- ✓ درجة الربحية المحققة من النشاط التسويقي المرتجع من أداء فعال من الأنشطة والبرامج التسويقية وطرق قياس هذه الربحية؛
- ✓ الهيكل التنظيمي للأنشطة التسويقية والهيكل التنظيمي العام باعتباره الأرضية التي تقع عليها جميع العمليات التسويقية المولدة للقيمة؛

(01) محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص318.

(02) أسامة أحمد عبد القادر، إطار لتطبيق المراجعة التسويقية في قياس وعلاج الفجوة التدريبية، المؤتمر السعودي التقني الرابع، جامعة الدمام،

ديسمبر 2006، السعودية، ص 32.

✓ النظم التسويقية على اختلافها ومسارات التوجيه داخل هذه النظم التي تحكم تدفق المعلومات والأوامر بأساليب تضمن تغذية عكسية مناسبة وفعالة.

حتى يتمكن المراجع التسويقي من أداء عمله بطريقة سليمة عليه أن يجد الوسيلة الملائمة للوصول إلى المعلومة الصحيحة، فيؤكز عليها من أجل الإدلاء برأيه حول فعالية النشاط التسويقي من عدمه، لذا فإن متابعة نشاط المراجعة هذا بثوم المراجع امتلاك أدوات تمكنه من جمع المعلومات الأدلة التي يستطيع بواسطتها فهم الوضعية الحقيقية للمؤسسة ويبرر بها برأيه، المراجع بشكل كبير على الأدوات التالية:

■ **الوثائق:** نعني بالوثائق كل حامل للمعلومات التسويقية سواء كان التي يعتمد عليها المراجع من أجل جمع المعلومات ذات الصلة بالنشاط التسويقي، هذه الوثيقة **معلومات كمية** يستطيع من خلالها المراجع قياس الكميات المسوقة وتطورها مع الوقت، وهي تمكن المراجع من الإجابة على الأسئلة التي تبدأ ب: من؟ ماذا؟ متى؟ كم؟ أو **معلومات نوعية** كما يمكن أن تكون هذه الوثائق ذات المعلومات النوعية التي تسمح للمراجع بالإجابة على الأسئلة التي تبدأ ب: لمن؟ كيف؟

■ **الاستقصاء:** في حالة غياب الوثائق أو وجودها بشكل نسبي أي لا تجيب بكفاية عن الأسئلة التي يحتاجها المراجع التسويقي بدرجة تصبح غير موثوق فيها، من الأهمية بمكان أن يقوم المراجع بالتحقيقات والدراسات الميدانية، والتعمق في السياسات التسويقية الماضية والحاضرة والمستقبلية للمؤسسة، في هذه الحالة يجد المراجع نفسه أمام مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- يتم اختيار المجتمع على أساس خصائصه أم بصورة عشوائية؟

- يتم اختيار طريقة لأخذ العينة لإخضاعها للاختبار، هل هناك قابلية للاستجابة لظروف التجربة؟

- اختيار طريقة لجمع المعلومات إما بنظم المعلومات المطبقة من الداخل أم من الخارج البيئي؟

إن الهدف الأساسي من الاستقصاء هو قيام المراجع بإيجاد إجابة لمشكلة ما في مدة زمنية معينة حتى يتسنى للمؤسسة استعمال نتائجه دون أي خطر، وذلك من منطلق أن طول فترة الدراسة تجعل هذه الأخيرة عبارة عن تحليل تاريخي عوض دراسة من أجل حل مشكلة.

المطلب الثاني: معايير المراجعة التسويقية

تقع الإدارة التسويقية على مستويات مختلفة حسب موقعها داخل الهيكل التنظيمي، وحسب الظروف التي تواجه المؤسسة، ما يتطلب اختياراً دقيقاً للمعايير والمقاييس التي تتبعها الإدارة التسويقية في أنشطتها التسييرية والرقابية، سنحاول في هذا المطلب التطرق للمعايير التي ينطلق منها المراجع التسويقي.

بالحديث عن وظيفة المراجعة نجد أن المؤسسة تحاول من خلال وظيفة المراجعة التسويقية إعادة هيكلة النشاط التسويقي من جديد من فترة لأخرى، من أجل التماشي وحقائق المتغيرات البيئية المستجدة في أسواقها، باعتماد معايير فعالة تخدم وجهة النظر الأخيرة التي تمثل خلاصة وظيفة المراجعة حول تلك الحقائق والأحداث، سنحاول في هذا المطلب ال تطرق إلى المعايير الواجب تأسيسها قبل الانطلاق في نشاط المراجعة، إن من الأهداف التي جاءت بها وظيفة المراجعة التسويقية هي القضاء على الوتيرة البطيئة لمعالجة المعلومات والبيانات المستقاة من أسواقها، فأحيانا لا تستطيع وحدات البيع المستقلة عن المؤسسة الاحتفاظ أو تخزين المعلومات لأطول فترة ممكنة ما يؤثر على طبيعة التي تؤدي لحدوث تماطل في تقديم المخرجات، وبالتالي فالمراجعة التسويقية تضمن التشغيل السليم لمحركات القرار المتمثلة في أنظمة المعلومات، ولعل أهمها نظام المعلومات التسويقي وما يحمله من أنظمة دعم القرار والنظم الخبيرة، التي تستمد سيناريوهاتها من الأحداث الحقيقية داخل السوق، وبالتالي توليد معلومة ذات مصداقية وملائمة لاتخاذ القرار التسويقي، الذي يتوجه نحو تحقيق رضا الشركاء والمساهمين والزبائن على نحو واحد، ومن ثم تقويم الأنظمة التسويقية، بمعنى ملازمة دائمة ومستديمة للعناصر والعمليات ضمن هذه الأنظمة، مما يمكنها من ضبط الانحرافات المتولدة من التشغيل ثم القيام بتصحيحها وفق إجراءات متسلسلة تتلاءم وهذه العمليات، ويليه قيام لجنة المراجعة أو المراجع بإبداء رأيه الحيادي حول عمق تأثير هذه العناصر على عملية المعالجة، هذا ما سيؤثر على قرارات عديدة داخل النشاط التسويقي وخارجه⁽⁰¹⁾، هذه الأبعاد الإستراتيجية للمراجعة التسويقية تساعد على تجميع المؤشرات التي تحكم نشاط التوجيه التشغيلي للنشاط الواحد، كما تساهم في تبني سياسات تسويقية تصب في تحقيق هدف ترقية الأداء التسويقي المستقبلي، يتحقق ذلك عدد من العناصر تنطلق منها المؤسسة في مراجعة النشاط التسويقي نوضحها فيما يلي:

- ✓ التوافق بين معايير المراجعة التسويقية وإستراتيجيات النشاط التسويقي، بما يدعم بشكل كافي الرؤية الإستراتيجية للبيئة التسويقية للمؤسسة؛
- ✓ يجب أن تساعد هذه المعايير على الخروج بنتيجة تؤثر إيجابا على تطوير العمليات التسويقية وبصورة مستقرة على نحو يولد الترابط في القرارات التسويقية داخل المستويات التنظيمية، وبما يتوافق مع الأهداف العامة للنشاط التسويقي؛
- ✓ يجب أن يكرس المعيار المتبع درجة من المسؤولية من قبل صاحب القرار التسويقي ودافعية نحو تحفيز مختلف الأطراف داخل هذا النظام الوظيفي بشكل يمثل الولاء التنظيمي للنشاط وللمؤسسة؛

(01) كبرى محمد طاهر، حاتم رشيد تركي، متطلبات الرقابة الداخلية في ظل الحكومة الإلكترونية، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، العدد 28، جامعة تكريت، العراق، 2013، ص275.

- ✓ ينبغي أن يكون المعيار داخل المراجعة التسويقية مصدرا لتطوير أنظمة المعلومات ونظام المعلومات التسويقي، يساهم في زيادة ربحية النشاط وترشيد التكاليف) داخله؛
 - ✓ يجب تكريس مبادئ التنظيم بما فيها مبدأ السلطة والمسؤولية، وكذلك مرجع قانوني للنشاط يستخدم كنموذج للعمليات القادمة؛
 - ✓ يجب أن يساهم معيار المراجعة التسويقية في خلق الأثر التنظيمي داخل النشاط التسويقي تساعد على تطوير عمليات البحث والتطوير القائمة على تطبيق أسلوب الإبداع والابتكار.
- تعتمد المؤسسة في مراجع نشاطها التسويقي في البداية على معايير عامة، تقوم هذه المعايير على اختيار للكفاءات التي تتولى عملية المراجعة، والعمل على حصر الأفراد دون المجالات، بمعنى أن يتولى فرد أو عدد محدود من الأفراد فقط عملية المراجعة التسويقية، ويجب أن يكون هؤلاء القائمون على معرفة بأسواق المؤسسة وعمق تجزئة أسواقها، كما يجب معرفة بنية أنظمة التوزيع وسياسات الترويج المتبعة، هذه المعرفة يفرضها المستوى العلمي والمعرفي لهؤلاء الأفراد، كما يجب أن يتمتع هؤلاء بدرجة مطلقة من الاستقلالية في إعداد إجراءات الفحص والتدقيق والمراجعة التسويقية بدرجة تمكنهم من تقديم العناية الفائقة للمسائل الدقيقة التي تتطلب موضوعية واستقلالية واضحة، ومن بين هذه الأمور مراجعة علاقة المؤسسة بمورديها وزبائنها، ودرجة الخدمات المقدمة لهم في إطار استقطاب المورد والزبون داخل توجه واحد ودون مفاضلة وبمستوى يحقق مصلحة المؤسسة ومصحة الأطراف الفاعلة في نشاطها التسويقي.
- تقوم المؤسسة باعتماد إجراءات مميزة لتجزئة أسواقها، وتخطيط أنظمتها التوزيعية، كذلك عند مراجعة النشاط التسويقي يجب أن تعتمد معايير العمل الميداني، التي تعني إعداد برامج المراجعة بشكل مناسب، من منطلق إشرافي للكفاءات التسويقية والأطراف الوظيفيين خارج النشاط التسويقي، كما ينبغي اعتماد أنظمة رقابة داخلية، والعمل على تقييمه بصفة دورية، وطرح مجموعة من البدائل الممكنة لمعالجة الانحرافات داخل نطاق النشاط التسويقي، واختيار البديل المناسب لكل مرحلة من مراحل النشاط التسويقي، كما يجب تحصيل أدلة كافية عن الأنشطة التسويقية لمعرفة درجة العائد التسويقي والمالي جراء توظيف حجم معين من التكاليف، هذا الفحص ينطلق من دراسة تقارير رجال البيع والملاحظة الشخصية والاستفسارات من أجل تكوين أساس مناسب لإبداء الرأي على تلك العمليات داخل وخارج المؤسسة والتي لها تأثير كبير على أداء النشاط التسويقي.
- تنتقل عملية المراجعة التسويقية من الأهداف الحقيقية للنشاط التسويقي دون الأنشطة الأخرى، من أجل تحقيق فحص موضوعي للنشاط وتطبيق لمعيار إبداء الرأي ضمن وظيفة المراجعة، هذا المعيار يتطلب إعداد تقارير وافية تدل على التوجه نحو تدقيق كامل النظام التسويقي للمؤسسة، الذي يتركب من المزيج التسويقي ونظام المعلومات الذي يساعد هذا المزيج على النمو والبقاء، وينبغي أن يكون التقرير

مصوراً لجميع العمليات التي تمت داخل هذا النظام، ويجب أن تحترم التقارير آخر مرحلة وصل إليها هذا النظام نحو تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، وهذا يحققه أسلوب التغذية العكسية المعتمد داخل النظام التسويقي للمؤسسة والذي يمكنها أن تتميز عن غيرها من المؤسسات، بتحقيق تراكم كبير للمعلومات عن البيئة التسويقية بصورة سريعة وقراءة واضحة لجميع المتغيرات داخل هذه البيئة، وهنا يبدي المراجع التسويقي رأيه حول إدارة العمليات داخل النشاط التسويقي، ويجب أن يشير المراجع إلى جميع نقاط القصور ضمن هذا المعيار ودرجة تأثير البدائل الإستراتيجية لمعالجة هذا القصور خلال الفترات السابقة.

المطلب الثالث: أشكال المراجعة التسويقية

تعددت أشكال المراجعة التسويقية حسب الظروف التي تؤدي إلى الرجوع لهذه الوظيفة الرقابية، فأحيانا تستعين المؤسسة بها بصورة دورية، وأحيانا أخرى حتمية للظرف المفاجئ الذي طرأ في بيئة النشاط التسويقي الداخلي في المؤسسة أو الخارجي في السوق، في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم الأشكال التي تأخذها هذه الوظيفة الرقابية داخل النشاط التسويقي.

1 - المراجعة التسويقية على أساس الظرف التسويقي: نميز أربعة أنواع من المراجعة التسويقية:

1 ± - المراجعة الشاملة: تنطلق من كون النظام التسويقي نظام متشعب، حيث تتوفر مجموعة من المعلومات عن نظام المعلومات التسويقي، التي تستخدم في فحص السياسات الطويلة المدى، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والمنافسين، هنا يجب التأكد من أن نظام المعلومات التسويقي على جاهزية تامة بتزويد الأنظمة الفرعية للمؤسسة بالمعلومات الجديدة التي تخص المنافسة الطلب العرض نمو السوق الأرباح وغيرها من المعلومات التي تفيد القرار التسويقي، ومن ثم معرفة الأساليب والطرق المستخدمة في تحليل هذه المتغيرات⁽⁰¹⁾.

إن قدرة المؤسسة على القيام ببرامج بحوث التسويق على نحو فاعل يمكنها من الاستخدام الأمثل للأدوات الإحصائية والرياضية في التحليل التسويقي، حيث تتوزع فروعها داخل المؤسسة على هيكلها التنظيمي، هذا الفحص الشامل يعنى بالدراسة الدقيقة والعميقة للعمليات التسويقية المختلفة، من أجل تحديد مفصل للانحرافات العرضية التي تصيب تنفيذ العملية في الداخل، فأحيانا يصعب على الأفراد في المستوى التشغيلي ترجمة الخطة، وبالتالي قد يحدث استباق للعملية قبل أوانها، ما يؤدي إلى اكتشاف المنافس لهذه التغيرات، خاصة المسائل المرتبطة بالبرامج التسويقية مثل تنشيط المبيعات وغيرها، يتم الفحص الشمولي بهدف وقائي يحدد نقاط القوة والضعف للوظيفة التسويقية، يخرج منها برأي موضح في تقرير تصحيحي للبرنامج أو للخطة، نوضحه فيما يلي:

(01) محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1993، ص595.

الشكل رقم(05): طبيعة المراجعة الشاملة داخل المؤسسة

| | معياري | غير معياري |
|-------------------|-------------------|---|
| المراقبة الداخلية | المراجعة الداخلية | التقييم الداخلي |
| | مراجعة الجودة | تقييم الجودة معايير إدارة الجودة الشاملة |
| الجودة | تأمين الجودة | الإدارة بالجودة |

Source : Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, 5ème édition, édition d'organisation, France, 2004, p98.

هذا النوع من المراجعة التسويقية هو برنامج رقابي قبلي، بمعنى يستبق تنفيذ الخطط والبرامج،

تستخدمه المؤسسة للبحث عن مواطن الأزمة داخل أنظمتها التسويقية.

1-2- المراجعة في حالة وجود أزمة : هذا النوع من المراجعة يتم في كثير من الأحيان بسبب دخول منافس قوي جديد بأسلوب صناعي يستنفذ المواد الأولية الموجودة في الأسواق ويؤثر سلبا على أسعارها، فيتأثر مخزون المؤسسة و سوق المؤسسة الشرائي الذي تتزود به لصناعتها، فيقوم المراجع التسويقي بتحليل الفرص الموجودة المحققة لوفرات الموارد وملاتمة الأسعار التي تحتاجها المؤسسة، والإجراءات المتخذة حيال ذلك⁽⁰¹⁾، يقرر المنافس التوسع في السوق، ويحاول السيطرة على أنظمة التوزيع داخل هذا السوق من خلال تمويل ضخم يغطي أكثر من قناة للتوزيع، وهنا تصبح الأزمة قائمة في المؤسسة، حيث تنتظر في كل لحظة ارتفاع أسعار النقل أو المناولة الشحن وغيرها من الأنشطة التسويقية المرفقة، هنا تعتمد المؤسسة على هذا النوع من المراجعة من أجل تحليل الفجوة الممكنة بين المنافس والوسطاء، كما تقوم بفرز بدائلها الإستراتيجية الممكنة التي توائم الإمكانيات المالية، من خلال هذا النوع من المراجعة يتم تصحيح ومعالجة القصور في مزيجها التسويقي، وتقوم بمحاولة معرفة العجز داخل كل عملية تسويقية.

⁽⁰¹⁾ Philip KOTLER, Beernard DUBOIS, marketing management, 12ème édition, édition danub, France, 2009p 817.

إمكانيات رجال البيع في إقناع الزبون والقصور في ذلك، لكن هذا النوع من المراجعة التسويقية يتطلب استجابا عميقا للأفراد وفحصا للمواقف، لذلك يعرف جوا يغلب عليه طابع التخوف وعدم المساعدة وردود أفعال تبريرية ومغالطات وإنقاص في المعلومات المقدمة مما يؤثر اتخاذ القرارات.

1-3- المراجعة المسبقة: تضع المؤسسة نشاطها التسويقي داخل جزء من أجزاء هيكلها التنظيمي، يختلف مستواه العمودي وقربه من منصة القرار أي المستوى الإستراتيجي حسب الأهمية التي توليها المؤسسة لهذه الوظيفة، ودور هذه الأخيرة في التنسيق الداخلي للأنشطة التسويقية والخارجية مع أنشطة الإنتاج والتمويل وغيرها من الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة، مردود النشاط التسويقي داخل هذا الهيكل يمكن معرفته من خلال التأكد من أن النشاط التسويقي يحقق تناسقا في أنظمتها على المستوى الأفقي والعمودي، وكذلك قدرة هذا النشاط على التمتع العالي داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال احتوائه لسلسلة من الأنشطة الإستراتيجية⁽⁰²⁾، هذه الأنشطة تسمح بالتحليل المعمق مسبقا يسمح بالتنبؤ بالنتائج وأثر القرارات الإستراتيجية في النشاط التسويقي، حيث يسمح التحليل البيئي بالتنبؤ للتغيرات غير المعروفة في الظرف الحالي، التي يمكن أن تعيق النشاط التشغيلي للتسويق أو الحد منه بصفة نهائية داخل أجزاء السوق، وهو ما يهدد بلوغ جميع الأهداف من النشاط التسويقي، حيث يعمل المراجع التسويقي على التحقق من جاهزية الإستراتيجية التسويقية وكفاءتها في تحقيق أهدافها كاملة، والعمل على نشر تطبيق هذه الإستراتيجية في كامل أدوات البرنامج التسويقي⁽⁰¹⁾.

2- مراجعة المزيج التسويقي: تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير مزيجها التسويقي، ومحاولة تجديده باستمرار، كما تعمل على أن يكون مرنا متكيفا مع البيئة التسويقية العامة والخاصة، وتحاول أن تولد فيه القدرة على تحميل وتبني أكثر من إستراتيجية تسويقية داخل أنشطته المتكاملة والمتراصة التي تعتمد على بعضها البعض، حيث تعمل المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة التوجيهية، مراجعة تسويقية لعناصر المزيج التسويقي على أساس الحاجة لمراجعة كل عنصر

إذا أرادت المؤسسة مراجعة المنتج ينبغي عليها تحديد الفترة التي توقف فيها المنتج من مرحلة إلى أخرى ضمن دورة حياته، التوقيت هذا يساعد على معرفة سرعة نمو المنتج ودرجة التنمية القائمة داخله، من خلال التفوق التكنولوجي الابتكار الإبداع، جميعها أدوات تساهم في تنمية المنتج، كما أن حجم الميزانية المخصصة لذلك تساعد المراجع من معرفة مردودها في هذا النمو والتطور والانتقال من مرحلة لأخرى، هذا الفحص ينبغي أن يقابله نفس السياق من الفحص لمنتجات المنافس، في نفس السياق تحاول المؤسسة معرفة خطوط منتجاتها وقابلية تصميم خطوط جديدة أو إلغاء بعض من الخطوط الحالية، هذه

⁽⁰²⁾ محمد فريد الصحن ونبيلة العباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص397.

⁽⁰¹⁾ محمد الصيرفي، إدارة التسويق، الطبعة الثالثة، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص318.

القرارات تتوقف على حجم مبيعات المنتج الواحد ودرجة التدهور الحاصلة والتي حصلت من قبل، كما يحكم هذه القرارات حجم الغطاء التقني المكلف بصيانة المنتج وتطويره، والتقارير التي يعدها هؤلاء حول سير كل مرحلة من مراحل الصيانة أو التطوير، ويعمل المراجع على معرفة درجة الانضباط في احترام إجراءات الصيانة والتطوير والمتابعة من قبل الجهات العليا للنشاط الإنتاجي، وما يتعلق بنظام اتخاذ القرار حول المنتج، يحاول المراجع أن يفرض فلسفة خاصة في هذا السياق، تتمثل في الحياد وفرض فكرة أن الزبون هو الذي سيقدر ما إذا كان المنتج مميز ويحمل إبداعاً أم لا، فالقرار يتم بعد ذلك، من حيث تطوير التكلفة أو تثبيتها في تلك المرحلة، تخدم قرارات التسعير فيما بعد، المراجع التسويقي سيعمل على مراجعة الأهداف الخاصة بالتسعير، والإجراءات المتبعة في تحديده، والتأكد من أن جميع العوامل المؤثرة في السعر قد تم أخذها في الحسبان عند القيام بعملية التسعير، وعليه يأخذ المراجع منهجية خاصة في مراجعة سياسة التسعير، تبدأ بتحليل جانب التكلفة المذكور سابقاً، يقوم المراجع بتحليل أسعار المنافسين في المنتجات المتشابهة والجنيسة، والتوجه بالمنتج الجديد نحو دراسة مرحلة الانطلاق والاستراتيجيات التسعيرية الواجبة التطبيق في هذه المرحلة، كما يتوجه بالمنتجات الناضجة ويحاول معرفة نقاط الضعف التي ستفوقها لمرحلة التدهور والانحدار وبالتالي معرفة مدى قدرة المؤسسة والغطاء التمويلي لدعم التكلفة وبالتالي دعم سياسة التسعير عند مستويات معينة، ففي حالة اتخاذ بتخفيض السعر، يتوجه المراجع التسويقي نحو تبرير هذا السلوك ودفعه نحو أسباب تموقع جغرافي تغير في حجم السلع المنافسة وغيرها من الأسباب، كما يجب أن يخرج بدليل عن سبب الانخفاض وتحديد سياقه انخفاض في التكاليف أم في هامش الربح، والبحث عن آلية تسمح بالعودة للسعر المناسب بعد فترة باستخدام نفس الظروف السابقة، مع تحديد للأجزاء السوقية التي تم فيها الانخفاض، تقييم وشرح الإستراتيجية السعرية بأسلوب خاطئ يقود نحو اتخاذ قرارات ترويجية وتوزيعية خاطئة، وينجر عنه تعديل في السعر أكثر من مرة وتعديل في برامج الترويج والتوزيع في ذات الوقت، ما يؤدي إلى استنفاد البدائل الإستراتيجية لأهم العناصر في المزيج التسويقي، يقوم المراجع التسويقي بمحاولة قياس إدراك الزبون للسعر ومكونات السعر المطلوبة عند اتخاذه قرار الشراء، من خلال معلومات مصدرها أنظمة التوزيع، هذه الأنظمة التي يحاول المراجع أن يدقق ويحلل الغطاء السوقي والامتداد الذي يمكن أن تبلغه منتجات المؤسسة من منتجات المنافسين، ودرجة الخدمة المقدمة للزبائن في كل قناة من قنوات أنظمة التوزيع، والتكاليف التي تستنفذها كل قناة مع ذكر مرودها، كما يعتمد المراجع في فحصه لأنظمة التوزيع لكفاءة رجال البيع ومدى قدرتهم على التعاطي والمتغيرات الطارئة داخل السوق من فترة لأخرى، وقدرة هؤلاء على توفير أحجام كبيرة من المعلومات دون المغالطة، وتحكمها درجة الولاء الذي تبنيه المؤسسة تجاه هؤلاء من خلال سياسة التحفيز والاستقطاب، مادياً ومعنوياً من خلال التكوين والتعليم الدائمين.

إن المراجع التسويقي يحاول معرفة سرعة تقدم المنتج داخل قنوات التوزيع والعوائق التي تواجه كل منتج، من قبل المنافس والزيون كرد فعل عن خدمات ما بعد البيع التخزين المناولة وغيرها من أنشطة التوزيع المادي، ويحاول أن يعرف درجة قدرة المؤسسة على امتلاك أكبر غطاء من الوسائل والأدوات ضمن النشاط التجاري للتوزيع والمادي المتمثل في وسائل النقل وسائل الاتصال المتطورة ومعدات المناولة، كما يحاول معرفة قدرات المؤسسة على توفير غطاء ترويجي داخل أنظمة التوزيع، لكن بعد معرفة كفاءة هذا الغطاء والفترات الواجبة لذلك ، النشاط الترويجي من بين الأنشطة الضرورية داخل المؤسسة المعاصرة، تظهر أهميته في المخ صصات المالية لهذا النشاط، حيث يتطلب ميزانية مناسبة تتلاءم والتركيبية الترويجية المؤثرة على جمهور الزبائن، يتوجه المراجع إلى فحص سياسة الاتصال والخطط والتنظيمات المساعدة لتطبيق هذه السياسة، وقدرة الأدوات الاتصالية على إيصال الرسالة الاتصالية وترجمتها للزبائن ، بلوغ أقصى حد من السوق والتأثير على المرسل إليه بالعودة للأدوات الاتصالية المباشرة وغير مباشرة، النقائص الممكن وجودها ضمن هذه الأدوات، ومعرفة درجة عمق البحث الذي قامت به الأطراف داخل النشاط التسويقي لتحديد الفئة المستهدفة من سياسة الاتصال الترويجي، التذكر والإقناع وفهم الرسالة بعد القيام بعملية الاتصال، ودرجة التأثير الممكن حدوثها على تلك الفئة من الزبائن باستخدام أدوات الترويج دون الإشعار التلفزيوني، مثل الإعلان في الصحف، الملصقات واحتمالية تطبيق إحداها، كبديل أو كأسلوب للتقدم للزيون أو للرجوع للخلف من خلال الاستراتيجيات الترويجية، الإشهار التلفزيوني يحكمه درجة الخبرة التي تتوفر عليها الوكالة الإشهارية التي تتعامل معها المؤسسة، والرابط القانوني الممكن أن يوفر للمؤسسة غطاء قانوني ودليلا أمام هذه الوكالة أثناء حدوث النزاعات أو الأخطاء في دقة ترشيد الرسالة الاتصالية للمؤسسة، والطرق التي تستخدمها المؤسسة في تصنيف الوكالات الإشهارية مناسبة غير مناسبة، خاصة من جانب الكفاءة في تحديد ورسم ميزانية للترويج، والمعايير المستخدمة في ذلك، وإلى أي مدى يمكن للمؤسسة أن تؤسس وتمتلك مصلحة خاصة بالإعلان، يصعب على المؤسسة تشغيل أدوات ترويجية مثل تنشيط المبيعات والعلاقات العامة وهي من بين الأدوار التي يضطلع عليها المراجع التسويقي، ودرجة التغيير الواجب إحداثه في السياسة الاتصالية ككل، من خلال العناصر السابقة للمراجعة التسويقية الخاصة بالمزيج التسويقي نستطيع أن نستنتج أنها متكاملة مترابطة يتم التنسيق فيها أكثر من أي عملية مراجعة أخرى.

خلاصة الفصل

إدارة نشاط تسويقي داخل المؤسسة يتطلب رؤية شاملة متعددة الأنماط والأشكال التسييرية التنظيمية الممكن تطبيقها وتفعيلها داخل البيئة التسويقية، هذا الاتساع في القراءة والتحليل المستمر للعمليات التسويقية وما يتطلبه من تكاليف إضافية تضاف لأعباء النشاط التسويقي يوضح درجة الأهمية التي يمثلها هذا النشاط ضمن الأولويات التنظيمية، حيث يمكن التخطيط والتنظيم والمراقبة من معرفة الموقع الذي ستربح عليه المؤسسة في المستقبل داخل أسواقها، لكن مهام المراقبة تقع في الزاوية الأساسية من هذه الأولويات، حيث تحقق عمق في التشخيص البيئي الداخلي والخارجي، وتمكن من إبراز الانحرافات الممكن حدوثها في الأفق، فهي بالتالي ضرورة لتصوير نماذج السيناريوهات المستقبلية الممكن حدوثها. من أجل تحقيق أنشطة رقابية فعالة في النشاط التسويقي لا بد من تجميع عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس حجم كل عملية من العمليات ومقدار الاستجابة الذي تتركه كل عملية على المحور المستهدف من هذه العملية، كما تمكن الأدوات النوعية والكمية للتنبؤ بمستقبل المبيعات ومستقبل الأنشطة التسويقية، وتحتاج المؤسسة إلى وضع جملة من الأهداف الفرعية التي تخدم الهدف الرئيسي من النشاط، وتصميم العديد من الإستراتيجيات التسويقية هجومية دفاعية لتحضيرها للمستقبل، ومدى قدرة هذه الإستراتيجيات على تحقيق الفارق دون حدوث خلل في مراحل التنفيذ، إن عملية المراقبة أوسع من تخطيط وتنظيم النشاط التسويقي، فهي تحمل شيء من الحساسية والخطورة قد تؤدي إلى تعثر العملية الرقابية بأكملها، فهي توظف العديد من البدائل الاستراتيجية للتعرف على مواطن القصور. تعمل المؤسسة على تعديل أدواتها الرقابية قدر المستطاع من أجل التحكم في تكاليف النشاط التسويقي فهي تعنى بأكثر من متغير داخل النشاط التسويقي يحتاج إلى التعديل والتصحيح يجب من خلال أدوات الرصد البيئي يتطلب نوعا من توفير نوع من الظروف داخل البيئة، حيث توفر العديد من الإجراءات ظروفًا معينة، تعكس خصائصها على الأفراد الذين يقومون بالعمليات التسويقية، وتحديدًا دقيقًا للتكلفة في كل عملية والعائد الحقيقي من كل عملية، وتحديد ربحية النشاط التسويقي ومراجعة شاملة وانتقادية ومراجعة المزيج التسويقي.

تمهيد

من أجل أن تتمكن المؤسسة من تحقيق التوافق والاستجابة لمطالبات البيئة الخارجية مقابل إمكانياتها ومواردها المتاحة لابد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق في البيئة الداخلية، من الضروري أن تكون منظومة تقييم الأداء قادرة على تصميم مؤشرات تستشعر ظروف تطبيق الخطط والبرامج لخدمة مكونات بيئتها الداخلية والخارجية وتحقق التناسق فيما بينها.

الكثير من المتغيرات الإيجابية موجودة داخل المؤسسة تؤثر في ربحية أصول المؤسسة تحقق لها البقاء في أسواقها وتمكنها من التكيف مع الظروف الطارئة، وكذلك السوق المستهدف الذي تريد أن تدخل إليه مستقبلا ومن بين المتغيرات في البيئة الخارجية سلوك المجتمع والمؤثرات المحيطة بهذا السلوك، ينبغي على المؤسسة أن تتوجه بالفهم العميق لهذه المتغيرات نحو مختلف المستويات والتوجهات التي تؤثر في الفرد الذي سيصبح زونا، ومن جهة أخرى تعني المؤسسة بفريق عاملها أو زبائنها الداخليين، إمكانياتهم المهنية والمعرفية ومحاولة تطويرها من خلال ثقافة المسؤولية الاجتماعية باعتبارهم الشريك الأول، حضور روح المسؤولية الجماعية تجاه المستخدمين من خلال المحاولة المستمرة في احتوائه وتربيته داخل الفريق الواحد، المحققة لتكيف هذا الفرد مع الظروف المختلفة التي تواجه بيئته التشغيلية وولائه الدائم للمؤسسة.

جميع هذه الاهتمامات تنطلق بها المؤسسة من قياس أداء كل متغير من حيث التطبيق الجيد ليعطي صورة واضحة للخطط والبرامج في المستوى التنفيذي والتشغيلي، نحاول من خلال هذا الفصل توضيح مفهوم لوحة القيادة وآلية تطبيقها، عرض جميع الأبعاد للوحة القيادة والمؤشرات الموجودة فيها، كل هذا نعالجه في المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: مدخل نظري للأداء التسويقي

❖ المبحث الثاني: أساسيات حول لوحة القيادة

❖ المبحث الثالث: أبعاد لوحة القيادة

المبحث الأول: مدخل نظري للأداء التسويقي

الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو توليد العائد الاقتصادي من خلال قياس الأداء وبناء مؤشرات منطقية وسليمة، وهذا ما وصل إليه الباحثان David Norton and Kaplan سنة 1990 عندما أدركت العديد من المؤسسات أن الأساليب التقليدية لقياس الأداء لا تستخدم جميع الأنشطة بما فيها النشاط التسويقي وكذلك جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم لوحة القيادة انطلاقاً من مفهوم الأداء والأداء التسويقي، وأهم الأدبيات التي تطرقت لمفهوم قياس الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي

هذا المطلب يتطرق إلى مفهوم الأداء التسويقي من خلال تقديم العديد من التعاريف حول الأداء بصفة عامة ثم التوجه للأداء من مدخل تسويقي، وأهم النقاط التي تشكل خصائصه.

أخذت العديد من المفاهيم في العلوم التنظيمية والإدارية اهتماماً لدى الباحثين في علوم التسويق ، المفاهيم القانونية والاقتصادية كذلك الجدوى الاقتصادية الربحية الاستثمار وغيرها التي تكيف بها النشاط التسويقي، هذا النشاط يتطور باستمرار يعتبر من الأنشطة الطفيلية داخل المؤسسة، فأحياناً لا يتم إدراجها تنظيمياً ولكنها تتطور بتطور العديد من الأنشطة كالمحاسبة والمالية والأنشطة الفيزيائية ، هذا النشاط الذي له علاقة متفرعة بجميع مكونات المؤسسة ، باعتبارها كيان قانوني واقتصادي واجتماعي حيث لم يتمكن العديد من الباحثين من توحيد تعريف محكم له، فالمقاربات تختلف وكذلك البيئة التي ينطلق منها الباحث، عرف الأداء التسويقي: "الأداء التسويقي متعدد الأبعاد تحتاج المؤسسة إلى العديد من المقاييس بهدف البقاء والاستمرار في السوق على المدى القصير والنمو في المدى الطويل وهو الهدف المشترك بين المؤسسات، وهو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية ووفق المعايير الملائمة لإمكانياتها ومواردها المادية والبشرية (01)"، إذن الأداء التسويقي مقياس ومؤشر مشترك بين العديد من المؤسسات، تجتمع بعلاقة ذات طابع تنافسي

(01) أكرم أحمد الطويل، علي وليد حازم العبادي، الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي-

دراسة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل- ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص للمؤتمر العلمي

الثاني، 2014، ص 91.

ويمثل درجة الاستجابة للهدف من النشاط التسويقي ، وكمؤشر يحمل نتائج معطيات عديدة تمثل أبعاد الأداء التسويقي نوضحها فيما يلي:

الجدول رقم(03): أبعاد الأداء التسويقي

| | |
|---|--|
| القدرة على تحويل المساهمات التسويقية بشكل كفؤ إلى النواتج التسويقية | الكفاءة التسويقية إدارة العلاقة مع الزبون التناسق الداخلي سلاسل التجهيز رأس المال الثقافي وإدارة موجودات أساسها المعرفة |
| القدرة لجذب واحتفاظ بالزبائن المرشحين | |
| القدرة لنشر وإبقاء اصطفاة إستراتيجي بكل الوظائف غير التسويقية | |
| القدرة لنشر وإبقاء اصطفاة إستراتيجي بكل سلسلة التجهيزات ذات العلاقة (قنوات، مجهزة، ...) | |
| القدرة على توليد ذكاء السوق لنشره في جميع أنحاء المؤسسة ونشر الثقافة الموجهة للزبون. | |

المصدر: ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الابتكار في تعزيز الأداء التسويقي- دراسة استطلاعية لأراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد- ، مجلة تنمية الراقدين، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص178.

يوضح الجدول أهم أبعاد الأداء التسويقي، حيث يؤثر إيجابا توفير و إتباع هذه الأبعاد في صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التسويقية على أرض الواقع بفعالية ، ويجب أن بتطلق هذه الأبعاد من قياس لمكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال التطبيق الجيد لأساليب القياس والتحكم، من خلال الأدوات المالية والهيكلية التي تعتبر أهم مولد للمؤشرات، وتتطلق المؤسسة من الأداء الإستراتيجي نحو الأداء التشغيلي للنشاط التسويقي، بداية بالأداء الإستراتيجي التسويقي الذي يمثل درجة التميز في الإعداد والتنفيذ للبرامج التسويقية مقارنة بأداء المنافسين وينشأ داعما للمزايا التنافسية التي تقيس ذلك، وله تأثير في أدائها طويل الأجل ومرتبطة بالسياسات طويلة الأجل التي يستمد منها النظام التنافسي للمؤسسة قراراته تجاه المنافسين والقوى الرئيسية في السوق⁽⁰¹⁾.

ينطلق مفهوم الأداء التشغيلي من كونه المؤشر الأساسي الذي يعكس قدرة المؤسسة على استثمار الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة لها في المستوى التشغيلي على نحو يستجيب للسياسات العامة للمؤسسة، يهتم بأداء العمليات التشغيلية ويقاس بمؤشرات خاصة، منها ما هو ناتج عن البيئة الداخلية كحجم النشاط وحجم التكلفة في المستوى التشغيلي وجودة المنتج وتقديم منتجات جديدة

⁽⁰¹⁾ منال جبار سرور، صبيحة صالح عمر، استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي ، مجلة كلية الراقدين الجامعية للعلوم، العدد32، كلية الراقدين الجامعة، العراق، 2013، ص107.

وكفاءة العمليات التشغيلية، ويمكن أن يكون ناتجا عن القياس الخارجي للبيئة ممثلة في تأثير كثافة النشاط التشغيلي خارج المؤسسة، مثل درجة تواجد رجال البيع في مختلف زوايا السوق أو حجم التغطية الذي يوفره رجل البيع الواحد في السوق⁽⁰¹⁾.

تحتاج العمليات التشغيلية إلى صيانة دورية و تحسينات دقيقة ومستمرة نوضحها من خلال مدخلين:⁽⁰²⁾

1. **مدخل منع الأعطال :** الأعطال هي الانحرافات التي تحدث أثناء النشاط التشغيلي، وتمثل عدم قدرة النظام التشغيلي على قراءة الخطط والبرامج، وتسبب عيوباً في التصميم أو كثرة الاستخدام أو الاجتهادات غير المتوقعة وانتهاء صلاحية النظام التشغيلي، يقوم مدراء العمليات بثلاث مهام هي:

➤ **المهمة الأولى:** الاهتمام بجميع الإجراءات والأمور التي تسبب حدوث العطل في العملية.

➤ **المهمة الثانية:** فحص الطرق التي تقلل من فرصة حدوث العطل أو تق ليل تكرار حدوثه إلى الحد الأدنى.

➤ **المهمة الثالثة:** استنباط الخطط والطرائق التي تساعد على استرداد حيوية العملية وإعادتها إلى حالتها الطبيعية.

2. **مدخل تحسين العملية :** يتضمن هذا المدخل نوعين من الاستراتيجيات إستراتيجية التحسين وإستراتيجية إعادة هندسة العمليات نوضحها فيما يلي:

➤ **إستراتيجية التحسين :** فلسفة البحث المستمر عن طرائق تحسين العمليات في المؤسسة، يضم نقاط مرجعية للمراسلات المتميزة وتكوين إحساس لدى العاملين بامتلاكهم للعمليات؛

➤ **إستراتيجية إعادة هندسة العمليات :** هي الوصول إلى أحسن المخرجات من حيث الكمية والعدد التي تلبي رغبة الزبون وباستخدام المدخلات المتاحة والمتوفرة لدى المؤسسة والتي يجري إعادة تصميمها. من منطلق المقارنة بين مفهومي الإنتاج والأداء باعتبارها من المفاهيم التي يتم ترتيبها والمفاضلة بينها في سياقات إعداد المشروع، فهي مفاهيم متكاملة مع بعضها البعض: "الإنتاج هو التوفيق والمزج والدمج

(01) أثير عبد الله محمد، تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية / الثانية-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 23، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 379.

(02) مريم حامد ياسين، اسعد كاظم نايف، أثر استخدام تقنية Six Sigma في تحسين الأداء التشغيلي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل 7 في الشركة العامة للصناعات الجلدية-، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 04، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص 140.

بين العديد من العوامل كالأداء، العمل، المعرفة، أما الأداء فهو الذي ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله⁽⁰¹⁾ من خلال إذن فهو ينطلق من نظريتي القيمة وتقسيم العمل للباحث Adam Smith^(*) حيث تشكل كل واحدة منهما منطلقاً لتعريف الإنتاج والأداء:⁽⁰²⁾

➤ **نظرية القيمة:** القيمة هي ذلك الإشباع الذي يطفو على السطح عند استخدام شيء ما، حيث يحقق مقداراً معيناً من إشباع الحاجة والرغبة لدى الأفراد، اهتم الكلاسيك بهذا المفهوم واعتبر Adam Smith الإنتاج على أنه نشاط يمثل كمية العمل المبذول وحجم رأس المال الذي يمزج ليولد القيمة وهو ما أشار إليه الباحث كمصطلح الإنتاج؛

➤ **نظرية التخصص وتقسيم العمل:** أشار إليه الباحث في التعريف بمصطلح الأداء، حيث تقوم النظرية على أن العمل هو العنصر الأساسي في الإنتاج ومصدر الثروة التي تقوم على القوة الإنتاجية في العمل، وينطلق الباحث من فرضية أن الفرد عند تخصصه في مهمة واحدة خلال فترات مستمرة سوف يتقنها من جهة وسينفذها بنصف الوقت.

تعريف ينطلق من مفهوم المورد الاقتصادي الذي يتطلبه المشروع، هذا المورد تطور تصنيفه وتطويره عند الكلاسيك الذين أضافوا إليه مفهوم التنظيم كمورد اقتصادي، تعريف Miller & Bromiley للأداء يتمحور حول طريقة ترشيد هذه الموارد للوصول بالأهداف الحقيقية للمشروع : "محصلة قدرة المؤسسة في استخدام مواردها وتوجيهها وانعكاس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁽⁰³⁾"، نبحث عن تحديد المكتسبات التنظيمية من خلال أسلوب وظيفي ورقابي من زاوية ربحية مادية ومعنوية للنشاط التسويقي، بحدوثنا عن النشاط التسويقي ينبغي أن ننطلق من تعريف تتماشى وأجزاء هذا النشاط، النشاط الذي يتميز بالمرونة

⁽⁰¹⁾ chevalier et autres, **gestion des ressources humaines**, édition deback, canada , 1993, p 333.

^(*) باحث اقتصادي ولد سنة 1723 في اسكتلندا، مؤلف كتاب ثروة الأمم الذي صاغ فيه عدداً من نظرياته حول الثروة، وهو من منظري الفكر الرأسمالي، من أهم نظرياته : نظرية الثروة، نظرية تقسيم العمل، نظرية القيمة، نظرية الميزة المطلقة في التجارة الدولية، نظرية الربح ونظرية الأرباح، توفي سنة 1790.

⁽⁰²⁾ قادري محمد الطاهر، مدارس الفكر في الاقتصاد السياسي - المستقبل إبداع الماضي-، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2013، ص 68.

⁽⁰³⁾ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 39.

والتجديد والاستمرارية والتزامن مع دورة حياة المؤسسة من جهة والسوق من جهة أخرى، اهتم العديد من الباحثين في مجال التسويق بموضوع الأداء، J.Castelnaud من جهته عرف الأداء من الجانب التسويقي حيث أشار إلى رغبات وحاجات الزبائن وطرق تحقيق رضاهم وسبل تفعيل أنشطة تحقق ميزة تنافسية: "الأداء هو التفوق الإستراتيجي المتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق" تنطلق المؤسسة في إعداد إستراتيجياتها من الرؤى الواسعة والضيقة لبيئتها الداخلية والخارجية والدمج بينها هو نقطة انطلاق مفهوم الأداء التسويقي، بحيث تحاول المؤسسة التوفيق بين المتغيرات داخل البيئة الواحدة ومن ثم صياغة خطة إستراتيجية لتحقيق التفوق فيها ويكون التفوق التنافسي من خلال الإبداع التسويقي والابتكار التسويقي، J.Marc LEHU في كتابه (Encyclopédie de Marketing) انطلق في تعريف الأداء من المقاربة التسويقية المتعلقة بالبيئة: "النتيجة المحققة عن طريق الأنشطة والأفراد داخل بيئة المؤسسة التسويقية" (01) أشار التعريف إلى الأفراد الذين ينشطون في بيئة تسويقية، هنا يتعلق الأمر بجميع الأفراد الذين تقع على عاتقهم مهمة تطبيق المهارات والإجراءات والنظم داخل بيئة المؤسسة والمشكلة لأثر تسويقي وجميع الأنشطة المولدة للقيمة التي يعنى بها نشاط التسويق، فقد يكون الهدف من النشاط هو التنسيق بين المستويات التنظيمية وتتولد منه قيمة نفسية ومشاعر تحقق الرضا والولاء التنظيمي كمستوى من الإشباع تحقق من هذا التنسيق وهو نشاط تنظيمي من منظور اجتماعي ونقطة الاشتراك تتمثل في الأداء وقد يكون النشاط الهدف منه هو تمويل منافذ وظيفية معينة تتولد منه مستويات عالية من مراكز التحفيز وبالتالي يعتبر كمنتج تسويقي داخلي تشكل من هذه الوظيفة المالية ونقطة الاشتراك بينه هي الأداء، تحاول المؤسسة جاهدت تطوير أنظمتها الداخلية بما فيها مزيجها التسويقي، هذا المزيج الذي تتأثر حلقاته بتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية معا، تحاول المؤسسة أن تعكس درجة من التفوق داخل كل حلقة منه من خلال سياسات معينة تتميز بها وتحاول أن تتفوق بها على المنافسين، تعريف آخر للأداء التسويقي يتناوله من زاوية الكفاءة والقدرة: "هو درجة تحقيق أهداف المزيج التسويقي داخل أسواق المؤسسة وهو قدرة المؤسسة على تحقيق الجهود التسويقية في كل بيئة تنشط فيها" (02)، الأداء التسويقي يمثل جملة الأنشطة والعمليات والمهام المسطرة من قبل المسوق والمبدولة في وقت يتزامن مع

(01) Jean-Marc LEHU, *op.cit.*, p 595.

(02) رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي -بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص325.

تحقيق الإشباع المادي والمعنوي للزبون الداخلي والخارجي للمؤسسة بقدرة الأدوات التسويقية وفعالية التطبيق، وما تستلزمه الإجراءات التسويقية على المدى القصير والمتوسط والطويل، يتداخل مع مفهومي الكفاءة والفعالية باعتبارها مكونات مفهوم الأداء، نعرضها فيما يلي:

❖ **الكفاءة التسويقية:** هي التنسيق والاتصال بين المدخلات التسويقية مثل الأنشطة الترويجية الإعلان البيع الشخصي وغيرها من الأنشطة التسويقية مع المخرجات التسويقية المتمثلة في رضا الزبون، قبل أن نوضح متطلبات الكفاءة التسويقية نوضح العلاقة التالية⁽⁰¹⁾:

$$ME=100 - (Mc/Mc+Pc)$$

بحيث:

ME: الكفاءة التسويقية - Mc : التكاليف التسويقية - Pc: التكاليف الإنتاجية الكلية.

وفيما يلي نعرض جدولاً نوضح من خلاله أهم متطلبات الكفاءة التسويقية:

الجدول رقم(04): متطلبات الكفاءة التسويقية

| | |
|--|--|
| يجب تحديد الأهداف والأنشطة التسويقية والتوجهات المستقبلية بما يوفر الأرضية الملائمة لتعزيز الكفاءة التسويقية للمؤسسة | تحديد الأهداف التسويقية |
| يجب أن تتسم بالوضوح والبساطة لكي تسهم جميع الأطراف في نجاحها | تعريف الخطة التسويقية |
| يستلزم تحديدها توفير معلومات تفصيلية عن العديد من الجوانب المرتبطة بواقع عمل المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية والمالية وطبيعة وحجم المنافسة السائدة وحجم الأهداف المرغوب تحقيقها | تقييم ميزانية التسويق |
| يتوجب تنظيم الأنشطة التسويقية وترتيبها وفق أولويات تحدد بموجب أهداف المؤسسة المرورية التي تحاول المؤسسة تحقيقها | تنظيم تدفق الأنشطة التسويقية |
| يتولى مدراء النشاط التسويقي مهمة مراقبة الفقرات الخاصة بالبرنامج التسويقي وتحديد الأفراد القادرين على تنفيذه، ثم القيام بتقييم البرنامج بعد التنفيذ سعياً نحو تطويره للمرحلة اللاحقة | السيطرة على محاور البرنامج التسويقي |

(01) أحمد جاسم علوان، رعد عيدان عبيد، قياس الكفاءة الإنتاجية والكفاءة التسويقية لمحصول الطماطم في محافظة بغداد للموسم 2007-

2008، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، 2010، ص 11.

| | |
|---|---|
| <p>يستلزم تفعيل كفاءة الأنشطة التسويقية قيام مدراء التسويق متابعة جميع التعديلات التي يقترح إجراؤها على الخطة التسويقية بما ينسجم والأهداف المستقبلية للمؤسسة</p> | <p>إدارة عملية تعديل وتصحيح مسار الأنشطة التسويقية</p> |
|---|---|

المصدر: سالم حامد حميدي، رعد عدنان رؤوف، أبعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية- دراسة حالة في شركة أساسى للاتصالات في محافظة نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 114، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص ص 163 164.

❖ **الفعالية التسويقية⁽⁰¹⁾**: هي إمكانية بلوغ الهدف التسويقي فيتجسد في تحقيق رضا الزبائن، زيادة ثقافة العاملين التسويقية وتحقيق ميزة تنافسية داخل السوق تشكل درجة من التفوق للمؤسسة، تتحقق من خلال خمس عوامل (إستراتيجية التسويق، ابتكار التسويق، تنفيذ التسويق، البنية التحتية للتسويق)، يحمل الأداء التسويقي عددا من الخصائص تجعله يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية والتنظيمية في المؤسسة. مفهوم الأداء التسويقي مفهوم معاصر تم تطويره نظرا للحاجة إلى وظيفة التسويق والحاجة إلى بناء تنظيمي يحمل مفهوم الأداء:

✓ هو مفهوم يتطور باستمرار بتطور النشاط التسويقي، لا يتوقف مستواه عند حد معين بل يأخذ منحى طردي مع تطور البيئة التسويقية الداخلية المتشكلة من الأفراد والأنساق التنظيمية داخل المؤسسة التي تضع لمساتها على هذا المفهوم والبيئة الخارجية المتشكلة من الزبائن والمؤسسات والإدارات الحكومية والأسواق، هذه الأخيرة التي ساهمت في تطوير مفهوم الأداء مع تطورها وتجزؤها وتنوعها حسب الاختصاص المناطق... الخ، حيث أعطته أبعادا مختلفة ساهمة في تطويره وتحسينه وبلوغه مرحلة النمذجة داخل بيئة الأعمال؛

✓ يتعلق بالتحديد بتصرفات الأفراد الفطرية داخل مجتمع ما أو مكتسبة أثرت فيها أدوات العولمة والاتصالات الخارجية بين المجتمعات، فمستويات الحرية التي يصل إليها الأفراد داخل نظام اجتماعي وسياسي معين تمنح هذا الفرد التطلع إلى حاجات مستقبلية لم يكن بالإمكان رؤيتها في مراحل سابقة هذا ما يجعل المؤسسة مجبرة للتعاطي مع هذه الحاجات ومحاولة تلبيتها بالأساليب والطرق التسويقية المولدة لقدر كافي من الإشباع لدى المجتمع؛

✓ مفهوم متكامل ديناميكي متعدد الأبعاد تتداخل معه مجموعة من المفاهيم نتجت منه تطورت بتطوره لكفاءة الفعالية أو تفاعلت معه داخل سياقات أدبيات إدارة الأعمال الإنتاجية القيمة الثروة والعمل،

(01) حمزة محمود الزبيدي، فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة- دراسة تطبيقية في مصرف بغداد-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد، 41، الجامعة المستنصرية، العراق، 2014، ص 102.

