

استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحليل وتقييم الأداء التسويقي

The use of BSC in the analysis and evaluation of marketing performance

أ. هادي محمد¹Hadi Mohammed¹¹ المركز الجامعي عبد الله مرسل، تيبازة، mohammedhadi0906@gmail.com

تاريخ النشر: 31/12/2021

تاريخ القبول: 13/12/2021

تاريخ الاستلام: 01/10/2021

ملخص:

تهدف الدراسة للتعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard للباحثين Kaplan et Norton وأثرها في تحليل وتقييم الأداء التسويقي لشركة Saidal كنموذج. تمثلت متغيرات الدراسة المستقلة في: التحليل المعلوماتي للبيئة؛ التحليل الاستراتيجي والتحليل العملي، أما المتغيرات التابعة فتمثلت بمؤشرات الأداء المالي وغير المالي. تم التوصل الى نتائج مهمة في مقدمتها أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تسمح بوجود أثر موجب متوسط عند تحليل وتقييم الأداء التسويقي، كما توصي الدراسة بالتركيز والاهتمام بمؤشرات الأداء المالي وغير المالي. كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن BSC، التسويق المعلوماتي، الاستراتيجي، العملي، الأداء التسويقي. تصنيفات JEL : L11, L19, M31, P17, Z3.

Abstract:

The study aims to identify the importance of using the Balanced scorecard for researchers Kaplan et Norton and its impact on analyzing and evaluating the marketing performance of Saidal Company as a model. The independent study variables were: informational analysis of the environment; Strategic and operational analysis, and the dependent variables were financial and non-financial performance indicators.

Important results have been reached in the forefront of which is that the application of the balanced scorecard allows for a medium positive effect when analyzing and evaluating marketing performance, and the study also recommends focusing and paying attention to financial and non-financial performance indicators.

Keywords: BSC, informational marketing, strategic, operational, marketing performance.

JEL Classification Codes: L11, L19, M31, P17, Z3

Résumé:

L'étude vise à identifier l'importance d'utiliser le tableau de bord équilibré pour les chercheurs Kaplan et Norton et son impact sur l'analyse et l'évaluation de la performance marketing de Saidal Company comme modèle. Les variables indépendantes de l'étude étaient: l'analyse informationnelle de l'environnement; stratégique et opérationnelle, et les variables dépendantes étaient des indicateurs de performance financiers et non financiers.

Des résultats importants ont été obtenus, au premier rang desquels l'application du tableau de bord équilibré permet un effet positif moyen lors de l'analyse et de l'évaluation des performances marketing, et l'étude recommande également de se concentrer et de prêter attention aux indicateurs de performance financiers et non financiers.

Mots-clés: BSC, marketing informationnel, stratégique, opérationnel, performance marketing.

Codes de classification de Jel: L11, L19, M31, P17, Z3.

المؤلف المرسل: هادي محمد ، الإيميل: mohammedhadi0906@gmail.com

1. مقدمة:

يعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وسيلة مهمة في تقييم الأداء المؤسساتي عموماً والأداء التسويقي خصوصاً، حيث أنّ هذا التحليل يساعد في تقديم نتائج تمكن من رفع التحديات ومواجهة المشاكل التي تعيق عملية تحسين وتطوير الأداء التسويقي لمسار الخطة التسويقية (المعلوماتي، الاستراتيجي والتشغيلي).

انطلاقاً من أنّ نشأة المؤسسة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق، ونتيجة تطور في المفاهيم وميلاد المفهوم التسويقي توسعت مكونات الخطة التسويقية، إلا أنّ أغلب المؤسسات لا تتبنى المفهوم التسويقي حتى تقودها الظروف إليه جبراً، هذا من حيث الممارسة الايديولوجية للمفهوم، لكن من حيث تطبيق هذا المفهوم يتطلب التوجه نحو المؤشرات المالية وغير المالية، لأنّ هذا الأخير يعتبر كأداة للرفع من الأداء التسويقي. ولهذا يحتل تحليل وتقييم الأداء التسويقي مكانة بالغة الأهمية في غالبية الاقتصاديات، حيث ركزت عليه الكثير من الدراسات والبحوث التسويقية والإدارية، وذلك بسبب المزاخمة التي تشهدها الأسواق في ظل العولمة والتطور التكنولوجي وظهور بعض القيم الجديدة التي تمثل تحديات العصر الحديث.

تكمن أهمية البحث في أنّ مفهوم الأداء التسويقي أصبح من المفاهيم الأكثر تعقيداً في تطبيقه على مستوى المؤسسات الاقتصادية عموماً، وخاصة الصناعية منها، وتعتبر شركة صيدال من المؤسسات الصناعية الرائدة في سوق الأدوية الجزائرية، والتي تواجه العديد من التحديات على رأسها المنافسة الشرسة التي تشهدها السوق العالمية والمحلية جراء عولمة الأسواق والانفتاح على العالم، ولأنّها مؤسسة تباع الأمل، وجب وضع مؤشرات لقياس مدى تحقيق النتائج لمختلف الجهات الفاعلة من أجل تحسين وتطوير جودة المنتجات والخدمات المقدمة (تجار الجملة والتجزئة)، واشعار المهتمين بالمعلومات والإرشادات اللازمة (الأطباء والصيادلة) والمحافظة والاهتمام بصحة المريض (المستهلك) بتحمل كامل المسؤولية الاجتماعية وتطوير علاقات عمل وثيقة وطويلة المدى قد تصل لدورة حياة الزبون الذي في الحقيقة هو يشتري الأمل من المؤسسة لجودة الحياة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مسار عملية الخطة التسويقية بمؤسسة صيدال بمختلف مستوياتها لضمان تموضعها في سوق تنافسي من خلال التركيز على مؤشرات الأداء التسويقي المالي وغير المالي، وكذلك تسعى إلى إبراز أهمية تطبيق أبعاد مفهوم BSC لتحقيق أهدافها الكمية والنوعية بكفاءة وفعالية.