هذا المفهوم الذي ساهم في تغذية العديد من الأجزاء داخل المؤسسة ، بقية المفاهيم متولدة منه تفاعلت معه في منحنى داخلي للأنشطة التسويقية جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها وبالتالي هو مفهوم للتغذية التنظيمية أكثر منه مفهوم للقياس التنظيمي؛

✓ هو منطلق للفكرة الإنسانية في تحقيق الأهداف، فطموح الإنسان يتولد بميلاد ه ذا الإنسان وحاجة الإنسان تشبع بسلوك تسويقي معين تحقق له تراكما للقيم المختلف معنوية ومادية ، وفي المؤسسة يعتبر الأساس التنظيمي الذي يعكس تطبيق البرامج التسويقية التنفيذية والتشغيلية معا، من خلال تصور كيف يكون هذا الأداء التسويقي؟ وبأي طريقة سيتحقق الإشباع؟ فهو أول محرك لسلوك المستهلك وسلوك المؤسسة معا ومحور رئيسي تعنتي به المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء التسويقي

نتطرق في هذا المطلب إلى أنواع الأداء، وسنحاول الفصل في هذا المفهوم من زاوية النشاط التسويقي إضافة إلى زوايا عديدة محيطة بالنشاط التسويقي.

ينطلق تصنيف الأداء التسويقي من بنية النشاط بحد ذاته ومن مؤهلات النشاط في تحقيق الأشياء، والأداء التسويقي ينطلق تصنيفه من تصنيف الأداء بشكل عام، حيث يرتبط الأداء بالأهداف والمعايير التي تم وضعها لنعرف مستوى تحقق هذه الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المؤسسة تتكون من فروع تساهم في تحقيق أهدافها الفرعية بتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة، يقسم الأداء بشكل عام إلى: (01)

■ **الأداء الكلي** : هو الأداء الذي يتحقق من خلال بروز نتائج معينة اجتمعت لتحقيقها الأنشطة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمؤسسة تنشط في سياقات متعددة لكن **لخدمة أهداف مشتركة** تم تصميمها بالتحديد لتحقيقها ، فهي عناصر مكملة لبعضها البعض **تتعاون** بينها التنسيق والتعاون والتشارك؛

(01) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة -، العدد الأول، نوفمبر

■ **الأداء الجزئي** : هو الذي يتحقق على مستوى **الأنظمة الفرعية** للمؤسسة، كالأداء المالي والأداء التسويقي والأداء الإنتاجي، فكل نظام ينطلق من مفاهيم وأسس معينة تجعله يختلف عن بقية الأطراف ضمن الكيان التنظيمي باختلاف الأساليب والأدوات وباختلاف الفرد الذي يتولى تنفيذ كل منها، باختلاف المستوى المعرفي والعلمي واختلاف التخصص والتصنيف الوظيفي.

من خلال هذا التحليل لنوعي الأداء الكلي والجزئي نحاول تسطير جدول يوضح أهم أنواع الأداء حسب الفروع المالية الإنتاجية التسويقية والبشرية التي يخدمها هذا المفهوم بطبيعته الديناميكية المرنة:

الجدول رقم(05): تصنيف الأداء حسب الفروع

| | |
|--|-----------------------------|
| درجة كفاءة سياسة التمويل في تغطية جميع تكاليف الأنشطة التشغيلية وتحقيق المردود الكافي منها | الأداء المالي |
| درجة تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية من قبل الأفراد في المستوى التشغيلي خلال فترة زمنية معينة | أداء الموارد البشرية |
| القدرة على التجديد في البرامج الرقمية والتأثير بها في قطاع المنافسة | أداء تكنولوجي |
| نتيجة مخرجات النظام الإنتاجي باستخدام الموارد المطلوبة | الأداء الإنتاجي |
| درجة تحقق الأثر المولد للرضا والولاء لدى زبون المؤسسة المتأتي من المستوى التشغيلي | الأداء التسويقي |

المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الجدول أصناف الأداء حسب النمط الوظيفي، فلكل وظيفة أدواتها ونتائجها، وعندما نتطرق إلى تحليل مفهوم الأداء التسويقي فإننا نتطرق إلى تحليل **الوضعية التنافسية** وعلاقة بين المؤسسة وبين البيئة الخارجية، باعتبارها مجالاً مفتوحاً لدخول أي منافس وأي هيكل اقتصادي يمثل خطراً وتهديداً لمسار النشاط التسويقي للمؤسسة، المؤسسات المنافسة خاصة التي تنشط في نفس القطاع وفي نفس المستوى الترتيبي للنشاط الصناعي أو التجاري شريكة وليست تهديداً فهو محرك للسوق يساعد على تنميته ويحرك المؤسسة نحو استخدام بدائل إستراتيجية جديدة لمواجهة.

مفاهيم وأنماط متعددة مرتبطة بأداء النشاط التسويقي ، كالمزج التسويقي البيئة التسويقية سلوك المستهلك وغيرها من العمليات والأنشطة والاهتمامات ضمن النشاط التسويقي ، لكل هذه المفاهيم أهداف

معينة تسعى المؤسسة إلى توفير عدد من الأدوات التسويقية والمالية والهيكلية لتحقيق كل منها، لكنها تشترك في هدف واحد هو التأثير المباشر وغير مباشر على الزبون، هذا التأثير يجعل الأداء يتفرع إلى أشكال عديدة، حيث صنف J.Marc LEHU ثلاث أنواع من الأداء التسويقي يختلف حسب فترة التأثير بالزبون وكذلك عمق التأثير في نفسية الزبون⁽⁰¹⁾:

■ **الأداء الانفعالي:** هو الأداء الذي يحقق تطوراً في الأحاسيس الشخصية للفرد داخل المؤسسة باعتباره زبوناً داخلياً يستهلك قدراً من الاحتواء والتحفيز والزبون الخارجي يستهلك مخرجات المؤسسة، حيث تحقق البيئة التنظيمية للفرد العامل جملة من الانفعالات والأحاسيس المختلفة تولد لديه تجاوباً مع تلك البيئة، كما أن الزبون تتولد لديه مشاعر معينة يمكن التعبير عنها أو لا يمكن التعبير عنها حسب عمق التأثير الذي تولد من استعمال منتج المؤسسة وهي بذلك تكون أحاسيس ذاتية، كأن تقوم المؤسسة بإضافة خدمات لا ينتظرها الزبون كدعوته لزيارة المؤسسة وتعريفه بمختلف هياكلها، أو تغطية تكاليف طبيب الأسنان أو طبيب التجميل وغيرها من الخدمات التي لها علاقة بمنتجات المؤسسة (المؤسسة تنتج معجون الأسنان، مساحيق التجميل،...).

■ **الأداء الآلي:** هو الأداء الذي ينطلق من الخصائص الفيزيائية للمنتج ويحقق الإشباع لدى الزبون، لكن تنتهي الأحاسيس بانتهاء الاستعمال مع توفر أفضل الشروط، فاستخدام منتج المؤسسة يجعل من تأثيرات ذلك المنتج سلعة أو خدمة تطفو على السطح وتبدو واضحة فيما يتعلق بمستويات الإشباع، ودرجة القبول لديه بالإيجاب أو العكس، مثل استخدام المصعد الكهربائي في المراكز التجارية التي توفر الوقت والحركة والجهد للزبون.

■ **الأداء الرمزي:** هو الأداء الذي تصل إليه المؤسسة عن طريق إضافة جانب من الرمزية في منتجها، كأن تضع في قميص معين العلم الوطني فهذا يدفع الزبون للعدول عن البحث في جودة المنتج إلى البحث عن صورة معينة تزيد المنتج قيمة لديه، أو تقوم بوضع صورة لمكان تاريخي معين على منتجها، هذه الخطوة ستزيد من عمق العلاقة بين المؤسسة وجمهور الزبائن.

المطلب الثالث: قياس الأداء التسويقي

⁽⁰¹⁾ Jean-Marc LEHU, op.cit, p596.

من خلال هذا المطلب نتطرق إلى طرق قياس الأداء التسويقي ، من بين الأنشطة الغير معروفة النتائج يصعب قياسها رقميا لكن كيف يمكن لمؤسسة أن تخرج بنتائج واضحة من برامجها وعملياتها التسويقية؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في هذا المطلب.

لقياس الأداء التسويقي يجب التمييز بين مدخلين مدخل الأداء الفردي الذي يمثل عملية تقييم تتطلب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميا بإرجاعه إلى ساعات العمل أو عدد القطع المحددة وذلك للوقوف على ما تم أدائه وما لم يتم خلال مدة تقييم العملية، مدخل الأداء المؤسسي الذي يعد أساسا في تحديد المهام الإدارية والفنية على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأدائها يعتمد على أداء الأفراد في مختلف مستوياته التنظيمية، عبر استخدام موارد المؤسسة.⁽⁰¹⁾، كما أكد KOTLER على أن القياس الحقيقي للأداء التسويقي ينطلق من القيمة المعنوية التي تعتبر الأساس في تقييم هذا الأداء والتي نستطيع من خلالها قياس الأداء التسويقي من جميع الجوانب التي انطلقنا فيها لتحقيقه حتى آخر مرحلة، حيث يواجه المسوق عددا من العراقيل لبلوغ نتيجة صحيحة وحقيقية وكافية لقياس الأداء التسويقي، نوجز أهمها فيما يلي.⁽⁰²⁾

- ✓ قياس الأداء التسويقي بحاجة إلى فترات زمنية ممتدة تتزامن مع تنفيذ النشاط التسويقي وبيانات ومعلومات تم استخلاصها من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تمثل درجة كبيرة من الأهمية والتأثير داخل نظام المعلومات التسويقي؛
- ✓ بعض المتغيرات التسويقية يصعب قياسها كالتأثير الانفعالي الداخلي الذي ينشأ لدى الزبون من استهلاكه منتجات المؤسسة، يتطلب أدوات تشخيص نفسي أكثر منها اقتصادية، لا نستطيع مزجها لنوضح صورة حجم هذا الأداء داخل نفسية الأفراد؛
- ✓ القياس المتوفر للمسوق هو القياس المالي فقط ، حيث يعكس حجم المبيعات درجة معينة داخل الأداء التسويقي للمؤسسة، لكن في كثير من الأحيان لا يمثل تصورا للاستراتيجيات المستقبلية التي تحاول المؤسسة تحقيقها من خلال رؤى إستراتيجية معينة، وعليه القياس المالي وحده لا يمثل درجة لقياس الأداء التسويقي للمؤسسة كنظام اقتصادي وللمسوق كبيئة للنشاط التسويقي؛

(01) محمد تركي، استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الأداء- دراسة تحليلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 25، العراق، 2010، ص 04.

(02) رعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، نقلا عن : Philip KOTLER, **the case for technology-enabled marketing**, kellogg school of management , north western university, p 19.

✓ صعوبة الربط بين النتائج الماليّة و نتائج النشاط التسويقي ، حيث أصبحت الحاجة ملحة لاستخدام الأدوات المالية لحساب نتائج النشاط التسويقي المتعلقة بربحية النشاط العائد من توظيف أصول معينة ضمن هذا النشاط و أضحت من الأدوات المستخدمة في تطوير مؤشرات الربحية والنمو داخل هذا النشاط، لكن لم تعكس درجة مهمة في تفسير الظاهرة التسويقية وخاصة ما تعلق بالطلب والعرض من منطلق سلوك المستهلك.

تعتمد الإدارة التسويقية في قياس الأداء على مجموعة من الأسس التي يجب احترامها وإتباعها، هذه الأسس تنعكس داخل إجراءات ومراحل متسلسلة، من أجل القياس والتقييم الصحيح للأداء التسويقي، بداية بتحديد أهداف النشاط التسويقي ثم مجموعة البرامج التي تخدم الخطط الفعلية للنشاط التسويقي، تطبيق مبدأ المسؤولية داخل النشاط التسويقي ثم تحديد مؤشرات الأداء وفيما يلي تفصيل لهذه النقاط:

- ✓ لكل نشاط عدد من الأهداف يسعى إلى تحقيقها، حيث ينبغي تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها، من خلال ترجمة الهدف الرئيسي للنشاط إلى أهداف فرعية،
- ✓ يجب إعداد برامج مفصلة لكل محور داخل النشاط التسويقي، بحيث تعكس هذه البرامج السياسات الخاصة بتوفير المورد المالي التمويلي والهيكلية والمورد البشري والتكنولوجي وكيفية استخدامها والوصول بها إلى الأهداف الفعالة للنشاط؛
- ✓ يعتمد كل نشاط على تطبيق مبادئ التنظيم داخله، وهو أن يتوفر داخل النشاط التسويقي مبدأ وحدة الأوامر ومبدأ المسؤولية وغيرها من مبادئ التنظيم؛
- ✓ يجب أن ينطلق النشاط التسويقي من مؤشرات تم بناؤها من نتائج عمليات سابقة تقرر حجم النشاط الواجب بلوغه حتى يكون النشاط التسويقي مستقر فعال أو منخفض ودرجة الخطورة فيه.

تحاول المؤسسة جاهدة قياس الأثر التشغيلي في النشاط التسويقي من فترة لأخرى هذا القياس يسمح لها بتحديد مجال النشاط التشغيلي للنشاط التسويقي، وتطلق عملية تحديد مؤشرات الأداء التشغيلي للنشاط التسويقي من محور أهداف الأنشطة الخاصة بالبيع والشراء وتخزين المنتجات، قمنا بتحديدنا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(06): معايير تحقيق الأداء داخل المستوى التشغيلية

| المؤشر | الأهداف | الأنشطة التشغيلية |
|--|-------------------------------|-------------------|
| معدل خدمة جميع العروض مع المؤسسة | رفع قيمة المبيعات | المبيعات |
| قيمة الطلبات / الزبائن | رفع حجم المبيعات | |
| سعر الشراء / السعر المعياري | عملية شراء فعالة للمواد | المشتريات |
| عدد المنتجات الجديدة داخل الاختبار | تسيير فعال للمخزون | |
| التكاليف الكلية من أجل وحدة مبيعة | البحث عن مكاسب المواد | |
| تكاليف التوليفة المنتجة | التحكم في تكاليف الإنتاج | الإنتاج |
| تكاليف جميع عمليات النقل والتخزين والشحن | التحكم في التكاليف اللوجيستية | |
| تكاليف خدمة الزبائن الجدد | التحكم في التكاليف التجارية | |

المصدر: من إعداد الطالب.

انتقلت الوحدات التسويقية و فرق البحث والتطوير لهذا النشاط نحو المقاييس المستخدمة في الأسواق كالربحية الحصة السوقية الإبداع الابتكار رضا الزبون، نعرضها فيما يلي بشكل من التفصيل:

- **مقاييس أصحاب المصالح⁽⁰¹⁾**: زبائن موردين مستثمرين موظفين الهيئة التشريعية وتلك المخصصة لحماية المستهلك والمدافعون عن البيئة، جميعهم يستخدمون معايير خاصة لتحديد جودة أداء المؤسسة تتعلق بالآثار المباشرة وغير المباشرة لنشاط المؤسسة عليهم؛
- **الحصة السوقية⁽⁰²⁾**: هي من أهم المؤشرات التي تساعد على قياس الأداء التسويقي، تتحقق جراء تكوين مزايا تنافسية كبيرة للمؤسسة، وتتشكل قيمة الحصة السوقية من عدد من المحاور أولها نسبة مشتريات الزبائن لمنتجات المؤسسة، ثم عدد زبائن المؤسسة مقارنة بعدد الزبائن الموجودين في

(01) يحي علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء- دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 22، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص241.

(02) أحمد عبد إسماعيل اصفار، ماجدة عبد اللطيف، أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، العراق، 2008، ص12.

السوق، مع ثبوت شروط معينة أهمها السعر الذي تضعه المؤسسة مقارنة بالمنافسين ، ويمكن تعدد طرق حساب حصة المؤسسة السوقية:

$$\begin{aligned} & \text{حصة المؤسسة في السوق} = \text{مبيعات المؤسسة} / \text{مبيعات الصناعة} \\ & \text{الحصة السوقية للعلامة x} = \text{مبيعات المؤسسة من السلعة x} / \text{إجمالي مبيعات السوق من السلعة x} \\ & \text{الحصة السوقية للعلامة x} = \text{الحصة السوقية للعلامة x} / \text{عدد الزبائن لأكثر أربع أو ثمان علامات} \end{aligned}$$

▪ **معدل العائد على الاستثمار (01):** من بين مؤشرات قياس الأداء التسويقي، يستخدم لقياس قدرة العملة المستثمرة في أصول المؤسسة على توليد الأرباح أو في إضافة منتجات جديدة للخطوط الإنتاجية، يمكن استخراجها من المعادلة الآتية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{مجموع الموجودات}$$

- **الإبداع التسويقي:** (02) هو العملية التي تؤديها الأجهزة التسويقية داخل المؤسسة وتتميز بالحدثة، منتج جديد سوق جديد طرق تسويقية جديدة تنظيم جديد للعمليات التسويقية الداخلية، هذا ما يؤهل المؤسسة للتحكم في قدراتها التنافسية وخلق الاستمرارية فيها، وينطلق من تحقيق الرضا للزبون واحتوائه بالجديد.
- **الابتكار التسويقي:** (03) هو كل طريقة جديدة في تقديم المزيج التسويقي وكل إجراء فعال ينبع من تجديد للمعارف والعلوم لدى المسوق المحققة للميزة التنافسية على المدى المتوسط أو البعيد.
- **رضا الزبون:** (04) هو الشعور النفسي الداخلي لدى الزبون الناشئ عن مقارنة بين التأثير المتوقع من المنتج والتأثير المتحقق، والمتشكل من سلسلة الاتصالات التي يجريها الفرد داخل مجتمعه، وهو الحكم الشخصي للمنتج النهائي المقدم من طرف المؤسسة، ويتكون من تأثير علاقات تفاعلية.

(01) محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحي، أثر تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي- دراسة تطبيقية على الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل-، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 250.

(02) آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العلمي الرابع جامعة فيلادلفيا، من 15 إلى 16 مارس 2005، الأردن، ص 07.

(03) راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 393.

(04) معمر عقيل عبيد، العلاقة بين رضا الزبون والاستراتيجيات التسويقية المصرفية - دراسة تحليلية على مجموعة من المصارف في محافظة واسط - جامعة واسط، العراق، من الموقع الإلكتروني: www.docudesk.com 11 : 45 25/12/2015

- **ولاء الزبون:** يمثل مستوى التزام الزبون بالشراء أو الاتصال أو التعامل مع المؤسسة وتكرار عملية الشراء بشكل يدفعه نحو بذل جهد في ذلك.
- **التحليل المالي (01):** هو مجموع الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية المبنية على قراءة القوائم المالية للمؤسسة، التي تعبر عن أداء معين داخل المؤسسة، يستوجب الاهتمام بمدخلين للتحليل، مدخل تحليل التكاليف الذي يعتمد على تحليل الأنشطة، التي تمكن من قياس أداء عناصر التكلفة وتحقيق هدف تخفيض التكلفة، ويعتمد على (مدخل الإدارة بالأهداف، مدخل الموازنات التخطيطية، مدخل تحليل التعادل مدخل التكاليف المعيارية).

يتم تحليل القوائم المالية من أجل استخلاص معلومات ذات دلالة ترتبط بأنشطة المؤسسة وربحيتها الكفاءة ودرجة المخاطرة ، تساعد على إعداد التقارير والكشوف المالية من اجل تقييم أداء المؤسسات والمنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل ، ويعتمد هذا المدخل على (العائد على الاستثمار، الدخل المتبقي، القيمة المضافة الاقتصادية)، ويعتمد المسوق على عدد من النسب المالية نعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): قياس مؤشرات الأداء التسويقي

| النسبة | المهام | طريقة الحساب |
|--------------------------------|---|---|
| معدل المردودية التجارية | يقيس مدى مساهمة رقم الأعمال في النتيجة الصافية للدورة | النتيجة الصافية / رقم الأعمال |
| تحسن معدل دوران الزبائن | هو درجة تحصيل المؤسسة لحقوقها التي على زبائنها | (معدل دوران الزبائن للسنة الحالية – معدل دوران الزبائن للسنة السابقة) / معدل دوران الزبائن للسنة السابقة |
| معدل الاحتفاظ بالزبائن | يقيس مدى زيادة قيمة المصاريف المتعلقة بالخدمات المقدمة لزبائن المؤسسة سنويا | (قيمة الخدمات المقدمة للزبائن للسنة الحالية – قيمة الخدمات المقدمة للزبائن للسنة السابقة) / قيمة الخدمات المقدمة للزبائن للسنة السابقة |

(01) عمر إقبال توفيق، دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء- دراسة تطبيقية في المؤسسات الصناعية التحويلية اليمنية- ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد15، جامعة تكريت،العراق، 2009، ص 57.

| | | |
|-------------------------|---|--|
| معدل استقطاب الزبائن | يقيس المصاريف المتعلقة بالخدمات المقدمة للزبائن من رقم الأعمال | قيمة الخدمات المقدمة للزبائن / رقم الأعمال |
|-------------------------|---|--|

Source : Jacques NEFUSSI, **Introduction à l'analyse financière**, institut national agronomique, paris, France, 2006, pp 15-17.(بتصرف من الطالب)

يوضح الجدول النسب المالية، وهي إحدى الطرق التي تعتمد على قراءة القوائم المالية أصول خصوم وجدول حسابات النتائج، هي طريقة مهمة وأساسية تساعد على الإعداد الدقيق للمؤشرات التسويقية، مستخرجة من الجداول المالية للمؤسسة وجداول حسابات النتائج باستخدام طريقة النسب المالية.

▪ **لوحة القيادة:** (01) لوحة القيادة هي عبارة عن جدول وتمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات المالية والرقمية والإحصائية تحمل مجالا معيناً للنشاط، يتم إعدادها قبل الانطلاق في العمليات ، وهي عبارة عن تسلسل للمعلومات يستدل بها المسير وتحقق توجيهها فعال للأنشطة والمهام والأدوار داخل بيئة معينة من المؤسسة أو من خارجها لصالح المؤسسة ، تحمل لوحة القيادة عددا من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- ✓ يتم إعدادها تبعا لمؤشرات مالية تحدد مستوى معين من النسب المالية؛
 - ✓ تتصف بسهولة القراءة والتحليل نظرا لمنهجية تسطير المؤشر وطبيعة عمله؛
 - ✓ يتم تجديد المؤشرات كل فترة وبصفة مستمرة حسب تغير النشاط أو السوق أو العمليات؛
 - ✓ تتعدد تصنيفاتها حسب الوظيفة وحسب المستوى التنظيمي الذي تنتمي إلى وحدات العمل.
- **بطاقة قياس الأداء المتوازن:** (02) هي تطور عن لوحة القيادة، لكنها تحمل محاور متعددة تسمح بقراءة الأداء الشامل للمؤسسة عكس لوحة القيادة التي تهتم بنشاط واحد فقط، ونستطيع أن نعرفها على أنها منهجية للرقابة الإستراتيجية لجميع الأنشطة والعمليات داخل وخارج المؤسسة، تستخدم إطارا متعدد الأبعاد، ويعتبر الأسلوب الوحيد الذي يقدم قياسا شاملا عن كيفية تقدم المؤسسة نحو أهدافها الإستراتيجية، ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية جميع زوايا المؤسسة.

(01) رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص224.

(02) نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداء فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، من 22 إلى 23 نوفمبر 2011، ص02.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء التسويقي

نتطرق في هذا المطلب إلى طريقة تكوين وبناء المؤشر الذي يخدم القياس الصحيح للأداء الشامل بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة.

تحتاج المؤسسة إلى تحديد دقيق لجوانب أدائها ومعرفة عميقة بمستوى هذا الأداء وهي في أمس الحاجة لمعرفة الكفاءة والفعالية المولدة لهذا الظرف من الأداء وفي الوقت والحيز الوظيفي المتعلق به، وعليه فهي تعتمد على سلسلة كبيرة من المؤشرات الاقتصادية المالية التسويقية والاجتماعية وغيرها من المؤشرات كدلالة كمية ونوعية لطبيعة الأداء، المؤشر هو عبارة عن م دلول رقمي يعكس درجة كفاءة وفعالية النشاط داخل المؤسسة وخلال فترة زمنية معينة وخلال مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة ككيان اقتصادي ومرحلة من مراحل دورة حياة سوقها، يساعد أصحاب القرار في المستويات التنظيمية الإستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية على توجيه النشاط داخل المسار المولد للقيمة، كما يمثل نقطة تواصل وارتباط واتحاد بين الفرق التشغيلية والتنفيذية المختلفة، تقوم المؤسسة ببناء مؤشرات من منطلق تعريف صحيح بالمؤشر، كما يجب أن تستند إلى قواعد قياس واضحة متزامنة بفترة معينة.

يجب أن يحتوي المؤشر على جميع المكونات الخاصة بالهدف الرئيسي للنظام أو للمستوى أو للنشاط، هذا المكون يمثل مجموعة من الأهداف تخدم بدورها الهدف الرئيسي للمؤسسة، يحمل المؤشر توجيهها دقيقا بطريقة استخدام الأدوات والموارد والأساليب على اختلافه وتوجيه صحيح للتكاليف على النحو المحقق للهدف المعياري الإيجابي لكل تكلفة من تكاليف النشاط الإنتاجي التسويقي والاجتماعي، من أجل تعظيم ربحية الأنشطة بشكل خاص وربحية المؤسسة بشكل عام، تتوزع المؤشرات المستخدمة داخل المؤسسة على محورين مالي وآخر هيكلية خارج المحور المالي، مستقلين عن بعضهما البعض، وفي فترة متقدمة من القرن العشرين تم مزج العديد من المؤشرات المالية والهيكلية من أجل الخروج بمؤشر يوضح الأداء الشامل للمؤسسة، كانت متطلبات السوق تفيض ذلك والتطورات الحاصلة في المؤسسات المالية والنقدية الدولية التي أثرت بشكل كبير على أداء المؤسسات على اختلافها حيث رسمت خريطة للنشاط الصناعي والتجاري والخدمي الذي يفرض على كل مؤسسة على اختلاف أنشطتها إعداد وتوضيح مجموعة كبيرة من المؤشرات المالية والهيكلية والمزج بينها لتغذية قراراتها الإنتاجية والتسويقية.

لكل نوع من المؤشرات نمط خاص ينفرد به عن باقي المؤشرات، المؤشرات التسويقية تمنح صورة للقرار داخل المزيج التسويقي، الذي يعكس درجة تأثير المنتج على سوق المؤسسة والخروج به نحو الأداء الإنتاجي وتطبيق نظام اليقظة التسويقية والإنتاجية المنطلق من الإبداع والابتكار التسويقي والإنتاجي،

كما تساهم في معرفة درجة التأثير في القرار الشرائي لدى الزبائن من خلال المزيج الترويجي المعتمد، وعمق الدراسة المالية والمحاسبية والتسويقية معاً للخروج بسعر يتناسب وتكاليف المنتج وهامش الربح المرغوب فيه وما يقابله من درجة القبول من قبل الزبون⁽⁰¹⁾، المؤشر الغير المالي الهيكلي يعكس الطبيعة الكيفية للمتغيرات المرتبطة بأصحاب المصالح من زبائن وموردين وغيرهم والمجتمع الذي نقوم عليه برامج المؤسسة الإنتاجية صناعية أو خدمية وهو ما يجع لها أهمية خاصة لارتباطها بدرجة الرضا الوظيفي ورضا الزبائن وكذلك إدارة الجودة الداخلة في المنتج والخدمة والعمليات الإدارية ورصيد المؤسسة المعرفي المحصل عن طريق التجربة وعن طريق الاستفادة من الكادر البشري والاتصال العمودي والأفقي داخل وخارج المؤسسة الموجهة للإستراتيجية نحو الأمام ونحو الخلف، التوجيه بالإستراتيجية نحو البيئة الخارجية للتعامل مع شريحة الزبائن أو المنافسين ونحو الخلف الداخل في قطاع النشاط الإستراتيجي.

يمكن توليد مؤشرات هيكلية عديدة تحمل طبيعة تختلف عن المؤشر المالي أو الإحصائي للنشاط التسويقي، وهنا يكون توليد المؤشر صعب التحديد مرتبط بمحاور كيفية داخل النشاط التسويقي، نوضحها فيما يلي:

- ✓ السياسات التسويقية ودرجة تأثير قراراتها في مكونات البيئة الداخلية سواء الأنشطة الأفراد أو الهياكل والتكاليف وكذلك البيئة الخارجية، فالسياسات التسويقية تحمل معها قرارات عديدة تختلف حسب درجة الأهمية وضرورة تجديد هذه القرارات من حين لآخر، فتحاول المؤسسة تحديد القرار الواحد في عديد من الظروف وتأثيره على كل ظرف؛
- ✓ درجة جاذبية الأنشطة التسويقية الخارجة لدى جمهور الزبائن ولدى الشركاء الاقتصاديين، العملية داخل النشاط الواحد التي أحدثت الرضا وتكررت أكثر من مرة توضع في مجال معين كمؤشر هيكلي يحمل معه توجيهات مستقبلية أساسية؛
- ✓ درجة الولاء التنظيمي داخل النشاط التسويقي وقدرت التعليمات التسويقية على معالجة الانحرافات، تؤخذ التعليمات حسب درجة توليدها للولاء التنظيمي وتوضح في سلم المؤشرات الهيكلية.

من جهة أخرى تحاول المؤسسة تحديد المؤشرات التي تحمل قراءة مالية وهيكلية في نفس الوقت، تتحدد حسب درجة التخصص داخل النشاط الواحد وقدرة هذا النشاط على مردود مالي معين، وتتحدد

(01) أحمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية- بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، جامعة القادسية، العراق، 2016، ص 227.

كذلك حسب درجة تقسيم العمل داخل كل مستوى وكل نشاط وكل عملية تسويقية، القطاع الصيدلاني على وجه المثال يستلزم تواجد العديد من الممثلين التجاريين، كل منهم يتخصص في دواء معين ولكل منهم المؤشرات الضرورية لقياس نتائجه وكفاءته.

كما يتحدد المؤشر الخاص بالموارد والهياكل حسب طبيعة المستخدم للمورد وللهيكل محل الاستخدام، وفترات الاستخدام ومعدل دوران المورد داخل بيئة معينة، فتنشيط المبيعات خلال فترات معينة تأخذ تقديراً معيناً للتكاليف لكن الانطلاق في التظاهرات التسويقية قد يستلزم تكاليف إضافية، كل هذا يساهم في جعل المؤشر الهيكلي خارج الأطر التمويلية المالية يكتسي أهمية فائقة مقارنة بنظيره المالي، يتعلق المؤشر المالي بالأساس بسياسة المؤسسة التمويلية، هذه السياسة التي تمنح تصوراً كافياً لمستوى ترشيد وتوجيه المورد المالي للمؤسسة والطرق الكفيلة لخلق الفاعلية فيه، حيث ترسم المؤشرات المالية خريطة تنظيمية للتكلفة وتطوير التكلفة والاحتفاظ بالتكلفة، الخريطة التنظيمية تسمح بمعرفة حجم امتداد التكلفة داخل الأنشطة وأقصى مدى يمكن أن تبلغه ضمن الأنشطة المتعددة، حيث يتم إذابة أنواع متعددة من التكلفة داخل المستويات التنظيمية من أجل تغذيها⁽¹⁾، لكن لها امتداد لا يجب أن تتجاوزه وهذه مهمة المؤشر المالي المرتبط بالتكاليف، تطوير التكلفة يدخل ضمن عمليات التغذية العكسية للنظام، بحيث تسمح العمليات السابقة والتقارير التاريخية للبيئة وللنشاط بمعرفة درجة تأثير التكلفة لتحقيق أداء فعال من خلال هذا النشاط، وتطوير التكلفة يعني زيادة أو خفض في مستوياتها حتى تحقق الهدف الاستراتيجي منها، إن تطوير التكلفة يأخذ أبعاداً متعددة حسب نوعية الأداء إنتاجي تسويقي... الخ، الاحتفاظ بالتكلفة يعني تثبيت حجم ومسار التكلفة دون خروج عنها، تساعدنا هذه المؤشرات بالتحكم بدرجة معينة في إدارة التكلفة خلال فترات زمنية تحاول المؤسسة من خلالها تبني إستراتيجية دفاعية أو هجومية أو استقرار داخل البيئة التنافسية، بالإضافة إلى توزيع المورد نحو المحور المالي والهيكلي نجد مؤشرات قياس المحور الاجتماعي الذي تطور كثيراً ومازال ينمو تزامناً مع الدراسات والاهتمامات الكبيرة التي يوليها الكيان الاقتصادي العام والخاص للعنصر البشري، كزبون وكفرد يساهم في تنمية الأداء الفردي والمؤسسي والوطني بشكل عام.

(1) قيصر علي عبيد الفتيلي، استعمال التحليل المالي لتحديد العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية- دراسة عينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الثاني، العراق، 2014، ص208.

المبحث الثاني: أساسيات عامة حول لوحة القيادة

تحاول المؤسسة قراءة الأرقام المالية التي تعرض نتائج العمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها من الوظائف التي انطلقت من تمويل وكانت ضمن برامجه، تستطيع مراكز اتخاذ القرار أن تحلل النتيجة المالية الموضحة في حسابات خاصة، لكن هي بعيدة في كثير من الأحيان عن معرفة النتائج الغير مالية، فتقوم العديد من المؤسسات ببناء مؤشرات هيكلية وهي ما سنأتي لشرحها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة

حظي مفهوم لوحة القيادة باهتمام بالغ من الباحثين في الحيش ومجال الإدارة والقيادة أو من الاقتصاديين وأصبح أسلوبا معاصرا لقرار الإنسان تجاه الانحرافات التي قد تصادف الأداء من جهة وخريطة لهذا الأخير للوصول للأداء الفعلي، حيث يعتبر المعلومة المساعدة على توجيه النشاط من أجل تحقيق الهدف من هذا النشاط وتقييم سلسلة العمليات الناجمة عنه، والمؤشر يأخذ العديد من الأشكال قد تكون أرقاما أو دلالات نوعية حسب النشاط، ويقدم المؤشر العديد من المعلومات الفعالة:

- ✓ أسباب تطوير وتوليد هذا المؤشر داخل بيئة تنظيمية معينة؛
- ✓ الجهة المسؤولة عنه هل هي في المستوى الإستراتيجي أم التشغيلي بغرض تسيير برنامج بيعي؛
- ✓ النشاط والعملية التي يستخدم هذا المؤشر لتحليلها هل هي عملية تحمل قيمة رقمية أم ضمنية؛
- ✓ المدة الزمنية اللازمة لإعداد ومتابعة هذا المؤشر ، فأحيانا يتطلب فترة زمنية لضبط استقرار العملية من أجل قياسها تبعا لحقل المؤشر؛
- ✓ طريقة تصميمه والمعلومات اللازمة لإعداده ومتابعته تحكم استخدامه وتطبيقه فيما بعد؛
- ✓ قائمة الأفراد والجهات المعنية باستخدامه، هل هي فريق أم فرد واحد خبير مؤهل لاستخدامه.

تقوم الإدارة التسويقية بمحاولة التنسيق بين نظام المعلومات التسويقي ولوحة القيادة المتعددة الأبعاد من أجل استغلال المؤشرات التي يتم إعدادها من خلال معلومات تسويقية، من جهة أخرى وانطلاقا من الهيكل التنظيمي وأهم الجزئيات التي يحملها كل مستوى تنظيمي داخله يشكل إجراء أو حدثا تفاعليا مع بقية الأجزاء، جاء التعريف التالي للوحة القيادة من هذا الباب : **اللوحة القيادة هي الصورة المختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية وتحتوي على المعلومات**

- الضرورة لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، ومنه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة والتي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطر على مستوى المؤسسة⁽⁰¹⁾، من التعريف السابق نجد:
- ✓ لوحة القيادة أسلوب ديناميكي متحرك ذو أبعاد متعددة لا يتوقف على العهد المالي؛
 - ✓ يتم تطبيق أسلوب لوحة القيادة في جميع مستويات المؤسسة الإستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية؛
 - ✓ يختلف مضمون مؤشرات وقراءات لوحة القيادة حسب اختلاف الأنشطة والوظائف؛
 - ✓ تتفاعل أجزاء لوحة القيادة الواحدة وتتفاعل لوحات القيادة المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق هدفا مشتركا للمؤسسة؛
 - ✓ يدير لوحة القيادة أفراد ذوو كفاءات معرفية وعلمية قادرين على قراءة وتحليل وتشخيص الظواهر التي تحصل داخل المؤسسة دون اللجوء إلى جهات معينة.

تعريف آخر للوحة القيادة يتناولها من جانبيين جانب متعلق بتحديد المعايير التي يشترطها المسير لبناء النشاط والوظيفة وجانب إدارة المعايير: "عبارة عن أداة متعددة المهام، تنطلق من تحديد المعايير لمتابعة مستوى تحقيق الأهداف على أرض الواقع ومتابعة القرارات ومراقبة مدى تنفيذها"⁽⁰²⁾، لكن يتفق جميع الباحثين على أن لوحة القيادة تمثل مجموعة مؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات، كذلك Alain FERNANDEZ يعرف لوحة القيادة على أنها: "الأداة المعدة والمصممة لتقود عددا من المؤشرات والمعلومات الخاصة بالتسيير تساعد المسير للإجابة على التساؤلات المطروحة عن كيفية تطبيق الاستراتيجيات في بيئته وتحقق قراءة كافية ليتخذ القرار بشأنه"⁽⁰³⁾، يحاول المسير تحضير العديد من الإجابات حول تساؤلات يطرحها المستوى الاستراتيجي والمستخدم والعامل في المستوى التشغيلي من أجل تطبيق الاستراتيجيات المختلفة، حيث أنه في كثير من الأحيان تنعدم القراءة والفهم وتصبح الرؤية للزاوية

(01) عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية - تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة -، أطروحة دكتوراه مقدمة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 163.

(02) بركاني سمير، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2004، ص 58.

(03) Alain fernandez, les nouveaux tableaux de bord des management- le projet décisionnel dans sa totalité, troisième édition, édition d'organisation, paris, France, 2003, p 04.

من داخل المؤسسة نظرا لاختلاف المتغيرات التي تم التنبؤ بها والتي تحضر في المستوى التشغيلي ، هنالك مجموعة من الشروط ينبغي توفرها في المؤشر داخل لوحة القيادة⁽⁰¹⁾:

- ✓ ينبغي أن يكون المؤشر مباشرا، بمعنى أن يقيس النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم توجيهه؛
- ✓ أن يكون موضوعيا، لا يبحاز إلى جهة معينة داخل النشاط تؤثر في مصداقيته؛
- ✓ يجب أن يكون المؤشر مناسباً، بمعنى لا يوجد فيه قصور أو بعد عن العملية التي يقيسها؛
- ✓ يجب أن يكون للمؤشر ترجمة مالية ونوعية، فالعديد من الأنشطة تستوجب ترجمة رقمية مالية وتتطلب في نفس الوقت رمزا أو شكل أو نصا يقود المستخدم نحو قرار معين؛
- ✓ يجب أن يكون بجاهزية مثلى، لا يعرف أعطالا أو انحرافات تقوده نحو المغالطة.

يحاول المسير بناء الكثير من المؤشرات التي تحيط بالبيئة التشغيلية، ويريد أن تجتمع من خلال علاقات سببية كل مؤشر مع المؤشر الآخر، تحسن المؤشر المالي سيساهم في تحسن مؤشرات العمليات الداخلية وتحسن مؤشر الزبائن سيحسن مؤشر التعلم والنمو⁽⁰²⁾ وبالتالي وجود علاقة متفاعلة متكاملة، كل مؤشر يجب على تطبيق معين للأنشطة وجملة الأنشطة تكون وظيفة وهكذا فإن لوحة القيادة لا تخدم نتيجة واحدة فقط بل النتيجة الشاملة لعدد من الأنشطة، توجد علاقة متوازنة بين محاور لوحة القيادة والمقصود بها توازننا بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس الطويلة الأجل التي تقيس النتائج على المدى البعيد وكذلك التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة⁽⁰³⁾، يمكن تحديد رؤية عميقة للظرف للمستقبل الذي يحمل معه انحرافات تواجه متخذ القرار في المؤسسة ورسالته نحو المستويات الدنيا، قياس الأداء التسويقي يساعد المسوق على تصور إستراتيجية تحقق قدرة تنافسية للمؤسسة تخدمها كل مستوياتها، إن الأداء التسويقي للمستويين التنفيذي والتشغيلي هو نتيجة جهود التخطيط والتنظيم من قبل إدارة التسويق ونتيجة للتفاعل بين المستوى

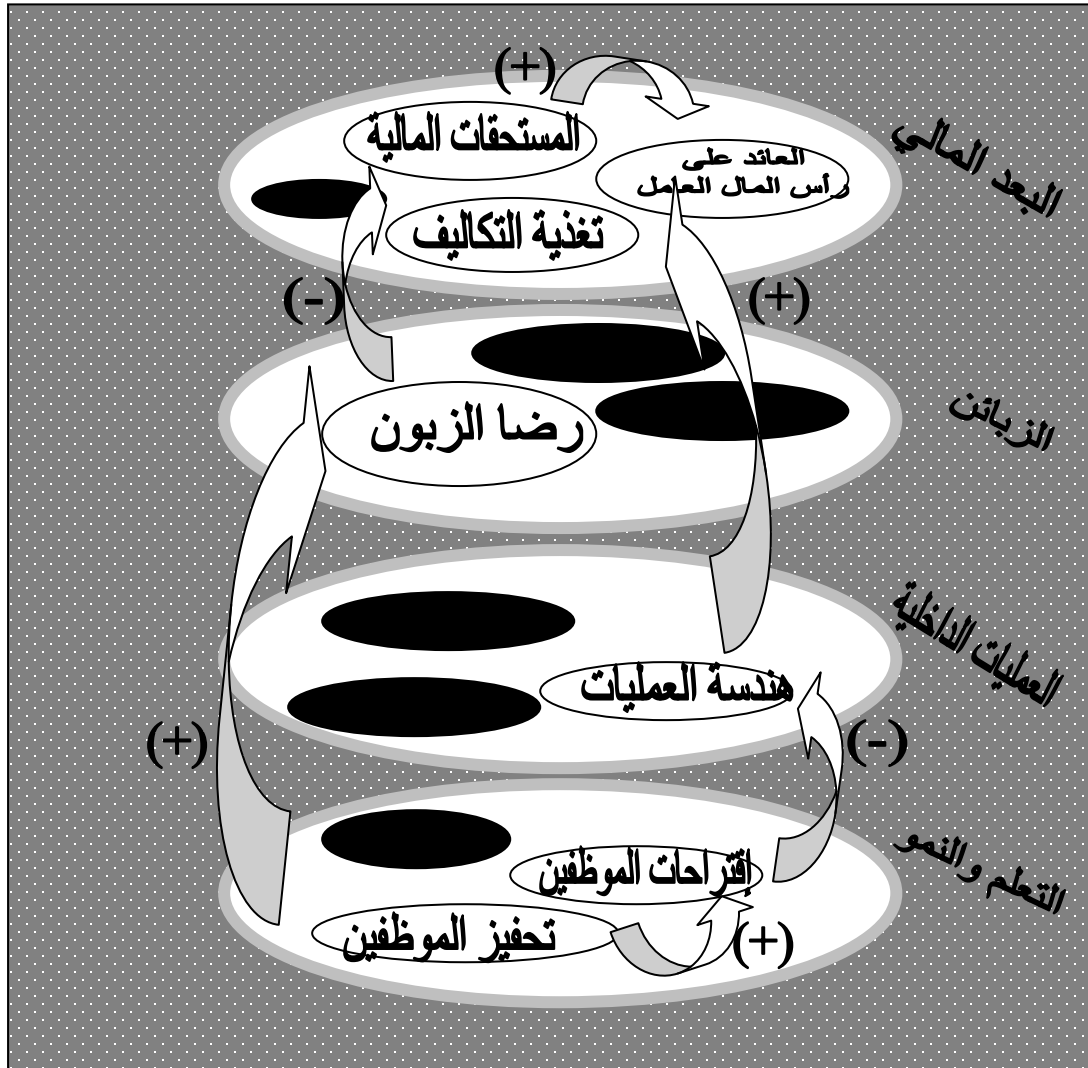
(01) قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 43.

(02) عبد المالك أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثاني، مصر، 2006، ص 81.

(03) محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 26، الأردن، 2008، ص 297.

التشغيلي والتنفيذي، حيث أن المستوى التنفيذي يعنى بقراءة الإستراتيجية التسويقية ويقوم بدورها بتبويبها للمستوى التشغيلي، و من نتائج العمليات التسويقية السابقة يجمع المسير عددا من النتائج المالية وغير مالية ويحاول تحليلها ومن ثم الخروج بجملة من المؤشرات التي تحمل قياسات سابقة للأداء:

الشكل رقم(06): مكانة لوحة القيادة الإستراتيجية في قياس الأداء



Source: Robert S.Kaplan AND David P.Norton, using the balanced scorecard as strategic Management system, Havard Business Review, janury-februry 1996, p10. www.organisation.org.com 11 :49 22/11/2015

يوضح الشكل محاور لوحة القيادة المتوازنة أو الإستراتيجية أو كما تسمى ببطاقة الأداء المتوازنة، حيث نلاحظ المآخذ الواجب قراءتها لبناء مؤشرات المحور، ومن الجانب التسويقي تحاول المؤسسة استخدام القياسات التسويقية في قياس الأداء التشغيلي، هذا القياس يوضح تطبيق الأفراد للبرامج التسويقية

والمهام، في ضوء عدد من الإجراءات، وتكون منهجية القياس في سياق منظم يقارن بين المخطط والفعل، تجمع النقاط التالية:

- ✓ التكاليف المعيارية التي تم تخطيطها على أسس معينة مقارنة بالتكاليف الحقيقية للعمليات؛
- ✓ التوقيت العام والجزئي الذي تم تسطيره من قبل معدي البرامج مقارنة بالتوقيت الفعلي للأداء؛
- ✓ التنسيق بين المراحل وطبيعة العمليات الجزئية الداخلية المبرمجة مقارنة بالعمليات الفعلية؛
- ✓ استجابة المستخدمين للأوامر والتعليمات النازلة ودرجة السلوك الحقيقي من تلك الاستجابة؛
- ✓ ردود أفعال الزبائن تجاه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة هل تعكس تطلعاتهم أم لا تعكس؛
- ✓ مردود الأنشطة والعمليات التي تم بناؤها حسب مواقع معينة من الهيكل التشغيلي ومقارنته بالمرود المتوقع.

جاءت لوحة القيادة كنتاج للاحتكاك والتفاعل داخل المؤسسات الإنتاجية منذ الثورة الصناعية، في الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في الولايات المتحدة الأمريكية، تطور أداء المؤسسة وتوسعة القاعدة الصناعية حيث أصبح من الضروري أن يتعزز مركز القرار بأدوات أكثر سهولة في القراءة والتحليل للتقارير المالية التي تخص الميزانية والتكاليف، حيث بدأت تظهر الملامح الأولى لأسلوب لوحة القيادة، لكن البحث وتطوير نموذج حقيقي ونهائي لهذا الأسلوب تولد للبحث الأكاديمي في فترة السبعينات التي تولاهها مجموعة من الأكاديميين الفرنسيين حيث توصلوا إلى أسلوب ينسق بين أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبين الهيكل التنظيمي ومنتخذا القرار في المستوى الإستراتيجي للمؤسسة فقط، أطلقوا على هذه الأداة لوحة القيادة، في الثمانينات بدأ الانتقال من الاستعمال المالي إلى الاسعمال الهيكلية للوحة القيادة فبدأت تتعدد مهامها حسب الفروع التي يتم استخدامها فيها.

مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات بدأت تتطور الأسواق وتتنوع بصورة أكثر هيكلية مما كان في السابق وكذلك مهام المؤسسة شيء فشيء وبدأ يتطور معها أنظمتها المساعدة وظائفها وعملياتها الداخلية وكذلك الخارجية منها، علاقة المؤسسة ببيئتها ساهمت بكثير في هذا التطور، حيث تغيرت المعاملات البنكية من إجراءات موحدة إلى إجراءات عديدة تحمل معها عددا من العمليات والمراحل الجديدة في الاتصال وتسيير العمليات الخارجية مع المؤسسات المالية، ازدادت قناعة العديد من المدراء التنفيذيين

بأن المقاييس المالية التقليدية للأداء لم تمكنهم من الخروج ب نتائج كافية ورغبوا في استبدالها بالمقاييس التشغيلية حيث اقترحوا أربعة أسئلة كل منها تمثل منظور جوهري للأداء وهي:⁽⁰¹⁾

- 1 - كيف ينظر الزبون إلى المؤسسة؟ توصل إلى ذلك عن طريق الزمن والجودة والأداء والخدمة والتكاليف؛
- 2 - ما الذي يتوجب على المؤسسة أن تكون متفوقة فيه؟ إذ حدد العمليات والكفاءات التي يعتبرها مهمة وحدد المقاييس مثل وقت دورة العمل والجودة ومهارات الموظفين وتتبعها (منظور العمليات الداخلية)؛
- 3 - هل بإمكان المؤسسة الاستمرار بتحسين القيمة وإيجادها؟ مراقبة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وخلق قيمة من أجل الزبائن(منظور التعلم والنمو)؛
- 4 - ما مدى كفاءة المؤسسة من حيث ما تقوم به للمساهمين؟ قياس التدفق النقدي والزيادة في المبيعات والدخل التشغيلي(المنظور المالي).

تطورت ذهنية الزبون وأصبح يمتلك قدرا من المعارف التسويقية التي ساعدت في وضع عدد من الاختيارات، وغيرها من النقاط التي أثرت في مردود الأنشطة والعمليات، وبذلك تطور أسلوب لوحة القيادة إلى أسلوب أكثر عصره يحمل معه مخطط الأنشطة بسياق أكثر تطورا، مما أدى إلى ظهور طريقة جديدة في مراقبة التسيير هي الطريقة La method OVAR⁽⁰²⁾ تحمل معها: أهداف، متغيرات، أنشطة، مسؤوليات، سنة 1990 قام المستشار والأكاديمي Kaplan وزميله Norton بدراسة عدد من المؤسسات بلغ عددها 12 مؤسسة من طرف مكتب الاستشارات العالمي KPMG، من أجل الوصول إلى تقييم شامل لأدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسئول داخل المؤسسة على اختلاف رتبته أو انتمائه لمستوى تنظيمي معين يبحث عن إجابات تخص النتائج المالية والنتائج التشغيلية⁽⁰³⁾، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح توضيح الرؤية البيئية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال.

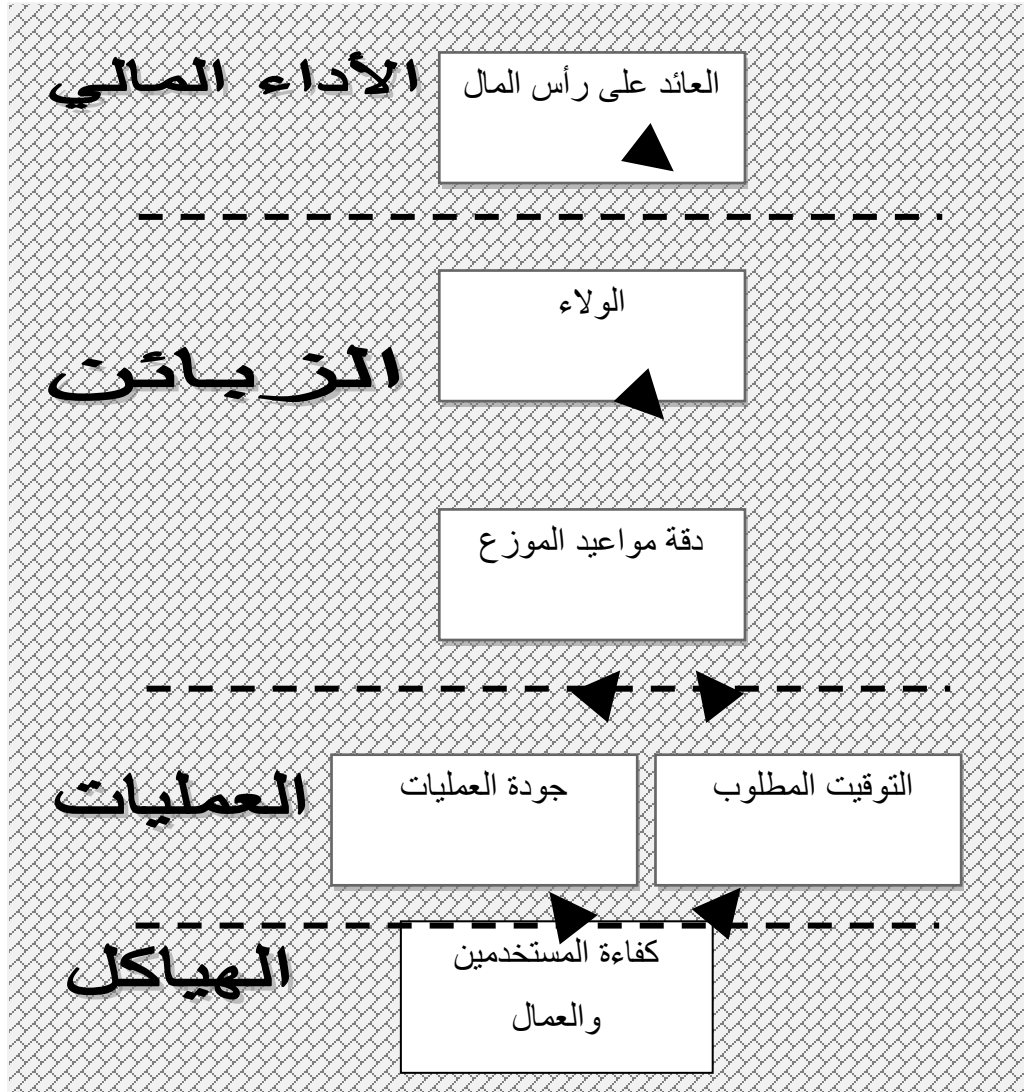
(01) بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح- دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي-، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 87، العراق، 2011، ص 46.

(02) Laurent VILAI, le pilotage de l'entreprise l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, mémoire présenté pour l'obtention du grade de Master en management, Ecole des mines de paris, France, 2003, p 30.

(03) الجندي نهال، قياس وتقييم رأس المال الفكري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 65، مصر، 2005، ص ص 107-113.

تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة الإستراتيجية موجهة إلى المسئول بعد تطبيق الجيل الأول من لوحة القيادة الإستراتيجية ظهرت عدة عيوب في التطبيق ، سنة 1996 تم تطوير نموذج للوحة القيادة الإستراتيجية في شكل جديد يحمل معه تصورات عديدة أهداف الإستراتيجية كل تصور يخدم التصور الآخر واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح:

الشكل رقم(07): الجيل الثاني من لوحة القيادة الإستراتيجية

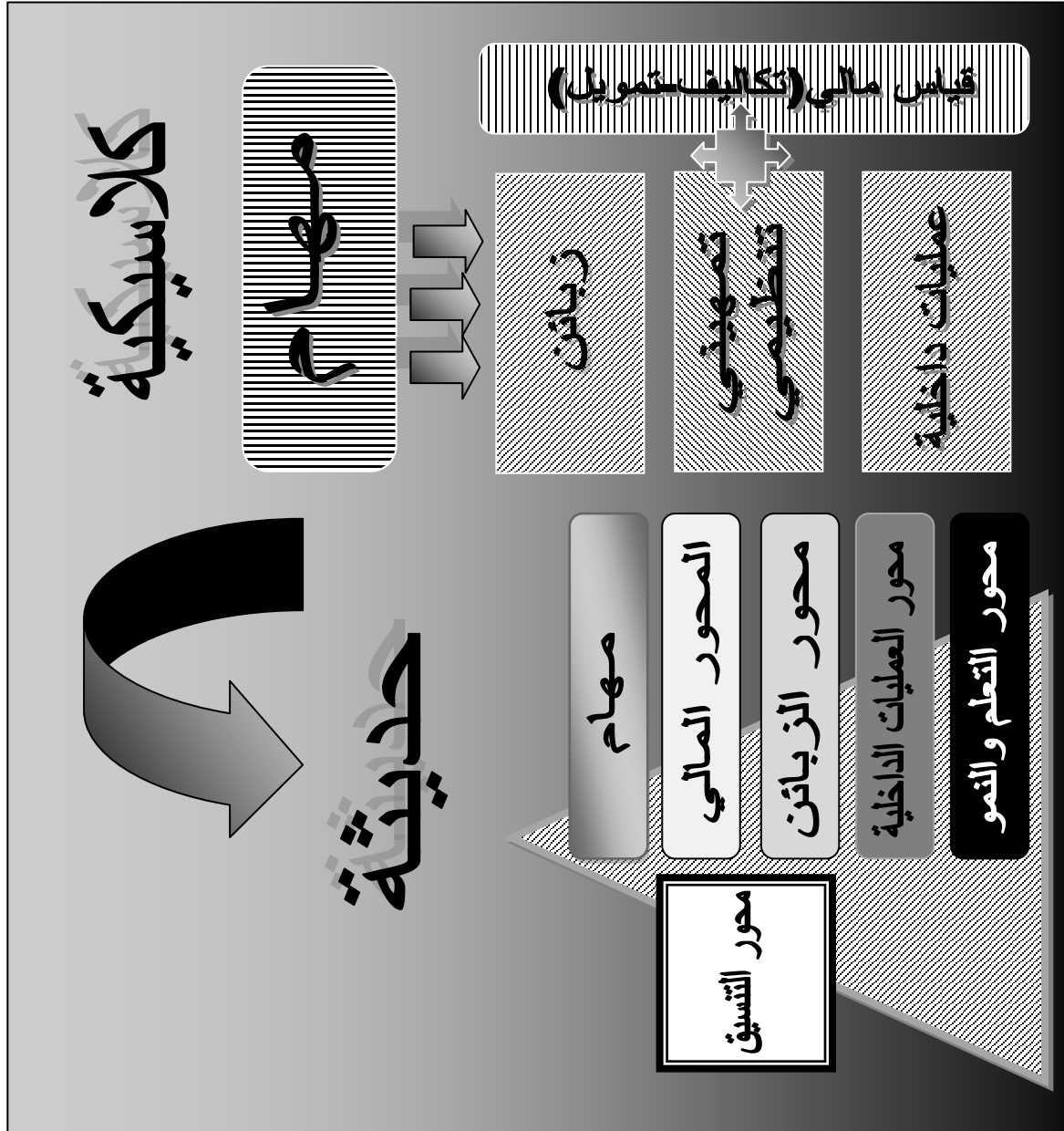


Source : KAPLAN. R. S et NORTAN. D .P le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, Paris, France, 2003, p 43.

يوضح الشكل العلاقة التكاملية التي تنطلق من تحضير للمورد البشري، لئحجر الأساس في قياس الأداء انطلاقاً من كفاءة هذا المورد الذي توكل إليه مهمة تنفيذ العمليات في وقت مناسب وبجودة عالية، وبالتالي ضمان لسير العمليات الداخلية التي تشكل الأنظمة المساعدة للإدارة وكذلك الإجراءات والطرق

الإدارية التي تدخل في تسيير الموارد الاقتصادية للمؤسسة ، هذه العمليات تضمن رضا وولاء الزبون نوضح فيما يلي أوجه المقارنة بين النموذج التقليدي والحديث للوحة القيادة:

الشكل رقم(08): مقارنة بين لوحة القيادة الكلاسيكية والإستراتيجية الحديثة



SOURCE: www.organisation.org.com 11 : 45 22/11/2015.

سنة 2000 تم تطوير نموذج جديد للوحة القيادة الإستراتيجية، لا يختلف عن الجيل الثاني في صورته الخارجية لكن يختلف في المضمون، حيث زادة اهتمامات هذا النموذج وتوسعة نحو الجزئيات

التي لم يتطرق إليها الجيل الثاني ، ساهم معه تطور الأنظمة المحاسبية للمؤسسات وبالتالي تغير في تسيير المورد المالي وتغير في حساب المردود الاقتصادي من جهة، ومن جهة أخرى تم ترجمة جميع القراءات المالية دون استثناء لما يقابلها من عناصر وظهر بعد خامس للوحة القيادة هو البعد البيئي.

المطلب الثاني: أهداف لوحة القيادة

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أسباب إنشاء لوحة القيادة، من خلال التطرق إلى أهدافه وخصائصها.

ننطلق بنموذج لوحة القيادة إلى نقل رسالة المؤسسة وأدواتها الإستراتيجية إلى مجموعة متعددة من مقاييس الأداء، إفراد هذه المقاييس الإطار العام لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي، ليستمر هذا النموذج في التركيز على تحقيق الأهداف المتعددة، يشمل محركات الأداء لهذه الأهداف المالية، والهدف الرئيسي من تطبيق نموذج لوحة القيادة الإستراتيجية الذي يمثل ربط سلوك الأفراد داخل المؤسسة مع رسالتها، تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وتظهر قوة نموذج لوحة القيادة الإستراتيجية عندما يتم تحويله من نظام للقياس إلى نظام للمراقبة ، العلاقة بين المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستراتيجية تتمثل في نموذج من العلاقات السببية ولهذا فقد تم التأكيد على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم وفي المقابل الحصول على زبائن جدد، يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق عائد للمؤسسة، من هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية ، إن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية و بالتالي تؤدي إلى رضا الزبائن التي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية، بتحديد العلاقات السببية يترجم الهدف المالي مثل زيادة العائد على رأس المالي المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، الجوانب الأربعة السابق ذكرها تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض وأن الأهداف المالية ضمن المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للزبائن الحاليين، وأن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء الزبائن الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس

المال المستثمر وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيسياً في الحصول على ولاء الزبائن وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب وجودتها العالية إن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن الأمر الذي يؤدي إلى التحسين في العائد المالي ولتحسين المتغيرين المذكورين لابد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية ضمن محور العمليات التشغيلية الداخلية وتستطيع المؤسسة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم ضمن محور التعلم والنمو.

المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة

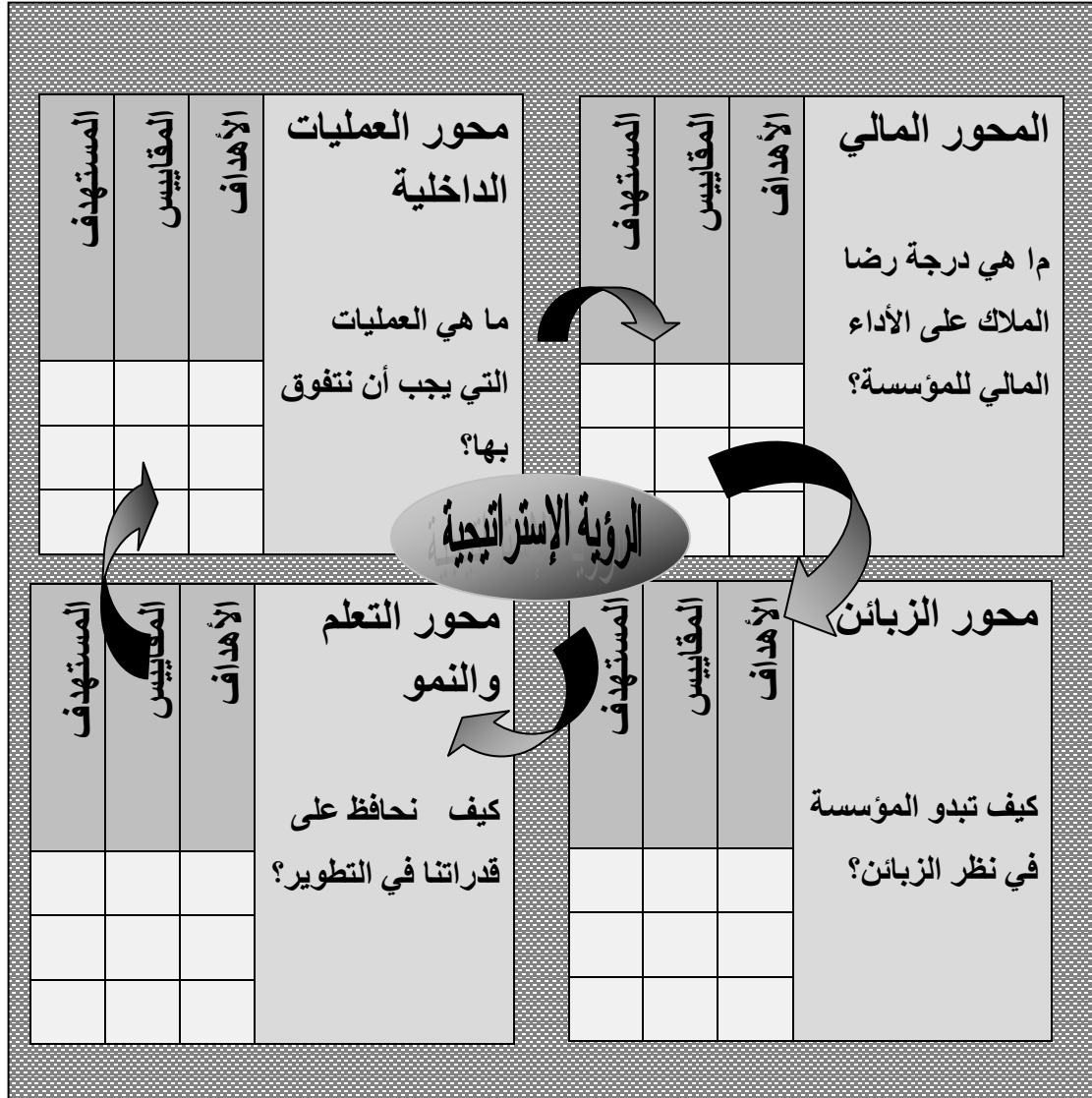
نعرض في هذا المطلب متطلبات إعداد لوحة القيادة، ينطلق بناؤها من استشعار داخلي وخارجي للفرص والتحديات تدفع نحو إعداد إجراءات وعمليات إستراتيجية هي مراحل لإعداد لوحة القيادة.

1. **تحديد رسالة المؤسسة:** تعكس التطلع الرئيسي والمطلق للمؤسسة، تعبر عن سبب وجودها، وتعرف الرسالة على أنه تلك الخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المتجانسة ونشاطها الإنتاجي أو الخدمي، تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية، وكثير من المؤسسات تستخدم الشعارات المكتوبة كرسالة لها⁽⁰¹⁾.
2. **تحديد رؤية المؤسسة:** تقدم الرؤية الإستراتيجية صورة واضحة للظرف الحالي الداخلي والخارجي والظرف المتوقع والمرغوب الوصول إليه في المستقبل، وتوفر صياغة للإستراتيجية ونماذج للأهداف⁽⁰²⁾، والرؤية هي عبارة عن تصور حول المستقبل من خلال تحديد ما تطمح إليه المؤسسة في أن تكون عليه:

(01) خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007، ص 128.

(02) محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد الثاني، الأردن، 2008، ص 279.

الشكل رقم (09): مكانة الرؤية الإستراتيجية داخل محاور لوحة القيادة المتوازنة



Source : KAPLAN.R & NORTON.D, puting the balanced scorcard to work, Havard Business Review, 1993, p76. www.organisation.org.com 11:40 22/11/2015.

يوضح الشكل الحاجة الماسة للرؤية الإستراتيجية عند تصميم محاور لوحة القيادة، فالتنبؤ بمتطلبات كل محور من المحاور تمكن من معرفة أهم التكاليف التي يتطلبها وتمكن من معرفة حجم الأثر الذي يحققه من خلال القياس والتنبيه، حيث نتمكن من تعريف مكونات كل محور، إضافة إلى دوره التكميلي في المحور المحاذي داخل لوحة القيادة، وهو الدور التكميلي الذي يحقق الهدف العام من لوحة القيادة المتوازنة، إن التساؤل الموضح في الشكل يعكس درجة التأثير الذي ينطلق من التنسيق الجيد للمحاور الأربعة.

3. صياغة إستراتيجية للمؤسسة: تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات المحددة باعتبارها أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي، الأمر الذي يجعل الإستراتيجية عنصراً جوهرياً في نصميم لوحة القيادة.
4. بناء المؤشرات : بناء مجموعة من المؤشرات على أساسها، ومن ثم اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عوامل النجاح المراد تقييمها باعتبار أن دور المؤشر هو تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح.

المبحث الثالث: أبعاد لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من الأدوات الحديثة، تتشكل من أربع محاور جوهريّة تتوسطها الرؤية الإستراتيجية لأنها نقطة البداية، تعتبر لوحة القيادة من الأدوات المتوازنة في محاور قيادتها للهيكل المالي والهيكل العملياتي التشغيلي، وهو ما سنحاول عرضه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: البعد المالي

يتعلق الأداء المالي بجملة الأنشطة المولدة للقيم المالية، كما يرتبط بتسيير وتمويل والبحث عن مصادر السيولة لتدعيم التكاليف المختلفة داخل الأنشطة، في هذا المطلب سنوضح طبيعة المحور المالي الذي يقيس الأداء المالي، مفهومه وقياسه وموقعه داخل لوحة القيادة الإستراتيجية.

يقيس البعد المالي ربحية الإستراتيجية التي تمثل المحرك الأساسي للخطط الإستراتيجية التي تحاول المؤسسة تطبيقها، يعتمد الجانب المالي على كم من المؤشرات حول الدخل التشغيلي والعوائد المحققة، لأن بقاء المؤسسة مرهون بمدى العوائد المحققة ويشير المحور المالي إلى متطلبات عائد رأس المال المستثمر من قبل المؤسسة ومستوى الدخل التشغيلي، وتخفيض التكاليف والحصة السوقية وقيمة الأصول والتدفق المالي والعائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول⁽⁰¹⁾.

(01) طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص226.

البعد المالي من أهم أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية، يعكس مدى نجاح سياسة التمويل في خلق الفوائض المالية، يحدد مستوى نجاعة تطبيق البرامج التمويلية ضمن المستويات المختلفة للأنشطة ، كما أنه يمثل محصلة نتائج الأبعاد الأخرى، لذا تعمل كل مؤسسة تبحث عن التميز والتفوق في أدائها الشامل إلى تحسين أدائها المالي الذي ينعكس إيجاباً على رضا مساهميها وإقناعهم بوضعيتها المالية المتميزة مما يعظم من قيمة أسهمها ، يحقق المحور المالي قراءة للمورد المالي وضمان مساهمته الفاعلة في تحقيق الربحية عن طريق تحليل الموارد وفق خطوات منطقية متعاقبة تصاغ في ضوء عملية التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة وتصنيفها في ضوء نقاط قوتها وضعفها:(01)

- ✓ تحديد موارد المؤسسة وتصنيفها في ضوء نقاط قوتها وضعفها؛
- ✓ ترجمة نقاط القوة إلى مقدرات جوهرية تفوق ما هي عليه بالنسبة للمنافسين؛
- ✓ تقويم إمكانية توفير الموارد المحققة للأرباح في ضوء ما تحققه من مزايا تنافسية مستدامة؛
- ✓ اختيار الإستراتيجية تساعد في الاستغلال الأمثل للموارد ومقابلتها مع فرص البيئة الخارجية؛
- ✓ تحديد فجوة الموارد والعمل على معالجة نقاط الضعف.

قياس هذا المحور المالي ينطلق من تطبيق مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية التي تقيس مستوى الأداء المالي وتحدد مدى تحسنه ، ينطلق من الأهداف قصيرة المدى التي يمكن أن تتغير حسب قطاع النشاط أو الإستراتيجية وحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة منتجات المؤسسة(02):

مرحلة النضج ← النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار؛

مرحلة الانحدار ← رصيد الخزينة.

تختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة، تم تلخيصها في ثلاث مراحل هي: **مرحلة النمو مرحلة الاستقرار ومرحلة النضج**، حيث تركز المؤسسة على الأهداف المالية في سياق نمو المبيعات البحث عن أسواق جديدة زبائن جدد تقديم منتجات وخدمات جديدة وهذا كله يكون في مرحلة النمو تعتمد مؤشرات ومقاييس مالية تخدم نمو مبيعاتها ورقم أعمالها ودرجة توسيعها لحصتها

(01) غسان قاسم داود اللامي، مصطفى منير إسماعيل، التسويق التنافسي في ظل بيئة عدم التأكد الاستراتيجي دراسة تطبيقية ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 80.

(02) طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية-نظرة متكاملة- ، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 184.

السوقية ومدى اختراق الأسواق الجديدة ، المحافظة على مستوى مناسب من التكاليف على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات المستخدمين وتأسيس قنوات توزيعية جديدة، في مرحلة الاستقرار تعتمد على تحديد كافي لمستوى ربحيتها وتقيس مدى مردوديتها المالية والاقتصادية، ومستوى عوائدها على أصولها واستثماراتها وأموالها الخاصة، وتعظيم قيمتها الاقتصادية المضافة ومختلف عوائدها ونتائجها المالية، كما أنه التحلل مدى انعكاس أدائها المالي على تحسين مركزها التنافسي في مجال عملها، يتم استخدام معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي هامش الربح والعائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة و قيمة الأسهم في الأسواق المالية، للدلالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف هذه المرحلة، بينما تستخدم في مرحلة النضج مؤشرات مرتبطة بربحية الزبون و نسبة الزبائن الغير مربحين، باعتماد مؤشرات تحدد كفاءتها المالية وتقيس مدى حفاظها على معدلات عائد جيد على أصولها واستثماراتها وأموالها الخاصة وتفعيل مردوديتها المالية والاقتصادية وهو ما يساهم في حفاظها على مركزها التنافسي في أسواقها.

المطلب الثاني: بعد الزبون

زبون المؤسسة هو شريكها الاقتصادي الذي يوجه شكل ومضمون السلعة أو الخدمة المنتجة، تستثمر فيه المؤسسة جهدها ومواردها المالية والاقتصادية للخروج بقيمة تجاهه تشبعه وتحقق رغباته، هذا المطلب يفسر موقع الزبون وأهم المداخل المرتبطة به داخل لوحة القيادة الإستراتيجية كمحور هام فيها.

من بين المحاور التي توليه المؤسسة اهتماما بالغا يحدد قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد الزبائن الجدد رضا الزبون، بحيث أضحي فيه التسويق يعرف بأنه الوظيفة التي تهتم بخلق قيمة الزبون، ينصب اهتمام التسويق في إيجاد فرصة تسويقية من شأنها تعزيز قيمة الزبون بوصفه نشاطات الأكثر اتصالا بالزبون من خلال سعيه إلى تشخيص وتلبية متطلباته عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، وتعريف قيمة الزبون بأنها: "الفرق بين قيمة الزبون الإجمالية وتكلفة الزبون الإجمالية"، وهي فهم متطلبات الزبائن وتفضيلاتهم كي تتمكن المؤسسات من الإبقاء بتلك

المتطلبات والتفضيلات، قبول الزبون لمخرجات المؤسسة وضاه عنها مهم جدا لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحا وعوائد⁽⁰¹⁾.

يركز هذا المحور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات الزبائن وتبدو هنا أهمية وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على العلاقة الجيدة مع الزبائن ومن أهم هذه المقاييس الموجودة في محور الزبائن عدد الزبائن نسبة الزبائن إلى العاملين **مؤشر رضا الزبائن معدل الشكاوى** اكتساب زبائن جدد، تم تطوير هذا المحور لترجمة رسالة المؤسسة النموذجية ل الأعمال التي تتطلب خدمة الزبون في مقاييس خاصة تعكس العوامل المهمة بحقهم، إن اهتمامات الزبون يمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف الوقت النوعية الأداء الخدمة.

إن المقاييس المطلوبة لتلبية حاجات الزبائن والمنتجات الموجودة، يمكن قياسه بدءا من وقت تسلّم الطلب لمنتج أو خدمة معينة إلى وقت الطرح أو التسليم لهذا المنتج أو الخدمة إلى الزبون بشكل فعلي⁽⁰²⁾، المقاييس النوعية تقيس العيوب في المنتجات المقدمة كما يدركها الزبون، تقيس التسليم في الوقت المحدد ودقة تنبؤات وتسليم أو طرح المنتج، تقيس كيفية مساهمة منتجات وخدمة المؤسسة في إيجاد قيمة لزبائنهم، فضلا عن قياس الوقت النوعية الأداء والخدمة، فإن المؤسسات أن تكون حساسة لتكلفة منتجاتها.

تعكس تطورات الأداء في هذا المحور الأداء المرتفع المقبل ومؤشر التحسن، حتى وإن كانت الظروف الحالية للمحور المالي لا تعكس ذلك، من خلال هذا المحور نستطيع تحدي الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء، ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

➤ كيف سينظر الزبائن إلى المؤسسة، وما هو مستوى رضاهم عن خدماتها؟

➤ هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

(01) بلال جاسم القيسي، خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة- دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 85، العراق، 2015، ص214.

(02) علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله أحمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، جامعة الموصل، العراق، 2011، 175.

يجب على المؤسسة القيام بتجزئة سوقية لقطاعاتها المستهدفة والعمل على تحديد فئة الزبائن المستهدفة، لضمان مستوى مرفح حصتها السوقية، وتكوين قاعدة عريضة من الزبائن والحفاظ عليهم، والسعي نحو اجتذاب زبائن جدد، وتعظيم القيمة المدركة لدى الزبائن ، من خلال تقديمها لم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية تكون مناسبة لاحتياجات الزبون وتلبيها بشكل عملي إضافة إلى احترام وقت تسليمها وتوفيرها في الوقت المحدد، ويجب أن تتبنى إستراتيجيات تسويقية فاعلة في إرضاء الزبون واكتساب ميزة تنافسية هامة مصدرها رضا الزبائن وولائهم، وهذا ما يتحقق من خلال خدمة الهدف الإستراتيجي من منظور الزبائن الذي يستهدف تحليل ربحية الزبون.

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية

تتكون الأنشطة من سلسلة من العمليات، كل عملية تترجم الهدف الفرعي الذي صممت من أجله، في البيئة الداخلية للمؤسسة، وعلى المستويات المختلفة التنفيذية والتشغيلية تقع العديد من العمليات المترابطة المعقدة لتحقيق الهدف الرئيسي للنشاط وللمؤسسة، وهو محور مطلبنا هذا الذي سنعرض فيه أهمية هذا المحور كبعد من أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية.

يركز هذا الجانب على عمليات الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للزبون، هذا البعد يحرص على اعتماد المؤسسة للأنظمة الإدارية الحديثة التي تمكنها من تطوير أداء مختلف عملياتها وأنشطتها، إدارة الجودة الشاملة، أنظمة التحسين المستمر، والاستفادة من مزاياها لتحسين أداء هذا البعد، وهو ما يساهم في تحقيق رضا كل من المساهمين والزبائن، ومختلف الأطراف الفاعلة المرتبطة بها، أبعاد إستراتيجية العمليات: (01)

- 1) **بعد التكلفة** : تتمكن المؤسسة من السيطرة على تكلفتها وتجعلها في أدنى مستوياتها مقارنة مع المنافسين، وتعتبر التكلفة الغرض أو الهدف الأخير بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس على التكلفة.
- 2) **بعد الجودة** : وتعنى بتقليل معدلات المعيب أو المطابقة لمواصفات التصميم، استخدام المؤسسات للجودة كأداة تنافسية يتطلب منها أن تنظر إلى الجودة كمدخل لإرضاء الزبائن وليس فقط على أنها طريقة لتفادي المشاكل أو تخفيض تكاليف إعادة العمل.

(01) غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة

لصناعة الأدوية لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 45.

3) بعد المرونة : يعد بعد المرونة من الأبعاد المهمة لإستراتيجية العمليات، فضلا عن كونه أداة تنافسية لكثير من المؤسسات، إذ يمكن من خلاله إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات القائمة، فضلا عن السرعة.

في هذا المحور يتم التميز بين العمليات الأساسية والمكاملة والاستفادة من تطوير القيمة المضافة من خلال ضمان تفاعلها مع مختلف العمليات التي تدعمها والتحكم فيها بصفة جيدة مما يؤدي إلى التحديد الدقيق لمستوى تكاليف الإنتاج والتوزيع وتعظيم الهامش الإجمالي المتحصل عليه، إضافة إلى الإسهام في تحقيق متطلبات الزبون وإشباع رغباته بما يضمن توليد الرضا والولاء، يعتبر هذا المحور من المحاور المهمة داخل لوحة القيادة الإستراتيجية، حيث يمثل العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات، ومن أهم هذه المقاييس المستخدمة داخلها : عدد مرات التسليم في الموعد وجود منتج وقت دورة الإنتاج الإنتاجية درجة استخدام الأصول⁽¹⁾.

يعتمد هذا المحور على مراحل عديدة تبدأ بتحديد الأهمية النسبية لكل عملية وتأكيد هذه العملية داخل مهام معينة، وكل مهمة تنطلق من تشخيص إستراتيجي لنقاط القوة والضعف التي تحاول المؤسسة كشفها قبل القيام بتكوين الأهداف الإستراتيجية للأنشطة، إن الأهمية النسبية لهذا البعد هو الحاجة لترجمة مؤشرات عن ماذا يتوجب على المؤسسة القيام به داخليا لمقابلة توقعات الزبون، إذ أن أداء الزبون المتميز ينتج من العمليات والقرارات والأفعال التي تحدث بأسلوب منسق.

يعتمد المدراء ومسؤولوا القطاعات الإستراتيجية داخل المؤسسة على درجة معينة من التركيز موجهة لإعداد العمليات الداخلية، المؤثرة بشكل مباشر في درجة الاستجابة ل حاجات الزبون، إن هذا المحور يعمل على تحقيق أهداف كل من المحور المالي ومحور الزبائن كل على حدا ويعمل كمنسق بينهم، يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين، من خلال مؤشرات أساسية:

⁽¹⁾ زهراء غازي دنون الدباغ، أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف الصناعي العراقي-، مركز الدراسات المستقبلية، العدد 42، كلية الحداثة الجامعة، العراق، 2013، ص12.

الشكل رقم(10): مؤشرات محور العمليات الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب.

إن هذا المحور مخصص لل فروع الداخلية لعمليات التشغيل لتحديد المشاكل أثناء عملية الإنتاج ومحاولة التغلب عليها برفع مهاراتها وكفاءتها وبالتالي تحقيق وضع أفضل لشريحة السوق وتحقيق العوائد المالية للمؤسسة من خلال عملية تطوير وتحديث المنتجات بما يتفق مع التغيير وبشكل دوري وتقديم الخدمات ما بعد البيع لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستهدفين⁽⁰¹⁾.

المطلب الرابع: بعد النمو والتعلم

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم بعد من أبعاد لوحة القيادة، يحقق ميزة الاستدامة في تحسين وتعديل وتطوير الأداء البشري الفعال، إن بعد التعلم والنمو يعكس الثقافة التي تحملها المؤسسة واكتسبتها من أهدافها في ترقية العنصر البشري.

التعلم والنمو منظور مهم جداً، يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها الإدارة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، حيث أن عدم القيام بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها

(01) صفاء تايه مجد، العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء المتوازن-دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف-، مركز دراسات الكوفة، العدد 28، جامعة الكوفة، العراق، 2013، ص233.

تأهيلات علمية وعلميا تطوير تقنيات تطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة، ويقوم هذا المنظور على أداء الإدارة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية:⁽⁰¹⁾

1. **رضا العاملين** : يمثل العنصر الأساسي في هذا السياق، ويعني القدر من القبول النفسي للمؤثرات التنظيمية على الفرد العامل، كما نظيف إليها القيمة الاجتماعية مادية أو معنوية تحقق للعامل قدرا من الإشباع، ويهكن أن يقاس بطرق خاصة مثل الاستطلاع المباشر للرضا.
2. **المحافظة على العاملين** : تحاول المؤسسة تبني سياسة خاصة في هذا الجانب، ويعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب، كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالإدارة.
3. **إنتاجية العاملين** : تتمثل في مدى قدرة العاملين على إنجاز العمل ضمن معايير التكلفة والزمن والجودة، وهي المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين.

يمكننا أن نوضح أبعاد محور التعلم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(08): أبعاد محور التعلم والنمو

| المفهوم | البعد |
|--|--------------------------------|
| مؤسسة متعلمة بدون حدود أفرادها يرغبون في العلم ومجبرين على التشارك بوسيلة لتسهيل ثقافة التعلم، لأن القيم الثقافية لأي مؤسسة تتضمن ثقافة التعلم | القيم الثقافية |
| القيم الثقافية في المؤسسة بحاجة إلى دعم من قبل الإدارة فالقادة لهم دور مهم في المؤسسة المتعلمة إذا التزموا واعتمدوا التغيير لما لذلك الالتزام من دور في تعظيم قدرة العاملين على التعلم | التزام الإدارة والتمكين |
| المزيد من نقل المعرفة إلى المؤسسة تعني المزيد من التوسع بها وترجمتها إلى فعل | نقل المعرفة |
| على المؤسسة أن تمتلك عملية اختيار مناسبة وإلى سياسة موارد بشرية تتطلب دعما وتعزيزا من خلال التعلم المستمر | خصائص العاملين |

المصدر: عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير- دراسة مقارنة في كلياتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 10، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 62.

⁽⁰¹⁾ أحمد فواز ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-اريد-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 84، العراق، 2015، ص70.

تتمثل أهمية البعد في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمهارة اللازمة لتحسين مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة وتفعيل مسار الإبداع والابتكار بها، إضافة إلى عمله على إشراك عمال المؤسسة في تحسين مستوى أدائها الشامل، واكتسابها ميزة تنافسية هامة مصدرها الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد، ويتمحور هذا البعد حول الموارد البشرية للمؤسسة وكيفية تفعيلها ودفعها نحو تحسين أدائها من خلال ضمان تطوير برامجها التكوينية، الرفع من فاعلية سياساتها التحفيزية، وتحقيق رضاها الوظيفي بما يشجعها للرفع من مستوى أدائها⁽⁰¹⁾، ويفعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة وتفضيلها للمصلحة العامة، ما من شأنه ضمان التطبيق السليم لإستراتيجياتها وإنجاحها، وتظهر المحددات الأساسية لهذا البعد في ثلاث عناصر أساسية.

الموارد البشرية للمؤسسة المتمثلة أساسا في مهارات عمالها وطاقاتهم الكاملة ، تحتاج إلى إبراز وتطوير من خلال أنظمة المعلومات التي تعتمد عليها والتكنولوجيا التي تستعملها وعدد براءات الاختراع التي تملكها وقيمة استثماراتها من الموارد الغير ملموسة، إضافة إلى إجراءاتها التنظيمية المحورية التي هي بحاجة لتحسين مستمر وعلى رأسها سياسة التحفيز وتشجيع العمل الجماعي وتطوير الكفاءات الجماعية إضافة إلى عملية صنع القرارات وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات ، ويحدد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، ويقاس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخ يرا يقاس نظام المكافآت والحوافز، لذا فإن تطوير وتحسين أداء هذا البعد يعتبر أكثر من ضروري نظرا إلى كونه السياق الرئيسي لتحسين أداء الأبعاد الثلاثة الأخرى⁽⁰²⁾.

(01) سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات- ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 35 العراق، 2013، ص361.

(02) جنان علي حمودي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 95، معهد الإدارة الرصافة، العراق، 2013، ص199.

خلاصة الفصل

إن تبني أساليب رقابة فعالة داخل المؤسسة ينمي القدرة التنافسية، ويبعث على تطوير الأنظمة الداخلية المولدة للمعلومة وللقيمة، فهو جد هام وضروري للمؤسسة الحديثة الباحثة في مخرجات الذكاء الإستراتيجي، لوحة القيادة هي بناء متناسق في أبعاده ومتكامل في مكوناته ومرن تجاه الظروف التي تمر بها المؤسسة، هذا الأساس الذي يتطور باستمرار تبعا لتطور البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويتوقف تأثير هذا الأسلوب بصورة إيجابية حسب التفوق في اختيار المؤشرات التي تعكس الصورة الحقيقية للنشاط المراد قياسه ضمن لوحة القيادة.

يعكس مؤشر لوحة القيادة نتائج حقيقية وصورة كاملة عن قدرة النشاط المراد مراقبته توجيهه وقياسه على النهوض بأداء متميز يخلق جملة من الفرص للمؤسسة، تصميم أسلوب لوحة القيادة ينطلق من رؤية إستراتيجية لمحيط المؤسسة تزيد المؤسسة قوة وعمقا في تعيين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، تضمن التطبيق الجيد لمؤشرات لوحة القيادة في جميع جوانب الأداء ضمن المستوى الإستراتيجي والتشغيلي، إضافة إلى أنها تبحث عن المواقع التي تخلق انحراف وعاثا أمام تقدم المؤسسة باستراتيجياتها وعملياتها، وعليه فإن المؤسسة التي تريد أن تكون القائد في السوق عليها اختيار نموذج يتناسب مع موقعها التنافسي الذي تبحث عنه لتواجه به متغيرات البيئة التنافسية ولتحفز به بناءها العضوي الداخلي ليستجيب لتلك التغيرات والظروف، وعليها أن تختار حجما كبيرا من المؤشرات يتماشى وطبيعة أنظمتها الداخلية للأنشطة والمعلومات.

لكل بعد من أبعاد لوحة القيادة قيمة لدى المصالح المختلفة في المؤسسة، البعد المالي يعتبر كمحرك لأهداف أصحاب المصالح من مساهمين من خلال المؤشرات التي تدل على عائد الأصول والسيولة ورأس المال الذي تم استثماره، بعد الزبائن يزيد ثقة الزبون في المؤسسة من خلال البحث الدائم في سلوك الزبون الشرائي والبحث المستمر عن تجديد مؤشرات تتناسب وهذا السلوك لتحقق قيمة كثيرة لديه، بعد العمليات الداخلية يحاول بمؤشراته العمليات التي تحقق كفاءة في الإجراءات والنظم الداخلية، بعد التعلم والنمو يزيد ثقافة المستخدم ويحقق لديه الرغبة في الاستمرار لممارسة نشاطاته المختلفة.

تمهيد

تعتبر الصناعة الصيدلانية من بين القطاعات الإستراتيجية التي تفتقر إليها العديد من الدول، كونها تحتاج إلى هيكلية مالية وتكنولوجية وبشرية في نفس الوقت وأحيانا إشرافا حكوميا، العديد من الدول باشرت سلسلة من الاستثمار في هذا القطاع سواء بالإمكانات العمومية التابعة للدولة أو إمكانيات القطاع الخاص، من أجل بعث التنافسية في هذا القطاع وضمان منتجات بجودة عالية، فالمنتج هذا متعلق بصحة المواطن، و للجزائر تجربة رائدة ومتميزة في الصناعة الصيدلانية حيث ساهم المشرع بعدد من القوانين لتنظيم هذا القطاع وهيكلته قانونيا، ووفرت الدولة خلال فترات عديدة أرضية استثمارية وغطاءا ماليا معتبرا لتطوير سوق الدواء في الجزائر، فروع تجارية وصناعية متميزة تم تأسيسها من خلال برامج اقتصادية هادفة، أثبتت قدرة الهيكل الصناعي الوطني على تبني قطاعات اقتصادية صعبة، ومن بين ثمار هذا الجهد مجمع صيدال المتخصص في إنتاج الأدوية والوسائل الطبية، هذا المجمع الرائد في القطاع الصيدلاني تمكن من تحقيق أرباح هامة والاستحواذ على حصص سوقية كبيرة في سوق الدواء، أدواته الصناعية والتجارية و الأداء التسويقي وجميع قدراته اجتذبت الشراكة الأجنبية وساعده ذلك في التوجه نحو الأسواق الإفريقية والآسيوية.

يعتمد المجمع على أدوات مهمة في مراقبة التسيير والتسويق ونماذج متطورة من الأنظمة الإدارية من أجل التحكم في إدارة الأداء التسويقي والإنتاجي والاجتماعي للمجمع، بالإضافة إلى الأدوات التكنولوجية في المراقبة والتحكم يعتمد المجمع على أسلوب لوحة القيادة بمحاور متعددة تقيس الأداء، عديدة هي العمليات والإجراءات المالية والبشرية والإدارية يتحكم فيها المجمع باستخدام هذا الأسلوب.

من أجل تقديم صورة كاملة عن تطبيق أسلوب لوحة قيادة في المجمع وفي مستوياته التشغيلية وتحليل مؤشرات سنقوم باقتراح لوحة قيادة تشغيلية تتناسب وطبيعة نشاط الوحدات والفروع التشغيلية في المجمع، حيث نتناول هذا الفصل من خلال ثلاث محاور:

المبحث الأول: مجمع صيدال -النشأة وهيكل النشاط-؛

المبحث الثاني: بناء محاور لوحة قيادة لمجمع صيدال؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل مؤشرات لوحة قيادة مجمع صيدال.

المبحث الأول: مجمع صيدال-النشأة وهيكل النشاط-

يتطرق هذا المبحث إلى المحطات التاريخية التي ساهمت في بناء وتشبيد هذا المجمع الوطني، ثم نرجع إلى نوعية النشاط الاقتصادي الذي يمارسه والجانب التنظيمي للمجمع الذي يعنى بالهيكل التنظيمي وعرض أجزائه من مديريات ومصالح وفروع.

المطلب الأول: نشأة مجمع صيدال

تعتبر نشأة أي كيان اقتصادي نقطة انطلاق هامة تحدد مصيره في الدخول للقطاع الذي يمتلك كفاءة وقدرة تنافسية، العديد من المؤسسات توجهت من قطاع لآخر بعيدة كل البعد عن القطاع الذي انطلقت فيه، لكن الدخول إلى قطاع الصناعة الصيدلانية يحدد توجهها قطاعيا مستمرا لسنوات عديدة، يتطلب موارد وسياسات اقتصادية، وأدوات تسييرية، في هذا المطلب سنعرض الأسباب والدوافع من إنشاء مجمع صيدال، وإسهامات الحكومة الجزائرية في تأسيس قطب اقتصادي يساهم في عائدات الخزينة العمومية.

استقلت المؤسسة الوطنية لإنتاج المواد الصيدلانية في التسيير شهر فيفري 1989 حيث أنشأة بصدور القرار رقم 161/82 شهر أبريل 1982 بعد إعادة هيكلة الصيدلية الجزائرية، التي اعتمد في البداية على الهيكل الفرنسية في القطاع الصيدلاني سنة 1969، أوكلت لها مهمة استيراد وتسويق الدواء عبر التراب الجزائري، وتبعا لسياسة التأميم ونقل الحقوق لصالح الطرف الوطني تم تأميم شركة (LABAZ) الخاصة بصناعة الأدوية، أمتت على مرحلتين أولها سنة 1971 وآخرها سنة 1977 حيث تم ترسيمها كشركة وطنية تحمل اسم (PHARMAL) وتم تطويرها إلى غاية صدور القرار 161/82 المذكور سابقا، حاولت الحكومة الجزائرية تبني سياسة مالية تمول من خلالها الهياكل الوطنية صناعية كانت أو تجارية، هذا أدى إلى عجز مستمر في الميزانية العامة للدولة، وكان العجز هذا يمول بالاقتراض من الجهاز المصرفي والاقتراض من الخارج، وبالتالي زادت الحاجة لإصلاح القطاع العام، سنة 1988 صدر القانون 01-88 الذي أعطى المؤسسات الوطنية الاستقلالية القانونية والمالية ووفر لها قدرا كبيرا من الحرية هذا القانون تضمن: (إلغاء الوصاية الوزارية، تطبيق القواعد التجارية في أعمال المؤسسات، حرية تحديد أسعار منتجاتها وأجور عمالها، وإمكانية القيام بالاستثمار دون المرور بالهيئة المركزية للتخطيط)، تبعه في نفس السياق القانون 02 - 88 ليسهل عملية الانتقال إلى اقتصاد

السوق وساعد ذلك على ميلاد شركة صيدال شهر فيفري سنة 1989 شركة ذات أسهم⁽⁰¹⁾، بدأت عجلة النشاط الاقتصادي تنتعش شيء فشيء وبدأ معها دخول المنافسة الخارجية في الأسواق الإستراتيجية والصيدلانية من بينها، حاولت الحكومة الفترة 1995 1996 إلى 1997 منح مجمع صيدال دفعة قوية من خلال برامج تجديد الهياكل والإمداد بالمعدات واستجلاب الخبراء الأجانب لتحقيق التنمية وزيادة قدرات المجمع، حيث تحققت سنة 1997 فتطورت أحجام إنتاجها من المضادات الحيوية ونوعية تسويقها ومن خلالها تطورت مبيعاتها التي بلغت نسبتها 23% مقارنة بالسنوات الماضية، وكان البداية للتنافسية في السوق المحلي للمنتج الصيدلاني، في السنة التي تلت أعيد هيكلة مؤسسة صيدال سنة 1998 تحولت طبيعة المؤسسة إلى مجمع صناعي يضم فروعاً عديدة ، نهاية سنة 1998 صدر القرار 04-98 الذي يمنح مجمع صيدال حرية الدخول للبورصة، حيث تم صدور 2 مليون سهم بقيمة اسمية للسهم الواحد 250 دينار جزائري، بتاريخ 15 مارس 1999 انتهت فترة العرض العمومي للبيع.⁽⁰²⁾

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

لكل مؤسسة أو إدارة هيكله التنظيمي، عبارة عن قنوات عمودية أو أفقية تصب فيها السلطات من القمة نحو أدنى مستوى، يخدم شكله الأهداف الفرعية ومن ثم الهدف الرئيسي للمؤسسة، سنحاول في هذا المطلب تحديد حجم المجمع ونشاطاته الواسعة التي يمارسها وفروعه المتعددة التي تساعد في التحكم بالبيئة الداخلية ويمتلك سرعة للاستجابة نحو البيئة الخارجية التي يصعب على المجمع التحكم فيها.

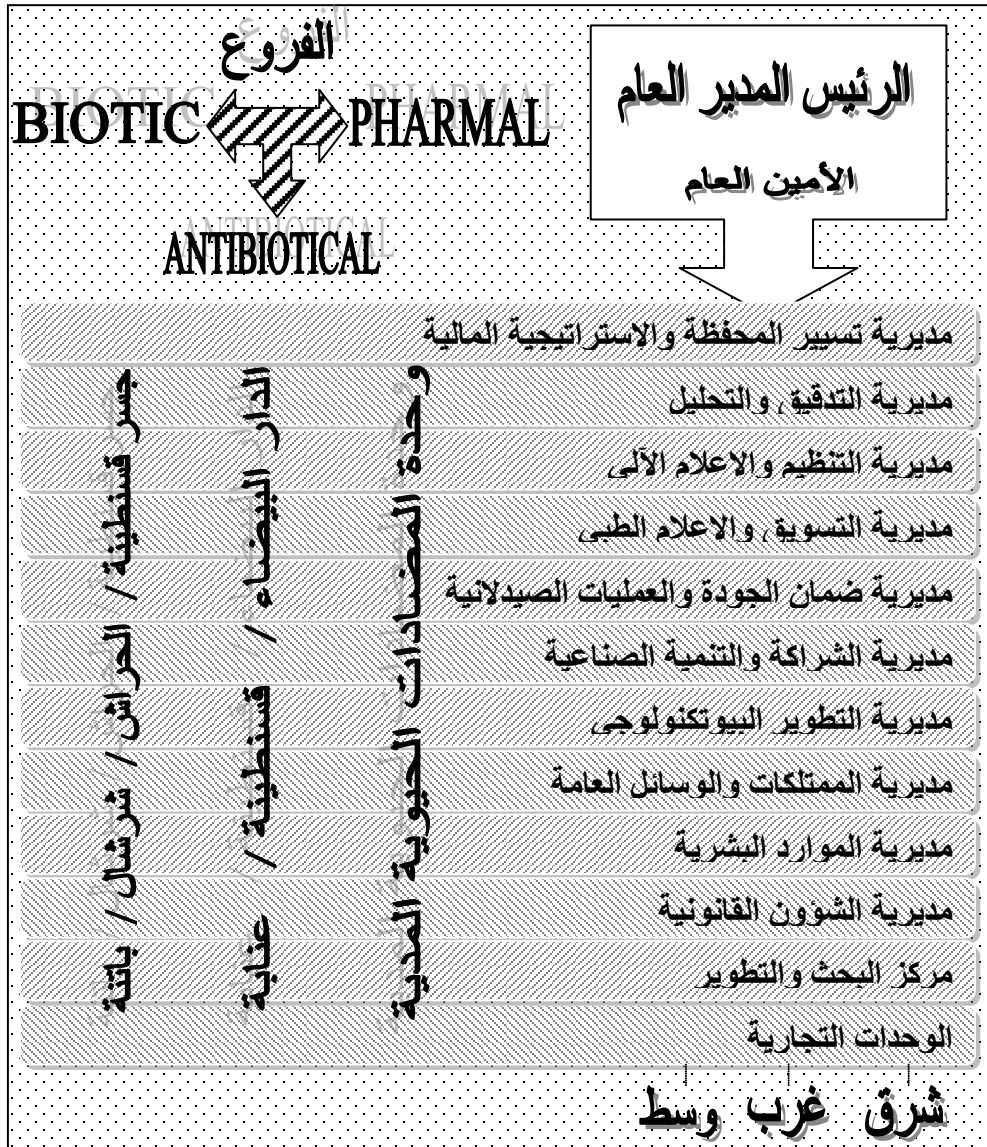
ساعد هيكل مجمع صيدال التنظيمي في الاحتفاظ بطاقاته وإمكانياته وتسييرها بعقلانية، التي بدورها ساهمت في تحضير منتجات هامة، وساعد على ذلك التحكم الفعال في طاقات الهياكل البشرية المؤهلة، مما ساهم في تطوير القدرات التنافسية للمجمع، توفير هذا الغطاء من الدعم كان أمراً ضرورياً من أجل التصدي للأخطار الممكنة في السوق الصيدلاني، وتبني هيكل تنظيمي فعال يحقق أهمية كبيرة:

(01) بطاهر علي، سياسة التحرير والإصلاح الاقتصادي في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، جامعة الجزائر، الجزائر،

2009، ص 26،27.

(02) تقرير التسيير لمجمع صيدال سنة 2004.

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: من تقارير مديرية الشؤون القانونية لمجمع صيدال.