بالإضافة إلى ما سبق تهدف الدراسة إلى اختبار فرضيات البحث من منطلق تحليل الأرقام المتحصل عليها من برنامج SPSS، والخروج بالنتائج والتوصيات اللازمة للمؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال ما تقدّم يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما مدى أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحليل وتقييم الأداء التسويقي في مؤسسة صيدال؟

وعليه يمكن عرض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى أثر التسويق المعلوماتي بمحاوره (المحيط، السوق، الزبائن والمنافسة) على تحليل وتقييم مؤشرات الأداء التسويقي؟

- ما مدى أثر التسويق الاستراتيجي بمحوريه (الأهداف والاستراتيجية) على تحليل وتقييم مؤشرات الأداء التسويقي؟

- ما مدى أثر التسويق العملياتي بمحاوره (المنتج؛ السعر؛ الاتصالات؛ التوزيع؛ قوى البيع وخدمة الزبائن) على تحليل وتقييم مؤشرات الأداء التسويقي؟

وعليه تم اقتراح نموذج افتراضي للبحث يوضح أبعاد الاشكالية، والمتمثلة بأبعاد المتغير المستقل: مستويات الخطة التسويقية (المعلوماتي، الاستراتيجي والتشغيلي) وفق المقاربة التسويقية وأبعاد المتغير التابع: مؤشرات الأداء التسويقي الممثلة في الأداء المالي وغير المالي. وتتمثل فرضيات الدراسة في أربعة فرضيات رئيسية:

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل 5% بين مكونات الخطة التسويقية مجتمعة ومؤشرات الأداء المالي؛

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل 5% بين مكونات الخطة التسويقية متفرقة ومؤشرات الأداء المالي؛

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل 5% بين مكونات الخطة التسويقية مجتمعة ومؤشرات الأداء غير المالي؛
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل 5% بين مكونات الخطة التسويقية متفرقة ومؤشرات الأداء غير المالي.

2. نشأة وتطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard** عام 1992، على يد الباحثان **Norton** و **Kaplan**، وذلك إثر دراسة دامت عاما كاملا وشملت (12) شركة من كندا وأمريكا، حيث انطلق الباحثان من فرضية أنّ مؤشرات الأداء المالية لم تعد فعالة للمؤسسات المعاصرة، وأنّ اعتماد هذه الأخيرة على المؤشرات المالية يؤثر سلبا على قدرتها في خلق القيمة، من هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم إلى تصميم هذه الأداة الجديدة لتقييم الأداء وتسميتها بهذا الاسم. وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات تقدم رؤية شاملة وسريعة للعمل داخل المؤسسة، حيث تتكامل المؤشرات المالية التي تعكس نتائج الأفعال والقرارات الماضية مع المؤشرات العملية (غير المالية) من رضا الزبائن، العمليات الداخلية والتعلّم والنمو، وتعتبر هذه المؤشرات الدافع والموجه الأساسي للأداء المالي في المستقبل (Kaplan & Norton, 1992, P71).

كما تنظر **BSC** للمؤسسة على أنّها سلسلة للقيمة، بحيث أنّ المؤشر يدخل ضمن علاقة من السبب والنتيجة، الأمر الذي يجعل من **BSC** أداة للإدارة الاستراتيجية (Mouritsen et al, P18).

مند ظهورها في بداية التسعينات، خضعت **BSC** للتحقق والتدقيق في العديد من جوانبها، الأمر الذي أظهر بعض الخلل والقصور في بعض من هذه الجوانب. واستجابة لذلك قام الباحثون بتحسين وتطوير البطاقة من خلال ثلاث مراحل أساسية، أسفرت عن ظهور ثلاث أجيال لـ **BSC** كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 01: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.

الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث
BSC كنظام لقياس الأداء	BSC كنظام للإدارة الاستراتيجية	BSC كإطار للتغيير التنظيمي

source: Toru Morisawa, *Building Performance Measurement Systems With The Balanced Scorecard Approach*, Nomura research institute, N° 45, 2002, P04.

من خلال الجدول يتضح لنا أنّ **BSC** قد تطورت بمرور الزمن، حيث انتقلت من مجرد كونها أداة لقياس الأداء إلى أداة للإدارة الاستراتيجية ومن ثمّ إلى أداة للتغيير التنظيمي، وفي هذا الإطار يؤكد كل من **Kaplan & Norton** أنّ التغييرات التي شهدتها **BSC** لم تكن مبرمجة في البداية، وإنّما جاءت كنتيجة للتعاون مع متخصصين في التسيير وممارسين قاموا بتطبيق البطاقة (Benzerafa, 2007, P44).