يوضح الشكل طبيعة الهيكل التنظيمي الذي تقع عليه هياكل مجمع صيدال، وهو هيكل تنظيمي مصفوفي، نظرا لتعدد الفروع وكذا الأنشطة الموزعة داخلها، وفيما يلي تحليل للمستويات التنظيمية وما تحمله من أنشطة وسلطات ومهام وظيفية تنفيذية وإستراتيجية:

1. **الرئيس المدير العام :** هو المسئول الأول عن الرؤية الإستراتيجية للمجمع، يحاول تطوير سياسات المجمع والبرامج الإستراتيجية باستعمال الأدوات الكمية والنوعية بالعودة لنتائج السنوات الماضية وتقارير أداء الفروع المالي والتسويقي والإنتاجية، هذه الإجراءات تتولد عنها المادة الخام التي تصنع القرار الاستراتيجي ، ويحاول توجيه القرارات للمستوى التنفيذي مع تعريف شامل لها، ليسهل ترجمتها وتنفيذها، كما يعنى بإبرام عقود الشراكة والتعاون المشترك مع المؤسسات والمخابر التي تنشط في نفس القطاع.
2. **الأمين العام :** هو المستشار الأول للرئيس المدير العام في الأمور التي تتعلق بالتطوير والبرمجة والمراقبة الداخلية والخارجية للمجمع، يحاول الوقوف على التنفيذ الجيد للبرامج على نحو يتماشى مع النظام الداخلي والقانون الأساسي للمجمع، وهو كمنصة تجميع وتصنيف التقارير التي يطلع عليها الرئيس المدير العام المتعلقة بتنفيذ البرامج والأنشطة والقرارات، كما يحاول التواصل مع جميع المستويات التنظيمية دون استثناء.
3. **مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية :** تقوم بإعداد الإستراتيجيات المتعلقة بالتسيير المالي والمحاسبي من خلال الأداء المالي السابق للمديريات والفروع طيلة السداسي أو السنة المالية، ومحاولة جدولة التمويل الخاص بالمجمع.
4. **مديرية التدقيق والتحليل :** تعنى بتحديد الانحرافات المالية والتسويقية والإنتاجية المنبثقة عن التنفيذ السلبي للخطط ويعمل على تصحيحها ، كما تقوم بإعداد التقارير الشهرية والفصلية والسنوية عن أداء قطاعات المجمع ونتائج محاسبية ما يخص الإنتاج والمخزون الكمي.
5. **مديرية التنظيم والإعلام الآلي:** تقوم بتطوير البرامج وأنظمة الإعلام الآلي، والعمل على تجديده وصيانته بشكل دوري، كما يقوم بدعم أنظمة المعلومات المختلفة لاختيار القرارات المناسبة.
6. **مديرية التسويق والإعلام الطبي :** تعنى بهيكل نظام التسويق للمجمع وإدارة المبيعات وبحوث التسويق، ودعم شبكة التوزيع على مستوى القطر الوطني، كما تتكفل بالمسائل الإعلامية التي تحسن من صورة المجمع محليا ودوليا من خلال المجالات ورعاية المؤتمرات الطبية والصيدلانية.
7. **مديرية ضمان الجودة والعمليات الصيدلانية :** تقوم بتطبيق مبادئ الجودة التي تم تضمينها في سياسات المجمع وبرامجه وإستراتيجياته و محاولة تطويرها ومراجعتها بشكل دائم، وتهدف إلى ضمان جودة المنتجات وعمليات وأنشطة صناعة الأدوية.

8. **مديرية الشراكة والتنمية الصناعية:** تحاول تطوير الأساليب المختلفة لمواكبة التقنيات المختلفة في الصناعة الصيدلانية من خلال تفعيل أطر الشراكة والتنسيق والعمل الدولي مع المخابر والشركات الأجنبية.
9. **مديرية التطوير البيوتكنولوجي:** هي عبارة عن مخابر تطوير المركبات والمواد في المجال العضوي من خلال استعمال الأدوات التكنولوجية المتطورة ومحاولة خلق استثمار في هذا الجانب.
10. **مديرية الممتلكات والوسائل العامة:** تقوم على تسيير ناجع للممتلكات العينية التابعة للمجمع التي تؤدي دورا في الإنتاج الصيدلاني بكل أنواعه، متمثلة في المواد والتجهيزات ولوازم الأدوية.
11. **مديرية الموارد البشرية:** تعتني بإدارة المورد البشري في كل مستوياته الإطارات والأعوان والعمال، من خلال جملة من الخطط والتنظيمات المحكمة التي تؤدي إلى خلق وترسيخ معرفي ووظيفي وهيكل الكفاءة في أداء الفرد، وبالتالي الأداء الشامل للمجمع.
12. **مديرية الشؤون القانونية:** تهتم بالتكفل بإدارة الملفات القانونية للمجمع وتسيير الأدوات القانونية لتحقيق الالتزام وكذا الأطر القانونية.
13. **مركز البحث والتطوير:** هو من أهم مراكز البحث والتطوير في الجزائر، يتكفل بتطوير الأدوية الجينية، ويعمل على تكوين علمي وتقني فاعل للإطارات، ويعنى كذلك بتنظيم ملتقيات علمية وطنية ودولية.
14. **الوحدات التجارية:** الوحدات التجارية هي المراكز التي تستقبل الطلبات والشكاوى من زبائن مجمع صيدال، حيث يقع المجمع على ثلاث وحدات تجارية ووحدة تجارية في الوسط بالمحمدية أنشئت سنة 1996 وهي أول وحدة تجارية للمجمع، ووحدة تجارية في الشرق تأسست سنة 1999 مقرها باتنة، ووحدة تجارية في الغرب بالتحديد في ولاية وهران.
15. **فرع ANTIBIOTICAL:** هو مركب المضادات الحيوية يقع بالمدينة جنوب العاصمة، رأسماله يقدر بـ 950 مليون دينار جزائري، انطلق هذا الفرع في الإنتاج سنة 1988، يحتكم هذا الفرع على طاقة إنتاجية مميزة، وخبرات فريدة في الصناعة هذه، كما يحتوي بدوره على ثلاث فروع صناعية ووحدة فرعية لإنتاج مادة (pénicilline) و غيرها من المواد بطاقة إنتاج تصل 750 طن من المواد الأولية، ووحدة فرعية متخصصة في إنتاج المواد الصيدلانية بطاقة إنتاج 60 مليون طن، ووحدة خاصة بإنتاج الأغلفة الصيدلانية بقوة إنتاجية تبلغ 80 مليون علب و 140 مليون وصفة سنويا.

16. فرع PHARMAL: تأسس في فيفري 1998 يقع مقره بالدار البيضاء شرق العاصمة، يتكون من ثلاث مصانع إنتاجية ومخبر مراقبة الجودة إضافة إلى مراقبة جودة بعض المؤسسات العمومية والخاصة، في جويلية 1999 تم دمج ثلاث مؤسسات في هذا الفرع:⁽⁰¹⁾

- وحدة الدار البيضاء : تقوم بتصنيع تشكيلات م مختلفة من الأدوية أقراص محاليل شرب مراهم، تمتلك طاقة إنتاجية تتعدى 40 مليون وحدة؛
- وحدة قسنطينة : تقع بالمنطقة الصناعية بقسنطينة، متخصصة في صناعة الصيغ السائلة بطاقة إنتاجية تبلغ 15 مليون وحدة بيع، وتمتلك مخبرا تم إدماجها ضمن وحدات فارمال بتاريخ 1999/12/31؛
- وحدة عنابة: تم ضمها للفرع سنة 1998 وتقع بالمنطقة الصناعية بعنابة، تصنع التشكيلات الجافة من أقراص الكبسولات بقدرة إنتاجية 18 مليون وحدة بيع.

17. فرع BIOTIC: أنشأ بتاريخ 1998/02/02 يقع مقره بالعاصمة، ويحتوي على ثلاث وحدة

في جسر قسنطينة الحراش وشرشال ووحدة باتنة، نعرف كل وحدة فيما يلي:

- وحدة جسر قسنطينة : انطلقت في النشاط سنة 1984، تزيد طاقتها الإنتاجية عن 21 مليون وحدة بيع، تمتلك خمس ورشات إنتاج متخصصة؛
- وحدة الحراش : تأسست سنة 1971، تقع على أربع ورشات متخصصة واحدة للمشروبات وورشة للمحاليل وورشة للأقراص وورشة المراهم جميعها بطاقة إنتاج 20 مليون وحدة بيع؛
- وحدة شرشال: تشمل ثلاث ورشات إنتاج واحدة لإنتاج المواد الدوائية الجافة مثل المساحيق والأقراص والأكياس وورشة المحاليل المكثفة؛
- وحدة باتنة: تأسست سنة 2002 وهي متخصصة في إنتاج الهياكل الطبية المختلفة، يتعامل مع كثير من المؤسسات على مستوى القطر الوطني.

⁽⁰¹⁾ معلومات من مقابلة شخصية مع المديرية التجارية - الحراش.

المطلب الثالث: عرض وتحليل قطاع النشاط لمجمع صيدال

يختار العديد من المستثمرين الاقتصاديين قطاعات نشاط ذات الربحية العالية والتكاليف المتدنية باستمرار، لكن القطاع الصيدلاني يستنفذ أموالا طائلة نظرا لحاجته المستمرة للبحث والتطوير، هذا المطلب يسلط الضوء على النشاط الاقتصادي الصناعي والتجاري لمجمع صيدال.

1 -التخصص والتصنيف المهني لمجمع صيدال : مجمع صيدال من بين الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، يقوم على وظيفة أساسية هي الإنتاج الصناعي للمنتج الصيدلاني والمواد الكيماوية للمنتجات النصف مصنعة، الموجهة للاستعمال الطبي والبيطري، كما يعنى بشكل كبير بإنتاج المضادات الحيوية، لكثافة الغطاء الصناعي للمجمع ساهم به بشكل كبير حجم الأصول المالية للمجمع المقدر بـ 2500 مليون دينار جزائري وكذلك نسبة تداول أسهمه في البورصة 20% من رأسماله الاجتماعي الذي يعادل مليوني سهم.

ساعدت القدرة المالية للمجمع على تطوير نشاطات تجارية وتسويقية مهمة لكثافة النشاط الترويجي والدعائي، النشاط التجاري المتعلق بالتصدير والاستيراد، البحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الدوائية ومحاولة تطوير اللقاحات المضادة ولقاحات الأطفال، القيام بمؤتمرات علمية وطنية ودولية في المجال الطبي والصيدلاني.

2 -الطاقة البشرية لمجمع صيدال:

الصناعة الصيدلانية بحاجة إلى استمرارية البحث والتطوير للأساليب التقنية والتكنولوجية في القطاع حيث تعتبر جد معقدة وتعرف تحولات باستمرار، الشيء الذي يوجب الاستعانة بطاقات بشرية هامة تمتلك مؤهلات علمية ومعرفية، يمتلكون قوة التردد للتغيرات التي قد تصيب البيئة الصناعية للمجمع ويستطيعون مواجهتها.

تطورت تكاليف اليد العاملة 16% بين سنتي 2007 و2006، حيث تم تطبيق القرار 01-06 المتعلق بارتفاع الأجور الأساسية والمكافآت والتعويضات، وكذا القرار رقم 01-07 المتعلق بالتعويضات الخاضعة للساعات الإضافية ابتداء من شهر ماي 2007، مكافآت خاصة بالمرودودية حسب نسبة رقم الأعمال والإنتاج المحققة، صبت التكاليف المخصصة المذكورة سابقا في برامج التكوين الأساسي

والثانوي القصير والمتوسط والطويل المدى للقدرات الموجودة إطارات أو مستخدمين في المستويين التنفيذي والتشغيلي، من أجل الرفع من الأداء المعرفي والعلمي لأساليب وأدوات الموارد البشرية ، جودة المعرفة المهنية للمجمع والفروع التي يقع عليها الصناعية والتسويقية، حيث تمت بين سنتي 2003 إلى 2009 متابعة تكوين 46 إطارا في مجال إدارة الأعمال والتسويق والمراقبة والمراجعة الداخلية، في نهاية سنة 2004 تكوين عدد مهم من المندوبين الطبيعيين في مجال التسويق والبيع، حاول المجمع من خلال سلسلة المتابعة البيداغوجية والأندروجية هذه بعث الثقة من أجل تحسين الأداء المهني من جهة والقيادي من جهة أخرى ونظيف أنه تمت الاستعانة بالتجربة الأجنبية في التكوين من بينها شركة (PFIZER) وشركة (ACDIMA) وشركة (SOMIDAL)، سنة 2011 تم تكوين 1423 مستخدم بتكلفة إجمالية 32 مليون دينار جزائري.

المطلب الرابع: أسواق مجمع صيدال-الشراكة والمؤهلات-

من بين الأسواق الإستراتيجية المحققة لعائد اقتصادي مهم السوق الصيدلاني ، تمويل الهياكل الاقتصادية البرامج من خلال أساليب الشراكة، بمعنى إدماج الأصول الاقتصادية جزء منها أو جميعها واختيار خطة إستراتيجية لهذه الشراكة والمهم في هذا المرجعية القانونية خاصة وأن المجمع تابع للقطاع العام، نوضح في هذا المطلب سياسة الشراكة مع المؤسسات الأجنبية ، بداية بصورها التي تجسدت في صورتين: (01)

1 -اتفاقية شراكة مشتركة صناعية : تقوم على هيكلة وبناء شركات مشتركة ذات قدرة إنتاجية إجمالية تقدر بـ 140 مليون وحدة بيع مقابل استثمار قدر بـ 6374 مليون دينار جزائري، نوضح ذلك فيما يلي:

الجدول رقم(09): اتفاقيات الشراكة المشتركة لمجمع صيدال

| السنة | الشركة المشتركة | الشركة الأجنبية |
|-------|-----------------|-----------------|
| 1998 | PSM | PFIZER |
| 1998 | RPS | SANOFI |
| 1998 | GPE | SOMEDIAL |

(01) من التقارير المالية لمجمع صيدال.

| | |
|------|--------------------|
| 2001 | J PHARMACEUTICAL |
| 2001 | NOVO NORDISK |
| 1999 | دار الدواء الأردني |
| 2000 | TAPHCO JPM |
| 2000 | MEDACTA |
| 2004 | SOLUPHARM |
| | PHARMACEUTIQUE |
| 2004 | ABOLMED |

المصدر: تقارير تسيير مجمع صيدال 2006.

يوضح الجدول أهم اتفاقيات الشراكة المبرمة خلال فترة أقل من عشر سنوات، التنوع الدولي في اتفاقيات الشراكة تعكس اهتمام المؤسسات الدولية بمجمع صيدال وقدرته على مواجهة تحديات السوق، كما استطاع مجمع صيدال من خلال هذه الشراكة من تطوير أدائه الاقتصادي والاجتماعي، كما مكنته من بعث الثقة في إطارات المجمع للدخول بثقة في الأسواق الدولية، خاصة وأن للطرف الأجنبي معرفة كافية وحضورا دائما في السوق الدولي.

2 - **رخص التصنيع:** في صورتين ترخيص مجمع صيدال أو صناعة بتر خيصوص وكذلك ملكية تصنيع ست منتجات، تم إبرام عشر اتفاقيات تخص إنتاج 43 تشكيلة من الأدوية، نعرضها فيما يلي:

- **شراكة التخصص والتصنيع:** تمتلك صيدال قاعدة صناعية لا بأس بها تحوي غطاء من الوسائل الصناعية الدقيقة هذا ما دفع بعض الأطراف الأجنبية نحو وضع الثقة فيها بإنتاج منتجاته الخاصة في هذه الأرضية الصناعية، بإمداد المواد والمهارات المناسبة وإجراءات إنتاجها، وصيدال بدورها تقوم بإنتاجها مقابل تغطية تكاليف الإنتاج وهامش ربح متفق عليه، جاء من خلال هذا النوع من الشراكة عدد من الاتفاقيات:

- الشراكة مع PFIZER الأمريكية لإنتاج أربعة منتجات على مستوى فرع FARMAL؛
- الشراكة مع AVANTIS الفرنسية شهر ماي 1998 التي تقوم على إنتاج تسعة منتجات طبية؛
- شهر نوفمبر 1998 تم الاتفاق على إنشاء شراكة بين NOVO NORDISK الدنمركية ومجمع صيدال قائمة إنتاج منتجات دوائية مشروبة؛

➤ دار الدواء الأردني أبرم اتفاق شراكة مع مجمع صيدال سنة 1997 يقضي بصناعة سريعة أنواع من المنتجات.

• **اتفاقيات اقتناء الرخص :** في هذا النوع من صور الشراكة يقوم أحد الأطراف بشراء رخص تصنيع

بعض المنتجات من المخابر والشركات الأجنبية، نوجز عددا من الرخص فيما يلي:

➤ عقد ترخيص لتصنيع منتجين مبرم مع المخبر الفرنسي SOLVEY PHARME؛

➤ اتفاقية عقد تنازل لصالح مجمع صيدال منتجات مقابل مواد معينة مع المخبر الصيني MEHECO؛

➤ توجه مجمع صيدال سنة 2001 نحو المخابر الكوبية إبرم اتفاق شراكة مع المخبر الكوبي PHARMA

CUBA تقضي هذه الشراكة على إنشاء مؤسسة إنتاج الأدوية المخصصة للأمراض التنفسية؛

➤ مخبر BAXTER الأمريكي مختص في تطوير الأدوية المخصصة لمرضى الربو عقد معه مجمع

صيدال اتفاق شراكة يقضي بإنتاج تشكيلة من المنتجات وكذا تطوير القدرات الإنتاجية.

أداء مجمع صيدال الاقتصادي و هذه الشراكة ساهمت بشكل كبير في تعزيز المركز التنافسي

للمجمع على مدى سنوات حيث كان وما يزال من المؤسسات القائدة لسوق الأدوية في الجزائر، ويحاول

اليوم تعزيز مكانته في السوق الدولي للأدوية.

تجاوزت الحصة السوقية لمجمع صيدال 7% من السوق الصيدلانية للجزائر، حاول سنة 2015

تطوير هذه الحصة إلى 20% من حيث قيمت المبيعات، رغم الصعوبات التي تواجهه من طرف المنافس

الأوروبي الذي يسيطر على 33% من قيمة السوق في حين أن 65% تمثل قيمة الواردات من المنتجات

الصيدلانية، المنافسة الأجنبية من قبل عدد من المؤسسات الفرنسية و HIKMA PHARMA

الأردنية و GSK البريطانية و SCERING PLOUGH الأمريكية وغيرها من المؤسسات الأجنبية التي

بلغت حصتها السوقية في السوق الجزائري أكثر من 52%، مما أثقل كاهل المجمع في السوق

حاولت الحكومة الجزائرية في كل مرة أن تتقدم بالدعم للمجمع، هذا الدعم موجه زيادة الإنتاج من

جهة وتطوير الجودة في الصناعة الدوائية للمجمع من جهة أخرى، لتحقيق نتائج تمكنها من التحرر عن

التبعية، وهذا ما كشفه مدير المجمع في مطلع 2010 عن شروع الحكومة الجزائرية تمويل تطوير

خماسي إلى غاية 2015 بميزانية تقدر 16.7 مليار دينار جزائري، هذا المخطط وافق عليه مجلس

مساهمات الدولة موجه لخطوط إنتاج المجمع من اجل رفع طاقتها من 135 مليون إلى 298 مليون

وحدة بيع، مما يطور حصته من السوق الجزائري من 20% إلى 35% من مستوى حجم المبيعات ومن

8% إلى 20% من حيث قيمة المبيعات خلال الأربع سنوات التي تلي انطلاق هذا المخطط.

المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة التشغيلية

لوحة القيادة التشغيلية من بين الأساليب التي تمكنه من تحسين أدائه التشغيلي بالتحديد و أدائه الشامل بصفة عامة وتفعيل الغطاء التنظيمي لكامل المجمع والمستوى التشغيلي بالأساس، ارتأينا أن نقتراح نموذجاً للوحة القيادة التشغيلية يتماشى وآفاق المجمع.

المطلب الأول: عرض مؤشرات لوحة القيادة التشغيلية

يخدم كل مؤشر من لوحة القيادة التشغيلية قطاعاً معيناً من قطاعات المستوى التشغيلي، تمويل الأنشطة وتغذيتها بتكاليف مناسبة، العمليات الداخلية التي تجري داخل البيئة التشغيلية، التعلم والنمو، نتطرق في هذا المطلب إلى جميع المؤشرات.

1 - مؤشرات البعد المالي:

هو مؤشر يؤثر بصفة مباشرة في المتغيرات المتعلقة بتقييم الأداء التسويقي للمجمع وهو الأساس لتحقيق مزايا تنافسية في السوق الصيدلانية الجزائرية، وهذا المؤشر ينمو من خلال مستوى عالي من الأرباح والمردودية المالية للأصول التي تم ضخ سيولة مالية فيها ويرتبط هذا البعد ببقية الأبعاد ضمن محاور لوحة القيادة التشغيلية، اعتمدنا فترة استغلال من 2009 إلى 2013 اعتماداً على القوائم المالية، من ميزانيات وجداول وحسابات النتائج لمجمع صيدال مستخرجة من تقارير مالية لهذه السنوات، قمنا بالتحليل وفق المؤشرات التالية الموضحة فيما يلي:

الجدول رقم(10): مؤشرات البعد المالي

| | |
|------------------------------|---|
| معدل العائد على الأصول | يقيس مدى كفاءة استخدام الأصول الثابتة والمتداولة وقدرتها على خلق الأرباح منها |
| معدل العائد على الاستثمارات | يقيس مدى كفاءة استخدام الموارد ونجاعة السياسة الاستثمارية |
| معدل العائد على حقوق الملكية | يقيس مساهمة الأموال الخاصة للملاك والمساهمين في توليد العائد وتحقيق أرباحه |
| معدل نمو الأرباح | يقيس تطور الأرباح من سنة لأخرى ومستويات ربحية المجمع |

المصدر: من إعداد الطالب.

1 * معدل العائد على الأصول: هو مؤشر مهم في تحديد مستويات الربحية، يقيس كفاءة استخدام المجمع لجميع أصوله الثابتة والمتداولة ومدى قدرته على توليد الأرباح منها، يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

قمنا بإعداد الجدول التالي للفترة 2009 – 2013 التي توضح تطوره:

الجدول رقم(11): معدل العائد على الأصول للمجمع للفترة (2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| النتيجة الصافية | 2871813551 | 1102191923 | 2060480316 | 1965160951 | 2658147327 |
| إجمالي الأصول | 23176684104 | 28251187963 | 27277970868 | 30021145495 | 30099573373 |
| المعدل % | 12.39 | 3.90 | 7.55 | 6.54 | 8.83 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية لسنة 2013.

الجدول رقم (11) يوضح تطور إجمالي الأصول مقارنة بالنتيجة الصافية ، في بداية الفترة 2010 ينخفض ثم يعاود الارتفاع سنة 2011 ويستقر إلى نهاية الفترة 2013، نوضح تطوره من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(12): تطور إجمالي الأصول مقارنة بتطور النتيجة الصافية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(11).

سنة 2010 فرع BIOTIC يخسر حجما كبيرا من حصته السوقية بسبب دخول عدد من المؤسسات الأجنبية للسوق الوطني بأسعار تنافسية مقارنة بأسعار منتجات فرع BIOTIC، هذا يفسر عدم القدرة على تشغيل أصول المجمع والتحكم فيها، حاولت الحكومة الجزائرية مطلع 2011 تقديم الدعم المالي للمجمع من خلال ميزانية التطوير التي بلغت 16 مليار دينار جزائري، هذه الميزانية موجهة للبحث وال تطوير ودعم أحجام وجودة المنتجات، لكن سرعان ما انخفضت سنة 2012 بسبب عدم القدرة على مواجهة المنافسة السعرية لمنتجات بعض المؤسسات SANOFI و HIKMA PHARM، سنة 2013 يستعيد المجمع انتعاشه من خلال سلسلة من الأرباح التي سجلها في عدد من الأسواق المحلية والعربية، لكن المعدل لم يبلغ مستواه الذي يؤهله ليستقر في السوق لتلك الفترة بسبب التطوير البطيء لأصول المجمع.

2 * معدل العائد على الاستثمارات: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمارات} = \frac{\text{النتيجة الصافية / إجمالي الاستثمارات (الأصول الثابتة)}}{\text{المعدل}} \times 100$$

يوضح الجدول التالي مستويات هذا المؤشر خلال الفترة محل الدراسة:

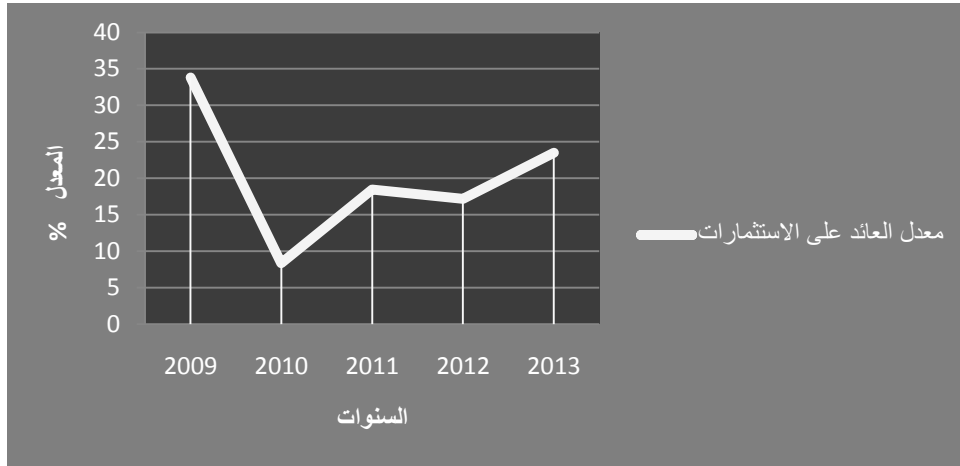
الجدول رقم(12): معدل عائد الاستثمارات للفترة(2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| النتيجة الصافية | 2871813551 | 1102191923 | 2060480316 | 1965160951 | 2658147327 |
| إجمالي الاستثمارات | 8497999134 | 13212823632 | 11161030681 | 11454745445 | 11308739240 |
| المعدل % | 33.79 | 8.34 | 18.46 | 17.16 | 23.50 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية لسنة 2013.

معدل العائد على الاستثمار كان في مستوى عالي وانخفض لمستوى أدنى ثم ارتفع ضعف المرة سنة 2011 ليستقر خلال السنة المالية ثم يرتفع سنة 2013، يوضح الجدول الرؤية الإستراتيجية لبيئة الاستثمار للمجمع هذه الرؤية غير واضحة المعالم تجاه الفرص الاستثمارية وكذلك التهديدات، لا يمكننا أن نوجه الأخطاء للأداء المالي فقط، وإنما لسلوك الشراكة والالتكال عليه في تطوير جانب معين من السوق دونما تحفيز للمستويات التشغيلية المساعدة على توسعة العرض من منتجات المجمع ، نوضح تطور إجمال الاستثمارات مقارنة بالنتيجة الصافية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(13): تطور إجمالي الاستثمارات مقارنة بالنتيجة الصافية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(12).

مثلما نلاحظ الارتفاع كان في السنتين 2011 و 2013 وسببه الدعم الحكومي للمجمع من خلال ميزانية التطوير ، سياسة الاستثمار في المجمع تطرح تساؤلات عديدة هل تعتبر الشراكة وحدها منفا لتحقيق التنمية في قطاع الأعمال ؟ حيث أن الاستثمار هو محاولة توظيف الأصول على اختلافها عن طريق عدد من العمليات والأنشطة التي تؤدي لتطوير الأداء الشامل وتحقيق التميز فيه ، لكن النتائج الموضحة تعكس غياب إستراتيجية الاستثمار في المزيج التسويقي للمجمع وحضور للدعم الهالي الهوجه لقطاعات داخل المجمع لا تخدم الرؤية الإستراتيجية للبيئة التسويقية عامة والتشغيلية خاصة.

3* معدل العائد على حقوق الملكية : الذمة المالية التي يمتلكها المساهمون تعد مؤشرا قويا دالا على أهمية هذا المشروع الاقتصادي، ونحسب معدل هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية} / \text{حقوق الملكية (الأموال الخاصة- النتيجة الصافية)}}{\text{السنة}}$$

والجدول رقم(13) يوضح تطور معدل العائد على حقوق الملكية:

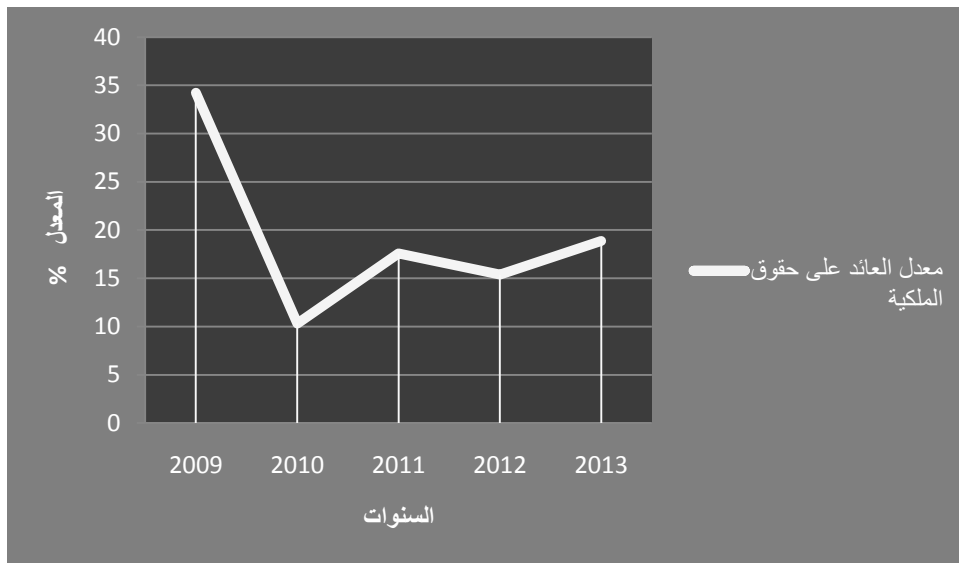
الجدول رقم(13): تطور معدل العائد على حقوق الملكية لمجمع صيدال للفترة(2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| النتيجة الصافية | 2871813551 | 1102191923 | 2060480316 | 1965160951 | 2658147327 |
| حقوق الملكية | 8389491225 | 10683333525 | 11735002227 | 12781345061 | 14090288775 |
| المعدل % | 34.23 | 10.32 | 17.56 | 15.38 | 18.86 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير المالي سنة 2013.

حجم ملكية مالكي ومساهمي المجمع ضخم حيث يساعد في إعداد وتطوير القدرات تنافسية تمكنه من مواجهة المنافسة خلال فترات عديدة، لكن لم يتم إعداد آلية مناسبة لتسيير هذا الحجم من السيولة، وبالتالي لم تحقق دعماً للقدرات التشغيلية بسبب التوظيف السلبي و الانحرافات في تطبيق الخطط والبرامج التمويلية الموجهة لدعم النشاط لا لتغطية تكاليف الأسواق في كل مرة وبالتالي تخدم بيئة خارجية على حساب البيئة الداخلية ، وزاد ذلك الداخلون الجدد للقطاع من مخابر محلية التي تمارس طرقاً تسويقية جديدة محفزة لزيائنها، نوضح تطور هذين المتغيرين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(14): تطور معدل العائد على حقوق الملكية لمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(13).

يوضح لنا هذا المعدل من جديد عدم قدرة المجمع على التوظيف الكامل والفعال للمؤهلات والأدوات التشغيلية وتحقيق التناسق بينها وبين أسواقه، حيث نلاحظ تطور هسنة 2011 وكذلك 2013 لكن خلال السنوات 2010 و 2012 لم يخدم بشكل هام النتيجة الصافية.

4 * معدل نمو الأرباح: يقيس تطور ونمو الأرباح من سنة إلى أخرى وانعكاس ذلك على تحسن الأداء المالي، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو الأرباح} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}}$$

نوضح تطور معدل نمو الأرباح من خلال الجدول رقم(14):

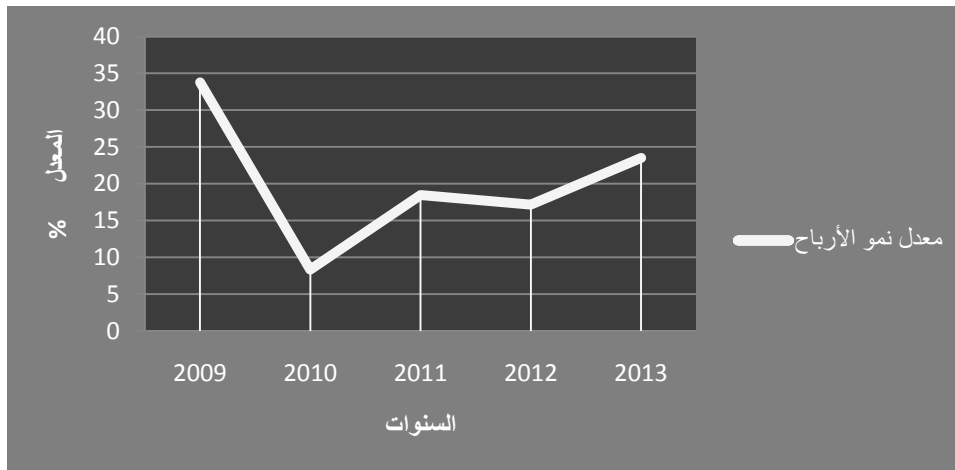
الجدول رقم(14): تطور معدل نمو الأرباح لمجمع صيدال خلال الفترة(2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| النتيجة الصافية | 2871813551 | 1102191923 | 2060480316 | 1965160951 | 2658147327 |
| المعدل % | 33.79 | 8.34 | 18.46 | 17.16 | 23.50 |

المصدر: من إعداد الطالب.

سنة 2009 السنة الأكثر ربحية للمجمع سببها اتفاقيات الشراكة التي أبرمها المجمع مع الشركات الأجنبية مكنته من تخفيف حدة المنافسة وتكوين عائد اقتصادي محفز للسنوات اللاحقة، نستطيع توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(15): تطور النتيجة الصافية لمجمع صيدال خلال الفترة(2009 – 2013)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(14).

تراجع هذا المعدل بشدة سنة 2010 بسبب تدني الغطاء الإنتاجي، كما أن سياسة الجودة لم تخدم توليفة منتجات صيدال إلى المستوى الذي هو في المنتجات المنافسة، خاصة الفرنسي، وهذا يوضح ضعف الدعم المقدم من الشركاء الاقتصاديين للمجمع أو بنود الشراكة لم تمتد لتدعم جانبا كهذا، نلاحظ أن المعدل قد تطور سنة 2011 و 2013 وكالعادة الدعم الحكومي هو المساهم في هذا.

2 - مؤشرات بعد الزبائن:

تمتلك العديد من المؤسسات الرائدة في قطاعات إستراتيجية مثل قطاع الصناعة الصيدلانية أنظمة معلومات تسويقية مؤهلة وفاعلة تخوض في كل تفاصيل بيئتها التنافسية وكل ما يتعلق ب سلوك

المستهلك، نتائج الدراسة ستشكل قرارا تسويقيا مهما لها للقيام بإعداد ميزانية تخدم إشباع حاجات الزبائن وتخدم ولاءهم تجاه المؤسسة، هذا الزبون الذي يعتبر أداة من أدوات تطوير الحصص السوقية للمجمع من خلال ارتفاع مستوى المبيعات وتنافسية الأساليب التسويقية، يؤثر هذا المؤشر على الأداء التشغيلي والمالي معا ، مجمع صيدال حاول بكل الطرق تحقيق رضا زبائنه وبلوغ ولائهم ، وهو ما نريد قياسه باستخدام هذا المؤشر يوضح بشكل كامل مردود الأداء التسويقي على المؤشرات المالية للمجمع ، نوضح في الجدول التالي أهم مؤشرات هذا البعد:

الجدول رقم(15): مؤشرات بعد الزبائن

| | |
|-------------------------|---|
| معدل المردودية التجارية | يقيس مساهمة رقم الأعمال في تعظيم وتطوير النتيجة الصافية |
| معدل نمو رقم الأعمال | يقيس تطور رقم الأعمال للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة |
| معدل دوران الزبائن | يقيس مردود مستحقات المؤسسة على الزبائن |
| مؤشر استقطاب الزبائن | يقيس حجم الخدمات المقدمة لرقم الأعمال المحقق |
| معدل الاحتفاظ بالزبائن | يقيس تطور المصاريف الموجهة لخدمة الزبائن |

المصدر: من إعداد الطالب.

1 * معدل المردودية التجارية: يحسب بالعلاقة التالية: المردودية التجارية= النتيجة الصافية / رقم الأعمال

الجدول رقم(16): تطور معدل المردودية التجارية لمجمع صيدال للفترة(2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| النتيجة الصافية | 2871813551 | 1102191923 | 2060480316 | 1965160951 | 2658147327 |
| رقم الأعمال | 12038305678 | 12510199866 | 13504270701 | 13895054473 | 11461847582 |
| المعدل % | 23.86 | 8.81 | 15.26 | 14.14 | 23.19 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية لسنة 2013.

تطور مستوى مبيعات المجمع خلال فترات عدة أهله لتحقيق مكاسب عالية رغم المنافسة خلال تلك الفترة، وهذا واضح في رقم أعمال المجمع بين الفترة 2009 2013 فهو غير مستقر وغير ثابت ، سياسة المبيعات لم تتطور مؤشراتها ولم تتبنى إستراتيجية فعالة، أنظمة توزيع غير قادرة على تطوير رقم أعمال المجمع، أدوات تسويقية كرجال البيع المتخصصين غائبين مقارنة برجال البيع الذين تستخدمهم المؤسسات المنافسة للتواصل المباشر مع الزبائن من أطباء وصيادلة ومؤسسات صحية في القطاعين العام والخاص، كل هذا لا يمتلكه المجمع أو لم يوظفه ، وبالتالي لم يخدم إلى حد بعيد استقرار المبيعات، وعاد ذلك سلبا على النتيجة الصافية للمجمع، نوضح أوجه المقارنة في الشكل التالي:

الشكل رقم(16): تطور رقم أعمال مجمع صيدال مقارنة بالنتيجة الصافية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(16).

بداية الفترة بدأت بإعادة هيكلة الأدوات التجارية لبعض الفروع من المجمع من بينها أنظمة التوزيع، البرامج الترويجية مثل الإشهار التجاري للمنتج الصيدلاني اعتمد فيها المجمع على الاتصال المباشر بالمؤسسات الاستشفائية وكذلك الصيدالولة للتعريف بالمنتجات بصورة مباشرة، هذه الخطط والبرامج تم إعدادها لتتماشى مع التقدم الذي لاحظته لدى المنافسين في القطاع، حاول المجمع بعثها في تلك الفترة فقام بتحفيز وخدمة مبيعات معينة بقدر كبير من الإمكانيات التجارية ووجه هذه البرامج ل فروع على حساب الفروع الأخرى ، مما أضعف معدل رقم الأعمال الإجمالي للمجمع، وعدم قدرته على ترقية مستويات النتيجة الصافية للفروع وللمجمع ككل ، وهذا واضح في الخسارة التي مست فرعه BIOTIC سنة 2010.

2* معدل نمو رقم الأعمال : نحتاج معدلات تجمع بين المؤشر التجاري وتسويقي توضح في الاساس تطور مبيعات المجمع الممثلة في رقم أعمالها، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو رقم الأعمال} = (\text{رقم أعمال السنة الحالية} - \text{رقم أعمال السنة السابقة}) / \text{رقم أعمال السنة السابقة}$$

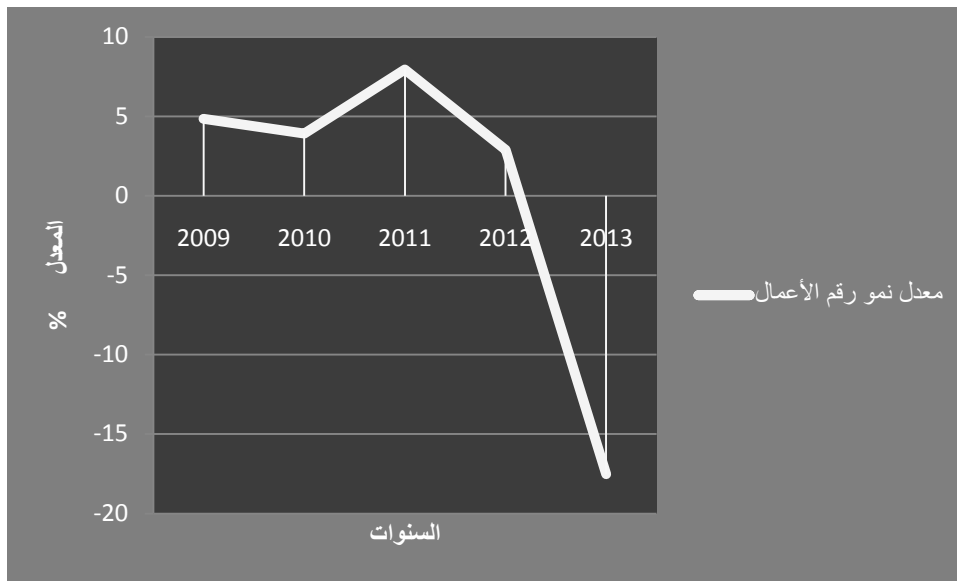
الجدول رقم(17): تطور معدل نمو رقم الأعمال لمجمع صيدال خلال الفترة(2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| رقم الأعمال | 120383005678 | 12510199866 | 13504270701 | 13895054473 | 11461847582 |
| المعدل % | 4.85 | 3.92 | 7.95 | 2.89 | (17.51) |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية لسنة 2013.

الأداء المالي للمجمع وكما ذكرنا سابقا ساهمت الحكومة الجزائرية كثيرا في تطويره وتغطية برامج تمويله وأوعيته الاستثمارية، الأساليب البيعية التي طبقها مجمع صيدال كانت له فرصة في معرفة ردود أفعال الزبائن والمنافسين معا، لذلك قام بتطوير تلك الأساليب حيث ساهمت في الرفع من حصته السوقية لدرجة جيدة، لكن لا بد أن نرفق هذا الطرح بالتطرق لميزانية التطوير التي ساهمت بها الحكومة الجزائرية سنة 2011 ساعدت على الرفع من إيرادات المجمع وتحسين أداء بعض الفروع التي صبت مباشر في سياق نجاعة سياسته التمويلية خلال، الشكل التالي يوضح تطور رقم أعمال المجمع:

الشكل رقم(17): تطور رقم أعمال المجمع للفترة(2009 – 2013)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(17).

ساهمت الشراكة التي توجه إليها المجمع في الاستحواذ على حصص سوقية مهمة اقتسمها المجمع مع شركائه، لكن تطور رقم الأعمال لا يرتبط بنمو الأموال الخاصة أو تحسن سياسة التمويل فقط بل يتحسن إضافة لما ذكرنا سابقا من خلال أداء تسويقي فعال عن مديريات التسويق للفروع يعكس سياسات تسويقية واضحة واستقلالية في التسيير عن إدارة الدولة للمجمع المالية والتسويقية والقدرة على الوقوف من خلال سياسة تمويل بعيدة عن خزينة الدولة من مساعدات وتعويضات وتغطية للخسائر من سنة لأخرى، وهذا ما يؤكد القصور المسجل عن مديرية التسويق للمجمع وغياب إستراتيجية تخدم المزيج التسويقي، الغطاء الكثيف للمنافسة في السوق الجزائرية قد ضيق الخناق على الحصص السوقية بمعدلات خطيرة.

3 * معدل دوران الزبائن: ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران الزبائن = (معدل دوران الزبائن للسنة الحالية - معدل دوران الزبائن للسنة السابقة) / معدل دوران الزبائن للسنة السابقة

معدل دوران الزبائن = رقم الأعمال بما فيه الرسوم / (الزبائن + أوراق القبض)

هذا المؤشر يترجم مستوى حرص الزبائن على دفع المستحقات التي عليهم تجاه المجمع، وهو مؤشر واضح يدل على تطبيق ناجح لإستراتيجيات التسويق بالعلاقات والعمل على إعداد رسالة مؤثرة للزبائن تدل على مدى اهتمام المؤسسة لهم ، فلسفة التسويق بالعلاقات مولدة لرضا الزبائن من جهة وقدرة المؤسسة على بناء الثقة بينها وبين زبائنها، وضمان استقرار داخل بيئتها الخارجية:

الجدول رقم(18): تطور معدل دوران زبائن مجمع صيدال للفترة(2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| رقم الأعمال بما فيه الرسوم | 12880987076 | 13385913856 | 14449569650 | 14867708286 | 12264176913 |
| الزبائن + أوراق القبض | 4269831281 | 4412510500 | 3858127847 | 4694957948 | 3830960856 |
| معدل دوران الزبائن | 3.02 | 3.03 | 3.74 | 3.17 | 3.20 |
| المؤشر | 17.59 | 0.56 | 23.46 | (15.45) | 1.09 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية سنة 2013.

تتطلب قوة الالتزامات المالية للزبون تجاه المؤسسة من قوة الإجراءات القانونية ووضوحها، وكذلك الجدول الزمني الذي تلتزم به المؤسسة وزبائنها لإبرام المعاملات التجارية، الإجراءات هذه والتعريف الواضح لذمم المؤسسة ومواقف الزبائن المالية تساعد على تغذية عقلية الزبون بالالتزام من هذا الجانب، أنظمة التوزيع والعلاقات التي بعثها المجمع بينه وبين زبائنه من خلال سياسة اتصال فعالة للمجمع جعله محل أنظار الزبائن وموقفهم الشرائي مكنت المجمع خلال فترات عديد من بعث الثقة بينه وبين زبائنه، وهو واضح في معدل دوران الزبائن للسنوات 2010 2011 2013، التجربة التي استفاد بها من الشراكة مع الأطراف الأجنبية مكنته من تطوير سياسة تسويقية فعالة مؤثرة في البيئة الخارجية للمجمع ساهمت في تطوير صورته التجارية، كما اعتمد المجمع على بعث فكرة ثقافة المنتج الوطني، هذه الإستراتيجية استخدمها المجمع لفترات عدة، لكن لم يتم اعتمادها كمرجع للسنوات اللاحقة وهو ما يظهر في معدل دوران الزبائن لسنة 2012 حيث انهار هذا المعدل ليثبت عدم قدرة سياسة التمويل الحكومي وحدها على ترقية وتطوير هذا المؤشر، حيث أن التغيير الذي حصل في صورة المجمع لدى زبائنه جراء أدائه التسويقي الضعيف ولد تدهورا في الانضباط لدى الزبائن في دفع مستحقاتهم تجاه المجمع.

4 * معدل الاحتفاظ بالزبائن: ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل الاحتفاظ بالزبائن = (قيمة الخدمات المقدمة للزبائن في السنة الحالية - قيمة الخدمات

المقدمة للزبائن في السنة السابقة) / قيمة الخدمات المقدمة للزبائن في السنة السابقة

حجم التكاليف المقدرة في البرنامج التمويلي للمؤسسة هدفها تطوير أساليب الإنتاج والتسويق للمجمع، وبدورها هذه التكاليف تخدم رضا الزبون وموجه لخدمة أنظمة تسويقية فعالة تحقق رضا وولاء الزبائن وتعكس ثقافة المؤسسة التسويقية وعمق المسؤولية الاجتماعية التي يوليها المجمع أهمية كبيرة، حرص المجمع على تطوير الخدمة المقدمة للزبون مترجمة في الجدول التالي:

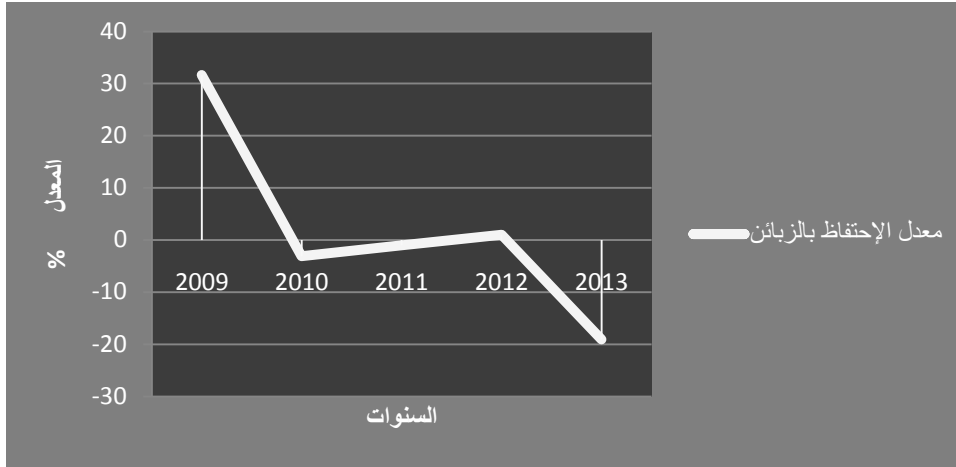
الجدول رقم(19): تطور معدل الاحتفاظ بالزبائن لمجمع صيدال للفترة(2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| قيمة الخدمات | 943734235 | 914365388 | 905122461 | 914334047 | 740255739 |
| المعدل % | 31.66 | (3.11) | (1.01) | 1.03 | (19.04) |

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي لسنة 2013.

تلقى المجمع غطاءً مالياً مكنه في كل فترة من تغطية خسائره المالية، لكنه لم يغذي القطاعات المرتبطة بالزيائن، حيث بقي أنظمة التسويق وأدواته دون عناية، وعكست سياسة اتصال غير طموحة، زيون المؤسسة غائب عن برامج المجمع، أدوات تسويقية كبحوث التسويق غير مستخدمة كأداة لتحليل الظواهر التسويقية والتشخيص التسويقي الذي يمكن من تغذية المجمع بمعلومات عن الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوى والضعف التي تم رصدها في جانب من جوانب هيكل المؤسسة المالي والتسويقي والإنتاجي الذي يعكس أداء هذه الجوانب، سياسات تسويقية تبناها المجمع اقتصر على أمور سطحية لا تخدم الفترة التي يمر بها المجمع مالياً وتنافسياً، لم يقدم سوى نسبة معينة تم احتسابها على أساس كمي لا نوعي، بمعنى عدم تقسيم قطاعات الزيون واحتياجاته والاهتمام فقط بالحجم الكلي للإنتاج:

الشكل رقم(18): تطور قيمة الخدمات المقدمة للزيائن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(19).

لم يعتمد المجمع إستراتيجية تسويقية فعالة لتحقيق رضا الزيائن، الزيون بحاجة إلى هيكل خدماتي ينطلق من سياسة اتصال طموحة تقفني أثر حاجات الزيون، وبرامج لإدارة جودة الخدمة للوصول بخدمات المجمع إلى أعمق قدر من الرضا والقبول لدى الزيائن، تمكن جودة الخدمة من التحكم في مستوى ثابت من التكاليف التسويقية الإجمالية.

فعالية السياسات التسويقية تضمن مستوى عالي التأثير على قرارات الزيائن الشرائية وبالتالي مبيعات كبيرة ومن ثم عائدات مالية معتبرة وهامة، لكن وكما لاحظنا ابتداء من سنة 2010 بدأ المجمع في تخفيض الميزانية الموجهة للخدمات التسويقية تجاه الزيائن بشكل يضع السياسة التسويقية على المحك، ويثبت عدم مقدرة مديرية التسويق على فرض القرار داخل المجمع.

5 * معدل استقطاب الزبائن: ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل استقطاب الزبائن = قيمة الخدمات المقدمة للزبائن / رقم الأعمال

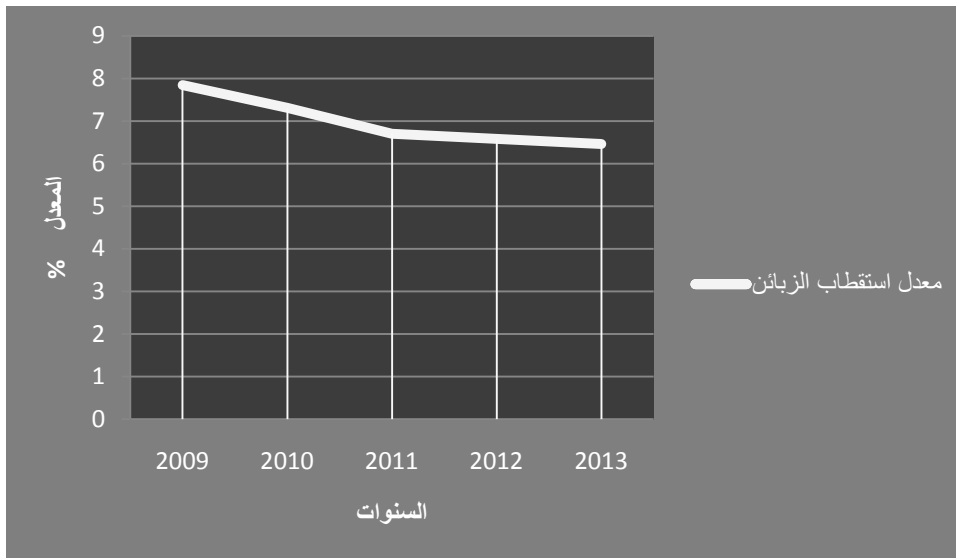
الجدول رقم(20): تطور معدل استقطاب الزبائن لمجمع صيدال للفترة(2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| قيمة الخدمات | 94374235 | 914365388 | 905122461 | 914334047 | 740255739 |
| رقم الأعمال | 12038305678 | 12510199866 | 13504270701 | 13895054473 | 11461847582 |
| المعدل % | 7.84 | 7.31 | 6.70 | 6.58 | 6.46 |

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي لسنة 2013.

توجه المجمع نحو تطوير الشراكة من سنة لأخرى للاستفادة من تطوير أساليب الإنتاج و مستويات المبيعات، كما أن السياسة التمويلية كانت لتطوير توليفة منتجات معينة ممثلة في اللقاحات والأدوية الجنيسة، لكن لم يوجه المجمع قدرا من الاهتمام لتطوير قاعدة الزبائن، ومع غياب تام لإستراتيجية تسويقية تدهور مؤشر استقطاب الزبائن من سنة لأخرى إلى أن وصل 6.46% سنة 2013 بعدما كان في مستوى 7.84% سنة 2009 انخفاض بمعدل 1.38%، ونوضح هذا التطور فيما يلي:

الشكل رقم(19): تطور قيمة الخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بتطور رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(20).

تطور رقم أعمال المجمع المتذبذب سببه عدم استقرار في أنظمة التوزيع بما فيها الخدمات ضمن هذه الأنظمة، يعود هذا القصور إلى سببين الأول هو غياب نظام معلومات تسويقي يغذي أنظمة التوزيع بالمعلومات الكافية عن البيئة التسويقية رغم تطور مستوى مبيعات المجمع وقوة المجمع المالية إلا أنه لم يغطي كثيرا الخدمات المقدمة للزبائن، والسبب الثاني هو عدم تحيين قواعد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية كأساس للانطلاق نحو الزبون، لأن جودة منتجات المجمع لا تخدم وحدها ولاء الزبائن في قراءتنا للأداء الإنتاجي، بل يجب أن يطور المجمع أداءه الاجتماعي بما يتماشى وهذا القطاع الذي ينشط فيه، ما يؤدي في النهاية إلى تحفيز الأطباء الذين يوجهون الزبائن نحو منتجات المجمع، وقدرة المجمع على إشراك الكادر الطبي الداخلي والخارجي معا، لكن في مجمع صيدال تغلب السرية والحساسية في التواصل مع الطبيب من خارج المجمع الذي يمكن أن يعكس قدرا كافيا لثقافة المسؤولية الاجتماعية للمجمع.

3 - مؤشر بعد العمليات الداخلية:

العمليات الداخلية هي مجموع الأنشطة التي تتولد من تفاعل أجزاء هيكل المؤسسة التنظيمي، فهي تولد مصالح مشتركة داخلية بين أجزاء النظام باعتماد إجراءات وقوانين معينة، وباستخدام أنظمة معلومات إدارية يتطلبها كل جزء من أجزاء النظام ، وبالمقابل تتطلب أنشطة تتماشى وتطلعات العنصر البشري من داخل المؤسسة ، فهو يعكس قدرة المؤسسة بالتأثير في محيطها الداخلي باستخدام مبادئ التسويق الداخلي، هذا النظام من الأنظمة التحفيزية للعنصر البشري يولد قدرة على تطوير الأداء:

الجدول رقم(21): مؤشرات بعد العمليات الداخلية

| | |
|---------------------------------|--|
| معدل نمو الإنتاج | يقيس تطور الإنتاج من سنة لأخرى |
| معدل نمو القيمة المضافة | يقيس تطور القيمة المضافة من سنة لأخرى |
| معدل تحسن الكفاءة الإدارية | يقيس تطور العمليات الداخلية من سنة لأخرى |
| معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية | يقيس تطور النتيجة المالية من سنة لأخرى |

المصدر: من إعداد الطالب.

1 * معدل نمو الإنتاج : طبيعة الإمكانات الاقتصادية والإنتاجية بالتحديد الدالة على التفوق الصناعي داخل قطاع معين، وتجعل المؤسسة صاحبة قرار في سوقها من خلال التحكم في جودة المنتج وأساليب هذه الجودة، معدل نمو الإنتاج يقيس بدقة هذا الإطار:

معدل نمو الإنتاج = (قيمة إنتاج السنة الحالية - قيمة إنتاج السنة السابقة) / قيمة إنتاج السنة السابقة

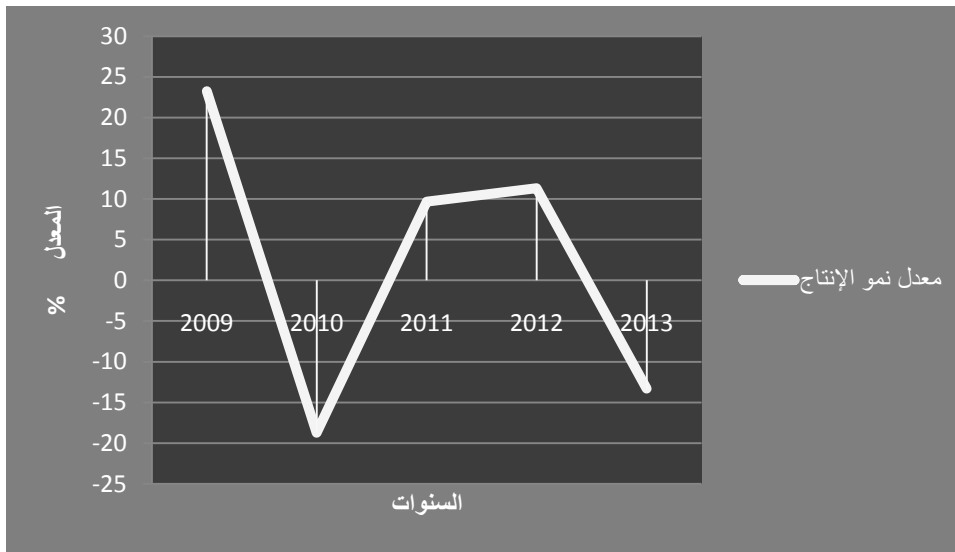
الجدول رقم(22): تطور معدل نمو الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| قيمة الإنتاج | 14236516320 | 11571468990 | 12689519436 | 14124680917 | 12243878149 |
| المعدل % | 23.23 | (18.72) | 9.66 | 11.31 | (13.32) |

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي لسنة 2013.

الحصة السوقية التي اكتسبها المجمع سنة 2009 كانت بسبب الشراكة الاقتصادية، هذه الشراكة مكنته من تطوير أحجام الإنتاج عبر فروع المجمع، الشكل التالي يوضح هذا التطور:

الشكل رقم(20): تطور حجم إنتاج مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(22).

لم يحاول المجمع تطوير أنظمة معلومات وأساليب قياس وإدارة الجودة الشاملة، يتحكم من خلالها بأداء فروعها، كما ولم يتم الاعتماد على برنامج إنتاجي يحاكي التطورات الحاصلة في الصناعة الصيدلانية كما هي في الشركات الأجنبية، حيث رغم الحجم الهائل لإمكانات المؤسسة وقوتها المالية إلا أن معدل الإنتاج ينخفض إلى مستويات دنيا، تفسيره انخفاض الطلب على منتجات المجمع من جهة والتكاليف الغير مبنية على جدوى اقتصادية محكمة، بقراءتنا لسنة 2011 نلاحظ أنه رغم ميزانية التطوير العالية إلا أن هذا المعدل لم يعرف تطورا يرقى لتطلعات الشركاء والمساهمين، ما يدل على رؤية ضعيفة لمستقبل الصناعة الصيدلانية لا تعكس حجم وقوة المجمع والغرض من الشراكة الأجنبية في القطاع.

2* معدل نمو القيمة المضافة: يرتبط مفهوم القيمة المضافة برقم الأعمال المحقق خلال فترة الاستغلال، فهو مؤشر على قدرة المؤسسة على خلق مردود مالي من عملياتها التجارية، يحسب معدل نمو القيمة المضافة بالعلاقة التالية:
 معدل نمو القيمة المضافة = (القيمة المضافة للسنة الحالية - القيمة المضافة للسنة السابقة) / القيمة المضافة للسنة السابقة

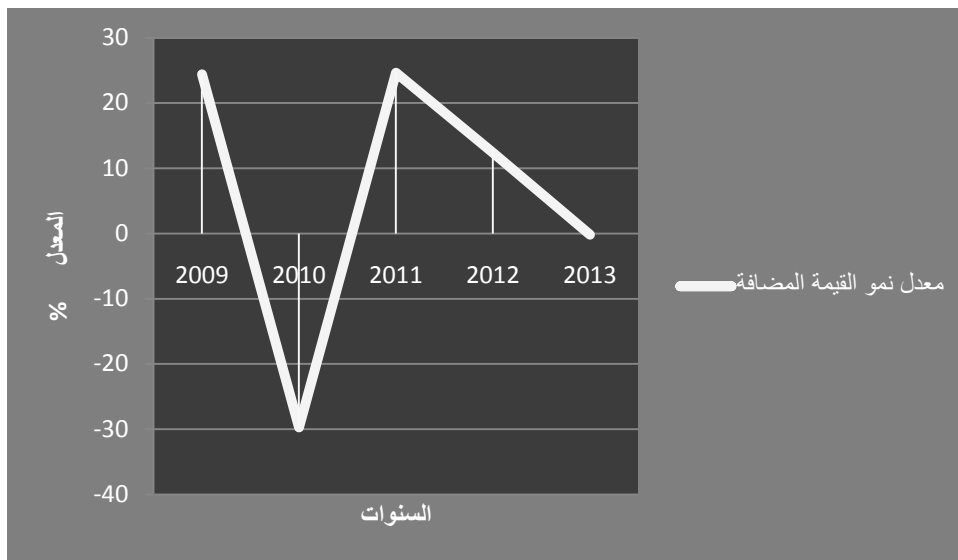
الجدول رقم(23): تطور معدل نمو القيمة المضافة لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| القيمة المضافة | 8090278537 | 5684351133 | 7084738682 | 7963460024 | 7947147149 |
| المعدل % | 24.42 | (29.74) | 24.64 | 12.40 | (0.20) |

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي لسنة 2013.

معدل نمو القيمة المضافة للمجمع غير مستقر وغير ثابت وفي مستويات منخفضة باستمرار، حيث ارتفع بين السنتين 2009 و 2011 بمعدلات مرضية نوعا ما يعكس قدرة المجمع على التحكم في مستويات معينة من الأنشطة الداخلية، لكن كما أشرنا سابقا أن أداء المجمع الإنتاجي اعتمد على توجيهين للتطوير والتنمية الصناعية، اتجه يعتمد على الشراكة الاقتصادية وبناء أواصر الصلة الاقتصادية بينه وبين شركاء أقوى في السوق الصيدلاني، واتجاه يعتمد على دعم الحكومة للمجمع خلال الأزمات التي يمر بها، لذلك نلاحظ عدم استقرار في جميع المؤشرات، نوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(21): تطور القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة (2009-2013)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(23).

3* معدل تحسن الكفاءة الإدارية: بناء الأنشطة الإدارية والتنبؤ بمردودها الاقتصادي من أهم النقاط التي ينبغي أن يعتني بها صاحب القرار في المؤسسة الاقتصادية، فهي تقيس كفاءة الإجراءات والقوانين والهيكل لدى المؤسسة، وقدرت هذه الأنظمة على تعظيم ربحية المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يعكس المنهج التنظيمي ونقاط القوة داخل البيئة الإدارية ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تحسن الكفاءة الإدارية} = \frac{\text{النتيجة التشغيلية للسنة الحالية} - \text{النتيجة التشغيلية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة التشغيلية للسنة السابقة}}$$

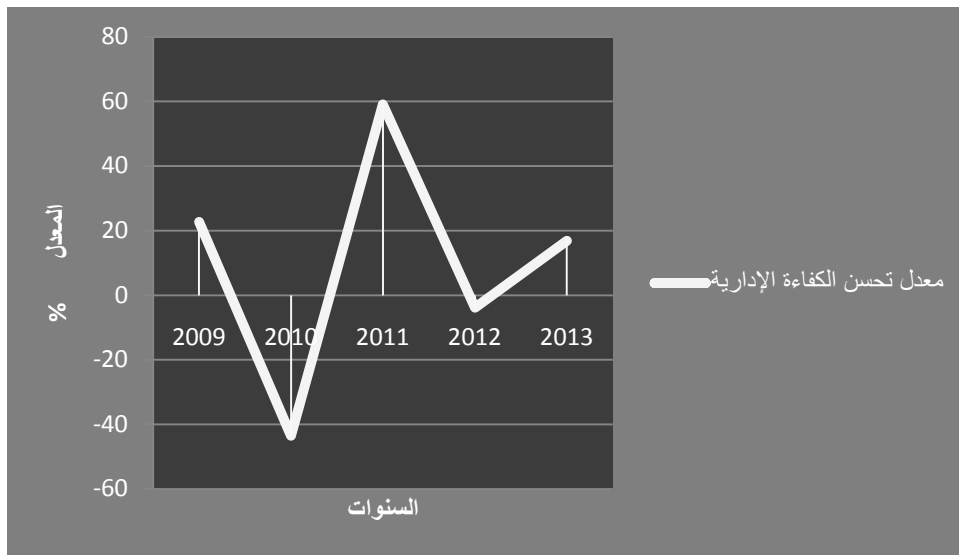
الجدول رقم(24): تطور معدل تحسن الكفاءة الإدارية لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| النتيجة التشغيلية | 2921981749 | 1649967193 | 2624059985 | 2521790319 | 2946399282 |
| المعدل % | 22.66 | (43.53) | 59.04 | (3.90) | 16.84 |

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي لسنة 2013.

توضح أرقام الجدول مدى تحسن الكفاءة الإدارية إلى غاية سنة 2013 نعرضها في الشكل التالي:

الشكل رقم(22): تطور النتيجة التشغيلية للفترة (2009-2013)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(24).

لم يتمكن المجمع من الاحتفاظ بهذه الكفاءة لفترات متلاحقة ولم يتمكن من استخدام المناهج والأساليب الإدارية التي تفعل دور إجراءات التسويق الداخلي في بعث الثقة في الكادر البشري على توليد العائد الاقتصادي للمجمع، سنة 2010 المنافسة القوية من قبل المؤسسات الأجنبية كانت حائلا أمام تقدم

المجمع داخل السوق الجزائري عكس انخفاضا للإمكانات الترافسية للمجمع، الخسارة هذه أدت إلى إهمال المجمع لتطوير الأنظمة الخبيرة وفعالية مناهجها التسييرية على التحكم في العمليات المستمرة للمجمع ، رغم الدعم الحكومي الذي غطى النتيجة العملياتية سنة 2011 إلا أن المجمع لا يتبنى تغذية رجعية تمكنه من تجاوز الأزمات القريبة.

4* معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية : يقيس الأداء الإداري للقائمين على العمليات المحققة لتعظيم العائد المالي وتدني التكاليف ويعكس الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة بسياستها المالية وكفاءتها في تغذية أوعيتها التنفيذية والتشغيلية بالسيولة بصورة عقلانية، يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية} = \frac{\text{النتيجة المالية للسنة الحالية} - \text{النتيجة المالية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة المالية للسنة السابقة}}$$

نوضح من خلال الجدول التالي تطور معدل كفاءة الإدارة المالية في مجمع صيدال:

الجدول رقم(25): تطور معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-----------|-------------|------------|-------------|-------------|
| النتيجة المالية | 573684371 | (130355224) | (98857904) | (124338804) | (147696864) |
| المعدل % | 307.84 | (122.72) | 24.16 | (25.78) | (18.78) |

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي لسنة 2013.

السياسة المالية للدولة ومحاولاتها تطبيق برامج دعم تغذي القطاعات الاقتصادية الإستراتيجية لم يأت بالجديد على بعض المؤسسات من بينها مجمع صيدال ، دعمه القوي لهذا الكيان من خلال توفير غطاء الشراكة الدولية لم يعكس تطورا في أداءه المالي، فالفجوات التي صنعها ضيق الرؤية الاستراتيجية وتبني هيكل نظام إداري كلاسيكي لا يقبل التجديد ولا يعود إلى أنظمة تغذية عكسية للمستويات التنفيذية والتشغيلية جعل منها مراكز تفريغ السيولة لا مراكز توليد للسيولة، برامج المحاكاة للظروف المستقبلية داخل هذه المستويات كان من شأنها معرفة الفجوات التي تحول بين الأداء المالي الفعلي والمتوقع ، لكن بدا واضحا أن الإدارة المالية للمجمع لا تتمتع بالاستقلالية في إدارتها المالية ولا في دراسة جدوى تكاليف عملياتها وأنشطتها الداخلية، سجل المؤشر معدلا موجبا سنة 2009 إلا أنه تراجع سنة 2010 وهو دليل على عدم قدرة الإدارة المالية بالاحتفاظ على المورد المالي، قمنا بإعداد الشكل التالي:

الشكل رقم(23): تطور النتيجة المالية لمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(25).

4- مؤشرات بعد التعلم والنمو:

يؤثر هذا المؤشر بشكل رئيسي على بقية المؤشرات ، فهي تجمع عددا من المؤشرات الاجتماعية المهمة التي تدخل في سياق المسؤولية الاجتماعية للمجمع، وتساهم في وصف حاجات ورغبات الزبون الداخلي للمؤسسة وهو المستخدم، هذا العامل يتطلع إلى تحسين ظروفه الوظيفية من هياكل مريحة وكذلك الاجتماعية من تحفيز مادي ومعنوي ، وله جانب مهم في تطوير القدرات المعرفية والاتصالية التي يؤثر تطورها في البيئة التشغيلية ومخرجات النظام التسويقي ويحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي معا وفي النهاية يحقق تعظيما للمزايا التنافسية للمؤسسة ، مجال الحرية الممنوح للعنصر البشري يمكن من تطوير أساليب الإبداع والابتكار، وهو مفتاح للتنمية المستدامة داخل المجمع:

الجدول رقم(26): مؤشرات بعد التعلم والنمو

| | |
|--------------------------------|--|
| معدل تفعيل العلاقة مع العاملين | يقيس تطور مصاريف المستخدمين مقارنة برقم الأعمال |
| معدل تحفيز العاملين | يقيس تطور مصاريف المستخدمين من سنة لأخرى |
| معدل إشراك العاملين | يقيس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق العائد المالي |

المصدر: من إعداد الطالب.

1 * معدل تفعيل العلاقة مع العاملين: هو مؤشر اجتماعي مهم يوضح اهتمام المجمع بتطلعات العاملين من خلال توزيع مناسب للعائد المالي المتمثل في رقم الأعمال بشكل يتماشى وأدائهم الاقتصادي للمجمع، وهو مقياس لتفعيل العلاقة معهم والاستثمار في ولائهم للمجمع، يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تفعيل العلاقة مع العاملين} = \text{مصاريف المستخدمين} / \text{رقم الأعمال}$$

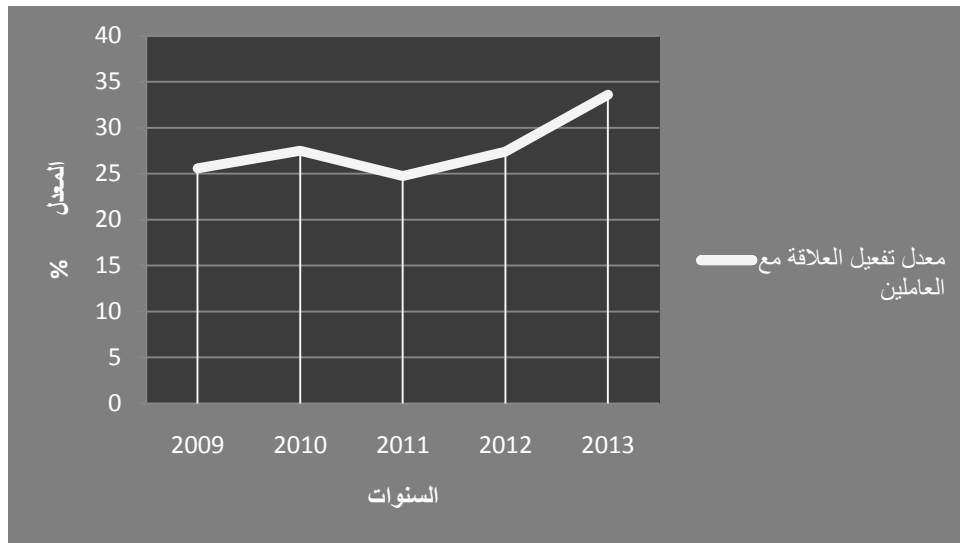
الجدول رقم(27): تطور معدل تفعيل العلاقة مع العاملين لمجمع صيدال للفترة(2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| مصاريف المستخدمين | 3078975082 | 3439806441 | 3342926583 | 3809104894 | 3848442866 |
| رقم الأعمال | 12038305678 | 12510199866 | 13504270701 | 13895054473 | 11461847582 |
| المعدل % | 25.58 | 27.50 | 24.75 | 27.41 | 33.58 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية للسنوات محل الدراسة.

يريد المجمع باستمرار خلق جو من التقارب بينه وبين عامليه محاولا تصور رغباتهم وحاجاته المالية والمعرفية من خلال دعمه المستمر لسياق التعلم والتطوير المعرفي وتحفيزه على اكتساب القدرات العلمية لتجديد الأساليب والأدوات المهنية والوظيفية بشكل عام، والشكل التالي يوضح هذا التطور:

الشكل رقم(24): تطور مصاريف المستخدمين مقارنة بتطور رقم أعمال مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(27).

تجانس المعدل كثيرا في الفترة محل الدراسة دليل على أداء اجتماعي فريد ينتهجه المجمع بتخصيصه مصاريف موجهة للمستخدمين تدخل في برامج التكوين والتعليم لتطوير أداء الفئات المختلفة من الإطارات والمستخدمين وزيادة القدرة على فهم هذه الفئات للأهداف التي يريد المجمع بلوغها.

2* مؤشر تحفيز العاملين: هو مؤشر يعكس مساهمة المجمع في تلبية حاجات ورغبات الموارد البشرية وتحفيزهم بغية تحقيق رضاهم وتطوير أدائهم، قمنا بإعداد الجدول التالي لنوضح تطور هذا المعدل:

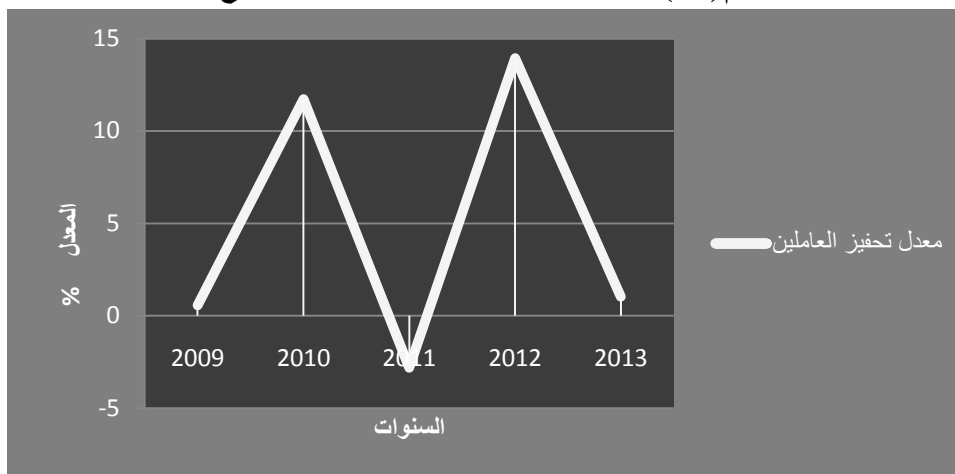
الجدول رقم(28): تطور معدل تحفيز العاملين لمجمع صيدال للفترة(2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| مصاريف المستخدمين | 3078975082 | 3439806441 | 3342926583 | 3809104894 | 3848442866 |
| المعدل % | 0.56 | 11.72 | (2.82) | 13.94 | 1.03 |

المصدر: من إعداد الطالب، بناء على التقرير المالي لسنة 2013.

مصاريف المستخدمين مخصصة لتطوير أدائهم وظروفهم المهنية مادية أو معنوية يسعى المجمع من خلالها إلى توحيد جهود هؤلاء المستخدمين لخدمة الهدف الأساسي للمجمع وهو النمو والبقاء، هذه المصاريف تعكس درجة ثقة المؤسسة في اختيار للعنصر البشري إطارا أو دون ذلك، تطور المؤشر سنة 2010 بشكل كبير وهذا يدل على تبني سياسة معينة تنعكس في برامج التوظيف والترقية وكذا التكوين بعد توسعة قاعدته الصناعية والتجارية، نوضح تطور هذا المتغير الشكل التالي:

الشكل رقم(25): تطور مصاريف المستخدمين لمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(28).

نلاحظ انخفاض المؤشر سنة 2011 بسبب خسارة المجمع لحصته السوقية في السوق الوطني ، ما أدى إلى تدخل الدولة في نفس السنة لإنعاش المجمع من جديد، فأدى ذلك إلى تحسن المؤشر سنة 2012 لكنه سرعان ما ينخفض سنة 2013، بسبب المشاكل المالية وغياب أدوات التحكم في المورد المالي للمجمع، وهذه نتيجة أن هذا المؤشر كذلك مرتبط بمستوى ضخ السيولة المالية فيه لا ببرامج وخطط سابقة تبحث في تطويره.

3 * معدل إشراك العاملين: هو معدل يعكس عائد مصاريف المستخدمين على النتيجة الصافية، يقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل إشراك العاملين} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مصاريف المستخدمين}}$$

الجدول رقم(29): تطور معدل إشراك العاملين لمجمع صيدال للفترة(2009-2013)

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| النتيجة الصافية | 2871813551 | 1102191923 | 2060480316 | 1965160951 | 2658147327 |
| مصاريف المستخدمين | 3078975082 | 3439806441 | 3342926583 | 3809104894 | 3848442866 |
| المعدل % | 93.27 | 32.04 | 61.64 | 51.59 | 69.07 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقارير المالية للسنوات محل الدراسة.

عدم الاستقرار في مصاريف المستخدمين لم يؤثر على عائد النتيجة الصافية، حيث نلمس مساهمة المستخدم بشكل كبير في تطوير النتيجة الصافية للمجمع ، ودليل مرة أخرى على قدرة الموارد البشرية للمجمع على تحقيق مزايا تنافسية، حيث كان مرتفعا سنة 2009 وانخفض بسبب الأداء المالي للفروع خلال السنة اللاحقة لكن سرعان ما ارتفع سنة 2011 وبقي مستقرا ومتجانسا في مع دله حتى سنة 2013، وهنا نستطيع الخروج بقراءتين الأولى هي عقلانية الإنفاق المتبع من قبل المجمع وأدائه المالي من هذا الباب ناجح من جهة ومن جهة أخرى إمكا نية معرفة الإنفاق الذي يحقق النتيجة الصافية بمستوياتها الكبيرة وبالتالي تحديد مجال الإنفاق للفترة اللاحقة على المورد البشري، رغم المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الجزائرية والأجنبية إلا أن المستخدم في مجمع صيدال يساهم بإمكانياته وهو دليل على مساهمة الأداء الاجتماعي في تطوير أداء المجمع الإنتاجي والتسويقي على حد سواء ونتيجة حتمية في أنه علاج لتدذب باقي المؤشرات، نوضح تطور أوجه المقارنة في الشكل التالي:

الشكل رقم (26): تطور مصاريف المستخدمين مقارنة بالنتيجة الصافية لمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم (29).

المطلب الثاني: تحديد مؤشرات لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال

يحاول المجمع تطبيق إستراتيجيات إنتاجية ومالية وتسويقية، والحائل بينه وبين تطبيقها غياب الرؤية الإستراتيجية، لذلك ينبغي وضع الأوزان النسبية لمؤشرات كل بعد من أبعاد لوحة القيادة التشغيلية، من أجل قياس الأداء بشكل فعلي ومراقبة الانحرافات والأخطاء والعمل على تصحيحها.

1 - تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات البعد المالي:

يمكننا القول أن للبعد المالي أهمية بالغة في لوحة القيادة التشغيلية، فهو منطلق لتغطية تكاليف الأبعاد الأخرى، وهو البعد الأكثر أهمية لدى مجمع صيدال الذي يحاول تحسينه وتطويره وترتيبه باستمرار، ضمن نموذج لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال تم بناء ثلاث مؤشرات لهذا البعد تحدد وضعية هذا البعد من خلال حالة المؤشرات النسبية، وفعالية ترجمة الإستراتيجية التسويقية الإنتاجية للمستوى التشغيلي ومحاولة لبعث الرابط بين الإدارة المالية والتشغيلية، حيث تم تحديد وزن 30% من الأداء التشغيلي تم توزيعها بالتساوي بين مؤشرات كالتالي:

معدل تحسن الربحية: حدد وزنه 10% وتتمثل أهميته في تحديد تطور مستوى ربحية الموارد التشغيلية.

معدل تحسن كفاءة الإدارة التشغيلية: حدد وزنه 10% وتتمثل أهميته في تحديد كفاءة الأدوات والإجراءات والمنهجية الإدارية المعطوم لها في المستوى التشغيلي.

معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية: حدد وزنه 10% وتتمثل أهميته في تحديد نجاعة الخطط المالية وفعالية العمليات المالية على مستوى الإدارة المالية في تغطية التكاليف وتخفيضها وتعظيم الأرباح.

2 - تحديد الأوزان النسبية لبعء الزبائن (الأداء التسويقي):

يعتبر رضا الزبون من بين اهتمامات الإدارة العليا وهو أساس تطبيق الإستراتيجية في المستوى التشغيلي، فمؤشر رضا الزبائن ترتبط ارتباطا وثيقا بتنظيم الأرباح وتخفيض التكاليف وبالتالي بالبعء المالي، وهو مؤشر تطور الحصة السوقية للمجمع لا يمكن تحقيق مستويات فاعلة فيه إلا من خلال تحسين المردود التجاري وكذلك له الأثر الكبير على تعظيم مبيعات المؤسسة، تم تحديد وزنه النسبي 30% من الأداء التشغيلي موزعة على أربع مؤشرات هي:

معدل نمو رقم الأعمال: حدد وزنه النسبي 10%، تتمثل أهميته في قياس تطور رقم الأعمال من سنة لأخرى.

معدل المردودية التجارية: حدد وزنه النسبي 10%، تتمثل أهميته في تحديد مساهمة حجم المبيعات في تحقيق الأرباح.

تحسن معدل دوران الزبائن: حدد وزنه 5%، وتتمثل أهميته في تحديد مستوى تسديد الزبون لمستحققاته المالية ما يعكس درجة الرضا.

معدل استقطاب الزبائن: حدد وزنه النسبي 5%، تتمثل أهميته في تحليل مستوى فاعلية المجمع في جذب أعداد جديد من الزبائن.

3 - تحديد الأوزان النسبية لمؤشر بعد العمليات الداخلية (الأداء الإنتاجي):

هذا البعد يحدد العمليات والأنشطة داخل بيئة القطاع الإنتاجي للمجمع والتي تحتاج إلى تطوير ورعاية وتغيير في بعض الأحيان، لذلك فهي من بين المؤشرات المهمة في تحقيق العائد المالي للمجمع، فهو يحدد مدى كفاءة الأعوان على اختلافهم أعوان التحكم وأعوان التنفيذ ومستوى تفعيلهم لمختلف العمليات، منح وزنا نسبي 20% من الأداء التشغيلي، وهي موزعة على مؤشرين:

مؤشر نمو الإنتاج: حدد وزنه النسبي 10%، ويحدد تطور إجمالي إنتاج المجمع من سنة لأخرى.

مؤشر نمو القيمة المضافة: حدد وزنه 10%، يقيس قدرة المجمع على توليد القيمة المضافة والتطور السنوي لها.

4 - تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات بعد التعلم والنمو (الأداء الاجتماعي):

يقوم المجمع بمحاولة التأثير الإيجابي على الموارد البشرية من خلال تحسين الظروف الوظيفية التي تؤثر إيجابا وأحيانا سلبا على الأفراد، ويقوم بتصميم برامج للتكوين والتعليم بهدف تحفيز الأفراد على العمل في بيئة معينة، وهذا يولد تنمية للمعارف ، وبالتالي تشجيع على الإبداع والابتكار في مختلف الأنشطة والمساهمة في تعظيم أرباح المجمع، وأعطى هذا البعد وزنا 20% موزعة على ثلاثة مؤشرات:

مؤشر تحفيز المستخدمين: حدد وزنه 10%، وتتمثل أهميته في كونه يوضح مستوى اهتمامات المجمع بحاجات ورغبات المستخدم من خلال تلبيةها.

مؤشر التركيز على إشراك المستخدمين: حدد وزنه 5%، وتتمثل أهميته النسبية في أنه يحلل درجة مشاركة المستخدمين في تعظيم أرباح المجمع.

مؤشر مردودية مصاريف المستخدمين: حدد وزنه النسبي 5%، تتمثل أهميته النسبية في كونه يقيس العائد المالي المتأتي من ضخ سيولة مالية داخل عمليات وأنشطة المستخدمين.

المطلب الثالث: تحديد الأوزان المستهدفة لمؤشرات أبعاد لوحة القيادة التشغيلية

تقوم المؤسسات ببناء مؤشرات تبعا للنسب المستهدفة دونما اهتمام بالنسب التاريخية، وبعد تحديد أهم معدلات المحدد كمؤشرات لأبعاد لوحة القيادة التشغيلية يجب تحديد الوزن المستهدف من كل مؤشر.

1 - تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات البعد المالي:

يحاول المجمع زيادة أرباحه وتعظيمها وتخفيض تكاليفه، وزيادة حصته السوقية، وهذا لا يمكن بلوغه إلا من خلال تحسين الأداء المالي للمجمع، حددت الأوزان النسبية المستهدفة كالتالي:

معدل تحسن الربحية: حددت النسبة المستهدفة بـ 20%، فالمجمع يسعى لتحقيق مردودية لا تقل عن هذه النسبة.

معدل تحسن كفاءة الإدارة التشغيلية: حددت النسبة المستهدفة بـ 20%، حيث أن المجمع يحاول تطوير إجراءاته وعملياته الداخلية لكي تفوق هذه النسبة.

معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية: حددت النسبة المستهدفة بـ 20%، فالمجمع يحاول بدور تطوير طرق تمويله وتحسين أدائه المالي، ومحاولة تبني سياسة مالية ناجعة تحسن أداء الإدارة المالية.

2 - تحديد الأوزان النسبية لبعء الزبائن (الأداء التسويقي):

بيئة مجمع صيدال جد معقدة وغير واضحة ومفهومة لا تمكن صاحب القرار من تحقيق رد فعل إيجابي بينها وبين المتعاملين الاقتصاديين وبالتحديد الزبائن، فالزبون مؤشر على زيادة أو انخفاض المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح أو انخفاضها، فالمجمع يحاول دوماً استقطاب أكثر عدد من الزبائن، لذا تم تحديد النسب المستهدفة لكل مؤشر في هذا البعد كما يلي:

معدل نمو رقم الأعمال: النسبة المستهدفة 20%، فالمجمع إلى تعظيم مبيعاته إلى مستويات لا تقل عن هذه النسبة.

معدل المردودية التجارية: حددت النسبة المستهدفة بـ 30%، فالعمليات التجارية يتم تطويرها حتى لا تقل عن هذه النسبة.

تحسين معدل دوران الزبائن: النسبة 20%، فالمجمع يحاول تحسين معدل دوران الزبون بمستويات تساوي أو تزيد هذه النسبة.

معدل استقطاب الزبائن: النسبة 20%، فالمجمع يحاول تطوير السياسات التسويقية التي تؤثر إيجاباً في جمهور المجمع وبالتالي اجتذاب أكبر عدد من الزبائن.

3 - تحديد الأوزان النسبية لمؤشر بعد العمليات الداخلية (الأداء الإنتاجي):

يحاول المجمع تطوير سلة الأنشطة والعمليات ويضمنها بسلسلة من الأدوات التكنولوجية والتقنية لزيادة كفاءتها، والعمليات الداخلية من بين النقاط الحساسة لتنفيذ إستراتيجية تشغيلية على أكمل وجه، لأنها تنطلق من تشخيص واضح لبيئة العمل التشغيلية وتحديد نقاط القوة والضعف في الأدوات المالية والإدارية قبل كل شيء، هذا ما جعلنا نضع الأوزان التالية المتعلقة بكل مؤشر:

مؤشر نمو الإنتاج: النسبة المستهدفة 20%، يهدف المجمع إلى زيادة إنتاجه الإجمالي بنسبة لا تقل عن هذه النسبة.

مؤشر نمو القيمة المضافة: النسبة المستهدفة 20%، حيث يحاول المجمع زيادة القيمة المضافة التي تتحقق من أصول المؤسسة بنسبة لا تقل عن 20%.

4 - تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات بعد التعلم والنمو (الأداء الاجتماعي):

المورد البشري وسعة تخزين أكبر قدر من المواد المعرفية والعلمية أساس نجاح أي كيان اقتصادي، فالمورد البشري إذا ما تم تفعيل دوره في رسم الإستراتيجية وتطبيقها من خلال تأهيله لذل ك بزيادة مصاريف تكوينه وتعليمه واهتماماته الاجتماعية المولدة للإبداع والابتكار ستصل المؤسسة إلى أقصى درجة من تعظيم أرباحها، هذا وارتأينا أن نحدد النسب المستهدفة للمؤشرات كالتالي:

مؤشر تحفيز المستخدمين: النسبة المستهدفة 20%، حيث يقوم المجمع بتطوير المصاريف الموجهة للعاملين وبالتالي زيادة التحفيز المتولد لديهم.

مؤشر التركيز على إشراك المستخدمين: النسبة المستهدفة 40%، وهي نسبة يحاول المجمع بلوغها لتطوير رقم الأعمال مقارنة بمستويات مصاريف المستخدمين.

مؤشر مردودية مصاريف المستخدمين: مستوى النتيجة الصافية مقارنة بمعدل مصاريف المستخدمين يحدد أكبر نسبة من اهتمامات المجمع وهي 60% يحاول المجمع بلوغها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل مؤشرات لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال

لقد قمنا باقتراح نموذج لوحة قيادة تشغيلية تتماشى مؤشرات في أوزانها مع متغيرات البيئة التشغيلية ينبغي عرضها وتفسير نتائجها، فهي أساس التصور الذي وضعناه في أن المجمع سيحقق ميزة تنافسية وتميزا كافيا من خلال تطبيقها.

المطلب الأول: عرض نموذج لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض النتائج المتحققة بعد قياس قيم المؤشرات المتعلقة بلوحة القيادة التشغيلية ومن ثم عرض لنموذج لوحة القيادة التشغيلية للمجمع.

بعد القيام بمجموعة من القياسات شملت تحديد الوزن النسبي والنسب المستهدفة لكل مؤشر، نستطيع أن نقوم بتصميم لوحة القيادة التشغيلية المقترحة للمجمع، لكن في البداية لا بد من عرض سلسلة النتائج التي حققتها قياسات مؤشرات الأداء التشغيلي للفترة (2009-2013):

الجدول رقم(30): نتائج قياس مؤشرات أبعاد لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال

| المقياس | النتائج المحققة % | | | | | | البعد |
|----------------|-------------------|--------|-------|---------|--------|---------------------------------|-----------------------|
| | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | | |
| متوسط الأداء % | | | | | | | |
| 7,84 | 8,83 | 6,54 | 7,55 | 3,9 | 12,39 | معدل العائد على الأصول | البعد المالي |
| 20,25 | 23,5 | 17,16 | 18,46 | 8,34 | 33,79 | معدل العائد على الاستثمار | |
| 19,27 | 18,86 | 15,38 | 17,56 | 10,32 | 34,23 | معدل العائد على حقوق الملكية | |
| 34,42 | 35,26 | -4,63 | 86,94 | -61,62 | 116,15 | معدل نمو الأرباح | بند الزبائن |
| 17,05 | 23,19 | 14,14 | 15,26 | 8,81 | 23,86 | معدل المرونية التجارية | |
| 0,42 | -17,51 | 2,89 | 7,95 | 3,92 | 4,85 | معدل نمو رقم الأعمال | |
| 5,45 | 1,09 | -15,45 | 23,46 | 0,59 | 17,59 | معدل دوران الزبائن | بند العمليات الداخلية |
| 1,9 | -19,04 | 1,03 | -1,01 | -3,11 | 31,66 | معدل الاحتفاظ بالزبائن | |
| 6,98 | 6,46 | 6,58 | 6,7 | 7,31 | 7,84 | معدل إستقطاب الزبائن | |
| 2,43 | -13,32 | 11,31 | 9,66 | -18,72 | 23,23 | معدل نمو الإنتاج | بند التعلم والنمو |
| 6,3 | -0,2 | 12,4 | 26,64 | -29,74 | 24,42 | معدل نمو القيمة المضافة | |
| 10,22 | 16,84 | -3,9 | 59,04 | -43,53 | 22,66 | معدل تحسن الكفاءة الإدارية | |
| 33,34 | -18,78 | -25,78 | 24,16 | -122,72 | 307,84 | معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية | مؤشر إشراك العاملين |
| 27,76 | 33,58 | 27,41 | 24,75 | 27,5 | 25,58 | معدل تفعيل العلاقة مع العاملين | |
| 4,89 | 1,03 | 13,94 | -2,82 | 11,72 | 0,56 | مؤشر تحفيز العاملين | |
| 61,52 | 69,07 | 51,59 | 61,64 | 32,04 | 93,27 | مؤشر إشراك العاملين | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج القياسات المالية السابقة.

انطلاقاً من تحديد الأوزان النسبية والمستهدفة لجميع مؤشرات لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال، سنقوم بإعداد لوحة القيادة التشغيلية المقترحة:

الجدول رقم(31): نموذج لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال

| جوانب الأداء التشغيلي | المؤشرات | الأهمية النسبية | النسبة المستهدفة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | متوسط الأداء |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------|------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| الأداء العملي | تحسين الربحية | %10 | %20 | 58,28 | -30,81 | 43,47 | -2,31 | 17,63 | 17,25 |
| | تحسين كفاءة الإدارة التشغيلية | %10 | %20 | 11,33 | -21,77 | 29,53 | -1,93 | 8,43 | 5,12 |
| | تحسين كفاءة الإدارة المالية | %10 | %20 | 192,95 | -61,35 | 12,10 | -12,90 | -9,40 | 24,28 |
| | الأداء العملي | %30 | - | 262,56 | -113,93 | 85,10 | -17,14 | 16,66 | 46,65 |
| الأداء التسويقي | نمو رقم الأعمال | %10 | %20 | 2,43 | 1,97 | 3,97 | 1,43 | -8,77 | 0,21 |
| | المردودية التجارية | %10 | %30 | 7,95 | 2,94 | 5,09 | 4,71 | 7,73 | 5,68 |
| | تحسين معدل دوران الرزائن | %5 | %20 | 4,40 | 0,15 | 5,88 | -3,85 | 0,28 | 1,37 |
| | استقطاب الزبائن | %5 | %20 | 1,95 | 1,82 | 1,68 | 1,65 | 1,62 | 1,75 |
| | الأداء التسويقي | %30 | - | 16,73 | 6,88 | 16,62 | 3,94 | 0,86 | 9,01 |
| الأداء الإنتاجي | نمو الإنتاج | %10 | %20 | 11,60 | -9,36 | 4,84 | 5,66 | -6,66 | 1,22 |
| | نمو القيمة المضافة | %10 | %20 | 12,22 | -14,86 | 12,32 | 6,20 | -0,10 | 3,16 |
| | الأداء الإنتاجي | %20 | - | 23,82 | -24,22 | 17,16 | 11,86 | -6,76 | 4,37 |
| الأداء الاجتماعي | تحفيز المستخدمين | %10 | %20 | 0,28 | 5,86 | -1,40 | 6,98 | 0,52 | 2,45 |
| | التكيز على إشراك المستخدمين | %5 | %40 | 3,20 | 3,44 | 3,10 | 3,43 | 4,20 | 3,47 |
| | مردودية مصاريف المستخدمين | %5 | %60 | 7,78 | 2,67 | 5,13 | 4,30 | 5,77 | 5,13 |
| | الأداء الاجتماعي | %20 | - | 11,26 | 11,97 | 6,83 | 14,71 | 10,49 | 11,05 |
| | الأداء التشغيلي الكلي | %100 | - | 314,37 | -119,30 | 125,71 | 13,37 | 21,25 | 71,08 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج القياسات السابقة.

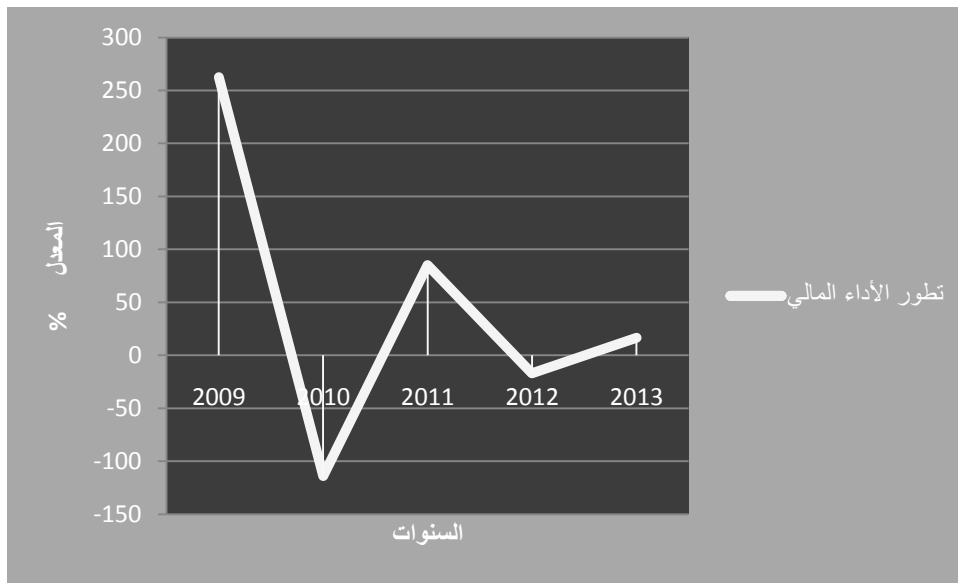
يوضح الجدول السابق لوحة القيادة لمجمع صيدال، الذي تبين مؤشرات أنه يمكن من بلوغ الأداء المستهدف، حيث نلاحظ أن أداءه التشغيلي الكلي بلغ 71.08 % ، وهو راجع بالأساس إلى قصور أدائه التسويقي الذي بلغ متوسطه 9.01% وأدائه الإنتاجي الذي بلغ 4.37% وأدائه الاجتماعي الذي بلغ

11.05%، بينما نلاحظ تفوقا في الأداء المالي الذي بلغ 46.65%، لم تتجاوز معدلات الأداء دون الأداء المالي عتبة الأداء المستهدف وهذا راجع لأسباب عديدة.

المطلب الثاني: عرض تطورات مستوى الأداء الشامل

في هذا المطلب عرض تطور مؤشرات لوحة القيادة المالية والتسويقية والاجتماعية، هذه المؤشرات تمثل قاعدة مرجعية لمسيري الأنشطة المالية والتسويقية وغيرها من الأنشطة الإستراتيجية في المؤسسة.

الشكل رقم (27): تطور مستوى الأداء المالي

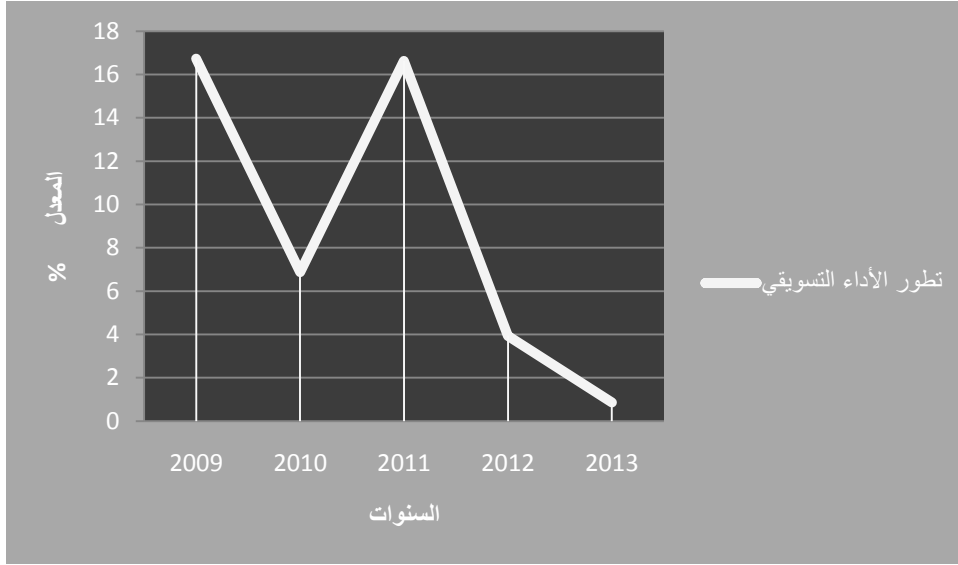


المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الشكل أن المجمع قام بخطوة كبيرة خلال الفترة محل الدراسة نحو أداء مالي مميز، هدفه تطوير الأنظمة التمويلية للمؤسسة ومختلف الأوعية التي تستنفذ تمويلا كبير، خاصة تكاليف البحث والتطوير وأساليب الإنتاج التي سعى المجمع إلى تطويرها لتبلغ مستوى الأداء الإنتاجي لشركائه الاقتصاديين الذين تم إبرام اتفاقيات الشراك معهم، دون أن ننسى مساهمة الحكومة في تعويض خسائر الكيانات الاقتصادية التي تعرف تذبذبا ومن بينها مجمع صيدال بداية من 2010، بينما من جانب الأداء التسويقي نلاحظ أن تطلعات المجمع نحو تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم ضعيفة مقارنة بالمؤسسات الناشئة في قطاع الصناعة الصيدلانية، اهتمام المجمع بالأنشطة التسويقية يقتصر على بعض الإجراءات والبرامج التسويقية السطحية، بينما يحاول المنافس الوطني والأجنبي إتباع أساليب تسويقية عالية الجودة من خلال التسويق بالعلاقات و التسويق الداخلي وغيرها من أساليب التسويق، حيث نلاحظ أن الإدارة المسيطرة في المستوى الإستراتيجي للمجمع الإدارة المالية، من جهة أخرى يستطيع المجمع من خلال

النتائج المقدمة والمؤشرات المستخرجة من تطوير مزيج التسويقية لكنه لا يبادر بها، ويقتصر تركيزه على عدد من البرامج الترويجية لحضوره في المنابر الإعلامية عن طريق الإشهار والحملات الإعلانية والمؤتمرات بصورة نسبية، وبالتالي فهو غير قادر على تنشيط هذا الجانب من المزيج التسويقي، والشكل التالي يوضح تطور الأداء التسويقي:

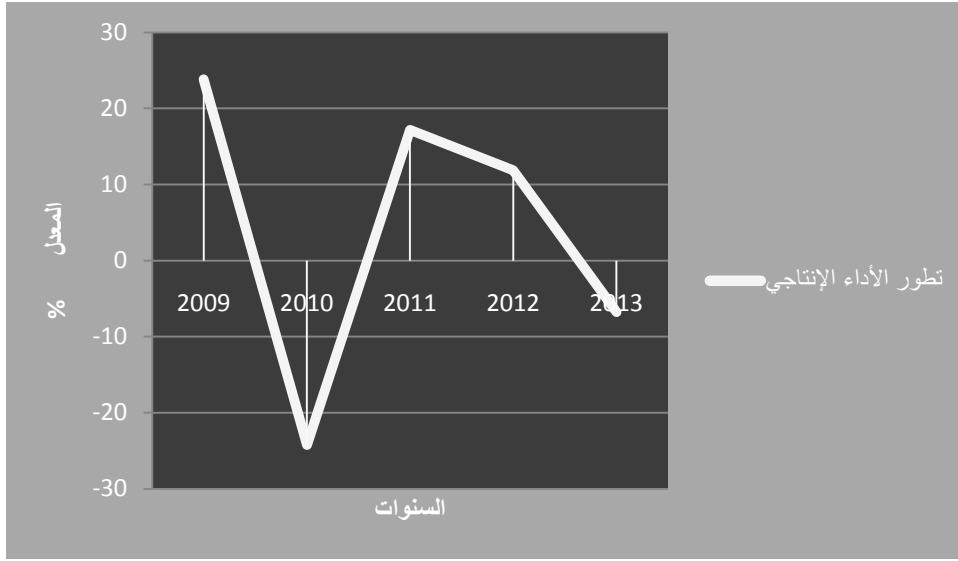
الشكل رقم(28): تطور مستوى الأداء التسويقي



المصدر: من إعداد الطالب.