3. محاور بطاقة الأداء المتوازن:

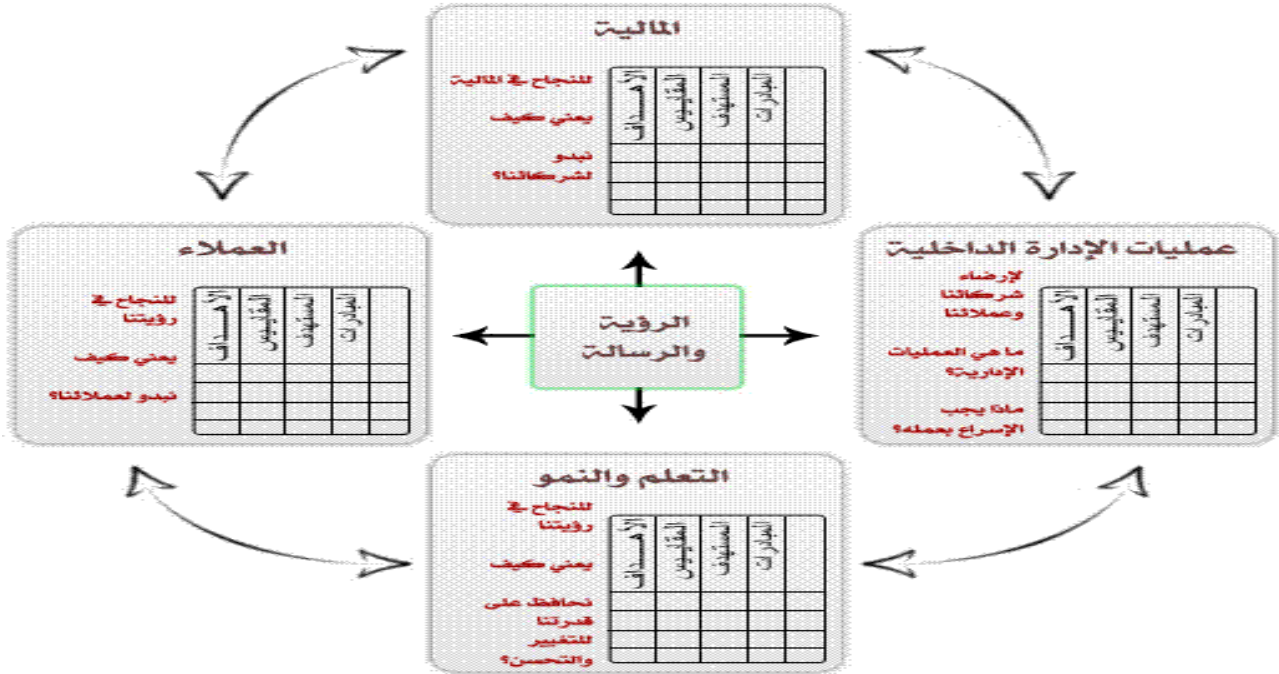
تمكن **BSC** المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى لتحقيقها بهدف دعم موقفها التنافسي، ويتم بترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى أهداف ومؤشرات يتم تبويبها في 04 محاور مختلفة (المساهمين، الزبائن، العمليات الداخلية والتعلّم والنمو) تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة كما يوضحه الشكل أدناه الذي يوضح الشكل أيضا أنّ كل بعد ينقسم إلى 04 مجالات أساسية تتمثل في: (الأهداف، المؤشرات، الغايات (المعايير) والمبادرات) (Mohan, 2004, P43):

1.3 المنظور المالي:

تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملانمة يعتمد على دورة حياة المؤسسة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية (Bose & Thomas, 2007, P659): النمو، الاستقرار والنضج. ففي الأولى تركز على زيادة المبيعات في أسواق جديدة واجتذاب زبائن جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم. وفي الثانية تحاول إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد منها، وتركز على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة. أمّا في مرحلة

النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، لذلك تركز المؤشرات المالية هنا على تعظيم التدفق النقدي بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات (Norton, Kaplan, 1996, Pp56,57).
الشكل 01: محاور بطاقة الأداء المتوازن.

مؤشرات قياس الأداء



source: S. Robert Kaplan et P. David Norton, *Le Tableau De Bord Prospectif (Pilotage Stratégique: Les Quatre Axes Du Succès)*, Editions d'Organisation, Paris, France, 1998, P69.

ومن جهة أخرى لكل مرحلة من المراحل السابقة استراتيجيات تحدد وتقود الأداء المالي، كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول 02: المحاور الاستراتيجية للبعد المالي.

النمو	النمو وتنوع المبيعات	تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية	الاستغلال الأمثل للأصول
معدل نمو المبيعات في كل شريحة؛ نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة والزبائن الجدد.	إيرادات والعاملين.	نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات؛ نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.	
حصة الزبائن المستهدفين؛ البيع المتعدد؛ نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.	التكلفة بالمقارنة مع المنافسين؛ معدلات تخفيض التكلفة؛ النفقات غير المباشرة (نسبة المبيعات)	معدلات رأس المال العام؛ العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول؛ معدلات استغلال الأصول.	
ربحية الزبون وخط الإنتاج؛ نسبة الزبائن غير المربحين لإجمالي الزبائن.	تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات، ولكل صفقة).	فترة الاسترداد؛ دورة التشغيل.	

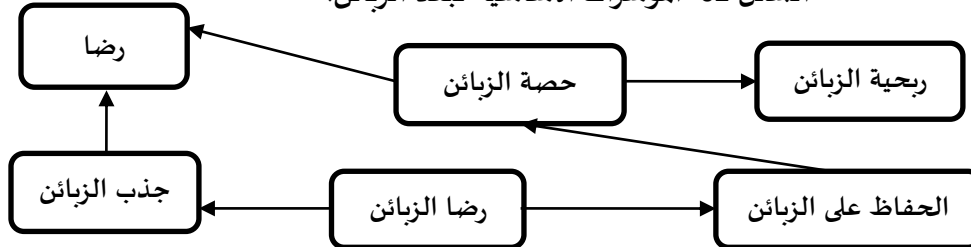
source: P. David Norton, S. Robert Kaplan, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California management review, vol.39, N° 01, 1996, P58.