من جانب أنظمة توزيعه نلاحظ أن المجمع لا يعتمد على تجزئة فعالة للأسواق والمرضى وللوسطاء في قطاعه، حيث أن نظامه التوزيعي يتأكل من فترة لأخرى ولا يقوم على إستراتيجية توزيعية معاصرة التي تعتمد على المؤسسات الموجودة في قطاعه، ولا نقول المؤسسات المنافسة لأنه قد أبرم العديد من اتفاقيات الشراكة التي كان من المفروض أن يوجه قيمة نصيب من الجهد نحو الأسواق الدولية، بينما في جانب الأسعار نجد أن أسعاره تنافسية وذات مقدرة على التأثير في قرار الزبائن، لكن حصصه السوقية تنقلص يوماً بعد يوم بسبب المنافسة، حيث أن المنافس قبل فترات عديدة عمد إلى التواصل المباشر مع الأطباء وتحفيزهم، لا يمكننا تعميم هذا الطرح لكن الوصفة الطبية يحررها الطبيب وهنا الإشكال، العديد من العيادات الطبية توجه الزبون نحو منتجات منافسة لمنتجات المجمع وهذه منافسة متقدمة، وبالحدوث عن أدائه الإنتاجي نجد أن مجمع صيدال يقوم بتصنيع منتجات مناسبة للأسواق التي يستثمر فيها، لكن عدم تطوير أنظمة الجودة وهيكلية الصناعة بمعنى عدم القدرة على الإنتاج في ظروف مغايرة للتي هي الآن تجعله بعيداً عن أهدافه الإنتاجية، وكذلك عدم التحكم في تكاليف الإنتاج جعله يستنفذ موازنات ضخمة تؤثر سلباً على احتياطاته النقدية والشكل التالي يوضح تطور الأداء الإنتاجي:

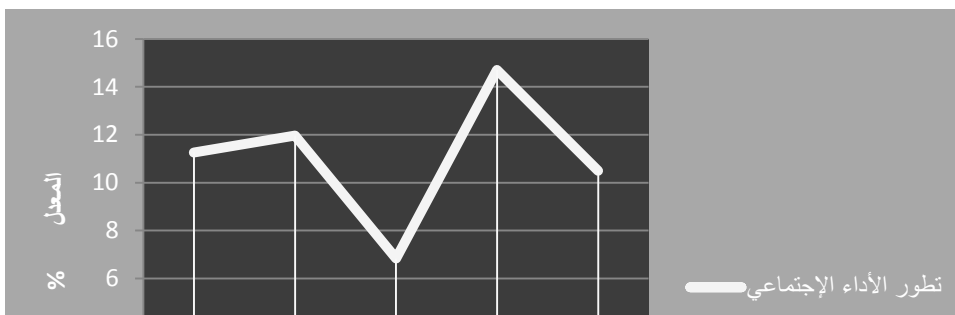
الشكل رقم(29): تطور مستوى الأداء الإنتاجي



المصدر: من إعداد الطالب.

تحليل العمليات الداخلية ضمن الأداء الإنتاجي للمجمع يشمل البرامج العملياتية في مختلف المستويات التنظيمية والتي تعكس كل الجوانب المتعلقة بالكفاءة الإدارية وكفاءة الأفراد في استخدام الإجراءات والأنظمة الإدارية وكذلك قدرتهم على تشخيص وتحليل مختلف الظروف التي يمر بها المجمع والظروف التي يمر بها المنافس، نلاحظ أن النتائج لم تبلغ النسب المستهدفة وهذا دليل على بعد المراقبة والتقييم للمؤهلات الإدارية والمعرفية والعلمية التي يحقق التفوق فيها عوائد مالية معتبرة للمجمع ، اهتم المجمع خلال فترات عديدة بالاستثمار في المورد البشري، من خلال سلسلة من برامج التكوين لإطارته في الداخل والخارج، لكنه لم يشرك أغلبيتهم في رسم الخطط الإستراتيجية للمجمع، حيث أن أغلبية تخصصات التكوين تصب في علوم التسويق وإدارة الأعمال وإدارة الأزمات التي لم تطبق مخرجاتها في الفترات محل الدراسة، حيث لاحظنا غياب نتائج ومحصلات التكوين على الجانب الحقيقي ومن خلال الظروف الموضحة في هذه التقارير والقياسات التي قمنا بها، عدم تحفيز العاملين وعدم إشراكهم في قرار كان من المفروض أن يكونوا مدراء الخطط والإستراتيجيات التي يتطلع العامل من خلالها إلى إحداث الفرق في مستواه التشغيلي والفرق في قطاع مؤسسته، المجمع لم يستثمر في الإبداع والابتكار الموجودين داخله من خلال تحفيز المورد البشري ماديا ومعنويا، ونواتج المجمع المالية لم تغطي كامل هذه النقاط ، ولتوضيح تطور الأداء الاجتماعي قمنا بإعداد الشكل التالي:

الشكل رقم(30): تطور الأداء الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالب.

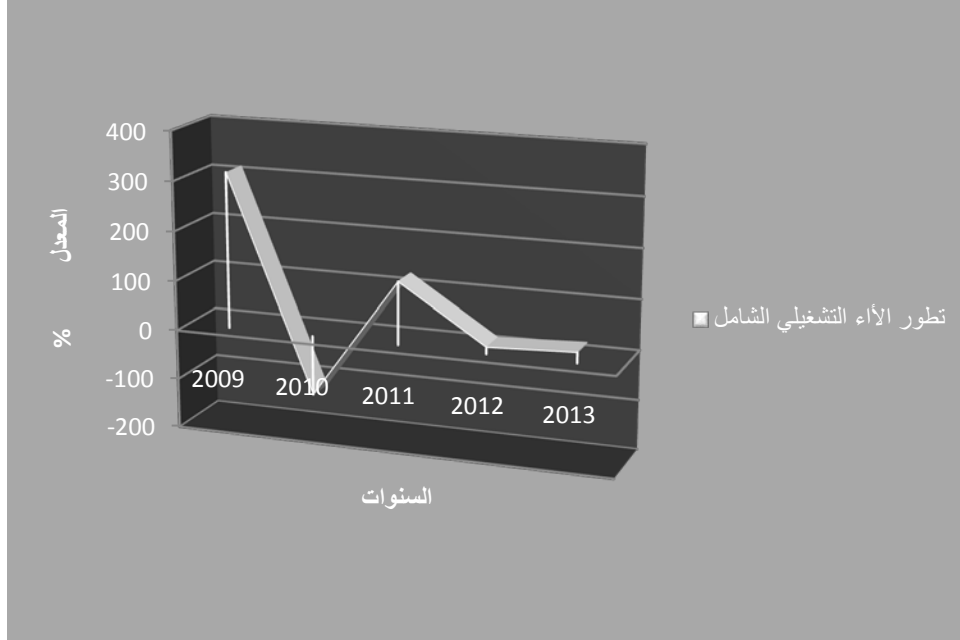
مجمع صيدال اهتم خلال فترات عديدة بتأهيل القدرات البشرية في المجال الصيدلاني والطبي وفي المجال التجاري، احتكاه للسوق الوطني في فترات عديدة ، وكذلك الطابع العام للمجمع وما قابله من تحرك بطيء نحو الخصوصية، وبالتالي قدرته على المشاركة في إدارة قطاع الصحة من مستشفيات وعيادات ومؤسسات تابعة للدولة، والإشراف على برامج وسياسات مهمة في قطاع الصحة تمكنه من الاستحواذ على حصص مهمة من السوق الصيدلاني في الجزائر ، كلها نقاط كان من الممكن أن يهتم بها المجمع لتوسيع قاعدته الاجتماعية والتسويقية معا ، حيث نجد قاعدة واسعة من الأطباء والصيدال الباحثين في الجزائر لم يعتمد مجمع صيدال على الاتصال بهم.

ساهمت العديد من البرامج الاقتصادية والاجتماعية التي قام بها مجمع صيدال خلال فترة متواصلة في تحسين جانب من الأداء التشغيلي للمجمع، ومحاولة منه تطوير قدراته التشغيلي في جوانب عدة، من بينها تأهيل المورد البشري في الجوانب التقنية والاستثمار في المعرفة، هذه النقاط تكتسي جانبا مهما من المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية معا، كذلك ساهمت البيعية الكثيفة في تغذية منافذ البيع والتوسع في السوق الوطني الصيدلاني.

المطلب الثالث: عرض تطور مستوى الأداء التشغيلي لمجمع صيدال

يعتبر الأداء التشغيلي الرتيبة الحقيقية للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، مجمع صيدال حاول أن يرفع من مؤشرات هذا الأداء لكن النتائج الفعلية عكست ذلك وهو ما سنحاول عرضه في الشكل التالي:

الشكل رقم(31): تطور الأداء التشغيلي لمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الطالب.

المستوى التشغيلي في مجمع صيدال تقع ضمنه أنشطة عديدة، إنتاجية ومالية وتسويقية، الجانب التسويقي محل الدراسة يدفع المؤسسة إلى تحديد درجة الأهمية من هذا النشاط، وفي هذا المستوى نجد العديد من الأنشطة التسويقية ذات الطابع التشغيلي، وتحمل معها الحاجة الكبيرة للعنصر البشري داخلها، متعلقة بالنظام التسويقي وموزعة على دوائر عديدة من هذا النشاط، منها ما تعلق بنظام التوزيع بشقيه المادي والتجاري، هذا النظام الذي يعتبر واجهة المجمع نحو أسواقها، وله التأثير الكبير في رضا وولاء الزبائن، فنجاعة الأداء التشغيلي داخل نظام التوزيع يمكن من التحكم في حجم قنوات التوزيع داخل هذا النظام، خاصة وأنا نعرف أنه يقوم على الصيدليات والمراكز الطبية.

الهيكل التشغيلية تقع بداخلها مختلف الأنشطة والعمليات الكثيفة تحمل معها أعباء بنفس الكثافة، مواءمة هذه الهياكل وسعتها للإجراءات التشغيلية المستمرة تمكن من خلق بيئة تشغيلية مريحة، وحدة الدار البيضاء تمتلك حجما واتساعا في فروعها التشغيلية، تلك الفروع تحقق تحكما في اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيضا لتكلفة التخزين ولواحق الأنشطة الفيزيائية، لكن الحساسية التي لا تزال داخل هذه الهياكل الضخمة جعلتها بعيدة عن فرص الاستثمارية الترويجية والتوزيعية من خارج المجمع، حيث أنه

يمكن أن يدير المجمع سلسلة من المعارض الوطنية والدولية في هذه الفروع ، كما يمكنه أن يستثمر في القطاع الطبي أو شبه الطبي أو في إنشاء معاهد للتكوين الصيدلاني لتوفير التقنيين والفنيين في صناعة المجمع.

بالحديث عن باقي الفروع نجد أن الفرص التسويقية كبيرة، ويساعد على ذلك المعرفة العميقة لجميع العمال بالمنتجات والتركيبات الكيماوية وغيرها من المعرفة العلمية بالقطاع بما فيهم الأعوان أعوان التحكم وأعوان التنفيذ هؤلاء الذين سيكونون موضوع الفصل الرابع من هذا البحث ، تطور مبيعات المؤسسة يعكس قدرة كبيرة على التحكم في الحصص السوقية خلال فترات ممتدة رغم المنافسة من المستثمر الوطني أو الأجنبي.

التفسير الذي يمكن إعطاؤه للنتائج المتردية في تغطية النتيجة الصافية من قبل المستوى التشغيلي للخدمات المقدمة للزبائن لا تعكس توجهها تسويقيا واضحا، بل بالعكس سياسة تسويقية غير مبنية على أسس علمية ولا معاصرة، وأسلوبها في إدارة الأعمال تمتلك إيديولوجيا معينة لم نستطع فهمها أو تفسيرها في التواصل مع البيئة التسويقية الخارجية، وهذا ما أدى إلى تردي في الأداء التشغيلي الكلي، لكن الفرص متاحة إذا ما قام بتشخيص مبكر لقطاعاته المالية والتسويقية والإنتاجية والاجتماعية في المستوى التشغيلي بالتحديد، حيث أن أهدافه الإستراتيجية تنطلق من إرضاء الشركاء الاقتصاديين من الداخل ثم الزبائن فالمساهمين، ومحاولة خلق بيئة جديدة للاستثمار في داخل المجمع قبل البحث عن الشراكة التي تنقل كاهل خزينة المجمع والدولة معا، ومحاولة إعطاء فلسفة جديدة للصناعة الصيدلانية تقوم على الابتكار والإبداع فقط.

مجمع صيدال كيان صناعي فعال في الاقتصاد الجزائري، كان له أثر كبير في السوق الصيدلانية ومازال لغاية اليوم يتحكم في جزء هام من هذه السوق، من خلال بحثه الدائم حول **الابتكار والتطوير** لأدواته العلمية، لكن تواجهه عديد من المشاكل في السوق الصيدلانية، خاصة من طرف شركة (SANOFI) و (PFIZE) الفرنسيين من خلال أساليب تسويقية جد صعبة لم يتمكن مجمع صيدال من مواجهتها رغم امتلاكه لحصة سوقية جد مهمة في السوق الصيدلاني، وعليه يجب أن تعيد الإدارة العامة للمجمع والإدارة التسويقية خاصة في طرق وأساليب حديثة وفعالة من خلال استحداث الأنظمة لتمنح أداء تسويقيا في مختلف المستويات التنظيمية وخاصة التشغيلية منها.

كان دافعا لنا نحو اقتراح نموذج **اللوحة القيادة التشغيلية** من أجل إحداث تغيير في الأداء التشغيلي وبالتالي استحداث رؤية تسويقية واضحة في هذا المستوى التنظيمي، وتتكون من أربع مؤشرات موجهة لقياس الأداء المالي والعمليات الداخلية والنمو والتعلم وأهم مؤشر فيها الذي يقيس بعد الزبائن، حيث لاحظنا من خلال الدراسة أن المجمع كان له أداء مالي متميز لكن لم يعكس ذلك تطور أدائه المتعلق بباقي المؤشرات، وما زاده خطورة لم يتمكن ذلك التطور في المؤشر المالي من تنمية الأداء التسويقي للمؤسسة وهو مؤشر على تركيز المجمع على مؤشرات السيولة دون مؤشرات أخرى كان ينبغي أن تكون مركز اهتماماته، وما دفعنا للتساؤل عن دعم الحكومة الجزائرية خلال سنوات من خلال ميزانية البحث والتطوير دون مراقبة لتسييرها وهو قصور في سياسة الدولة المالية، يمتلك المجمع موردا بشريا هائلا يرقى ليكون من خلاله في مراكز سوقية دولية وهذا واضح من خلال أدائه الإداري المتميز، بينما يطرح التساؤل في أدائه الإنتاجي الذي لم يتمكن من مواجهة الجودة في المنتج الدوائي الفرنسي أو غيره من المنتجات الدوائية خاصة ما تعلق منها بالأمراض المزمنة والمستعصية، وهو جانب متعلق بفروع البحث والتطوير الخاصة بالمجمع، هنا كانت للمنافسة الأجنبية في السوق الصي دلاني الجزائري الفرصة الكبيرة لتلبية رغبات هذه الفئة من المرضى، انخفضت حصته السوقية شيء فشيء، ينبغي على المجمع إذا ما أراد أن يرتقي نحو مناصب مراتب العالمية أن يقوم بموازنة أبعاده الشامل، وعدم التركيز على طرق التمويل الداخلي والخارجي، كما أنه مطالب بتطوير أدائه الاجتماعي من خلال تحفيز المورد البشري وإشراكه في صناعة الإستراتيجية التسويقية، و تطوير مساهماته في صناعة الأساليب والأدوات التسويقية والإنتاجية وخلق التنسيق ولغة الحوار بين مستوياته التنظيمية، هذا ما سيحقق له ميزة تنافسية وفرصة لبلوغ درجات السوق الدولية.

تمهيد

تتطلب محاور الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة من التزاماتها تجاه المساهمين والشركاء الاقتصاديين، والبيئة التنافسية في القطاع الصيدلاني مضطربة وغير ثابتة المعالم مما يصعب على المجمع تنفيذ التزاماتها، ومع تطوير أدواته الرقابية وأنظمتها الإدارية ومناهجه التسييرية سيتمكن هذا المجمع الوطني من مواكبة السوق العالمية للأدوية، لأنه سيحسن من أدائه الشامل وسيعمل على توفير قدر من الثقة والالتزام بينه وبين العملاء في الداخل والخارج من بيئته التسويقية.

حاولنا في الفصل السابق أن نقترح نموذجاً للوحة قيادة تشغيلية بمؤشرات ومقاييس تضبط أداء رقابي وتشغيلي في نفس الوقت، فهي تجمع مؤشرات عن ظروفه المالية والإنتاجية والتسويقية إضافة إلى مستوى الاهتمام الذي يوليه المجمع لمجتمعه التشغيلي من خلال المسؤولية الاجتماعية، جميعها لترقية الأداء في المستوى التشغيلي للمجمع، فتطبيق مثل هذه الأساليب سيؤهل المجمع لتطوير الهيكل الداخلي للبيئة التشغيلية وسيحاول ترتيب التكاليف وأولوياتها داخل مجمع عرف أداءه مالياً غير واضح وغير مفهوم، يحتم علينا القيام بدراسة إحصائية كذلك.

نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات السابقة وتأثيراتها التفاعلية من خلال ثلاث مباحث، مبحث نظري تحليلي ومبحث نلج فيه إلى دراسة إحصائية مهمة هي في الدراسات والتحليل الاقتصادي عن طريق برنامج SPSS 22:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل المتغيرات الإحصائية واختبار فرضيات البحث.

المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة الإحصائية

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد إجراءات وترتيبات البحث، حيث تم تصميم استبيان موجه لفئة معينة من المستوى التشغيلي لمجمع صيدال، قمنا بعرضه على خبراء وأساتذة لنضبط منهجيته على نحو صحيح، وليكون في سياق المتغير المستقل المراقبة التسويقية بمحاورها وأثر ذلك من خلال استعمال لوحة القيادة التشغيلية على هذا الأداء التشغيلي الذي يمثل المتغير التابع.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

اعتمدنا منهجية دراسة تطبيقية لإجراءات ومحاوَر البحث، في هذا المطلب سنتناول من خلال هذا المطلب طبيعة مجتمع الدراسة المتمثل في أعوان التحكم وأعوان التنفيذ والعينة التي تم اختيارها لتتعامل مع تساؤلات الاستبيان الموجه لهم.

1 -مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عدد لا بأس به من الأفراد، موزعين داخل فروع مختلفة من وحدة الدار البيضاء، ونظرا لحساسية البيئة التصنيعية لم نتمكن من المرور على جميع هذه الفروع، لكن جميع الأفراد الذين يشغلون هذه الفروع من أعوان التحكم والتنفيذ البالغ عددهم 467 عامل، والذين يمثلون نسبة 71.85% من مجموع عمالها الذي يفوق 650 عامل، وتم اختيار هذه الفئة الوظيفية نظرا لعلاقتها المباشرة بموضوع البحث ومعرفتها بالمستوى التشغيلي دون الفئات الأخرى.

2 -عينة الدراسة:

قمنا باعتماد عينات تم اختيارها عشوائيا دون دراسة مسبقة لها لأننا لا يمكن أن نتحكم كل التحكم بحركة الأفراد الذي يفوق عددهم 100 عون على اختلاف ترتيبهم التنظيمي والوظيفي داخل الوحدات التشغيلية للمجمع، وكذلك كما ذكرنا سابقا حساسية البيئة التصنيعية لا تمكننا من التواصل معهم جميعا في آن واحد وفي الوقت الذي نرغب باعتمادنا أداة الدراسة التي سنأتي لشرحها فيما بعد ، لكن الإصرار على اختيار العينة ودخول حيز معين من البيئة التشغيلية للمجمع ساعدنا في نهاية الأمر على بدأ عملية البحث بالأداة المختارة، حيث سمح لنا بتوزيع الاستمارة على عينة تتكون من 100 عاملا الذين يمثلون نسبة 21.41%، وتم استرجاع 75 استمارة منها 67 استمارة فقط صالحة للتحليل أي ما يمثل 67% من الاستمارات الموزعة.

3 - أداة الدراسة:

قمنا بإعداد استبيان حول : المراقبة التسويقية عن طريق ألواح القيادة في المستويات التشغيلية ، بدأنا بتحضير ملخص لكل المتغيرات التي تتعلق بموضوع البحث، التي لها صلة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والفرنسية، بعدها انطلقنا في تصميم إجراءات الاستبيان ومراحله، أولا القسم الخاص بالمعلومات الشخصية للمستجيب ، بعدها الفقرات الخاصة بالمتغيرين المراقبة التسويقية والأداء التشغيلي حيث اعتمدنا التسلسل الإجرائي في ترتيب فقراته ودور كل فقرة داخل الفقرة التي تليها ، ثم وضعنا الاستبيان في قلبه الختامي، وبعد عرضه على خبراء وأساتذة تم إضافة فقرة من فقرات المتغير الثاني ، يتكون الاستبيان من 20 فقرة مقسمة إلى محورين تمثل متغيرات الدراسة حيث أن كل محور يتكون من 10 فقرات، محاور الاستبيان تتمثل في:

✓ محور المراقبة التسويقية في مجمع صيدال؛

✓ محور الأداء التشغيلي في مجمع صيدال.

واعتمدنا مقياس ليكارت الخماسي كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان مع منح الدرجات التالية:

- غير موافق : إطلاقا: 1 غير موافق : 2 محايد: 3 موافق: 4 موافق تماما: 5

مدى الإجابات / عدد درجات الإجابات

مدى الإجابات = أكبر قيمة - أصغر قيمة

طول مجال الإجابة يحسب بالعلاقة التالية:

حيث أن مدى الإجابات = $4 = 1 - 5$.

وبتطبيق العلاقة السابقة نجد أن طول مدى الإجابة (درجة الموافقة) = $0.8 = 5/4$.

درجة متوسطات الإجابة لكل فقرة:

- من 1 إلى 1.79: غير موافق إطلاقا؛
- من 1.8 إلى 2.59: غير موافق؛
- من 2.60 إلى 3.39: محايد؛
- من 3.40 إلى 4.19: موافق؛
- من 4.20 إلى 5: موافق تماما.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية

هذا المطلب يعنى بأداة الدراسة التي تم استخدامها لاستخراج الأرقام والمتغيرات الإحصائية، حيث اعتمدنا على البرنامج الإحصائي (SPSS 22) الذي يعتبر أحد أشهر حزم البرامج الفعالة في المعالجة الإحصائية للبيانات، يتمتع بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج، حيث اعتمدنا عددا من أدواته التحليلية الإحصائية.

❖ تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي كالنسب المئوية (التكرارات المطلقة) للتفصيل والشرح والتعريف الكافي بالخصائص الشخصية لمفردات العينة المدروسة، كما وساعدتنا على تحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور من داخل أداة الدراسة؛

❖ مقاييس النزعة المركزية كثيرة هي الوسط الحسابي المنوال الوسيط وغيرها، لكننا استخدمنا الوسط الحسابي لمعرفة مستوى الاستجابة لكل فقرة، تم استخدام من خلال هذه المقاييس الوسط الحسابي الذي يستخدم للمقارنة بين الظواهر المختلفة، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$X = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

$$= \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

❖ مقاييس التشتت تم استخدامها لقياس استجابة أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبيان، فكلما اقتربت النتيجة من الصفر كلما زاد تركيز الاستجابات وانخفضت درجة التشتت فيها، وإذا زاد عن واحد فهو دليل على عدم تمركز الإجابات وتشتتها، الانحراف المعياري الذي يمثل متوسط مربع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي تم استخدامه في بحثنا هذا لتحديد مدى تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي للفقرة أو المحور، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$S = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

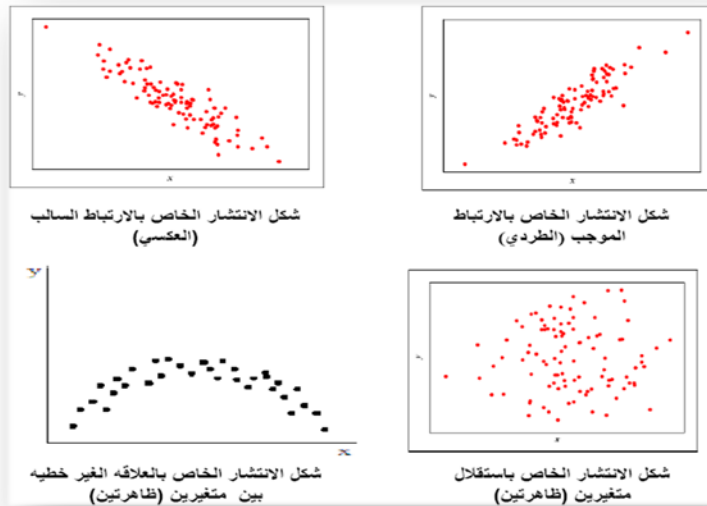
❖ اختبار **t student** هو أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداما في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث توفرت جميع الشروط الخاصة بهذا الاختبار من معاينة عشوائية في اختيار العينات، استقلالية القياس أو المشاهدات، التوزيع الاعتدالي للمتغير التابع، وغيرها من الشروط التي يفرضها هذا الاختبار ، ويمكن توضيح العلاقة التالية:

$$t_{\bar{x}} = \frac{\bar{X} - \mu}{S_{\bar{x}}}$$

❖ **تحليل التباين** وهو أحد مقاييس التشتت، وأكثرها استخداما في النواحي التطبيقية، ويعبر عن متوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي، ويمكن قياسه بالعلاقة التالية:

$$S^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}$$

❖ **تم استخدام معامل الارتباط** يعكس قوة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل المراقبة التسويقية والأداء التشغيلي في المجمع حيث قمنا بتحديد طبيعة العلاقة باستخدام شكل الانتشار، نعرضه فيما يلي:
الشكل رقم(33): مثال عن نماذج الارتباط



المصدر: مطبوعة محاضرات في مقياس الإحصاء

عبرنا على المتغير المستقل بـ X بينما المتغير التابع يعبر عنه بـ y ، اختبار الانحدار المتعدد تم استخدامه لحساب أثر قوة العلاقة بين المتغير التابع الأداء التشغيلي والمتغير المستقل المراقبة التسويقية للخروج بمعادلة خط الانحدار:

$$y = a + b.x$$

كما تم الاعتماد على مقياس ألفا - كرومباخ (مقاييس الاعتمادية) لتحليل واختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان ، حيث إذا تجاوز معدل الثبات عتبة 70% فإنه يدل على ثبات وصدق الفقرات ، معامل الثبات هذا يمكننا من تقدير وإثبات قوة الارتباط بين درجات ك مجال ودرجات أسئلة الاستبيان الذي أعدناه.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

يتطرق هذا المبحث إلى تحليل الاستبيان الذي يصب في نقطة المراقبة التسويقية التي تعتبر أحد الأنظمة المدعمة للأداء التشغيلي وتحسينها، وأسلوب يعمل على تطوير واستخلاص ميزة تنافسية فاعلة للتوسع في السوق، فمن الضروري أن يعتمد في وحدات وفروع مجمع صيدال على مثل هذه الأساليب والعمل على إسنادها بأدوات مثل لوحات القيادة، كما سنقوم بتحليل وتأكيد ثبات فقرات الاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي لفقراته ومحاوره وكذا الخصائص المتعلقة بالفئة الوظيفية للعينة المستجوبة من إطار المجمع، هذه الفئة ستمنحنا الإجابة الواضحة عن مستوى تطبيق المراقبة التسويقية بأبعادها، الإجابة هذه لا تمنحنا إيها أية فئة وظيفية أخرى.

المطلب الأول: تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان

نحاول من خلال هذا المطلب التأكد من ثبات الإجابة، رغم تكرارها على الأفراد المستجوبة أكثر من مرة، وقد قمنا بقياس درجة ثبات وصدق الفقرات لكل متغير داخل محاور الاستبيان تم إثباتها الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ، نوضح نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم(32): صدق وثبات الاستبيان(اختبار ألفا كرومباخ)

| المتغير | عدد الفقرات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|-------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| المتغير الأول-المحور الأول | 10 | %91.60 | %95.71 |
| المتغير الثاني- المحور الثاني | 10 | %87.90 | %93.75 |
| إجمالي فقرات الاستبيان | 20 | %94.22 | %97.07 |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

يوضح الجدول أن معاملات الثبات عالية جدا بالنسبة للمتغيرات والفقرات وهي تفوق 90% ما يدل على ثبات فقرات الاستبيان، إضافة إلى أن معاملات الصدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرومباخ) عالية جدا تتراوح من 93% إلى 97% وهو ما يؤكد صدق فقرات الاستبيان ومختلف بياناته، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما في الملحق رقم (16)، بعدما تأكدنا صدق وثبات فقرات الاستبيان، ما يجعله يحمل الثقة ودرجة من الصلاحية كبيرتين، لتحليل النتائج والإجابة على الأسئلة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المستجوبة

في هذا المطلب نتطرق إلى تحليل نتائج المسح الميداني للعينة التي اعتمدنا على إجابتها للاستبيان المقدم، حيث أظهر المسح النتائج التالية:

1 متغير الجنس:

الجدول التالي يبين توزيع العينة المستجوبة حسب متغير الجنس:

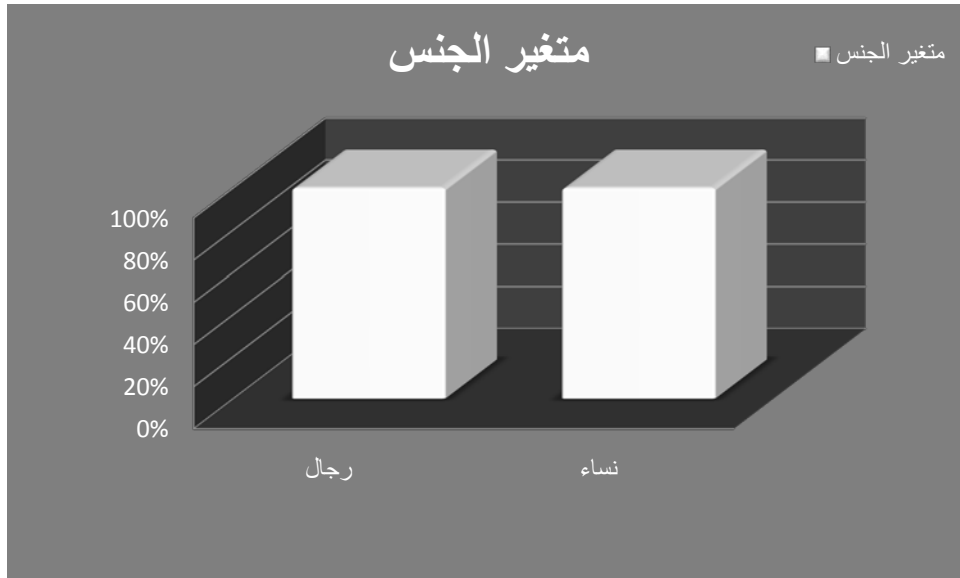
الجدول رقم(33): توزيع الأعراف المستجوبة حسب الجنس

| الجنس | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-------|------------------|
| ذكر | 37 | 55.22 |
| أنثى | 30 | 44.48 |
| المجموع | 67 | 100 |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

قاربت نسبة الإناث النسبة المئوية للذكور وهذا يدل على السياسة المنفتحة على الجنسين دونما تمييز، نظرا لمستوى التأهيل ال تقني رغم صعوبة البيئة التشغيلية، نوضح وجه المقارنة والاختلاف في مستوى الجنسين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(34): توزيع الأعران المستجوبة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(32).

2 متغير السن:

يوضح الجدول رقم(33) الأعران المستجوبة حسب السن:

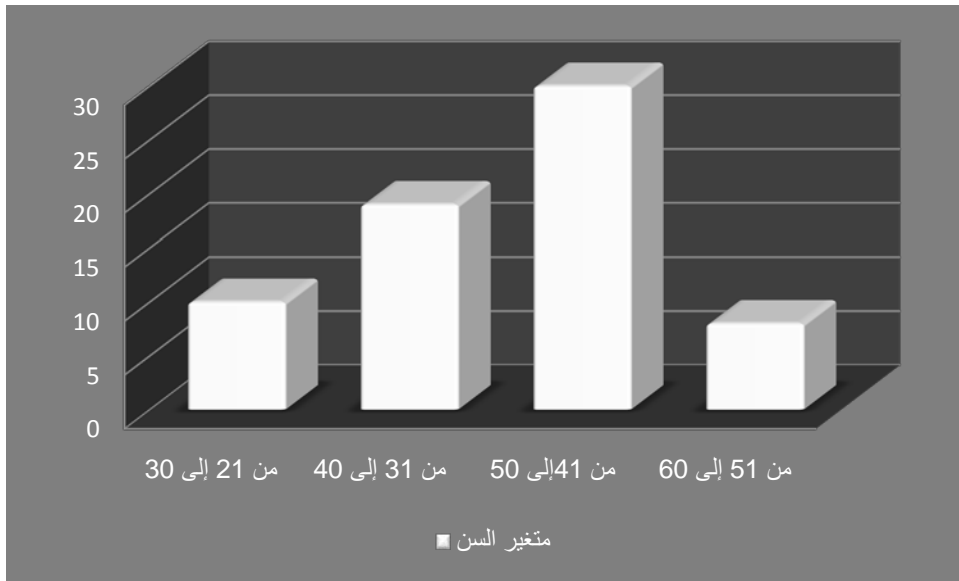
الجدول رقم(34): توزيع الأعران المستجوبة حسب السن

| النسبة المئوية % | العدد | السن |
|------------------|-------|--------------|
| 14.92 | 10 | من 21 إلى 30 |
| 28.36 | 19 | من 31 إلى 40 |
| 44.78 | 30 | من 41 إلى 50 |
| 11.94 | 08 | من 51 إلى 60 |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

البيئة التشغيلية تحوي عددا من العمليات والمهام التي تستوجب قدرة فكرية وجهدا عضلي ممتاز، لكن المساحة التشغيلية نسبة الكهول فيها 44.78%، هذا ما يدل على استقرار هذه الفئة لفترة من الزمن داخل هذه البيئة، وكذلك التشبيب الوظيفي بطيء ممثل في عمليات الترقية والتوظيف لهذه الفئة، والشكل التالي يوضح هذا التوزيع:

الشكل رقم(35): توزيع الأعوان المستجوبة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم(33).

3- متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم(34) توضيح وتحليل المؤهل العلمي للفئة محل الدراسة:

الجدول رقم(35): توزيع الأعوان المستجوبة حسب المؤهل العلمي

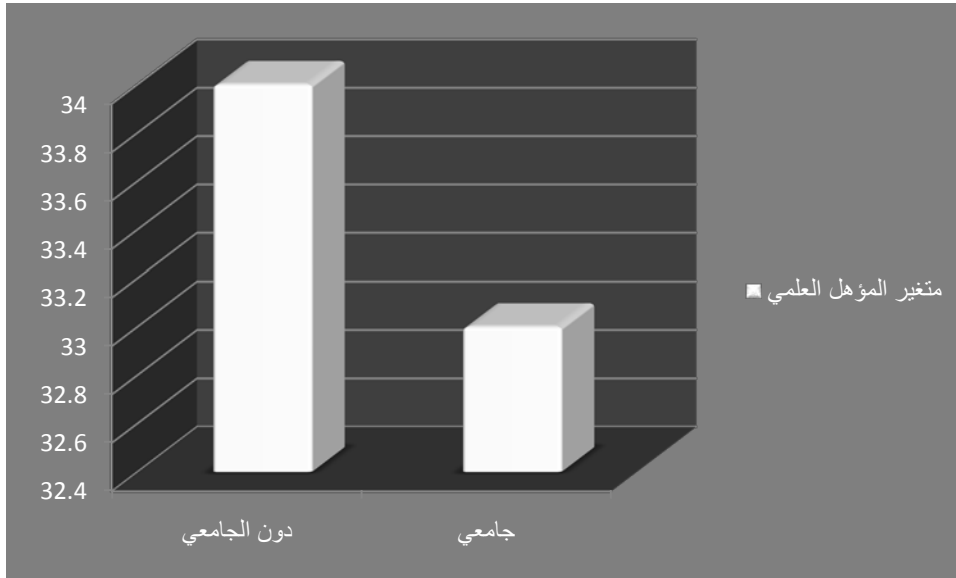
| النسبة المئوية% | العدد | المستوى العلمي |
|-----------------|-------|----------------|
| 50.75 | 34 | دون الجامعي |
| 49.45 | 33 | جامعي |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

هي نسبة متقاربة ومتجانسة نوعا ما، رغم الحاجة لتحصيل جامعي إلا أن العمليات والأنشطة داخل الورشات والوحدات تتطلب وجود تقنيين سامين، لكن نسبة الجامعيين توضح وتدل بشدة على تفوق

هذه الفئة وتوزيعها داخل هذا المستوى من المستويات التشغيلية من المجمع مع وجود وظائف تتطلب وجود هذه الفئة الجامعية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(36): عرض المستوى العلمي للأعوان المستجوبة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم(34).

4 متغير سنوات الأقدمية:

الجدول يوضح أقدمية العينة المستجوبة محل الدراسة:

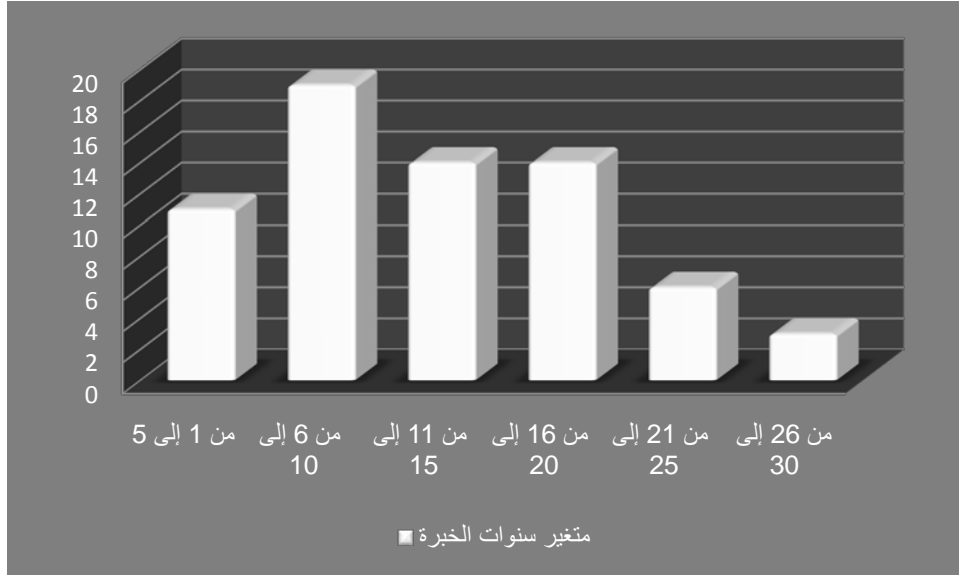
الجدول رقم(36): توزيع الأعوان المستجوبة حسب عدد سنوات الخبرة في مجمع صيدال

| عدد سنوات الخبرة في المجمع | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------------|-------|----------------|
| من 1 إلى 5 | 11 | 16.42 |
| من 6 إلى 10 | 19 | 28.36 |
| من 11 إلى 15 | 14 | 20.90 |
| من 16 إلى 20 | 14 | 20.90 |
| من 21 إلى 25 | 6 | 8.96 |
| من 26 إلى 30 | 3 | 4.48 |
| المجموع | 67 | 100 |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

النسبة الغالبة من الأعوان يتميزون بحدائة الالتحاق بالمجمع، حيث أن الفئة التي تتراوح بين 11 و 15 سنة والفئة بين 6 إلى 10 وكذلك 16 إلى 20 سنة هي الغالبة وهذا يوضح ال طاقة الفتية التي يمتلكها المجمع، لمزيد من التوضيح قمنا بإعداد الجدول التالي:

الشكل رقم(37): فترات الخبرة بين الأعوان المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم(35).

5- الفئة الوظيفية:

الجدول التالي يوضح توزيع العينة المستجوبة تبعا لمتغير الفئة الوظيفية:

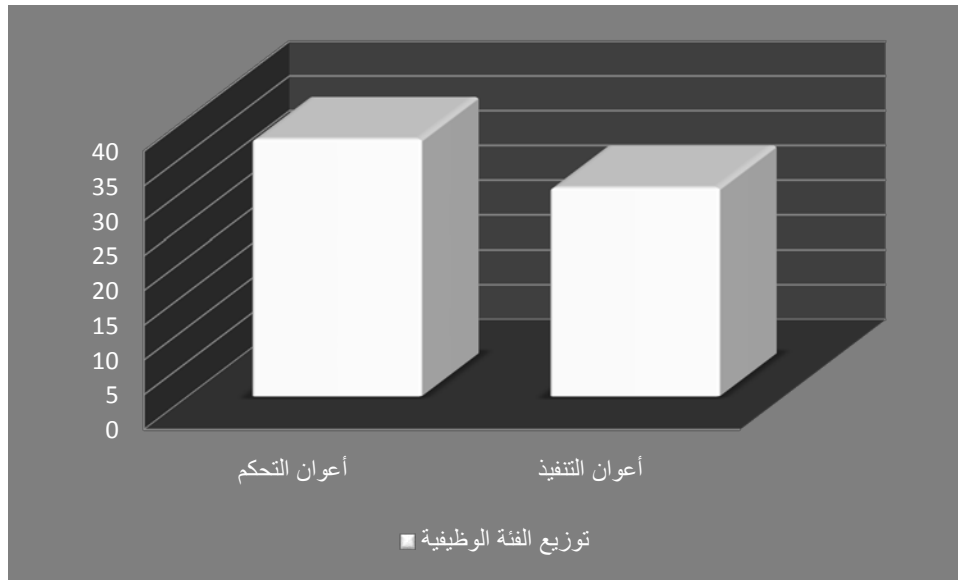
الجدول رقم(37): توزيع الفئة الوظيفية

| النسبة المئوية | العدد | الفئة |
|----------------|-------|---------------|
| 55.22% | 37 | أعوان التحكم |
| 44.78% | 30 | أعوان التنفيذ |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يوضح الجدول أن أعوان التحكم أكثر من أعوان التنفيذ، وهي نسب تتجانس مع المتغيرات فيما يخص الجنس، وهذا دليل على أن البيئة التشغيلية تقوم على أدوات متميزة تتطلب وجود فئة وظيفية مكتملة لنشاط الفئة الوظيفية الأخرى التابعة لها، تتمتع بمؤهل علمي وكذا خبرة مناسبة تمكنها من مزاوله النشاط داخل هذه البيئة، نوضح هذه المقارنة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(38):الأعوان المستجوبين حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات في الجدول رقم(36).

6 متغير الأجر:

الأجر أحد المتغيرات الأساسية في تحفيز العمال، وأحد المؤشرات الهامة لمستوى المسؤولية الاجتماعية للمجمع، إن الجدول رقم(38) يوضح توزيع الأجر داخل هذه الفئة المستجوبة:

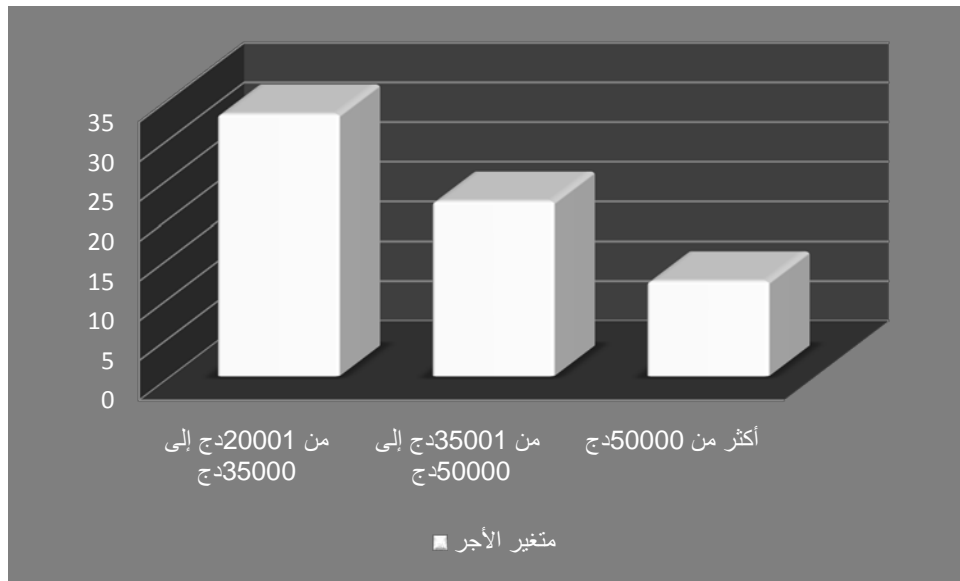
الجدول رقم(38): توزيع الأعوان المستجوبة حسب الأجر

| الأجر | العدد | النسبة المئوية % |
|--------------------------|-------|------------------|
| من 20001 دج إلى 35000 دج | 33 | 49.25 |
| من 35001 دج إلى 50000 دج | 22 | 32.84 |
| أكثر من 50000 دج | 12 | 17.91 |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (37) أن سياسة الأجر في المجمع غير فاعلة، وي طرح جانبا من التساؤلات في محور المسؤولية الاجتماعية، لأن العمليات داخل المستويات التي يعمل بها هؤلاء الأعوان أقل ما يقال عنها خطيرة تتطلب قدرا مميذا ومناسبا من الجهد الفكري والعقلي ، الشكل التالي يوضح أكثر هذا التوزيع:

الشكل رقم(39): مستويات الأجور بين الأعوان المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم(37).

المطلب الثالث: تحليل فقرات محاور الاستبيان

سنقوم بتحليل فقرات الاستبيان من خلال هذا المطلب بداية باستعراض كل محور ثم استعراض كل فقرة من كل محور .

1 - تحليل فقرات المتغير الأول:

يمثل المحور الأول المتغير الرئيسي وهو المراقبة التسويقية ، التي تمثل المتغير المستقل، مجمع صيدال يتولى إدارة جميع عملياته ووظائف الإنتاجية والتسويقية بمستوى تم قياسه في الفصل السابق لهذا الفصل، والمراقبة هي أهم محور من محاور عملياته الإدارية التي تعكس درجة تفوقه الإداري، تشمل متغيرات المحور الأول 10 فقرات، شملت جميع النقاط التي تتمحور حول المراقبة التسويقية في المستوى التشغيلي، نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(39): استعراض فقرات المحور الأول

| رقم الفقرة | العبارة |
|------------|--|
| 01 | يحدد المجمع عددا من الأهداف التسويقية بما فيها الهدف الرئيسي وهو ربحية المزيج التسويقي |
| 02 | يعتمد المجمع على نظام يقيس به مدى تحقيق الأهداف التسويقية |
| 03 | نظام قياس الأهداف التسويقية كمي ونوعي |
| 04 | يملك المجمع نظام معلومات تسويقي يضمن تراكما للمعلومات حول أداء الفروع حسب التخصصات |
| 05 | تدفق المعلومات يكون مستمر ودائم |
| 06 | يتبنى المجمع آلية رقابة للأداء التشغيلي |
| 07 | آلية رقابة الأداء التشغيلي تخضع للنظام الاستشاري المستقل |
| 08 | يتابع المجمع أداء جميع منتجاته |
| 09 | يعمل المجمع على متابعة وتطوير مزيج التسويقي |
| 10 | يعتمد المجمع على آلية فعالة لمعالجة انحرافات الأداء التسويقي |

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحث.

الجدول التالي يوضح نتائج الإجابات عن كل فقرة من فقرات المحور الأول:

الجدول رقم(40): استعراض الإجابات عن الفقرة الأولى

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 7.5 | 5 | غير موافق إطلاقاً |
| 11.9 | 8 | غير موافق |
| 34.3 | 23 | محايد |
| 23.9 | 16 | موافق |
| 22.4 | 15 | موافق تماماً |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

يعتمد المجمع على رؤية ضيقة لمستقبل بيئته التشغيلية، لذلك يقتصر فهم عدد محدود لأهداف المجمع التسويقية، لذلك نجد أغلبية الإجابات عن هذه الفقرة غير مفهومة أو غير مرغوب بالإجابة عنها، حيث تبين من الجدول السابق أن نسبة المستجوبين المحايدين هي النسبة الغالبة، متبوعين بالمستجوبين الموافقين عليهم المستجوبين الموافقين تماما.

الجدول رقم(41): استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|------------------|
| 7.5 | 5 | غير موافق إطلاقا |
| 19.4 | 13 | غير موافق |
| 34.3 | 23 | محايد |
| 26.9 | 18 | موافق |
| 11.9 | 8 | موافق تماما |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

أنظمة المعلومات في المجمع حديثة وفعالة في تشخيص وتحليل أداء فرق العمل داخل المستويات التشغيلية، لكن يبدو أن الأعوان في هذا المستوى التنظيمي بعيدون كل البعد عن التواصل مع أنظمة المعلومات وأنظمة قياس أدائهم التشغيلي، من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية الإجابات كانت محايدة وهذا دليل على استقرار بعض الظروف التي حكم هذه التوجهات، تليها نسبة الموافقين وال غير موافقين، هذا الاختلاف تفسيره اختلاف التوزيع الوظيفي داخل المستوى التشغيلي.

الجدول رقم(42): استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|------------------|
| 4.5 | 3 | غير موافق إطلاقا |
| 17.9 | 12 | غير موافق |
| 32.8 | 22 | محايد |
| 28.4 | 19 | موافق |
| 16.4 | 11 | موافق تماما |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

الأنشطة داخل المستوى التشغيلي متنوعة وكثيفة، بما فيها عمليات التخزين، التي تتطلب أساليب كمية ونوعية، كذلك العديد من الأدوات التي يتواصل بها هذا المستوى بالمستويات العليا التنفيذية والتشغيلية، وهو واضح من خلال الإجابات الموافقة التي كانت قريبة من المحايدة، وهذا دليل على وجود أنظمة قياس كمية في نشاط معين من هذا المستوى، من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابات المحايدة تتكرر في كل الفقرات وبنسبة هامة، تليها هنا في الفقرة الثالثة نسبة الموافقين ثم نسبة الغير موافقين فنسبة الموافقين تماما والغير موافقين بنسبة قليلة جدا.