2.3 منظور الزبائن:

تحتاج المؤسسة إلى أن توجه اهتمامها لتلبية احتياجات ورغبات زبائنها ووضعها في قلب استراتيجياتها، لأن هؤلاء الزبائن هم الذين يدفعون للمؤسسة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح وبقائها واستمرارها، من خلال هذا المنظور يتم وضع

مؤشرات تعكس مكانة الزبون بالنسبة للمؤسسة. يهدف بعد الزبائن إلى تحديد شرائح السوق التي يمكن للمؤسسة التوضع فيها، وكذلك مؤشرات الأداء المتعلقة بهؤلاء الزبائن المستهدفين، من جهة أخرى وبعد أن تتعرف المؤسسة على زبائنها المستهدفين، فإنها تقوم بتحديد الأهداف والمؤشرات المرتبطة بالقيمة التي تنوي تقديمها بهدف كسب ولاء ورضا الزبون. ويرى Norton & Kaplan أنه بالنسبة لكل شريحة يمتلك المسيرون خمسة مؤشرات أساسية للتعبير عن الأداء ضمن هذا البعد (Norton, Kaplan, 1996, P63)، والتي تشمل: الحصة السوقية؛ اجتذاب الزبون؛ الاحتفاظ بالزبون؛ رضا الزبون؛ ربحية الزبون.

الشكل 02: المؤشرات الأساسية لبعد الزبائن.



source: P. David Norton, S. Robert Kaplan, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California management review, vol 39, N° 01, 1996, P59.

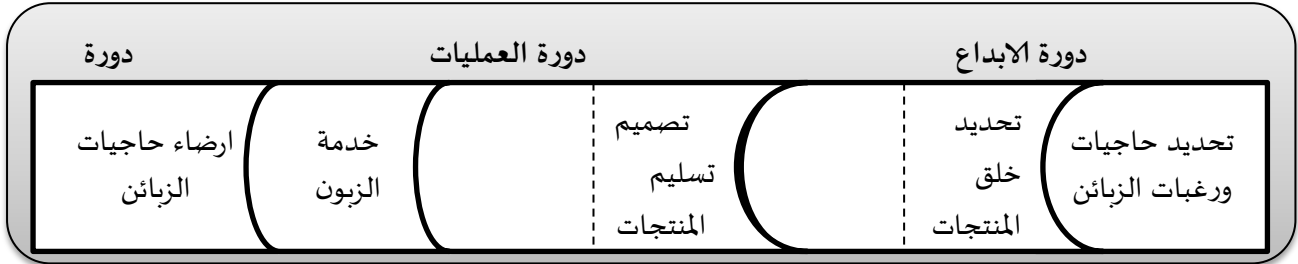
من الشكل السابق نلاحظ أن مؤشرات بعد الزبائن تشكل علاقة من السبب والنتيجة فيما بينها، حيث نرى أن رضا الزبائن يؤدي إلى الحفاظ عليهم ومن ثم جذب زبائن جدد، ومن خلال الحفاظ على الزبائن يمكن للمؤسسة زيادة حجم نشاطها، وبالتالي فإن الجمع بين جذب زبائن جدد وزيادة حجم النشاط مع الزبائن الحاليين سيمكن المؤسسة من رفع حصتها السوقية. وأخيرا فإن الحفاظ على الزبائن يؤدي إلى زيادة ربحيتهم، باعتبار أن المحافظة على الزبون يكلف أقل من جذب زبائن جدد (Norton & Kaplan, 2004, P29).

3.3 منظور العمليات الداخلية:

يشكل حجر الأساس في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات، لذلك تعرف على أنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن مثيلاتها، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وأهداف المساهمين. كما تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الاستراتيجية، حيث تمكن من (Norton, Kaplan, 1996, P62): تقديم قيمة للزبائن في الأجزاء السوقية المستهدفة وإرضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة. ويكشف هذا البعد عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل BSC في تقييم الأداء، فالمداخل التقليدية تعمل على مراقبة وتحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حاليا فقط، في حين تقوم BSC بالكشف عن عمليات جديدة كلياً والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق كل من أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن. أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج BSC لعمليات الإبداع داخل بعد العمليات الداخلية، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير، فـ BSC وباحتوائها على عمليات الإبداع تركز في خلق القيمة على المدى القصير والطويل ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في BSC، يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجيات زبائنها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة.

لذلك يقترح ضمن هذا الإطار نموذجاً عاماً لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المؤسسات استخدامه عند حيث يشمل النموذج على ثلاث دورات أساسية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 03 : نموذج سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية.



source: P. David Norton, S. Robert Kaplan, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California management review, vol 39, N° 01, 1996, P63.

4.3 منظور التعلم والنمو:

يعتبر هذا البعد الأساس الذي تبنى عليه BSC، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل، يحدد هذا المحور القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للزبائن والمساهمين، وحسب Norton & Kaplan فإنّ التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي: الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية (Norton, Kaplan 1996, P62).

وبذلك فهذا البعد يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاولة مواءمتها وتكييفها مع محيط المؤسسة، كما تسعى هذه الأخيرة إلى تحسين رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضا الزبائن وتحسين النتائج المالية. وقد أبرزت العديد من الدراسات في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا الزبائن. من جهة أخرى أشار Norton & Kaplan إلى أنّ الأبعاد الثلاثة السابقة للبطاقة ستخلق فجوة بين الطاقات والإمكانيات المتاحة وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولسد هذه الفجوة لا بد من الاستثمار في خلق المهارات، دعم تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإجراءات التنظيمية، وهو ما يوفره بعد التعلم والنمو الذي يقوم بنقل الطاقات والإمكانيات المتاحة من مستواها الحالي إلى مستوى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4. مستويات وأدوار وظيفة التسويق:

من المثير للاهتمام تقديم العمود الفقري لنهج التسويق ألا وهو الخطة التسويقية. تلقى هذا النهج العديد من الإضافات على مدى العقود المتتالية للتكيف مع أزواج مختلفة جداً من أسواق/ منتجات، لكنّه احتفظ بأساسياته: التنسيق بين الزبون والعروض المصممة لإرضائه من خلال تقييم وتحليل مسار الخطة التسويقية المتمثلة في ثلاثة عوامل: المعلوماتي، الاستراتيجي والتشغيلي (Gérard, 2005, P28-37).

1.4 التسويق المعلوماتي:

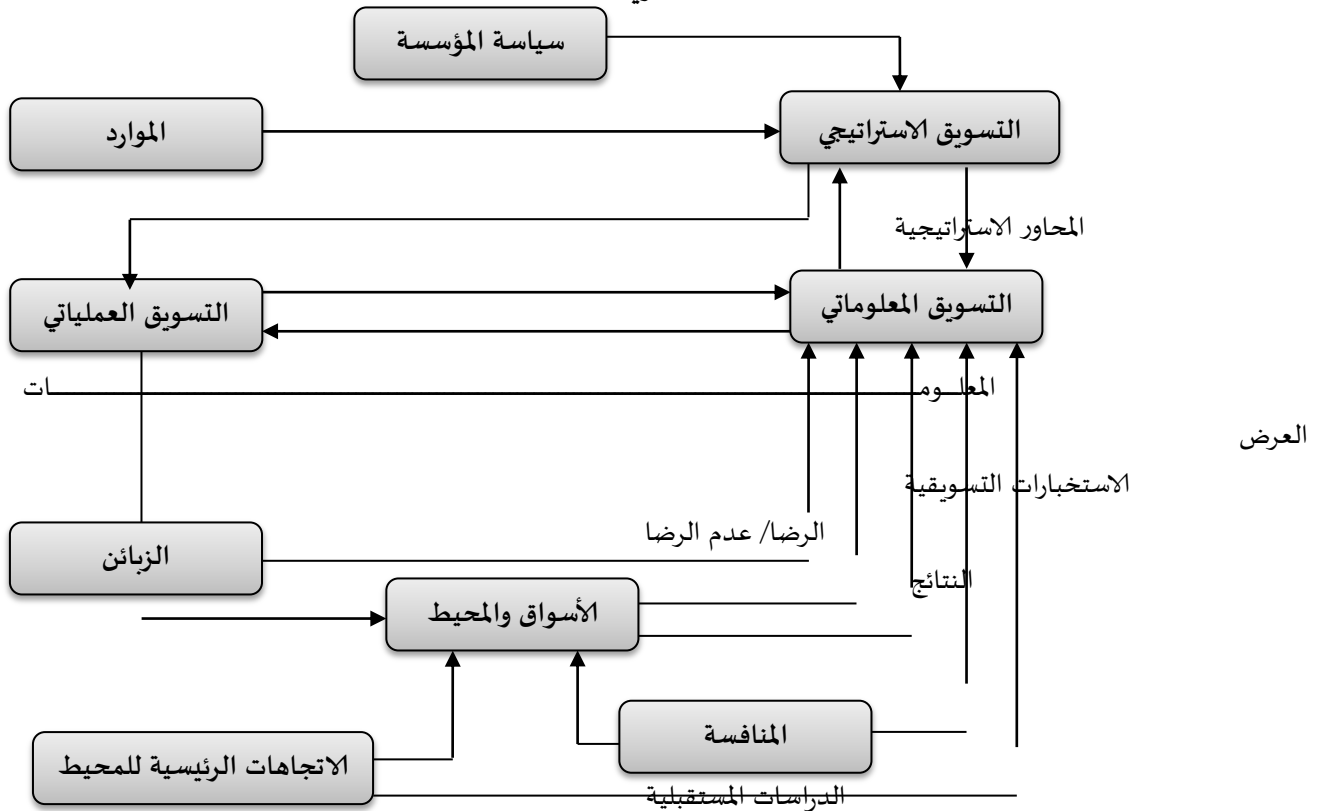
وتتمثل مهمتها في البحث، التحليل والتحقق من جميع المعلومات الضرورية والأساسية لفهم تطورات السوق على مستوى الأزواج منتج / سوق. لتحقيق هذه الغاية، من الضروري دراسة: أدوار وممارسة الجهات الفاعلة في أسواق المؤسسة؛ تعديل المتغيرات التي لها تأثير حاسم على اتجاه السوق.

يجب أن يقوم المعلوماتيين بإجراء جميع الدراسات اللازمة لتحقيق هذه المهمة، وهنا إحدى الواجبات للإدارة بين التسويق والاستراتيجية، حيث تتطلب الأخيرة معرفة كاملة بظروف الصراع التنافسي داخل السوق (ومن هنا تأتي الحاجة المطلقة للتداول والتغذية المرتدة للمعلومات من التسويق إلى المسؤولين عن الاستراتيجية). لذلك لن نتفاجأ برؤية الرسم التخطيطي للنهج التسويقي أعلاه المرفق بهذا المستوى المعلوماتي، مسؤولية الدراسات المتعلقة بسلوك الزبائن (الرضا/ عدم الرضا) وبالمنافسة (الاستخبارات التسويقية) أو الدراسات المستقبلية على المدى الطويل لمتابعة التطور للاتجاهات الرئيسية للبيئة. تعد معرفة هذه المجالات أمراً ضرورياً نظراً لأهميتها بمفردها من المحتمل أن تؤثر بشدة على مسيرة الأسواق بمرور الوقت.

فيما يتعلق بالزبائن والمنافسة، من الضروري أن يكون لدى المؤسسة معرفة جيّدة بالشركاء والخصوم الموجودين في القطاع اليوم، وأيضًا فهم من سيكون الزبائن المحتملين والمنافسين الفعليين الذين سنخاطر بمواجهتهم غدًا. ومن الضروري أيضًا، تحديد مستوى ومدى صحة وموثوقية المعلومات التي يتم جمعها التي تسمح بفهم أين وكيف ولماذا ينجح المنافسون في هذا الجزء أو ذاك من السوق.