الجدول رقم(43): استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 4.5 | 3 | غير موافق إطلاقاً |
| 26.9 | 18 | غير موافق |
| 22.4 | 15 | محايد |
| 23.9 | 16 | موافق |
| 22.4 | 15 | موافق تماماً |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

في الفصل السابق تأكدنا بصورة نسبية أن أداء المجمع بعيد كل البعد عن تطبيق أنظمة المعلومات المعدة للبرامج الإستشرافية ، وخاصة أنظمة المعلومات التسويقية ، التي تساعد على جمع وتصنيف المعلومات من مصادر داخلية وخارجية، لكن في هذا الفصل وبالتحديد في سؤال الفقرة الرابعة لاحظنا تجانس في الإجابات، وهنا يجب أن نلاحظ أن أغلبية الأعوان هنا قد تلقوا تكويناً وممارسة للنشاط التسويقي، وهو ما يؤكد نسبياً معرفتهم بالمعلومة التسويقية، وبأنظمة المعلومات التسويقية بشكل عام، الجدول السابق يوضح أن أغلبية الإجابات كانت متجانسة، حيث فاق نسبة الإجابات الغير موافقة تماماً بنسبة قليلة بينما كانت أغلبها من الإجابة محايد إلى الموافق تماماً متقاربة جداً، وفي الأخير نسبة غير موافق إطلاقاً بنسبة طفيفة كالعادة.

الجدول رقم(44): استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 6 | 4 | غير موافق إطلاقاً |
| 26.9 | 18 | غير موافق |

| | | |
|------|----|-------------|
| 25.4 | 17 | محايد |
| 28.4 | 19 | موافق |
| 13.4 | 9 | موافق تماما |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

العمليات الروتينية التي تخص نقل المعلومات جمعها وتصنيفها، ساعدت كثيرا أعوان التحكم وأعوان التنفيذ على اكتساب خبرة في إعداد التقارير بمختلف صورها الكتابية عن طريق الاتصال بالهاتف والحاسوب، هذا ما أدى إلى الاهتمام أكثر بنقل المعلومات عن السوق ما يخص طلبات الزبائن وتيرة النقل وغيرها من المعلومات التي تخص أنظمة التوزيع المادي، نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة موافق أكبر نسبة مقارنة بباقي النسب، تليها المحايد والغير موافق، ثم الموافق تماما وفي آخر النسب حجما الغير موافق إطلاقا.

الجدول رقم(45): استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|------------------|
| 7.5 | 5 | غير موافق إطلاقا |
| 17.9 | 12 | غير موافق |
| 28.4 | 19 | محايد |
| 31.3 | 21 | موافق |
| 14.9 | 10 | موافق تماما |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

هيكل مجموع صيدال التنظيمي كبير وواسع يستوعب عددا كبيرا من الأنشطة والمهام التنفيذية والتشغيلية، وطبيعة نشاطه الصناعي والتجاري أوجبة على المجمع إعداد نماذج إستراتيجية للتحكم في أداء المستويات التشغيلية، ومن بينها أنظمة الرقابة الداخلية على هذا المستوى، نظرا للأنشطة الكبيرة التي تقع داخله، من الجدول السابق نلاحظ أن الفقرة السادسة تدل على إثبات ذلك الموافقة بنسبة مهمة، تليها الإجابة محايد ثم نسبة الغير موافق وأخيرا الموافق تماما، بينما الغير موافق إطلاقا أقل نسبة.

الجدول رقم(46): استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 16.4 | 11 | غير موافق إطلاقاً |
| 25.4 | 17 | غير موافق |
| 20.9 | 14 | محايد |
| 26.9 | 18 | موافق |
| 10.4 | 7 | موافق تماماً |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

اختلفت آراء الأعوان على الإجابة بموافق في السؤال الخاص بتأكيد وجود آلية رقابة على المستوى التشغيلي، وفي هذه الفقرة كذلك تتجانس الإجابات، لكن أغلبية الإجابات تؤكد وجود جهاز استشاري يشرف على عمليات الرقابة التشغيلية، سواء ما يخص مراقبة التخزين ونظم التبريد و غيرها في المخازن، أو مستشارو وخبراء المصالح التجارية للمجمع أثناء عمليات التوزيع والتعامل مع مستويات معينة من الأنشطة داخل هذا المستوى، الغير موافق إطلاقاً كانت بنسبة أقل لكن مرتفعة مقارنة بالإجابات السابقة، ويلاحظ من خلال الإجابات على هذه الفقرة على تباين في الآراء من حيث مستوى نسبة الغير موافق والموافق التي فاقت فيها الموافقة لكن بمستوى متقارب، تليها المحايد ثم الموافق تماماً بنسبة قليلة.

الجدول رقم(47): استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 1.5 | 1 | غير موافق إطلاقاً |
| 31.3 | 21 | غير موافق |
| 29.9 | 20 | محايد |
| 28.4 | 19 | موافق |
| 9 | 6 | موافق تماماً |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يقع على عاتق الأعوان في هذا المستوى مهام صعبة، إضافة إلى ذلك يقومون بدورهم في نقل معلومات كثيفة عن ظروف المنتجات التي تقع في المخازن أو التي تم نقلها خارجا، أغلبية الإجابات في الفقرة الثامنة نسبها بين إجابة غير موافق ومحايد، وهي إجابات تدل على وجود غياب وإهمال كبيرين فيما يخص متابعة المزيج التسويقي من طرف المستويات الإستراتيجية والتفذية، والمنتج بالتحديد، تليها نسبة قريبة منها وهي الإجابة موافق، ثم ال موافق تماما فالغير موافق بنسبة طفيفة جدا، وهذه الفقرة جمعت بيم الغير موافق والمحايد وهي إجابة سلبية عن هذه الفقرة.

الجدول رقم(48): استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|------------------|
| 6 | 4 | غير موافق إطلاقا |
| 40.3 | 27 | غير موافق |
| 26.9 | 18 | محايد |
| 22.4 | 15 | موافق |
| 4.5 | 3 | موافق تماما |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

كما ذكرنا سابقا، أن المجمع له قصور وإهمال كبير في متابعة منتجاته وظروفها، بمعنى المتابعة التقنية لنقل المنتج وتطويره واستقبال ردود أفعال الزبائن والوسطاء حول خصائص المنتج وتطلعاتهم له، أغلبية الإجابات في الخانة غير موافق وهو ما أكده الأعوان هنا، وإضافة إلى ذلك يؤكد الأعوان من خلال الإجابة غير موافق أن متابعة المزيج التسويقي تقتصر على أنشطة التوزيع المادي دون غيرها من أنشطة الترويج ومتابعة أسعار المنتجات، حيث أشرنا سابقا إلى أن أغلبية الأعوان قد تلقوا تكويننا ولو قصير عن الأنشطة التسويقية، بما فيها أنشطة الترويج المختلفة من طرف خبراء في المجال، ما أكسبهم ثقة في أدائهم لهذه الوظيفة، و يجعلهم يتطلعون إلى تطوير أدائهم في هذا الجانب، الإجابة المحايد والموافق بنسبة متجانسة، وتليها الغير موافق تماما فالموافق تماما بنسب قريبة جدا.

الجدول رقم(49): استعراض الإجابات عن الفقرة العاشرة

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|------------------|
| 9 | 6 | غير موافق إطلاقا |
| 35.8 | 24 | غير موافق |

| | | |
|------|----|-------------|
| 22.4 | 15 | محايد |
| 25.4 | 17 | موافق |
| 7.5 | 5 | موافق تماما |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

هشاشة أنظمة التحكم ومتابعة المزيج التسويقي، وتركيزه على جانب واحد منها، جعل تنفيذ العمليات التسويقية تتم في ظروف عشوائية وغير موصولة بأنظمة تشغيلية تعالج الانحراف فيها، والكثير من الأخطاء والانحرافات والترجمة الخاطئة للخطط التي وقعت هنا في هذا المستوى، ناهيك عن الضغط الكبير الذي يكبح أداء الأعوان في هذا المستوى، اجتماع الإجابات بالغير موافق والمحايد دليل على ذلك، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة غير موافق غلبة نسبتها من بين الإجابات، تليها المحايد والموافق بنسب قريبة كما الفقرة السابقة، ثم الغير موافق تماما والموافق تماما بنسب متجانسة جدا.

كما ذكرنا سابقا أننا استعملنا اختبار إحصائي وكذلك عددا من التوزيعات الطبيعية التي ستساعدنا في فهم وتحليل متغيرات فقرات المتغير الأول المراقبة التسويقية، ومن أجل استنتاج المواقف الكلية وباستخدام الأدوات الإحصائية سنقوم بتحليل فقرات المحور الأول، من خلال الجدول رقم () الذي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم(50):تحليل نتائج الإجابة عن فقرات المحور الأول

| الرتبة | الملاحظة | مستوى الدلالة | قيمة اختبار student | مجال الإجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | رقم الفقرة |
|--------|-------------------|---------------|---------------------|--------------|-------------------|-----------------|------------|
| 01 | العبارة محققة | 00.01 | 02.89 | موافق | 01.18 | 03.42 | 01 |
| 05 | العبارة غير محققة | 00.23 | 01.21 | موافق نسبيا | 01.11 | 03.16 | 02 |
| 02 | العبارة محققة | 00.01 | 02.57 | موافق نسبيا | 01.09 | 03.34 | 03 |
| 03 | العبارة محققة | 00.03 | 02.20 | موافق نسبيا | 01.22 | 03.33 | 04 |
| 06 | العبارة غير محققة | 00.25 | 01.17 | موافق نسبيا | 01.15 | 03.16 | 05 |
| 04 | العبارة محققة | 00.05 | 02.02 | موافق نسبيا | 01.15 | 03.28 | 06 |
| 08 | العبارة غير محققة | 00.50 | -00.67 | موافق نسبيا | 01.27 | 02.90 | 07 |
| 07 | العبارة غير محققة | 00.34 | 00.97 | موافق نسبيا | 01.01 | 03.12 | 08 |
| 10 | العبارة غير محققة | 00.09 | -01.70 | موافق نسبيا | 01.01 | 02.79 | 09 |

| | | | | | | | |
|----|---|-------|--------|-------------|-------|-------|---------------|
| 09 | العبرة غير محققة | 00.33 | -00.98 | موافق نسبيا | 01.13 | 02.87 | 10 |
| | نظام المراقبة التسويقية المطبق في المجمع غير ناجح | 00.19 | 01.31 | موافق نسبيا | 0.86 | 03.14 | المتغير الأول |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

نستنتج من خلال الجدول السابق نتائج اختبار إجابات المحور الأول من الاستبيان:

- ❖ **الفقرة الأولى:** القيمة الاحتمالية لاختبار T تساوي 0.01 وهي أقل من 0.05، كما بلغ الانحراف المعياري 1.18، مما يدل على أن وجود أهداف تسويقية يضطلع بها المجمع لتحقيق ربحية المزيج التسويقي ونظرا لقوة هذه الدلالة رتبة هذه العبارة في المرتبة الأولى؛
- ❖ **الفقرة الثانية:** القيمة الاحتمالية لاختبار T 0.23 وهي أكبر من 0.05، وبلغ الانحراف المعياري 1.11، ما يدل على عدم تبني نظام للقياس يحقق الأهداف التسويقية وتم ترتيبها كخامس عبارة؛
- ❖ **الفقرة الثالثة:** القيمة الاحتمالية 0.01 وهي أقل من 0.05، وبلغ الانحراف المعياري 1.09، وهو دليل على أن أنظمة قياس الأهداف التسويقية كمية ونوعية ورتبة في المرتبة الثانية من حيث الدلالة؛
- ❖ **الفقرة الرابعة:** القيمة الاحتمالية 0.03 وهي أقل من 0.05، وبلغ الانحراف المعياري 1.22، دليل واضح على صحة الفرضية في أن المجمع يمتلك نظاما للمعلومات التسويقية يحقق تراكما فاعلا في المعلومات وكان لزاما أن تقع في المرتبة الثالثة من حيث الدلالة وقوة العبارة؛
- ❖ **الفقرة الخامسة:** تم ترتيبها في المرتبة الخامسة بعد قراءة القيمة الاحتمالية 0.25 وهي قيمة أكبر من 0.05، الانحراف المعياري 1.15 وهو دال على عدم وجود تدفق مستمر للمعلومات؛
- ❖ **الفقرة السادسة:** تقع في الرتبة الرابعة من حيث الدلالة وقوتها ف القيمة الاحتمالية 0.05، الانحراف المعياري 1.15، وهو إثبات على أن المجمع يعتمد آلية رقابة للأداء تشغيلي؛
- ❖ **الفقرة السابعة:** ورتبتها الثامنة حين ملاحظة القيمة الاحتمالية 0.5، الانحراف المعياري 1.27، دليل واضح على عدم خضوع آلية الرقابة على الأداء التشغيلي للنظام الاستشاري المستقل؛
- ❖ **الفقرة الثامنة:** القيمة الاحتمالية 0.34، الانحراف المعياري 1.01، وهو دليل على أن المجمع لا يتابع تطورات جميع منتجاته وهي في المرتبة السابعة؛
- ❖ **الفقرة التاسعة:** تم ترتيبها في المرتبة الأخيرة بعد تحديد القيمة الاحتمالية 0.09، الانحراف المعياري 1.01، وهو دليل على أن المجمع لا يتابع كذلك تطور كامل مزيجه التسويقي؛

❖ **الفقرة العاشرة:** القيمة الاحتمالية 0.33، الانحراف المعياري 1.13، وهو دليل على رفض فرضية اعتماد المجمع آلية مراقبة الانحرافات التي تقع في أدائه التسويقي وتقع في المرتبة التاسعة قبل الأخيرة في الترتيب.

يمكننا استنتاج آراء مختلفة ومتنوعة وفعالة، وظروف أجاب عنها هؤلاء الأعوان عن مستوى تطبيق أساليب وأدوات المراقبة التسويقية في المستوى التشغيلي، عن طريق قراءة الجدول السابق:

➤ **يهتم المجمع بشكل كبير بتحديد الأهداف التسويقية على اختلافها بما فيها أهداف المزيج التسويقي، وهو ما يؤكد إلمامه بالجانب التسويقي و البحث من خلاله في ابتكار منتجات ترقى للسوق الدولية، والعمل على تبني سياسة سعرية مناسبة لوجحية المزيج التسويقي وتغطية جوانب تكاليفه، كما يهتم بتطوير نظام التوزيع الخاص به، ويحاول مراعاة الجوانب المؤثر في الزبائن عند تصميم الرسالة الترويجية نحوه، وهذا ما يدل على رؤية إستراتيجية مناسبة لسوق المؤسسة المستقبلي وهي أحد الشروط المهم في عصرنة النشاط التسويقي في المؤسسة؛**

➤ **صحيح أن المجمع يعمل على تسطير أهدافه التسويقية بشكل مناسب لكن لا يعتمد على نظام يقيس به مدى تحقيق أهدافه التسويقية ، وهذا مؤشر على عدم تحقق غالبية الأهداف بشكل معروف ومفهوم بدقة، فغياب قياس دقيق للأنشطة التسويقية لا يمكنها من معرفة مدى تنفيذ تلك الأهداف كما أن عدم معرفة الوضعية الحقيقية لتتفيذ الهدف لا تمكن من استخدام الأهداف البديلة، وغياب أساليب وطرق مناسبة ترصد الانحرافات والأخطاء قبل وبعد حدوثها يؤدي إلى عدم فعالية السياسات التسويقية، لأن عدم رؤية البيئة الداخلية والخارجية لا يمكنان المجمع من تطوير أدائه الرقابي وأدواته التقييمية وهو من الجوانب المهمة لنمو المزيج التسويقي للمؤسسة.**

➤ **يستخدم المجمع نظاما لقياس الأهداف التسويقية بشكل كمي ونوعي ، ويقوم على هيكل تخدم الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة على المدى المتوسط، وهي نقطة إيجابية تضاف إلى نقطة الأهداف التسويقية، هذا النظام يستطيع أن يمكن المؤسسة من قياس جميع النتائج التي حصلت في البيئة الخارجية والداخلية السابقة والفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وبالتالي فهو أداة تشخيص مصممة لكسب ثقة متخذ القرار في المستوى التشغيلي؛**

➤ **فروع مجمع صيدال وقطاعاته التسويقية متعددة واختصاصاته في أسواقه تقع في محاور مختلفة وكثيفة هي، بعد سنوات من الخبرة في قطاع صناعي صعب تمكن المجمع من تصميم نظام للمعلومات التسويقية مكنه من تجميع معلومات هامة وبمستويات كبيرة، كما يدل على أنه يمتلك ضمن نظامه للمعلومات التسويقية نظاما للحاسبة الداخلية مكنه من نقل المعلومات بشكل من السرعة لجميع الفروع، كما تدل النتائج على امتلاك المجمع لنظام الاستخبارات التسويقية ونظام للتحليل؛**

- صحيح أن هيكل نظام المعلومات التسويقي قوي لكن لا يتمكن في كثير من الأحيان من تحقيق تدفق مستمر للمعلومات، فالقيم المالية الخاصة بربحية الأنشطة التسويقية قد قمنا بدراستها، لكن لم نعد لإعطاء حكم مطلق في هذا الجانب، وبتقرير الأعوان على وجود خلل في تدفق المعلومات، هنا يمكن أن نضع فرضين، الأول هو أن أنظمة الاتصال التسويقي الداخلي والخارجي غير فعالة لا تخدم الوتيرة الوظيفية المطلوبة، والفرض الثاني أن الأعوان يرسلون تقارير بخصوص السوق والمنافسة والوسطاء وغيرها من المتغيرات الداخلة في اهتمام النشاط التسويقي، وتتم بنجاح لكن الاستجابة للتطلعات الموجودة داخل هذه التقارير تأخذ مبدأ الأولوية، فيتم التنظير وصناعة إستراتي جية تسويقية بناء على معطيات افتراضية يمنحها الخبير أو المستشار التسويقي، وترتب التقارير المحصلة من المستوى التشغيلي في المرتبة الثانية، وهذا ما يجعل من نظام المعلومات التسويقية، أداة غير فعالة؛
- استثمر المجمع في مجال الشراكة وأراد أن يحقق أهدافه في الرقي ال صناعي بتبني الخبرة الأجنبية فيها، ما جعله كيف أداءه الإداري التنظيمي والرقابي بأساليب إدارية محكمة تزيد من الضغط على المستويات التنفيذية والتشغيلية، من أجل أن يقلص درجة الانحراف في العمليات التي توجبها مثل هذه المشاريع مع أطراف أجنبية، حيث أكد الأعوان على وجود نظام رقابي محكم، وهذا إيجابي نوعا ما ويخدم نشاط التوجيه، لكن ضيق على فلسفة الإبداع والابتكار داخل هذا المستوى، يمتلك المجمع آلية رقابة للأداء التشغيلي ما وضعه الجدول السابق؛
- لا تخضع آلية رقابة الأداء التشغيلي للنظام الاستشاري المستقل، فجميع نصوص القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة مضبوطة بشكل مطلع لا تقبل التعديل، بسبب تعنت الإدارة العليا في المجمع على قبول مثل هذه الأنماط من الأساليب الإدارية المهمة وهي الإدارة بالاستشراف، هذا الأسلوب مكن المؤسسات الأمريكية الرائدة في قطاع الصناعة الصيدلانية من الاستحواذ على حصص سوقية مهمة في السوق الدولي، لذلك نجد أن حجم الصراعات الداخلية تأثرت كثيرا بهذا الجانب ويجب ان نفتح باب التساؤل عن:
- النظام الداخلي للمجمع وما يحمله من معايير خاصة بالترقية وتفويض السلطات للإطارات والأعوان داخل بيئة المستوى التشغيلي؛
 - القوانين والنصوص المنظمة لأنشطة المؤسسات الاقتصادية، ومحور حوكمت المؤسسات.
- يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر، كل عنصر يتطلب سياسة معينة وإجراء رقابيا مضطلعا بالأساليب الحديثة، سياسة المنتجات تخلص من أسلوب التجديد، حيث نجد أن المجمع يقوم بالتصنيع ثم التوزيع، دون إجراء تغذية عكسية للبرامج المنتجات التي تمت في السوق، رغم المساحة في السوق الوطني وأنظمة التوزيع التي يحوزها، يستطيع المجمع أن يتحكم بمستوى المعلومات الخاصة بمنتجاته،

وداخليا أنظمة المراقبة هذه ومستواها التكنولوجي الراقى لما لا تستثمر في متابعة المنتجات لا متابعة الأفراد؟ حيث نحكم أن المجمع لا يتابع أداء جميع منتجاته؛

➤ استخدم المجمع آلية الإنتاج والتطوير المقلد من طرف الشركات الأجنبية، وأنظمة المحاكاة تفتقر إلى آلية تجديد أنظمة الإنتاج، ما دفع المجمع البحث عن الشراكة لتقليل تكاليف البحث والتطوير، لكن اعتماد المجمع على إستراتيجية التركيز في إدارة عنصر واحد من عناصر المزيج التسويقي دون العناصر الأخرى جعلت من سياستي التسعير والترويج لات حقق غايتها الحقيقية في العودة بالقيمة المضافة المادية ولصورة المجمع الاقتصادية والاجتماعية، لذلك نقول أن المجمع لا يعمل على مراقبة مزيجه التسويقي ولا يحاول تطويره بتاتا؛

➤ تقوم الخطة التسويقية على معطيات حقيقية للبيئة التسويقية العامة والخاصة ، ويتم تنظيم الأنشطة التسويقية حسب معيار الاعتمادية بالنسبة للأفراد، وكذلك ربحية النشاط التسويقي الذي يتم تنظيمه مقارنة بتكاليف إعداده، هنا يتم قياس أداء هذا النشاط الذي يمكن أن يتم تكرير أكثر من مرة دون حدوث انحرافات، لكن في المستوى التشغيلي داخل المجمع الع مليات روتينية، تقتصر على النقاط المذكورة سابقا المتمثلة في الاتصال وتحضير الطلبات، التذبذب الحاصل في مستويات الطلب يجعل من وتيرة النشاط تتخفف ويؤدي ذلك إلى انحرافات أكيدة في الأداء التسويقي داخل هذا المستوى، ومعالجة مثل هذه الانحرافات لا تتم بزيادة الرقابة على حلقات قنوات التوزيع أو على الأعوان، بل عن طريق تحفيز قنوات التوزيع و خلق الولاء التسويقي من الداخل قبل الخارج ، عن طريق إشراك الأعوان التحكم والتنفيذ في القرار التسويقي، كانت الإجابة: لا يعتمد المجمع على آلية فعالة لمعالجة انحرافات الأداء التسويقي.

2 - تحليل فقرات المحور الثاني:

عنوان البحث مرتبط بالمستوى التشغيلي، رغم توجهه التسويقي، حيث أزمنا هذه البيئة القيام بدراسة مالية ومحاسبة في الفصل السابق، وفي هذا الفصل نعلم أسلوبا إحصائيا نعتقد أنه سيجيبنا عن تساؤلاتنا الخاصة بأداء النشاط التسويقي في المستوى التشغيلي، المحور الثاني من الاستبيان يعنى بمتغير الأداء التشغيلي كانت المحور الثاني يمثل المتغير الثاني يشمل 10 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(51): استعراض فقرات المحور الثاني

| رقم الفقرة | العبارة |
|------------|---|
| 11 | يقع المجمع في زاوية تمكنه من تحديد حجم الأسواق التي ينشط فيها |
| 12 | يعتبر السعر أحد أهم عناصر في استقطاب زبائن المجمع |

| | |
|--|----|
| تعتبر الجودة من بين المؤهلات في تحقيق رضا زبائن المجمع | 13 |
| يمتلك المجمع صورة مكنته من تحسين أدائه الشامل | 14 |
| المجمع يمتلك مردودية مالية واقتصادية عالية | 15 |
| تمكن المجمع من ترقية سياسته التوزيعية | 16 |
| تمكن المجمع من ترقية سياسته الترويجية | 17 |
| توصل المجمع إلى إرضاء زبائنه | 18 |
| يدرج المجمع أداءه التسويقي ضمن أبعاد لوحة قيادته | 19 |
| يعمل المجمع على الالتزام بمسؤوليته الاجتماعية كشرط هام لتحسين أدائه التشغيلي | 20 |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

الجدول التالية تستعرض نتائج الإجابات عن كل فقرة من فقرات المحور الثاني:

الجدول رقم(52): استعراض الإجابات عن الفقرة الحادية عشر

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 1.5 | 1 | غير موافق إطلاقاً |
| 32.8 | 22 | غير موافق |
| 26.9 | 18 | محايد |
| 32.8 | 22 | موافق |
| 6 | 4 | موافق تماماً |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

يتميز سوق الدواء في الجزائر بالأتساع، يصعب التحكم في إدارة الأدوات التنظيمية والتوجيهية لأنظمة التوزيع وأنظمة الترويج، والمساحة التي يسمح بها المجمع لأفراده بممارسة الأنشطة مثل هذه باستقلالية معدومة، بسبب سياسة إدارية غير مرنة، تنطلق من مبدأ تدرج السلطة والمسؤولية في القيام بأنشطة تتطلب قدراً من الاستقلالية، هذا ما نلاحظه في تشابه الإجابات غير موافق و موافق، لكن باجتماع الغير موافق بالمحايد نجد أن خبرة الأعوان بالأسواق ومتغيراتها ضيقة، ما يفتح باب التساؤل كذلك حول الهدف من تسقيف الأنشطة التسويقية في هذا المس توى، واحتكارها من قبل المستوى

التنفيذي وقبله الاستراتيجي، لذلك يرى الأغلبية أنه لا توجد منصة تساعد على رصد الفرص والتهديدات من داخل السوق الصيدلاني الجزائري.

الجدول رقم(53): استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية عشر

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 0 | 0 | غير موافق إطلاقاً |
| 10.4 | 7 | غير موافق |
| 26.9 | 18 | محايد |
| 53.7 | 36 | موافق |
| 9 | 6 | موافق تماماً |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

ننطلق في تحليل هذه الفقرة من المسؤولية الاجتماعية للمجمع تجاه أعوان التحكم والتنفيذ، حاول المجمع مرارا تحفيزهم من خلال التكوين وزيادة مصاريف الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد، زيادة تكاليف كهذه لم يتم دراسة ربحيتها وكذلك السعر، تكاليف بالغة في تصنيع المنتجات وهوامش ربح مسقفة من قبل الإدارة، من أجل تطبيق سياسة أسعار تنافسية والإبقاء على الحصة السوقية للمجمع، وهي النظرة الضيقة والمحدودة لأصحاب القرار داخل المجمع، والسؤال أين المنافسة الهيكلية في الجودة في المعرفة في الإبداع والابتكار، أغلبية الإجابات كانت موافقة المجمع يعتمد أسعارا تستقطب الزبائن.

الجدول رقم(54): استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة عشر

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 3 | 2 | غير موافق إطلاقاً |
| 11.9 | 8 | غير موافق |
| 23.9 | 16 | محايد |
| 35.8 | 24 | موافق |
| 25.4 | 17 | موافق تماماً |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

حضور المنتجات الدوائية الأجنبية في السوق الوطني حديث نوعا ما، عكس منتجات مجمع صيدال، وزاده الطابع الوطني مما جعله محل أنظار الزبائن، وزاده ثقة بسبب الجودة، لذلك وجد المستهلك نفسه أمام منتج وطني يتميز بالجودة، وجواب الأعوان في هذه الفقرة بالإيجاب حول مركز الجودة في مستوى ولاء الزبائن تجاه منتجات المجمع.

الجدول رقم(55): استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة عشر

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|------------------|
| 4.5 | 3 | غير موافق إطلاقا |
| 25.4 | 17 | غير موافق |
| 28.4 | 19 | محايد |
| 34.3 | 23 | موافق |
| 7.5 | 5 | موافق تماما |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

تجتمع الأدوات الإنتاجية والتسويقية والمالية والاجتماعية لتشكيل الأداء الشامل للمؤسسة، تنطلق من سياسات وبرامج مؤهلة للاستثمار في الأدوات المذكورة، دونما تقصير في أحد مكوناتها، وبلوغ المؤسسة أداء شاملا يمكنها من تحليل وقياس تحسين صورتها وتصحيحها لدى الزبائن، فإذا افتراضنا العكس نجد تطورا في الأدوات الترويجية للمجمع، فصورة المجمع لا تصل من خلال المنتج وحده بل عن طريق السياسات الترويجية المطبقة، وقياس الأداء الترويجي ضمن الأداء التسويقي يمكن من معرفة دوره داخل حلقات الأداء الشامل، الإجابة عن سؤال هذه الفقرة كان متقاربا بشدة، وهو اختلاف في الآراء سببه المستوى الوظيفي وكذلك النشاط الممارس من قبل هؤلاء الأعوان.

الجدول رقم(56): استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة عشر

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|------------------|
| 7.5 | 5 | غير موافق إطلاقا |
| 34.3 | 23 | غير موافق |
| 16.4 | 11 | محايد |
| 32.8 | 22 | موافق |
| 9 | 6 | موافق تماما |

| | | |
|-----|----|---------|
| 100 | 67 | المجموع |
|-----|----|---------|

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

يقيس العديد من المستخدمين داخل المؤسسات الاقتصادية المردود الاقتصادي للمؤسسة بسياسة الأجر المطبقة، التحفيزات وأنظمة التعويضات المالية وغيرها من الخدمات الاجتماعية خاصة في مستوى تشغيلي يعرف بالتموقع والانغلاق عن البيئة الخارجية، وهنا نعتمد على معيار المسؤولية الاجتماعية، لكن في فرض آخر التباين في السلطات يخلق رؤية أوسع من هذه، وهو ما توضح التباينات الموجودة في الإجابة عن الفقرة، حيث نجد الإجابات بين موافق وغير موافق متجانسة بصورة مطلقة عن بقية الإجابات.

الجدول رقم(57): استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة عشر

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 6 | 4 | غير موافق إطلاقاً |
| 37.3 | 25 | غير موافق |
| 23.9 | 16 | محايد |
| 31.3 | 21 | موافق |
| 1.5 | 1 | موافق تماماً |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

لم تعرف الأنظمة التوزيعية للمجمع تسجيل انحرافات ممكنة في العمليات التوزيعية بصورة كبيرة، سواء في الإجراءات التجارية القانونية بينها وبين الوسطاء الوكلاء رجال البيع وغيرهم من حلقات قنوات التوزيع، وكذلك الأنشطة المادية تخزين نقل مناولة وغيرها من أنشطة التوزيع المادي، فوتيرة النظام التوزيعي بقية مستقرة لفترات طويلة وهو ما ركز عليه المجمع، لكن أساليب وأدوات الاتصال داخل هذا النظام لم تعرف تجديداً، خاصة مع تطور مفهوم التسويق الإلكتروني وتكثيف تطبيق سياساته من قبل المؤسسات المنافسة، تطوير أنظمة الاتصال يمكنها من تحفيز المستخدمين داخل المستويات التشغيلية ويمكنها من تحسين مسارات الخطط التسويقية في تحقيق الولاء لهذا الوسيط، من خلال تحفيزه وإشراكه في العملية التوزيعية، الإجابات متباينة، ومنقسمة بين الغير موافقة والموافقة، لكن باجتماع الإجابتين المحايدة والغير موافقة يتبين القصور الموجود والمسجل ونحكم بالأغلبية أنها ترى غياباً وقصوراً كبيرين للكفاءة والفعالية في الأنظمة التوزيعية للمجمع. وتكثيف تطبيقها

الجدول رقم(58): استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة عشر

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 19.4 | 13 | غير موافق إطلاقاً |
| 28.4 | 19 | غير موافق |
| 26.9 | 18 | محايد |
| 20.9 | 14 | موافق |
| 4.5 | 3 | موافق تماماً |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

يمكن للسياسة الترويجية أن تتحكم في قرارات الشراء لدى الزبائن بشكل كبير، فالأثر الذي يتركه البرنامج الترويجي في نفسية الزبون بليغ، نظرا لاستخدام أدوات ترويجية تترك بصمات عميقة تصل إلى ذات الزبون، في فهم الرسالة الترويجية، هذه البرامج تنطلق من إدارة تتطلع للحداثة والإبداع في فهم وتشخيص وضعيتها الاقتصادية بدقة ومصداقية، وتعرف الفترة التي تقع فيها من دورة حياتها ودورة حياة منتجاتها وكذلك أسواقها، فتقوم بتصميم رسالة ترويجية تتناسب والفترة التي تم تشخيصها، احتوت برامجه وسياساته الاقتصادية على نظرة وفهما ضيقين للبيئة التسويقية، لم يتعلم من البيئة التنافسية بالقدر الذي تحكم فيه بأنظمة رقابية هشة لم تمكنه من معالجة الانحرافات داخلها، وهو ما اجتمعت فيه الإجابات بالغير موافق تماما والغير موافق والمحايد، هنا نطرح السؤال : لماذا لم يطور المجمع سياسته الترويجية من داخل أنظمتها توزيعية.

الجدول رقم(59): استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة عشر

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 1.5 | 1 | غير موافق إطلاقاً |
| 25.4 | 17 | غير موافق |
| 35.8 | 24 | محايد |
| 31.3 | 21 | موافق |
| 6 | 4 | موافق تماماً |
| 100 | 100 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

تمكن المجمع من تطوير حصصه السوقية خلال فترات طويلة، الك تسرب من خلالها معرفة بالمشورات التي تتركها البرامج التسويقية لدى الزبون، والدرجة التي يتحقق بها ولاء هؤلاء الزبائن عند تطبيق برنامج تسويقي معين، أو عند تطوير وطرح منتج جديد يخدم قطاعا جديدا من السوق الصيدلاني، هذه من خلال وجهة النظر التحليلية الواقعية، لكن لم يطور المجمع مسارات ثابتة يتحكم من خلالها بولاء الزبائن، هنا نستطيع أن نسجل غياب الأجهزة التي يحتكم عليها المجمع في أنظمة توزيعه، والاعتماد على وسطاء صيدال رجال بيع ووكلاء لا ينقلون صورة المجمع التسويقية الممثلة في العلامة نحو الزبون، فدرجة المنافسة تحضر هنا، وغياب واضح لأنظمة الاتصال العكسي من الخارج نحو الداخل، الذي يسهل انسياب المعلومات عن ردود أفعال الزبائن ومعرفة تطلعاتهم، لا يكفي اعتماد المنافسة السعرية في تحديد حجم رضا هؤلاء الزبائن، وهو ما تؤكد الإجابات بالغير موافقة والمحايدة.

الجدول رقم(60): استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة عشر

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|------------------|
| 17.9 | 12 | غير موافق إطلاقا |
| 38.8 | 26 | غير موافق |
| 25.4 | 17 | محايد |
| 13.4 | 9 | موافق |
| 4.5 | 3 | موافق تماما |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

كما تطرقنا في الفصل النظري عن لوحة القيادة، تعتمد المؤسسات محاور عديدة وتحاول تطويرها بداية بالمحور المالي الذي يوفر غطاء تمويليا لجميع الأنشطة وبالتالي لبقية المحاور المتمثلة في محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو، واعتماد مؤشرات حقيقية وفعالة لجميع المحاور وتطبيقها على أرض الواقع يمكن من تحقيق أداء شامل، السياسة التجارية تعرف تباينا في الأداء، بسبب وتيرة تنفيذ بنود الشراكة وصعوبة التأثير على السوق الصيدلاني، مما جعل صورة المجمع تتأثر بسبب الأداء المالي والتسويقي مع المسجلين خلال فترات عديدة، راجع ذلك إلى عدم تبني مؤشرات تخدم جميع البرامج الاقتصادية تجارية أو مالية في المستوى التشغيلي والتنفيذي معا، وهو ما يدل على عدم ترتيب الاهتمام بالأساليب الرقابية مثل لوحة القيادة وأخذها بمبدأ الأولوية، وتؤكد ذلك في المستوى التشغيلي حيث أن أغلبية الإجابات تندرج في الخانة الراضة لهذه الفرضية.

الجدول رقم(61): استعراض الإجابات عن الفقرة عشرون

| النسبة المئوية | التكرار | درجة الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| 38.8 | 26 | غير موافق إطلاقاً |
| 19.4 | 13 | غير موافق |
| 14.9 | 10 | محايد |
| 20.9 | 14 | موافق |
| 6 | 4 | موافق تماماً |
| 100 | 67 | المجموع |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

يعتمد المجمع نظاماً للخبرة أهله لإدارة البيئة التشغيلية خلال فترات طويلة، كما اعتمد سياسة اجتماعية توجه من خلالها لتحفيز المستخدمين وزيادة ثقتهم بالمجمع، من خلال برامج التكوين والمكافآت والتعويضات والخدمات الصحية، لكن **التعريف الخاطئ للثقافة التنظيمية** لا يمكن من فهم ثقافة المؤسسة الاجتماعية وهو ما يقدمه المجمع للمستخدمين، كما أن إهمال القطاعات الساكنة والصامتة من داخل المستوى التشغيلي لا يمكن من معرفة حاجات هؤلاء المستخدمين ودرجة ولائهم، ما زاد درجة الفجوة بينهم وبين المجمع، وهو واضح في الإجابة بالغير موافق تماماً التي تمثل النسبة الغالبة ، ومن أجل تأكيد هذه الاستنتاجات التي كونتها الإجابات عن فقرات المتغير الثاني من الاستبيان، وباستخدام الأدوات الإحصائية سنقوم بتحليل فقرات المحور الثاني، موضحين ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(62): تحليل النتائج الإجابات على الفقرات المحور الثاني

| رقم الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مجال الإجابة | قيمة اختبار student | مستوى الدلالة | الملاحظة | الرتبة |
|------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------------|---------------|-------------------|--------|
| 11 | 03.09 | 00.98 | موافق نسبياً | 00.75 | 00.46 | العبارة غير محققة | 05 |
| 12 | 03.61 | 00.80 | موافق | 06.29 | 00.00 | العبارة محققة | 01 |
| 13 | 03.69 | 01.08 | موافق | 05.22 | 00.00 | العبارة محققة | 02 |
| 14 | 03.15 | 01.03 | موافق نسبياً | 01.18 | 00.24 | العبارة غير محققة | 04 |
| 15 | 03.01 | 01.16 | موافق نسبياً | 00.11 | 00.92 | العبارة غير محققة | 06 |
| 16 | 02.85 | 00.99 | موافق نسبياً | -01.24 | 00.22 | العبارة غير محققة | 07 |
| 17 | 02.63 | 01.15 | موافق نسبياً | -02.65 | 00.01 | العبارة غير محققة | 08 |

| | | | | | | | |
|----|--|-------|--------|-------------|-------|-------|----------------|
| 03 | العبرة غير محققة | 00.19 | 01.32 | موافق نسبيا | 00.93 | 03.15 | 18 |
| 10 | العبرة غير محققة | 00.00 | -03.97 | غير موافق | 01.08 | 02.48 | 19 |
| 09 | العبرة غير محققة | 00.00 | -03.91 | غير موافق | 01.34 | 02.36 | 20 |
| | مستوى الأداء التشغيلي في مجمع صيدال غير كاف لتحقيق الأهداف قصيرة المدى | 00.99 | 00.02 | موافق نسبيا | 00.74 | 03.00 | المتغير الثاني |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول السابق نستنتج صدق الفرضيات التي تم الإجابة عنها في المحور الثاني من الاستبيان:

- ❖ **الفقرة الحادية عشر :** رتبة في المرتبة الخامسة القيمة الاحتمالية 0.46، أكبر من 0.05، الانحراف المعياري 0.98، دليل على أن المجمع لا يحنك على منصة تمكنه من تحديد حجم الأسواق التي ينشط فيها؛
- ❖ **الفقرة الثانية عشر :** القيمة الاحتمالية 00.00، الانحراف المعياري 0.8، وهو دليل على أن السعر أحد العناصر المؤثرة في استقطاب زبائن المجمع وبعد قراءة بيانات الجدول تكون في المرتبة الأولى؛
- ❖ **الفقرة الثالثة عشر :** وهي كثاني عبارة في الترتيب القيمة الاحتمالية 00.00 أقل من 0.05، الانحراف المعياري 1.08 وهو دليل على أن الجودة أحد نقاط استقطاب زبائن المجمع؛
- ❖ **الفقرة الرابعة عشر :** رابع عبارة في الترتيب القيمة الاحتمالية 0.24 وهي أكبر من 0.05، الانحراف المعياري 1.03 وهو دليل على أن المجمع لا يمتلك صورة تؤهله لتحقيق أداء شامل؛
- ❖ **الفقرة الخامسة عشر :** سادس عبارة في الترتيب القيمة الاحتمالية 0.92 أكبر من 0.05، الانحراف المعياري 1.16، وهذا دليل على أن المجمع لا يمتلك مردودية مالية واقتصادية عالية؛
- ❖ **الفقرة السادسة عشر :** سابع عبارة في الترتيب القيمة الاحتمالية 0.22 أكبر من 0.05، الانحراف المعياري 0.99، وهو دليل على عدم نجاعة السياسة التوزيعية للمجمع؛
- ❖ **الفقرة السابعة عشر :** ثامن عبارة في الترتيب القيمة الاحتمالية 0.01 أقل من 0.05، الانحراف المعياري 1.15، دليل على أن المجمع تمكن من ترقية سياسته الترويجية؛
- ❖ **الفقرة الثامنة عشر :** وهي كالثالث عبارة من حيث قوة الدلالة القيمة الاحتمالية 0.19 أكبر من 0.05، الانحراف المعياري 0.93، وهو دليل على أن المجمع لم يتوصل إلى إرضاء زبائنه؛

- ❖ **الفقرة التاسعة عشر:** عاشر عبارة من حيث الترتيب القيمة الاحتمالية 0.00، الانحراف المعياري 1.08، وهو إثبات على أن المجمع لا يدرج أداءه التسويقي ضمن أبعاد لوحة القيادة؛
- ❖ **الفقرة العشرون:** تاسع عبارة من حيث الترتيب القيمة الاحتمالية 0.00، الانحراف المعياري 1.34، وهو دليل على أن المجمع لا يلتزم كل التزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية كشرط نحو تحسين أدائه التشغيلي.

إن شرح القياسات والنتائج الإحصائية التي قمنا بها تتطلب منا شرحا واسعا وهو ما سنأتي لتحليله:

➤ أسواق المجمع في **فترة النضج** من دورة حياتها، يعني معرفة عميقة بسياسة التسعير وسياسة الترويج وسياسة التوزيع الخاصة بالمجمع من طرف الزبون، وأماكن تواجده والقطاعات التي ينشط فيها من داخل السوق، وغطاء الأفراد من المستويات التشغيلية والتنفيذية كثيف نوعا ما داخل هذه الأسواق، لكن **تسقيف الأنشطة التسويقية لهذا المستخدم** لا يمكنه من الحضور كمسوق يعني بمسؤوليات تسويقية عديدة ويتمتع بدرجة من الحرية في اتخاذ القرارات ، فالعمليات اللوجستية التي يقوم بها هؤلاء تختصر في نطاقات جغرافية معينة، مقارنة بالمساحة الكبيرة التي يمنحها المنافس لمجمع صيدال لرجال البيع من داخل ومن خارج مؤسسته، ودرجة التحفيز لحلقات التوزيع التي يثيرها، مما أكسبه تحكما أكبر بالكادر التسويقي داخل أسواقه، هذا أكسبه مستوى عالي من الرؤية للقطاعات المختلفة التي ينشط فيها ، والقطاعات التي ينشط فيها المنافسون، لكن درجة المسؤولية التي بثها المجمع في وأعاون التحكم والتنفيذ لم تمكن من تطوير فعالية **التغذية العكسية** لهؤلاء وأدائهم مما أكسب المجمع رؤية ضيقة لقطاعات السوق، كما أن المجمع قام بتغذية أنظمة توزيعه بغطاء كثيف من الوسطاء لتجاريين دون دراسة الجدوى الاقتصادية ودون معرفة علاقات هذا الوسيط، وغياب لقياسات حقيقية وفعالة لأدائه من داخل السوق تجاه المجمع، حيث أن جميع الوسطاء يتعاملون مع منتجات منافسة وهو ما يؤكد **عدم قابلية الاستفادة من رؤية جميع قطاعات السوق؛**

➤ تعتبر **تجزئة الأسواق** من المحاور المهمة التي تستدعي معرفة بكامل متغيرات السوق، وتتطلب وجود أدوات كمية ونوعية ترفع من درجة الصدق للفرضيات التي تضعها المؤسسة عن الزبائن، وعن التأثيرات التي تحقق **ولاء هذا الزبون** ، ومن بين التأثيرات الممكن التنبؤ بها ما يتعلق بالسياسات التسويقية ودرجة **الإشباع والتفضيل** الذي تمنحه هذه السياسات طيلة فترات تطبيقها، حيث تهتم المؤسسة كل اهتمام بمزيجها التسويقي وتحاول تطويره بما يتناسب مع المتغيرات الموجود في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، حيث تكيف المؤسسة سياسة مزيجها التسويقي مع الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد، وسياسة التسعير من بين السياسات المهمة التي تعتمد

على مؤشرات تتعلق بفعالية أنظمة التكاليف في القطاع الإنتاجي والتسويقي والاجتماعي في المؤسسة، فهي مرآة عاكسة للظروف الحقيقية من داخل المؤسسة، كما تتبنى المؤسسات الرائدة إستراتيجيات تسعيرية متنوعة مختلفة، نظرا لدرجة التجزئة الحاصلة في أسواقها، لأنها تقوم بتقسيم كل قطاع إلى قطاعات تحكمها معايير معينة، تحكم كل قطاع أنظمة تكاليف خاصة تعكس رؤية المؤسسة وتطلعاتها لأسعار تنافسية، لكن ترتقي برامجها هذه بدراسة موازية تتعلق بهامش الربح الراغبة فيه من داخل السوق، بمعنى المزج بين أنظمة الربحية وأنظمة التكاليف، نجاعة هذه الخطط والبرامج ستحقق فوائض من تراكمات الأرباح وقيما معنوية مجسدة في درجة ولاء ورضا للزبائن.

➤ الجودة من بين المؤهلات التي تخدم القطاعات الصيدلانية، والتحكم فيها يعني التحكم بمستوى الإبداع والابتكار داخل الصناعة، تتشارك الرؤى الإستراتيجية لحاجات السوق ومستوى الإبداع والابتكار الذي تولده المؤسسة بالتحفيز ودرجة المسؤولية التي تمنحها للإطارات المتخصصة ، لكن تتطلب برامج الجودة عمليات تكيف مستمرة مع آخر التطورات في القطاع، وضمان سياسة منتج مرنة قابلة للتحديث والتجديد باستمرار، يزيد من التحكم في قرارات الشراء لدى الزبائن، والسوق الصيدلاني الجزائري عرف تطورا بطيء نوعا ما، منح المجمع فترة ليتعرف بها على متغيرات السوق الصيدلاني ومنحه فرصة لإنشاء هياكل صناعية تتماشى مع المعايير العالمية للصناعة الصيدلانية، وساعدت الحكومة الجزائرية مجمع صيدال في تقديم الغطاء المالي لبرامج البحث والتطوير مكن من تطوير توليفة واسعة من المنتجات، من جهة أخرى يساهم المنافس الأجنبي بمنتجات ذات جودة قريبة من جودة منتجات مجمع صيدال، حيث يعتمد المنافسون على أنظمة توزيع ترويجية أكثر منها توزيعية، توفر تغذية مستمرة لأنظمة معلوماته التسويقية وتزيد من ولاء الزبائن للعلامة التجارية، كانت هذه البرامج التسويقية معروفة للمجمع وضيقة يستخدمها المنافسون من بين الفرص القوية في تحقيق تفوق في الأسواق، حيث يتقدم المنافسون بمستويات بطيئة في الجودة الشيء الذي يمكن المؤسسة من الاستفادة بطرح منتجات ذات جودة عالية نظرا للحاجة الملحة للمنتج الصيدلاني في قطاعات صحية حساسة تتطلب حضور أدوية بجودة عالية، رغم التغطية المستمرة لتكاليف البحث والتطوير، كما أن المجمع لم يحاول الاستفادة من الخبرات من خارج المجمع خاصة في أدوية الأمراض المزمنة؛

➤ تحاول المؤسسات الاقتصادية الاستثمار في تطوير أصول المعرفة لديها، فهي تعتبرها كمؤشر كمولد للنواتج المالية رقم الأعمال والنتيجة الصافية، تحتاج المؤسسة الراغبة في اكتساب هذه الأصول إلى خرائط تنظيمية حديثة، تتناسب منها القرارات والتوجيهات بدرجة فعالة تمكنها من

ترجمتها للمستويات التنفيذية والتشغيلية معا وبالتالي تحقيق تكامل وتنسيق دائمين ، وتحقق من خلالها تحكما في تكاليف توليد المعلومات، لأن **عنوان الفعالية هنا في التحكم بالمسارات التنظيمية داخل مختلف أدواتها الإنتاجية والتسويقية والاجتماعية والمالية**، واعتماد نموذج فعال من القياس يمنح تغذية عكسية ومولدا للمعلومات تجاه كل قطاع تستخدمها في صناعة الإستراتيجية الإنتاجية والتسويقية المختلفة، واعتماد مقومات مسؤولية اجتماعية تحقق وفورات حجم الولاء التنظيمي للمستخدمين وكذلك لعملاء المؤسسة من خلال زيادة التحفيز المادي والتشجيع على عمليات التجديد والتغيير في الأساليب المستخدمة سواء ما تعلق بأنشطة التوزيع أو الترويج، مجمع صيدال حاول تبني أسلوب إداري يتحكم من خلاله بجميع مستوياته بأسلوب تنظيمي لا يحتكم على **قنوات تنظيمية فعالة** تمكن من الاستخدام الفعال للمعلومات رغم استخدامه لأنظمة معلومات إدارية معاصرة، وكما أشرنا سابقا عن تسقيف أنشطة أفراد المستوى التشغيلي خارج المجمع فذلك في الداخل وفي جميع الأنشطة ، حيث يفتقر أغلبية الأعوان والإطارات إلى الاستقلالية في الإشراف على العمليات التسويقية، والاستقلالية في اتخاذ القرار معدومة في جميع البرامج التسويقية داخل هذا المستوى، ناهيك عن درجة المسؤولية الاجتماعية التي تبرز في برامج تكوين أو رعاية صحية محدودة، فهي كذلك تعرف تسقيفا وتحجما كبيرين، هنا من خلال القراءة للأداء التسويقي والاجتماعي ومن خلال الإشارة لمستوى التغذية المالية للبرامج الإنتاجية وبرامج البحث والتطوير نجد أن الأداء الشامل لا يخدم مكانة المجمع المالية و صورة علامته التجارية والاجتماعية ولا يضعها في خانة التفوق داخل قطاع الصناعة الصيدلانية بأداء شامل؛

➤ تكبد مجمع صيدال خسائر مالية كبيرة تسببت فيها البرامج والسياسات الاقتصادية الخاطئة، لكن لا يجب أن نضع على عاتقه جميع هذه الأسباب، بالنظر إلى **السياسة الوطنية للاستثمار في القطاع الصناعي** التي قامت بتكليف برامجها بقوانين وأنظمة دعم قوية للقطاعات الصناعية، كما دعمت هذه الإستراتيجية **بسياسة مالية** تخدم مثل هذه البرامج التطويرية للقطاع الصناعي، لكن مراقبة مردود إستراتيجيات الدعم سواء في البحث والتطوير أو في دعم برامج تسويقية في قطاعات جديدة جعل منها تفقد فعاليتها داخل القطاع الصيدلاني بالتحديد، ونعود للنقطة التي ذكرناها سابقا التي تخص الاستثمار في أصول المعرفة قبل الإستثمار في الأصول المادية لهذه القطاعات سيؤولها لاكتساب مهارات إنتاجية وتسويقية تحقق عائدا اقتصاديا وماليا بالغين؛

➤ اهتم المجمع بتطوير أنظمة إنتاجه لتحقيق استجابة فعالة للطلب على منتجات القطاع الصيدلاني، لتحديث فرقا في الحجم والنوع داخل قطاعات كبيرة من السوق، حيث استطاع تعريف منتجاته بدرجة كبيرة من خلال الاهتمام بجودتها **وتيرة انتشاره داخل السوق** ، وتمكن من الاستجابة

للعديد من التطلعات، هذا النجاح جاء بعد سلسلة من التغذية العكسية داخل أوعية العمليات الإنتاجية، سياسة المنتج هذه تزامن تطويرها مع برامج تسويقية طبقتها المنافسون خاصة (pfizer) الفرنسية، حيث تبنى سياسات مزيج تسويقي مرنة تستقطب كل عناصر الخبرة والإبداع و الابتكار داخلها من داخل هذه المؤسسات أو داخل قنواته التوزيعية ، من خلال تمويل ضخم لبرامج ترويجية وبرامج توزيعية وإدماجها مع بعضها البعض، وزيادة تكاليف قنوات التوزيع بتخصيص ميزانيات ضخمة للوسطاء وتنمية القدرات التسويقية فيهم من خلال برامج تكوينية مستمرة، أهلها لتطوير سياساتها الترويجية والتوزيعية، ومكنها من السيطرة على قطاعات كبيرة من السوق، مجمع صيدال جزء عناصر المزيج التسويقي وجعلها مستقلة عن بعضها البعض ، ما أحدث تخفيضا في درجة التكامل والتنسيق بين سياساتها وإستراتيجياتها ، كيف يمكن تبنى سياسة ترويجية معينة تعتمد على برامج تنشيط المبيعات أو الإشهار التلفزيون أو إعلانات الصور لمنتج معين دون تعريف واضح للمنتج ومكوناته استخداماته وطبيعة المستهلك الذي يشتريه ويتأثر بالرسالة الترويجية، إذن الاستقلالية في إعداد سياسات المزيج التسويقي و افتقارها لعمليات التنسيق الداخلي للمزيج التسويقي جعل منها هشت، وبالتالي لا تحقق هدفها التسويقي ولا تمكن من تحقيق مردود اقتصادي ومالي كبيرين.