من خلال النهج الاستراتيجي، ستظهر الحاجة المطلقة للبحث الدائم عن معلومات دقيقة ومحددة عن احتياجات وتوقعات الزبائن وردود فعل المنافسين. النقطة الأخرى التي يجب التأكيد عليها، وهي أنّه من الضروري معرفة الاتجاهات الرئيسية التي ستؤثر على القطاع الاقتصادي وفهم تطوراتها، من خلال استخدام الدراسات المستقبلية لعمل تنبؤات، أو بالأحرى محاولة وصف العالم الذي ستعيش فيه المؤسسات غدًا.

الشكل 04: مسار الخطة التسويقية حسب ADETEM.



source: Gérard Garibaldi, *L'analyse Stratégique*, 3^{ème} Ed, Edition d'Organisation, 2005, P28.

لذلك يجب استخدام هذه الدراسات ليس كأداة لتحديد التوقعات، ولكن كوسيلة لإجراء اختيار واقعي للمتغيرات التي يجب اتباعها حتى نتمكن من فهم ما سيتغير وكيف سيحدث هذا التغير. وبالتالي فإنّ مسؤولية نظام المعلومات التسويقي (SIM) هي التعامل مع كل ما يتعلق بتوريد وتحديث وإدارة قواعد البيانات للحصول على معرفة جيّدة بالأسواق. بالطبع، يجب أن يكون SIM مرتبطًا تشغيليًا بنظام معلومات اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة ليسمح بوجود تسويق معلوماتي ممتاز يمنح المؤسسة فرصة لتكون قادرة على الإجابة كليًا أو جزئيًا بأهمية وصدق على الأسئلة التي تتطلب معرفة كاملة بالمنافسة، ودور الجهات الفاعلة الأخرى، وأيضًا احتياجات السوق وتوقعاته للتمكن من التحقق من درجة الرضا أو عدم الرضا كليًا أو جزئيًا.

2.4 التسويق الاستراتيجي:

من الصعب تعريفه، فقط بسبب ظهور كلمة "استراتيجي" *stratégique*، باتباع الشكل أعلاه، فإنّنا نفسر دور التسويق الاستراتيجي على أنّه: "مراعاة رغبات القادة، أي سياسة المؤسسة وجميع الموارد التي توفرها المؤسسة خلال مدّة الخطة الاستراتيجية، لاختيار الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها إشراك المؤسسة".

تعتمد سياسة المؤسسة على مجلس الإدارة، في حين أنّ دراستها هي مسؤولية لجنة الإدارة. نحن هنا بعيدا عن وظيفة التسويق، لهذا السبب نحتاج إلى تقسيم هذا المستوى من التسويق الاستراتيجي إلى مستويين فرعيين:

- المستوى الأول: من نوع التسويق الاستراتيجي الفوقي *méta-marketing stratégique* الخاضع للإدارة العامة. يستخدم لتحديد التموضع المستهدف والوسيلة لإجراء ذلك: اختيار الميزة التنافسية؛

- المستوى الثاني: يعتمد من جانبه على التسويق وبالتالي فهو مسؤولية وظيفة المؤسسة، بينما يهدف هذا إلى تصميم وتنفيذ العروض المستهدفة (المزيج التسويقي).

صحيح أنّ هذه الرؤية للتسويق الاستراتيجي، كان لها مصلحة محدّدة للمؤسسات عندما تم تحديد مفهوم الاستراتيجية التنافسية، لأنّ التسويق كان في ذلك الوقت هو النمط الرئيسي للتفكير الاستراتيجي الذي امتلكته المؤسسات. لكن هذا المفهوم للاستراتيجية لم يعد ملائم اليوم نظرًا للتقدّم المحرز في التحليل الاستراتيجي، هناك وعي بأنّ تحليل التسويق لا يسمح بفهم: لماذا تعمل بعض المؤسسات بشكل أفضل من غيرها من حيث حصتها السوقية وخاصة من حيث الربحية.

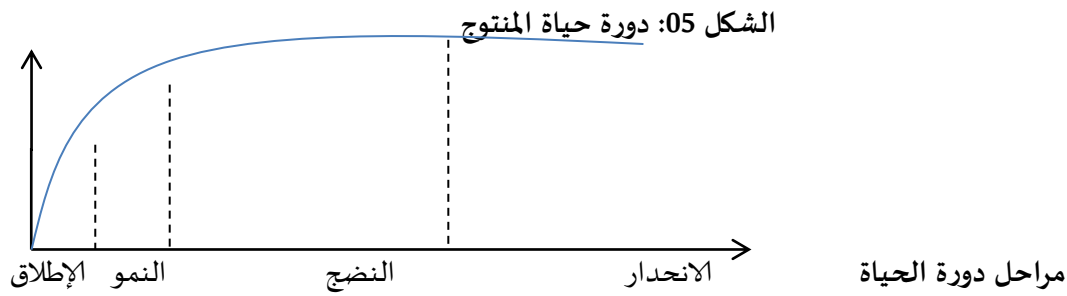
وقد تعزز هذا الوعي من خلال حجم وسرعة التغيرات في البيئة. من الضروري الإشارة إلى عمل الأستاذ **Michael PORTE** بجامعة هارفارد: الذي طور ما يسمى بـ "الاستراتيجية التنافسية" والتي ستكون بمثابة أساس للنهج الاستراتيجي القائم على تطوير ميزة التنافسية حاسمة، قابلة للبناء والدفاع عنها. لكن التحوّل من طريقة تفكير إلى أخرى لم يحدث بدون تجربة وخطأ مع السرعة.

بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء الأدوات الأولى للتحليل الاستراتيجي على الرغم من أنّنا كنا في منتصف الطريق بين هذين النهجين، وهذا ما يفسر صعوبة تحديد في أذهان البعض الحدود الفاصلة بين التسويق والاستراتيجية. ومن الواضح أنّه كلّما قلّ تأثير قطاع ما بتأثيرات التكنولوجيا، كلّما كان حساسيته لأداء المتغيرات ذات الدلالات التسويقية القوية مثل: السعر أو الوقت أو الصورة. في هذا النوع من القطاعات، سيكون الميل إلى الخلط بين التسويق والاستراتيجية قويًا. في المهمة التي حددناها للتو للمستوى الثاني للتسويق الاستراتيجي، والتي نصنفها تحت اسم "الاستراتيجية الوظيفية"، هي أحد عوامل النّجاح لأي استراتيجية تنافسية، وهي التعريف العام للزوج منتج/سوق. ثلاث مراحل: تجزئة التسويق *la segmentation marketing*، الاستهداف *le ciblage* والتموضع *le positionnement*. تجعل من الممكن ربط عرض المؤسسة بشرائح الزبائن المستهدفين.

3.4 التسويق العملياتي:

تتمثل مهمتها في تنفيذ العرض الذي يطلق عليه أيضًا بالمزيج التسويقي *marketing-mix*، أي مزيج السياسات التجارية التي تشكل أساس هذا العرض: سياسة المنتج؛ التسعير؛ التوزيع؛ الاتصال. ومن هنا جاء اسم "4Ps"، وفقًا للتعبير الأمريكي (*product, price, place et publicity*)، والتي تعبر بوضوح عن محتوى العرض عندما يتعلق الأمر بالمنتجات الاستهلاكية؛ ولكن يجب استكمالها في الوقت الحاضر بأبعاد أخرى للسياسة التجارية عندما يتعلق الأمر بتصميم أنواع أخرى من العروض، مثل: سياسة الموعد النهائي للمنتجات الصناعية؛ سياسة العلامة التجارية؛ سياسة المحسوبية للتوزيع الجماهيري؛ إلخ... في هذه المرحلة نود التوسع في سياسة المنتج التي تبدو وروابطها المباشرة مع المجال الاستراتيجي مهمة جدًا بالنسبة للمؤسسة لدرجة أنّنا نعتقد أنّه من الضروري تخصيص بضعة أسطر لها.

تعتمد سياسة المنتج على مفهوم دورة الحياة، التي يتم تعريفها بشكل عام من خلال أربعة مراحل: الإطلاق *lancement*، النمو *croissance*، النضج *maturité* والانحدار *déclin* أو الشيخوخة *vieillesse*. ومع ذلك، من الضروري إضافة فترة خامسة: الإنشاء *Creation*، لأنّ مدّة هذه المرحلة لها أهمية كبيرة في الاستراتيجية التنافسية (انظر الشكل مع الجدول أدناه).



الجدول 03: الخصائص الرئيسية لدورة حياة المنتج .

المبيعات	الاطلاق	النمو	النضج	التدهور
المبيعات	ضعيفة	تنمو	تعظم	تنخفض
تكلفة الوحدة	جد مرتفعة	مرتفعة إلى متوسطة	متوسطة إلى ضعيفة	ضعيفة لكن تنمو
الأرباح	فقدان	توازن ثم إيجاب	مرتفعة	تدهور
المنافسة	محدودة	عدد من الداخلين	يتعاظم لكن ثابت	لا ينمو
الزبائن	المبتكرين (3,5%)	الأغلبية المبكرة (12,5%)	الأغلبية الواسعة (68%)	التقليديين (16%)

Source: Gérard Garibaldi, *L'analyse Stratégique*, 3^{ème} Ed, Ed d'Organisation, 2005, Paris, P34.

5. مفهوم الأداء التسويقي:

يمثل الأداء التسويقي *Marketing Performance* من وجهة نظر أغلب الباحثين مفهوماً يحدد وإلى درجة كبيرة نجاح المؤسسات في تنفيذ خططها وبرامجها من عدمه، وبالتالي فهو يمثل مرحلة مهمة في حياة المؤسسة، تتمكن من خلالها من مراجعة ومراقبة أدائها بشكل مستمر، كما تقوم بتقييم أدائها من الناحية الاستراتيجية وتعديل الخطط بالشكل الذي يتلائم ويتكيف مع التطورات التي تواجه تنفيذها لمعاودة السير في الاتجاه الصحيح بعد تقويم شامل لمرحلة سابقة وإجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر.

عرّف البعض الأداء التسويقي على أنّه مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية (Ambler & al, 2004, P20). كما عرّف بمدى مساهمة وظيفة التسويق بتحقيق أهداف المؤسسة (Asiegbu & al, 2011, P44). ويعرّف بأنه وصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية بالمواءمة بين مخرجات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات (Andrew & O'Sullivan, 2007, P79-93)، والذي يتم قياسه بمؤشر الربحية، نمو حجم المبيعات، نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن (O'Sullivan & al, 2009, P861). في حين يعرفه آخر بأنه العلاقة بين الأنشطة التسويقية والتجارية (Clark, Ambler, 2001, P231). وبأبسط صورة هو درجة نجاح المؤسسة في السوق بواسطة قوة المنتج (Tim, Flora, 1997, P670). وفي السياق ذاته هناك من يرى بأنه قدرة المؤسسة على فهم ووصف وإثبات الأداء للجهود التسويقية المبذولة ودورها في نجاح أنشطة المؤسسة (Hay, 2006, P76).