المبحث الثالث: تحليل تباين الأجوبة واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل تباين الأجوبة حسب أهم المتغيرات الوظيفية وإبراز العلاقة التفاعلية بين المتغيرين المستقلين المراقبة التسويقية، كما يحلل قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة ضمن اختباره لمدى تحقق فرضيات البحث في مجمع صيدال.

المطلب الأول: تحليل تباين الأجوبة

من خلال هذا المطلب يتم تحليل تباين أجوبة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ عن طريق اختبار فيشر الذي هو اختبار معلمي، يوضح بدرجة كبيرة مستوى التباين في الإجابات.

1 - تحليل تباين الأجوبة حسب الفئة الوظيفية للمتغيرين (المراقبة التسويقية-الأداء التشغيلي):

➤ متغير المراقبة التسويقية:

يتضح مستوى التباين في إجابات الأعوان من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(63): تحليل تباين الأجوبة حسب الفئة الوظيفية للمتغير الأول - المراقبة التسويقية-

| | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد أفراد العينة | الفئة الوظيفية | |
|---------------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|----------------|----------|
| | | 00.84 | 03.28 | 37 | أعوان التحكم | |
| الملاحظة | مستوى الدلالة | 00.86 | 02.97 | 30 | أعوان التنفيذ | |
| لا يوجد تباين | 00.14 | 02.20 | 00.86 | 03.14 | 67 | الإجمالي |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق انعدام للتباين ضمن إجابات عون التحكم أو عون التنفيذ، هذا ما يدل على المفهوم الواضح والدقيق لخطة المراقبة التسويقية ومع توفر أدوات في هذا المستوى التشغيلي القراءة واضحة للنظم والتعليمات الخاصة بالمراقبة التسويقية ومعرفة وإجراءاتها ونظمها، وعدم وجود اختلافات كبيرة في التواصل بين أرضية المراقبة التسويقية، كما أن تجانس الآراء هذا واضح رغم درجة الموافقة العالية لدى عون التحكم مقارنة بعون التنفيذ.

➤ المتغير الثاني الأداء التشغيلي:

الجدول التالي يوضح جانبا من التباين:

الجدول رقم(64): تحليل تباين الأجوبة حسب الفئة الوظيفية للمتغير الثاني - الأداء التشغيلي-

| | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد أفراد العينة | الفئة الوظيفية | |
|-------------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|----------------|----------|
| | | 00.69 | 03.17 | 37 | أعوان التحكم | |
| الملاحظة | مستوى الدلالة | 00.75 | 02.79 | 30 | أعوان التنفيذ | |
| يوجد اختلاف | 00.04 | 04.59 | 00.74 | 03.00 | 67 | الإجمالي |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

الضغط المفروض على فئة معينة مقارنة بباقي الفئات يجعل رؤية الأعوان تختلف، لأن عون التحكم أكثر معرفة لطبيعة المزيج التسويقي للمؤسسة وتأثيراته والنظم الإدارية التي تتفاعل مع النظام التسويقي أكثر وتؤثر في أدائها، بينما عون التنفيذ الزاوية التي يلاحظ من خلالها ضيقة وغير واسعة لا تمكنه من تقييم العمليات التي تتعلق بالبيئة التشغيلية.

2 تحليل تباين الأجوبة حسب متغير الخبرة:

➤ المتغير الأول المراقبة التسويقية:

تعتبر الأقدمية الفاصل الوحيد الذي قد يضع تباينا في الإجابات لمتغير المراقبة التسويقية والجدول رقم (64) يوضح ذلك:

الجدول رقم (65): تحليل تباين الأجوبة حسب متغير الأقدمية بالنسبة لمتغير- المراقبة التسويقية-

| الأقدمية | عددا أفراد العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| من 00 إلى 05 | 11 | 02.76 | 00.65 |
| من 06 إلى 10 | 19 | 03.08 | 00.72 |
| من 11 إلى 15 | 14 | 03.10 | 01.02 |
| من 16 إلى 20 | 14 | 03.20 | 00.88 |
| من 21 إلى 25 | 06 | 03.60 | 01.13 |
| من 26 إلى 30 | 03 | 03.80 | 00.46 |
| الإجمالي | 67 | 03.14 | 00.86 |

| اختبار فيشر | مستوى الدلالة | الملاحظة |
|-------------|---------------|----------------|
| 01.18 | 00.33 | لا يوجد اختلاف |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

البيئة التسويقية للمجمع على اختلاف الفترات من سنة لأخرى لا تحدث تغيرا كبيرا في أنشطة الأعوان، وتتميز بالثبات نوعا ما، فالآراء نفسها واتفق جماعي على وجود خلل في النظام التسويقي

المطبق، فعندما نجد أن أغلبية الأعوان على اختلاف خبرتهم تؤثر جميعها على واقع رقا بي ضيق يحد من مؤهلات الأفراد داخل البيئة.

➤ المتغير الثاني الأداء التشغيلي:

الجدول التالي يوضح هذا التباين:

الجدول رقم(66): تحليل تباين الأجوبة حسب متغير الأقدمية للمتغير الثاني

| الأقدمية | عددا أفراد العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| من 00 إلى 05 | 11 | 02.72 | 00.58 |
| من 06 إلى 10 | 19 | 02.99 | 00.59 |
| من 11 إلى 15 | 14 | 02.88 | 00.88 |
| من 16 إلى 20 | 14 | 03.09 | 00.74 |
| من 21 إلى 25 | 06 | 03.60 | 00.96 |
| من 26 إلى 30 | 03 | 03.07 | 00.66 |
| الإجمالي | 67 | 03.00 | 00.74 |

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

يوضح الجدول بشكل من التأكيد عدم تباين الإجابات بين الأعوان رغم الاختلاف في الخبرة، واتفاقهم بشكل متجانس حول عدم تبني المجمع لأنظمة قياس الأداء متمثلة في لوحات القيادة بشكل كافي تمكنه من دعم موقفه التشغيلي المستقبلي، وعدم تبنيه لسياسات تشغيلية بشكل فعال، مكنه من تبني سياسة تشغيلية فاعلة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

يتناول هذا المطلب إطارا خاص نقيس فيه ونستنتج مدى البناء الهيكلي المبني على الرؤية الإستراتيجية للمستوى التشغيلي لفرضيات البحث بناء على ما تم قياسه وحسابه ودراسته سابقا من خلال الأدوات الإحصائية ومن خلال برنامج SPSS 22.

1 - اختبار صحة الفرضية الأولى في مجمع صيدال:

الفرضية الأولى: يتبنى مجمع صيدال أنظمة مراقبة تسويقية ناجعة تمكنه من رفع مردودية مزيجه التسويقي.

لم يستطع مجمع صيدال تحقيق مركز تنافسي رائد في السوق الجزائري، وللإجابة على فرضية أنظمة المراقبة التسويقية بصورة فعالة نجد من خلال الجدول رقم (49) عدم تحقق هذه الفرضية في مجمع صيدال، حيث أن للمجمع قصور في تطبيقه لأنظمة المراقبة في مستوياته التنظيمية وكذلك لفر وعه ولم يقم بتطويرها خلال سنوات متتالية رغم الغطاء الهائل من المورد البشري الذي كان سيمكنه من تكوين أنظمة قياس فعالة يمكن تطبيقها كأدوات للرقابة محاسبية تسويقية آلية متعلقة بالعنصر الفني للنشاط، ولم يستطع بذلك توسيع حصته السوقية بسبب غياب أدوات تحكم وتوجيه ترصد الانحرافات الناتجة من الداخل والمتعلقة بالنشاط التسويقي وكذلك أدوات رقابة خاصة بالزبائن ممثلة في نظام الاستخبارات ونظام بحوث التسويق، هذه الأنظمة حضورها يمكن المؤسسة من معرفة سلوك المنافسة في السوق الجزائري ما يمكن المجمع من تطوير سياسة تسويقية تتناسب وهذا السلوك، كما أن أسلوب مراقبته للنشاط التسويقي لم يمكنه من تصور منتجات جديدة تتناسب والاحتياجات المتجددة في سوق الأدوية الجزائري، وفي هذه النقطة نسجل ضعفا شديدا لأدوات المجمع هذا الضعف يفسره حجم السوق الجزائري للأدوية وسهولة إستعابه ومعرفته وفهمه وهذا ما وجده الملاحظون لدى المنافسين سواء المحليين أو الأجانب، لماذا لم يتمكن المجمع من تطوير توليفة منتجاته كما ونوعا، واكتفى بالمنتجات القديمة، حيث أهمل قطاعات عديدة من السوق كان قادرا على تحقيق التميز فيها، من خلال استقطاب خبرة الأطباء الباحثين في أدوية الأمراض المزمنة، وهذا ما أفضى إلى عدم رضا زبائنه عن تلك التوليفات من المنتجات.

2 - اختبار صحة الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: بلغ الأداء التشغيلي لمجمع صيدال مستوى عالي يتيح له تحقيق أهدافه قصيرة المدى.

من نتائج الجدول رقم (61) يتضح لنا عدم صحة هذه الفرضية في مجمع صيدال، وهو ما يؤكد أيضا عدم تطوير أنظمة القياس وتبني لوحات قيادة تشغيلية تزيد من قدرة المراقب ومدير الأنشطة ورجال البيع وغيرهم من المستخدمين في هذا المستوى من تحسين الأداء التوجيهي للأفراد تحت المسؤولية ومعالجة الانحرافات أثناء وقوعها في هذا المستوى الذي عرف انحرافات تشغيلية إنتاجية تسويقية عديدة، صحيح أن الفرد عون تحكم تنفيذ أو عامل عند هذا المستوى في المجمع قد ساهم كثيرا وبصفة فعالة في برامج الإنتاج والتخزين والنقل وغيرها من العمليات، لكن سياسة تسويقية وإنتاجية مبنية على رؤية سليمة للبيئتين الداخلية والخارجية وكذلك إستراتيجية كانت يمكنها أن تدفع بهذا المستوى نحو التفوق، ومن جهة أخرى نلاحظ غياب خارطة تشغيلية ثابتة تصور مسارات الأداء مسارات العمليات داخل هذا المستوى وخارطة للعمليات مع الخارج أو العمليات الخارجية م تمل عمليات متابعة الطلبات تحضير إعداد وغيرها من العمليات التي تحتاج إلى إستراتيجية فعالة تؤثر وتحفز الطرف الخارجي على الاستمرار في التعامل مع المجمع، رغم وجود العديد من اللوائح والأوامر في هذا المستوى يجعل من الأداء التشغيلي مرتبط بهذه الأوامر بل هو مرتبط بفترة هذه الأوامر واللوائح، من جهة أخرى ساهم في سرياسة المسؤولية اجتماعية خلال فترات طويلة في تكوين الكادر البشري في المستوى الإستراتيجي لكن أهمل كثيرا تكوين الكادر البشري في المستوى التشغيلي هذا المورد الذي يقع على عاتقه مسؤولية وظيفية يرتبط فيها بالبيئة الخارجية موردين زبائن رجال البيع وغيرهم من الفاعلين في هذه البيئة، فالضغط الوظيفي الذي ينشأ من خلال التفاعلات المستمرة مع البيئة تجعل المجمع يفقد أثر الثقافة التنظيمية في هذا المستوى أكثر، وكذلك الأزمة التي يمكن حدوثها في هذا المستوى لا تشبه تلك التي قد تقع بصورة تنبؤية فقط في المستوى الإستراتيجي تمنح للفرد فيها الوقت الكافي لمواجهتها، ونطرح سؤالاً آخر ما هي المعايير المتبعة في ترقية الإطارات والأعوان في وحدة الدار البيضاء ووحدة الحراش، حديثنا عن معايير الترقية مبنية على ملاحظتنا لسباق التحكم في الأداء خلال الفترات السابقة التي حدث فيها الخلل في البرامج التشغيلية، والحاجة لمحور التعلم خاص بالمستوى التشغيلي دون المستويات الأخرى شيء ضروري، فالتعلم والتكوين والتأطير بأنواعه شرط أساسي في تقرير معيار السلطة والمسؤولية في أي مستوى ومعيار، ومنه فإن محور التعلم يفقد أسسه ومكانته في كل مرة داخل المجمع.

3 - اختبار صحة الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: كلما كان تطبيق أنظمة المراقبة التسويقية فاعلا في مجمع صيدال ساعد ذلك

في تحسين مستوى أدائه التشغيلي.

للتأكد من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار الانحدار المتعدد لتحليل مدى قوة العلاقة بين المتغيرين:

- المتغير الأول (نجاحة المراقبة التسويقية في مجمع صيدال) ← - المتغير المستقل -
- المتغير الثاني (مستوى الأداء التشغيلي في مجمع صيدال) ← - المتغير التابع -

الجدول رقم(67): تحليل قوة الارتباط بين المراقبة التسويقية والأداء التشغيلي

| معامل الارتباط بين المتغيرين | مستوى الدلالة | الملاحظة |
|------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| 81.83% | 00.00 | ارتباط قوي جدا موجب بين المتغيرين |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss.

المراقبة التسويقية تفسر حوالي 67% من تغيرات الأداء التسويقي، هذا ما بينه معامل التحديد R^2 الذي يساوي 66.96%، وهو ما يزيد قوة تصورنا لنموذج يجمع بين المتغيرين المراقبة التسويقية والأداء التشغيلي، إن التأثير الإيجابي الذي تتركه أدوات الرقابة التسويقية على الأداء التشغيلي من النقاط الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من الداخل، وهو مؤشر لاستخدام وتبني أنظمة ذكية في توجيه المستخدم وقراءة سلوكه قبل أن يبدر منه، وهو ما يزيد دقة التح كم في الانحرافات التشغيلية، كما تساهم المراقبة التسويقية من خلال أدوات قياس وتحكم مثل لوحة القيادة من ترشيد النفقات في المستوى التشغيلي من خلال التحكم في العمليات التشغيلية وتلخيصها واختصارها عن طريق الرؤية من مختلف الأبعاد لهذا المستوى من خلال نموذج للرقابة التسويقية، وسنحاول تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين من خلال التعبير عن العلاقة بالمعادلة التالية:

$$Y = a_0 + ax_1$$

Y: المتغير التابع (الأداء التشغيلي) / a_0 : المتغير الثابت / x_1 : المتغير المستقل (المراقبة التسويقية).

الجدول رقم(68): تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

| المعلمة | القيمة | الخطأ المعياري | قيمة اختبار t | القيمة الاحتمالية | قيمة اختبار F | القيمة الاحتمالية |
|---------|--------|----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|
| الثابت | 0.797 | 0.199 | 4.003 | 0.000 | 131.759 | 0.000 |
| الميل | 0.703 | 0.061 | 11.479 | 0.000 | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن المتغير المستقل المراقبة التسويقية X ذو أثر معنوي حيث بلغت قيمة معاملته 0.703 وقيمة t المقابلة لها 11.479 وبمستوى معنوية 0.000، مما يؤكد فرضيتنا في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، كما توضح لنا قيمة F التي بلغت

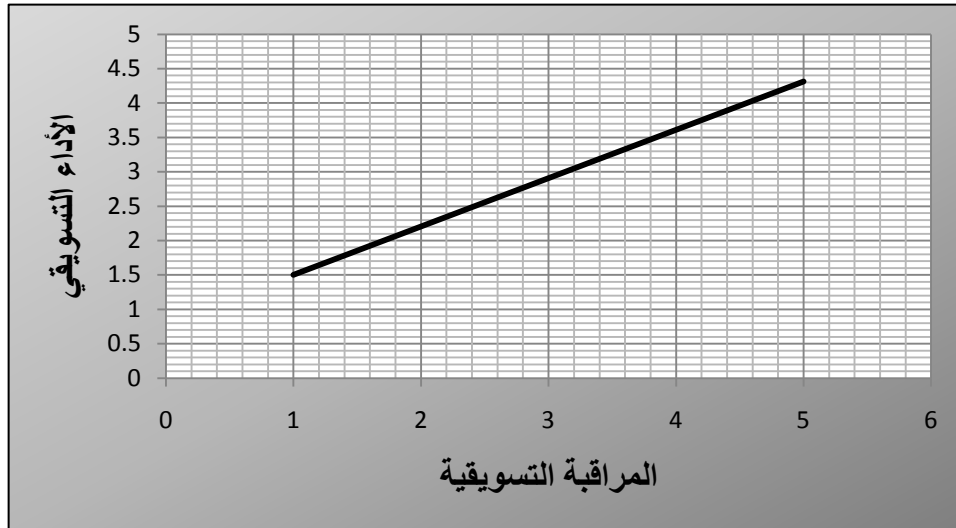
131.759 صلاحية النموذج هذا للتنبؤ والتفسير، وهو ما تؤكد القيمة الاحتمالية التي بلغت 0.000، مما يؤكد بجدارة وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، من خلال كل هذا نستطيع إعداد كتابة من خلال الجدول معادلة الانحدار الخطي لمتغيري الدراسة:

$$\text{الأداء التسويقي} = 0.797 + 0.703 \text{ المراقبة التسويقية}$$

الأداء التسويقي في المستوى التشغيلي

وللتوضيح أكثر قمنا بإعداد شكل يمثل درجة العلاقة والارتباط بين الأداء التسويقي في المستوى التشغيلي تحت مدلول الأداء التشغيلي والمراقبة التسويقية كمتغير مستقل:

الشكل رقم (40): نموذج الانحدار الخطي لمتغيري الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

إن التطبيق الفاعل لأنظمة المراقبة التسويقية يحسن من الأداء التشغيلي للمؤسسات الاقتصادية من خلال وصول العمليات التشغيلية بالأهداف المرسومة وطبقا للمعايير القائمة بالنشاط إيجابا ، من خلال الجدول رقم(67) يتضح لنا صحة هذه الفرضية، حيث أن المراقبة التسويقية في المجمع داخل مستوياته التشغيلية ترصد كثيرا من نقاط القصور بما فيها التأخر المستمر في الاستجابة للطلبات والعشوائية في أنشطة التخزين التي تخدم كثيرا قطاع المؤسسة، تتولد من سرعة تنفيذ اللوائح والبرامج دون ترجمتها لمؤشرات مفهومة من قبل المستوى الذي يسبق المستوى التشغيلي، يتشارك الأداء التشغيلي في الاستجابة لمعايير أنظمة الرقابة تتعلق بالاستجابة للزبائن وحجم الخدمات الموجهة إليهم، سرعة تلبية الطلبات جميعها يتعلق بتحضير جيد للمراقبة التسويقية.

خلاصة الفصل

طموح مجمع صيدال الاقتصادي محدود في تبني أدوات للرقابة والتحكم في النشاط التسويقي، ومحاولة ترسيخ ثقافة المراقبة والقياس الكمي والنوعي داخل مديرياته وفروعه، يرتبط مصير المجمع اليوم بتبني مثل هذه الأساليب والأدوات الرقابية وتفعيل هذه القياسات وتصميم نظام شامل لها يمكن من تحسين فعالية وكفاءة أدائه التشغيلي، ويحقق إشباعا وتفعيلا دائمين لمسار تطوير وتنمية الإستراتيجيات التسويقية بما يحقق رضا للزبون الداخلي والخارجي، ونلاحظ أن المجمع لم يتبنى لوحة قيادة تشغيلية بشكل واضح ومفهوم للأعوان والإطارات الواقعين داخل هذا المستوى، وهو ما يفرض عليه تطوير أداة كهذه وتطوير جهاز من التقنيين والخبراء يقوم عليها، ويساعد على متابعة أداء هذا المستوى بكل أقسامه وفروعه.

تمكن المجمع من تطوير أدائه المالي خلال السنوات الماضية، لكن لم يتم تطوير أدائه التشغيلي الذي توجهنا نحو قياس جانب مهم فيه ألا وهو الأداء الاجتماعي الذي بقي ضعيفا ليومنا هذا وهو ما سيؤثر في الأداء الشامل للمؤسسة على المدى المتوسط وخاصة مع تصاعد حدة المنافسة في السوق الصيدلانية الجزائرية، حيث لم يتمكن المجمع من تحقيق رضا زبائنه رغم جودة العديد من منتجاته، وإتباعه لأسلوب المنافسة السعرية في عديد من القطاعات الصي دلانية، لكن عدم تصور منتجات جديدة يتطلع لها الزبون الجزائري كما المنتجات الأجنبية جعل مؤشر رضا زبائنه أقل ما يكون ضعيفا بشدة ومصدر الميزة التنافسية من جانبه معدوم.

قمنا ببناء فرضيات لم نتحقق في بيئة المجمع التشغيلية من خلال دراستنا هذه، وحيث أن العمليات والأنشطة في هذه البيئة هي ترجمة للإستراتيجية التي تصب في المستوى التنفيذي وهذا أمر يفسر تفسيراً واحداً أن هذا المستوى يعرف كثيراً من نقاط القصور، وبالتالي الأداء الشامل للمجمع غير كافي ليخوض منافسة مثل المنافسة التي هي اليوم في أسواقه.

دراستنا هذه تؤكد أم ورا عديدة ومن بينها وجوب ترقية الأداء التسويقي من خلال إعادة النظر في الأنظمة الحالية التي تتحكم في المزيج التسويقي، تتوافق هذه الأنظمة مع لوحة قيادة تشغيلية بمحاورها المتعددة وبالتالي تطوير الأداء الشامل في المستوى التشغيلي وتفعيل دور الجهاز التسويقي الرقابي، والعمل على تنمية الخدمات المقدمة للمورد البشري باعتباره الزبون الداخلي وكذلك الزبون الخارجي من أجل تحقيق رضاهم وولائهم وهذا في إطار أداء اجتماعي يحقق فلسفة المسؤولية الاجتماعية المستدامة.

الخاتمة

من بين الدراسات التي تولي لها المؤسسات الاقتصادية عناية خاصة هي دراسة وتحليل الأداء الشامل المالي والإنتاجي والاجتماعي، هذا التحليل يتطلب تواجد عددا من الأدوات المالية والكيفية، كثيرة هي الأساليب المستخدمة في قياس وتحليل الأداء الشامل مثل أسلوب لوحة القيادة، حيث يضمن تواجده في المستويات الإستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية مردودا ماليا وهيكليا، نظرا لتأثيرها المباشر بتنفيذ كل العمليات ضمن الخطط والبرامج، تبحث عن تحقيق أداء شامل لأنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية، من خلال دفع عجلة التنمية في أنظمتها التسييرية وخاصة منها الرقابية، من إعطاء بعد فاعل في تنفيذ برامجها وإستراتيجيتها المختلفة وبالتالي تطوير ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافس الحالي والمنافس المستقبلي الداخل لأسواقها.

يعتبر مدير النشاط التسويقي أحد المسؤولين المباشرين في نجاح سياسة التسويق المتبعة، هذا المدير الذي يقوم بعدد من المهام والأنشطة التي تقع في دائرة اختصاصه باستخدام أساليب وأدوات رقابية مختلفة، ومن بينها لوحة القيادة التشغيلية التي يعتبر تطبيقها الناجع والمنطقي مسارا يولد القيمة الاقتصادية لدائرة اختصاصه، وبالتالي تحقيق توافق في مصالح الأطراف وتحسين مسؤولياتهم تجاههم، إن احترام النسق الرقابي هذا يتيح أداء ماليا متميزا لإرضاء المساهمين وكذا أصحاب المصالح، كما يعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل هذا المستوى من المستويات التنظيمية وبالتالي رفع أدائها الاجتماعي وبالتالي أدائها التسويقي من خلال البحث في رضا وولاء الزبائن، باعتباره من بين الأهداف الإستراتيجية التي تبحث المؤسسات المعاصرة لتحقيقها وبلوغ مستويات الولاء المطلق لمنتجاتها، من خلال الإبداع و الابتكار للمنتج وللخدمة معا دون إهمال أي عنصر من العناصر، وهو ما يدفعها نحو ترسيخ وتوطيد علاقتها بزبائنهم، والعمل على تحسين مردودية هذه العلاقة التي تعد مؤشرا من مؤشرات الربحية.

لقد توجهنا بالبحث في الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع المراقبة في المستوى التشغيلي ليس لجميع الأنشطة ولكن لنشاط مهم وهو النشاط التسويقي، وباستعمال أعقد أسلوب وهو لوحة القيادة التي تعكس بشكل واضح ثقافة المؤسسة الرائدة، توصلنا إلى عديد من الاستنتاجات حول الجوانب النظرية والتطبيقية، وقمنا ببناء فرضيات ارتأينا أنها من بين السياقات التي يتناول بها هذا الموضوع وقمنا في الأخير باختبارها، واقترحنا عددا من التوصيات المهمة لضمان تفعيل أنظمة رقابية تسويقية للمستوى التشغيلي والموجهة نحو تحسين وتطوير أدائه، الذي سيحقق أداءه الفاعل والإيجابي خطوات نحو الأداء الشامل باعتباره آخر حلقة من حلقات القيمة الاقتصادية للخطة الرئيسية للمؤسسة، وقمنا في الأخير بتجميع عدد من البحوث كان منطلقها هذا البحث يمكن الولوج إليها مستقبلا.

نتائج البحث

بعد التطرق إلى الجانب النظري من البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ مراقبة ربحية النشاط التسويقي نظام رقابي يعنى بتصوير مدى العائد المحقق من العمليات والبرامج التي تم تخطيطها مسبقا تستخدم فيه مؤشرات مالية تقيس العائد على الأصول التسويقية للمؤسسة؛
- ❖ المراجعة التسويقية نشاط دائم ومستمر يقيس شفافية البرامج التسويقية ومصداقية الأوامر الصادرة عن المسؤول التسويقي وموضوعية التسيير والتوجيه داخل البيئة التسويقية داخلية أو خارجية؛
- ❖ مراقبة الخطة السنوية تعنى بجميع أنواع التكاليف الداخلة ضمن الأنشطة التسويقية المستخدمة المؤسسة كمرجع تاريخي لمستوى التكلفة المقرر في الفترات اللاحقة وتنوع الأنشطة التي تؤثر في هذه التكلفة؛
- ❖ يسهم الأداء التسويقي في تحسين الأداء المالي حيث يتيح تدفقا للأرباح والنواتج المالية التي تغطي جانبا مهما من آفاق النشاط المالي ، يتأتى من تطوير مستويات المبيعات والتحكم بها من خلال التحكم في إنتاجية العمليات التسويقية المختلفة؛
- ❖ مفهوم الأداء الاجتماعي مفهوم واسع لا يمكن تحقيقه بجميع جوانبه دون تبني مبادرات في الخطة التسويقية تستهدف الأفراد العاملين في المستوى التشغيلي، يعكس قدرا من مبادئ المسؤولية الاجتماعية التي تقوم على إشراك العمال والزبائن من خلال تطلعاتهم في رسم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار لدى مجتمعها الداخلي والخارجي؛
- ❖ الزبون هو الشريك الحقيقي للمؤسسة في أسواقها، تهتم المؤسسات العالمية بهذا الطرف الفعال الذي يحمل أكثر تأييد ودعم بأفكاره واختياراته المختلفة، ويعتبر كأداة استطلاع مرنة ومناسبة ترصد حركة المنافسين، لذلك فهو أهم هدف يجب العمل على إشراكه دون بقية الأطراف المشاركة في العملية التسويقية أو الإنتاجية أو حتى المالية؛
- ❖ يرتبط نجاح المؤسسة داخل مستوياتها التنظيمية باستخدامها أدواتها الرقابية، لوحة القيادة أو بطاقة الأداء المتوازن (Balance scored) التي تحمل العديد من المؤشرات ودرجة إستيعابها للمؤشرات تجعل منها أحدث أسلوب بيد المؤسسة؛
- ❖ تتكون لوحة القيادة من أربعة أبعاد متكاملة ومتفاعلة توضح عند تجميعها أداء شاملا، بعد متعلق بالمحور المالي وبعد خاص بمحور الزبائن وبعد متعلق بمحور العمليات الداخلية وبعد أخير متعلق بالتعلم والنمو وكل بعد يعمل على تحسين وتطوير محوره؛
- ❖ يعتبر الأداء الشامل للمؤسسة المتكون من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والتسويقي حوصلة جهد استخدام لوحة القيادة حسب اختصاصاتها وفي جميع المراكز والمسؤوليات التي تقع داخل المؤسسة؛

- ❖ إن تعميم ثقافة المراقبة والقياس والتقييم داخل الأنظمة التسويقية للمؤسسة يعمل على تطوير أدوات الأساليب القيادية قبل الرقابية، فهي كبناء لقدرات المدي ر التسويقي قبل أن تكون أداة استشعار، فالأثر الذي يتركه هذا الأسلوب يبقى متزامنا مع تنفيذ الأنشطة والبرامج؛
- بحثنا التطبيقي في مجمع صيدال قادنا نحو سياقات مختلفة ونماذج من البيئة التشغيلية تختلف كل منها عن الأخرى من خلال أنشطتها وأهدافها وكذا نتائجها، توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:
- ❖ يحاول مجمع صيدال التفوق على منافسيه والوصول إلى الريادة في السوق الصيدلانية، لكن لا يلتزم بعقلية المحاكاة التي تتبعها المؤسسات التي وصلت إلى الريادة؛
- ❖ الأداء المالي لمجمع صيدال فعال للغاية يمكن أن يعكس قدرا كبيرا من التطوير في الأداء الشامل للمجمع من خلال صيانة الأنظمة المالية المتبعة لمختلف القطاعات الخاصة بالمجمع؛
- ❖ حقق مجمع صيدال أداء ماليا معتبرا لكنه كان نتيجة دعم الدولة للبحوث والتطوير في هذا الكيان الاقتصادي الذي توضح معطياته أكثر من النتائج الحقيقية؛
- ❖ الأداء التسويقي لمجمع صيدال لا يخدم مزيج التسويقي على النحو المحقق للميزة التنافسية المستقاة من رضا الزبائن وولائهم لمنتجات المجمع؛
- ❖ مجمع صيدال بعيد كل البعد عن ثقافة إشراك العاملين في بناء الأنشطة والوظائف، ومحصلات الرؤية الاستراتيجية المتحققة من تجربة العمال والمستخدمين، وتركيزه على جهد المستويات التنظيمية التنفيذية وأكد الإستراتيجية؛
- ❖ مستوى الأداء الإنتاجي لمجمع صيدال ممتاز رغم القصور الملاحظ في أداء بعض فروع الإنتاجية، هذا المستوى لا يخدم تطلعات السوق الوطنية بسياسة بعيدة عن التطوير والإبداع و الابتكار للمنتج الصيدلاني؛
- ❖ رؤية المؤسسة الصناعية الرائدة في القطاع الصيدلاني تتبع من الإبداع والابتكار المستقل عنها لكن يقع في بيئتها الخارجية من مخابر ومراكز للبحث يستطيع المجمع أن يستمد القيمة العلمية والاقتصادية منها، لكنه بمعزل عنها؛
- ❖ لم يحقق مجمع صيدال الأداء التسويقي ولا الاجتماعي ولا الإنتاجي المستهدف، وهذا راجع للتسيير المركزي الذي مازالت تعتمد الدولة في تسيير مثل هذه الكيانات الاقتصادية وبدى هذا واضحا من خلال ميزانيات الدعم التي تقدمها الدولة لتغطية خسائر هذا المجمع من سنة لأخرى؛
- ❖ الميزة التنافسية الفعالة تتولد من أداء شامل ومستدام يظهر في قطاعات المؤسسة الاقتصادية تتميز من خلالها بالقطاع الإنتاجي والتسويقي والمالي والاجتماعي، وعدم الاستقرار في أرضية التواصل بين هذه القطاعات لا يمكن من تصميم إستراتيجية مؤهلة لقطاع المؤسسة ككل، وهذا ما فرضته سياسة المجمع المستقلة عن بيئتها الخارجية رغم اتفاقيات الشراكة المبرمة مع عدد من المؤسسات الأجنبية؛

- ❖ غياب إستراتيجية تسويقية واضحة لأنظمة التوزيع لمجمع صيدال، وضعف هيكل قنوات توزيعه أدى لفقدانه حصة سوقية كبيرة خلال سنوات قليلة كان يمكن أن يتدارك تلك الخسائر؛
- ❖ استراتيجية تسويقية تقوم على التنسيق المتواصل مع الوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع الصحي من أطباء وصيادلة وخبراء في القطاع وذلك من خلال مبدأ الإشراف والتحفيز الدائمين الذي يتعامل من خلاله، يعتبر فرصة لمجمع صيدال كمؤسسة اقتصادية لمحاكاة هذه الإستراتيجية على أرض الواقع؛
- ❖ غياب نتائج التحليلي الاستراتيجي للأنشطة المتعلقة بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الموجودة في الأسواق (swot).

التوصيات

سنقوم باقتراح عدد من التوصيات نستطيع من خلالها أنظمة المستوى التشغيلي من تحسين أداء الأفراد ويزيد بحثنا حجة وأهمية من جانب مختلفة، سيصب في الإيجابيات التي يمكن أن تقود مجمع صيدال والمؤسسات الجزائرية نحو التفوق التنافسي:

- ❖ لا بد من الاستثمار في المستويات التشغيلية للمجمع من خلال تطوير تجارب الأفراد وتكثيف البرامج التكوينية، تحسين أداء هذا المستوى يعتبر مولدا للقيمة الاقتصادية والتنظيمية معا من خلال الأفكار التي تتبع من الأفراد حول تطوير الأساليب والأدوات المختلفة في المستوى التشغيلي؛
- ❖ لا بد من الاهتمام أكثر بعنصر الخبرة التي تتبع من داخل المجمع وإعطائها قدرا مناسباً من التقدير والمسؤولية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ضمن اختصاصاتها، واعتبارها مؤشرا من مؤشرات الربحية والنمو؛
- ❖ إعادة الاعتبار لإدارة النشاط التسويقي، واستخدام أدوات تقييم وقياس مناسبة لهذا النشاط، والتأكيد على ضرورة تقييم الأداء التسويقي قبل الأداء المالي واعتباره من الأنشطة الاستراتيجية المولدة للقيمة؛
- ❖ إنشاء جهاز استطلاع تسويقي في كل المصالح والمديريات يعني بإعداد التقارير حول أثر أداء تلك المصالح والمديريات على النشاط التسويقي للمجمع، ومحاولة خلق التكامل بين جميع الأنشطة والنشاط التسويقي وبالتالي تطوير الطرق المراجعة للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ومحاولة؛
- ❖ يجب أن يجند المجمع كل طاقاته بأدوات القياس الإستراتيجية من البرامج الإحصائية والرقمية التي تمكنه من معرفة الظروف المستقبلية لكل منافس وإعداد تقديرات كافية وبالتالي التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في سوقه؛
- ❖ ضرورة خلق ثقافة الحوار في المجمع وإعداد أهداف مشتركة غير مستقلة عن بعضها البعض ما يعزز ثقافة المجمع التنظيمية؛

- ❖ تعزيز مشاركات المحلل والمدقق التسويقي في العمليات الإستراتيجية للمجمع؛
- ❖ لا بد من إشراك المتعاملين مع المجمع زبائن وسطاء مؤسسات حكومية أو خاصة في عملية تطوير البرامج والاستراتيجيات؛
- ❖ لا بد من تجزئة السوق الصيدلاني بشكل كافي يحقق تطلعات كل جزء من سوق المجمع؛
- ❖ لا بد من تأهيل فرع بحوث التسويق في المجمع وإعطائه قدرا كافي من التواصل مع البيئة الخارجية دون حساسية؛
- ❖ لا بد من الاهتمام أكثر مؤشرات السيولة والربحية والنمو كونها أحد أدوات القياس الإستراتيجي؛
- ❖ تنويع السياسات التسويقية وزيادة استخدامها للوصول إلى الأسواق الغير معروفة، من خلال تطوير برامج الترويج لكل الأسواق، وتنمية طرق التوزيع، وتطوير الخدمات المقدمة في كل منطقة؛
- ❖ لا بد من الاعتماد أكثر بأنظمة المعلومات التسويقية وتوجيهها نحو استشعار حاجات الزبائن ومعرفة الطريقة التي يتخذ بها هذا الزبون القرار الشرائي، وبالتالي زيادة ربحية هذا النظام من بين الأنظمة ضمن الهيكل التنظيمي للمجمع؛
- ❖ لا بد من تطوير أساليب ترجمة الخطط والبرامج بين المستوى الإستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي؛
- ❖ لا بد من الاعتماد أكثر على المشاركة في المعارض الدولية للمنتجات الصيدلانية، كأسلوب من أساليب الترويج الدولية؛
- ❖ لا بد من تكثيف الاتصال بزبائن المجمع لمعرفة اتجاهاتهم وتطورها وبالتالي يمكن تجزئة هذا السوق حسب نوعية الزبائن؛
- ❖ محاولة تبني لوحة قيادة تشغيلية ذات القياس المتخصص لكل نشاط، وتطوير نماذج منها من فترة لأخرى لتتماشى مع مركزها التنافسي لكل مرحلة؛
- ❖ تعزيز مراكز المسؤوليات داخل المستوى التشغيلي بمؤشرات جديدة تتماشى والمرحلة التي يمر بها المجمع، وإعطاء استقلالية لكل مؤشر عن المؤشرات الأخرى لزيادة تأثيره على الأداء الفعلي للأنشطة.

آفاق البحث

من خلال بحثنا هذا نقترح عددا من البحوث المستقبلية:

- لوحه قيادة الزبون نموذج حديث لقرارات الشراء الاستهلاكي في السوق الجزائرية للأغذية؛
- فاعلية استخدام رجل البيع الإلكتروني في تنشيط السوق الصيدلانية الجزائرية؛
- دور لوحه القيادة في نظام الإشراف المزدوج لرجال البيع بين المؤسسة ومكاتب بحوث التسويق؛
- التكامل بين قيمة الزبون والإستراتيجيات التسويقية باستخدام لوحه القيادة؛
- فاعلية استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في التخطيط الإستراتيجي للعمليات العسكرية.

الكتب باللغة العربية:

- 1 - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
- 2 - محي الدين الأزهرى، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة عين شمس، مصر، 1995، ص ص 550-551.
- 3 - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 4 - محمد فريد الصحن ونبيلة العباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 5 - محمد الصيرفي، إدارة التسويق، الطبعة الثالثة، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 6 - قادري محمد الطاهر، مدارس الفكر في الاقتصاد السياسي -المستقبل إبداع الماضي-، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2013.
- 7 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 8 - محمد تركي، استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الأداء-دراسة تحليلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 25، العراق، 2010.
- 9 - راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
- 10 - خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الأردن، دار اليا زوري للنشر والتوزيع، 2007.
- 11 - طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12 - طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية-نظرة متكاملة-، الدار الجامعية، مصر، 2005.

الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Jean Pierre Bernadet et Antoine Bouchez, Précis de marketing, édition Nathan, 1997, France.

- 2- Jean Jacques Lambin, **Marketing stratégique et opérationnel-Du marketing à l'orientation-marché**, 07ème édition, édition Dunod, Paris, France, 2008.
- 3- JEAN Marc Lehu, **L'encyclopédie du marketing-commentée & illustrée**, deuxième édition, édition Eyrolles, France, 2012.
- 4- Richard S.Sandhusen, **Marketing information systems and marketing research**, édition barron's, USA, 1987.
- 5- Abdellah BOUGHABA, **comptabilité analytique d'exploitation**, BERTI édition, Alger, 1991.
- 6- Horngren, CHARLES&Foster, GEORG, **Cost Accounting-A managerial Emphasis-**, 10th ed, Prentice hall, new jersey, USA, 2012.
- 7- Jacques RENARD, **théorie et pratique de l'audit interne**, 5ème édition, édition d'organisation, France, 2004.
- 8- Philip KOTLER, Beernard DUBOIS, **marketing management**, 12ème édition, édition danub, France, 2009.
- 9- chevalier et autres, **gestion des ressources humaines**, édition deback, canada , 1993.
- 10- Jacques NEFUSSI, **Introduction à l'analyse financière**, institut national
- 11- agronomique, paris, France, 2006.
- 12- Alain fernendez, **les nouveaux tableaux de bord des management- le projet décisionnel dans sa totalité**, troisième édition, édition d'organisation, paris, France, 2003.
- 13- KAPLAN. R. S et NORTAN. D .P **le tableau de bord prospectif**, édition d'organisation, Paris, France, 2003.
- 14- Laurent VILAI, **le pilotage de l'entreprise l'utilisation d'un tableau de bord prospectif**, mémoire présenté pour l'obtention du grade de Master en management, Ecole des mines de paris, France, 2003.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1 - عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية - تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة -، أطروحة دكتوراه مقدمة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 2 - رشيدة بن الشيخ الفون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي - دراسة حالة مجمع هنكل-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير المؤسسات، جامعة منقوي قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 3 - أيمن محمد أحمد أبوكريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري - دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزو-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
- 4 - راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة و تحليل القيمة في تخفيض التكاليف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
- 5 - سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع محاسبة وتقييم، جامعة الجزائر 3، 2010.
- 6 - هبة محمد حسين، أثر عمليات تحسين الجودة في تحقيق أركان إسعاد الزبون، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2007.
- 7 - بركاني سمير، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البلدية، 2004.

المقالات:

- 1 - محمود محمد عقل أبو دلبوح، م. د. صباح، أثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية لقطاع المصوغات الذهبية - دراسة استطلاعية على عينة من مديري مؤسسات الذهب الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 79، العراق، 2009.

- 2 - نجلة يونس محمد آل مراد، ثائر طارق حامد الملا حسن، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية-دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشيد في مدينة الموصل- ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 23، جامعة الموصل، العراق، 2008.
- 3 -علي رزاق جواد العابدي، هاشم مهدي هاشم الموسوي، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية- دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق- ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 31، جامعة الكوفة، العراق، 2014.
- 4 -عادل هادي البغدادي، دور عوامل البيئة التسويقية الكلية في الخصائص الشخصية لمشتري السلع الكهربائية المنزلية- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة عشوائية من الزبائن- ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2009.
- 5 -علي فوزي موسى الزبيدي، علاء عبد الكريم هادي البلداوي، نظام المعومات التسويقي في شركات التأمين ودوره في اتخاذ القرارات التسويقية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص ص 252 253.
- 6 - سناء حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية- بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، العراق، 2009.
- 7 -بن يعقوب الطاهر، شريف مراد، دور وأهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2007.
- 8 -درمان سليمان صادق، اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2006.
- 9 -حكيم بن جرورة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2009.
- 10 - معمر عقيل عبيد، العلاقة بين رضا الزبون والاستراتيجيات التسويقية المصرفية- دراسة حالة لمجموعة من المصارف في محافظة واسط-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 23، العراق، 2008.
- 11 - علي قاسم حسن العبيدي، جاسم عيدان براك المعموري، أثر استخدام التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف التسويقية-دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات-، مجلة جامعة بابل، العدد الأول، العراق، 2011.

- 12 - حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية، مجلة ديالي، العدد 63، العراق، 2014.
- 13 - زعبيط نور الدين، مراقبة التكاليف بتقنية الإنحرافات وتحسين أداء ومردود المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2007.
- 14 - عادل صالح الراوي، محمد مزعل حميد، أهمية الرافعة التشغيلية والمالية في تعظيم أرباح المشاريع الصناعية-دراسة تطبيقية-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 09، جامعة الأنبار، العراق، 2012.
- 15 - عمر ياسين محمد السابر الدليمي، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي- دراسة لعينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 116، جامعة الموصل، العراق، 2014.
- 16 - واثق حياوي لايد الخفاجي، تقدير نموذج للتنبؤ بالمبيعات باستخدام طريقة برمجة الأهداف- دراسة تطبيقية في معمل الفرات للمياه النقية-، مجلة علوم ذي قار، العدد 04، جامعة ذي قار، العراق، 2013.
- 17 - فائق مال الله محمود، زينة فتحي محمد، استخدام نظام الكلفة على أساس المواصفات (ABCII) في تحليل ربحية الزيتون بالتطبيق على معمل (X) لإنتاج الكاشي، مركز الدراسات المستقبلية / بحوث مستقبلية، العدد 45، العراق، 2014.
- 18 - سطم صالح حسين، عماد صالح نعمه، استخدام ذكاء الأعمال في تحديد ربحية المنتجات- دراسة تطبيقية على شركة ألبان وعصائر تكريت المحدودة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول جامعة كركوك، العراق، 2016.
- 19 - ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، زهراء غازي الدباغ، أثر تحديد العوامل الحاسمة للجودة في تحقيق الأبعاد الإستراتيجية للتميز- دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء وزبائن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 102، جامعة الموصل، العراق، 2011.
- 20 - مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الأول، الجزائر.
- 21 - حسن عبد الكريم زلوم، كريمة علي جوهر، شاكر عبد الكريم، التدقيق الداخلي والتغيير الإستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، العراق، 2012.
- 22 - روعي زلوم الرواشدة، أثر مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على أداء الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد السادس، 2008، الأردن.

- 23 - علي محسن يوسف، تدقيق الأنشطة التسويقية وأثره في تحسين الأداء التسويقي - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الورقية / البصرة-، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 14، جامعة البصرة، العراق، 2007.
- 24 - كبرى محمد طاهر، حاتم رشيد تركي، متطلبات الرقابة الداخلية في ظل الحكومة الإلكترونية، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، العدد 28، جامعة تكريت، العراق، 2013.
- 25 - أكرم أحمد الطويل، علي وليد حازم العبادي، الأثر التتبعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي - دراسة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص للمؤتمر العل مي الثاني، 2014.
- 26 - ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الابتكار في تعزيز الأداء التسويقي - دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2014.
- 27 - منال جبار سرور، صبيحة صالح عمر، استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2013.
- 28 - أثير عبد الله محمد، تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية / الثانية-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 23، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- 29 - مريم حامد ياسين، اسعد كاظم نايف، أثر استخدام تقنية Six Sigma في تحسين الأداء التشغيلي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل 7 في الشركة العامة للصناعات الجلدية-، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 04، جامعة بغداد، العراق، 2012.
- 30 - رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، جامعة الموصل، العراق، 2014.
- 31 - سالم حامد حميدي، رعد عدنان رؤوف، أبعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية - دراسة حالة في شركة أساسيل للاتصالات في محافظة نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 114، جامعة الموصل، العراق، 2013.
- 32 - أحمد جاسم علوان، رعد عيدان عبيد، قياس الكفاءة الإنتاجية والكفاءة التسويقية لمحصول الطماطم في محافظة بغداد للموسم 2007-2008، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، 2010.

- 33 - حمزة محمد ود الزبيدي، فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة - دراسة تطبيقية في مصرف بغداد - ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد، 41، الجامعة المستنصرية، العراق، 2014.
- 34 - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة -، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- 35 - محمد تركي، استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الأداء - دراسة تحليلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية -، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 25، العراق، 2010.
- 36 - يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء - دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية -، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 22، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- 37 - أحمد عبد إسماعيل اصفار، ماجدة عبد اللطيف، أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، العراق، 2008.
- 38 - محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحيى، أثر تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل -، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، 2008.
- 39 - رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
- 40 - أحمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية - بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية -، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، جامعة القادسية، العراق، 2016.
- 41 - قيصر علي عبيد الفتيلي، استعمال التحليل المالي لتحديد العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية - دراسة عينة من المصارف الأهلية العراقية -، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الثاني، العراق، 2014.
- 42 - قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، المملكة العربية السعودية، 2011.

- 43 - عبد المالك أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، العدد الثني، 2006.
- 44 - محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 26، الأردن، 2008.
- 45 - بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح-دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي-، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 87، العراق، 2011.
- 46 - الجندي نهال، قياس وتقييم رأس المال الفكري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 65، مصر، 2005.
- 47 - محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد الثاني، الأردن، 2008.
- 48 - غسان قاسم داود اللامي، مصطفى منير إسماعيل، التسويق التنافسي في ظل بيئة عدم التأكد الاستراتيجي دراسة تطبيقية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2011.
- 49 - طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية-نظرة متكاملة-، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 50 - بلال جاسم القيسي، خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة-دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 85، العراق، 2015.
- 51 - علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله أحمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، جامعة الموصل، العراق، 2011.
- 52 - غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي-دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-ننوى-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- 53 - زهراء غازي ذنون الدباغ، أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف الصناعي العراقي-، مركز الدراسات المستقبلية، العدد 42، كلية الحدياء الجامعة، العراق، 2013.

- 54 - صفاء تايه محمد، العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء المتوازن-دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف-، مركز دراسات الكوفة، العدد 28، جامعة الكوفة، العراق، 2013.
- 55 - أحمد فواز ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية-دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-أريد-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 84، العراق، 2015.
- 56 - عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير - دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 10، جامعة القادسية، العراق، 2008.
- 57 - بطاهر علي، سياسة التحرير والاصلاح الاقتصادي في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
- 58 - جنان علي حمودي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 95، معهد الإدارة الرصافة، العراق، 2013.
- 59 - سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 35، العراق، 2013.

الملتقيات والمؤتمرات :

- 1 - راجح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطن الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، من 22 إلى 23 أبريل 2003.
- 2 - محمد كويسي، عوينات فريد، دراسة تفصيلية لنظام المحاسبة المالية المطبقة على المؤسسات الصغيرة في الجزائر، الملتقى الوطني حول : واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، من 05 إلى 06 ماي 2013.
- 3 - فؤاد أحمد محمد العفيري، مدخل متكامل لإدارة التكلفة في ظل المنافسة في الشركات الصناعية، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، من 18 إلى 19 ماي 2010.

- 4- أسامة أحمد عبد القادر، إطار لتطبيق المراجعة التسويقية في قياس وعلاج الفجوة التدريبية، المؤتمر السعودي التقني الرابع، جامعة الدمام، ديسمبر 2006، السعودية.
- 5- نعيمة يحيى، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، من 22 إلى 23 نوفمبر 2011.
- 6- آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، تسيير المعارف والابداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العلمي الرابع جامعة فيلاديلفيا، من 15 إلى 16 مارس 2005، الاردن.

المواقع الالكترونية:

- 1- www.autrement.com. Consulté le : 25/06/2014 à 11 :36.
- 2- www.docudesk.com 11 : 45 Consulté le 25/12/2015
- 3- www.organisation.org.com 11 :49 Consulté le 22/11/2015