من خلال ما سبق يمكن اقتراح التعريف التالي: الأداء التسويقي هو العملية التسويقية التي تمارسها المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية لمستويات الوظيفة التسويقية من خلال مؤشرات مالية (الربحية، رفع رقم الأعمال، نمو المبيعات،...) ومؤشرات غير مالية (الحصة السوقية، كسب وإرضاء الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن،...).

6. مفهوم تقييم الأداء التسويقي:

يمثل تقييم الأداء التسويقي في جوهره شكل وامتداد لقياس الأداء التنظيمي (Basil, 2005, P117). يعرف تقييم الأداء بأنه أداة أساسية تهدف إلى تركيز اهتمام الإدارة ليس فقط على المدراء بل كل مستخدم في المؤسسة وعلى نشاطات الإدارة الاستراتيجية، والتي تشمل (Kali, 2002/03, P49): تحديد الأسواق التي ستكون هدف المؤسسة؛ تحديد ما هو المطلوب من المؤسسة حتى تتمكن من المنافسة في هذه الأسواق؛ ما هي العروض المحددة مسبقاً التي سيتم طرحها على الزبائن ولماذا؟؛ كيف سيتم تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ضوء هذه العروض؛ كيف سيتم تدريب العاملين أفضل تدريب حتى

يكونوا فاعلين في تلبية احتياجات الزبائن؛ ما هي العمليات الداخلية الأكثر أهمية اللازمة لإحداث التطوير لخفض التكلفة أو تحسين الخدمات المقدمة.

وتعتبر عملية تقييم الأداء التسويقي قضية مركزية في مجال التسويق ويمثل شاغلاً حيوياً بالنسبة لأغلبية المؤسسات الكبيرة (Morgan & al, 2002, P363-375)، وعزا Clark هذا الاهتمام في تقييم الأداء التسويقي لأربعة اتجاهات هي (Clark, 1999, P711-744): إعادة التركيز على التسويق وأنشطته المختلفة باعتباره المحرك الرئيسي لتحقيق الأرباح والنمو؛ تزايد الطلب على المعلومات التسويقية، والتي تكون محدودة أو غامضة في البيانات المالية للمؤسسة؛ اعتماد المؤشرات المالية في الأداء والتي حسب ما يعتقد مسؤولي التسويق بأنها تقلل من قيمة ما يقدمونه من إنجازات؛ اعتماد مؤشرات غير مالية عند إجراء التقييم لأداء الأنشطة.

ومما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء التسويقي عملية تستهدف قياس وتحليل مستويات وظيفية التسويق أو مسار الخطة التسويقية خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية مع تحديد أوجه الانحرافات وتقويمها.

7. تحليل النتائج:

تم اعتماد التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة وذلك لمعرفة مستوى الممارسة لدى المؤسسة موضوع البحث حيث بينت النتائج بأن هناك مستوى عالي لممارسة عوامل مسار الخطة التسويقية والأداء التسويقي لدى المؤسسة. وقد تم اعتماد على عينة تقدر 59 مفردة بعد عملية الفحص للقوائم، وللحكم على مدى ملائمة حجم العينة فقد تم استخدام إختبار KMO، والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول هو 50%، والتي بلغت 81,6%، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة، ومعامل الثبات باستخدام معدل Cronbach-Alpha. وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وصفيًا بواسطة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ورياضياً باستخدام الانحدار الخطي البسيط. وتقضي معادلة طول الفئة بقياس مستوى ممارسة متغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{5} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

الجدول 04: المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المتوسط المرجح	1-1,79	1,8-2,59	2,6-3,39	3,4-4,19	4,2-5

المصدر: عز عبد الفتاح، (2008)، مقدمة في الاحصاء الوصفي، والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر، لبنان، ص 540.

وللتأكد من ثبات الأداة فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 59 فرداً، وباستخدام معامل Cronbach-Alpha لكل بعد ولكل محور من أبعاد ومحاور الدراسة بفقراتها. وكانت قيم معامل الثبات الدراسة موضحة في الجدول أدناه:

الجدول 05: معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد ومجاور الإستبانة (معياري كرونباخ ألفا).

ت	متغيرات الدراسة	عدد فقرات	معامل الثبات	ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	التسويق المعلوماتي	14-01	0,876	31	المنتوج	27-22	0,832
11	المحيط	05-01	0,286	32	السعر	33-28	0,837
12	السوق	08-06	0,584	33	الاتصال	37-34	0,744
13	الزبون	12-09	0,803	34	التوزيع	41-38	0,653
14	المنافسة	14-13	0,865	35	قوى البيع	47-42	0,862
02	التسويق الاستراتيجي	21-15	0,839	36	خدمة الزبائن	50-48	0,855
21	الأهداف	17-15	0,542	04	الأداء التسويقي	65-51	0,947
22	الاستراتيجية	21-18	0,791	41	الأداء المالي	53-51	0,880
03	التسويق العملياتي	50-22	0,957	42	الأداء غير المالي	56-54	0,871
					المجموع الكلي	59	0,978

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.

حسب Bougie & Sekaran، نلاحظ أنّ الدراسة عموماً تتمتع بثبات ممتاز وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة

لتجاوزها معدل كرونباخ ألفا 80% وحصولها على 97,8%.

1.7 قياس مستوى الممارسة الكلي لعوامل مسار الخطة التسويقية والأداء التسويقي ومجاورهما:

لوصف المتغيرات المستقلة لمكونات الخطة التسويقية الممثلة في التسويق (المعلوماتي؛ الاستراتيجي والعملياتي) والمتغيرات التابعة لأبعاد الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال، وللإجابة على الإستبانة لجأ الباحث إلى استخدام واحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية كما هو موضح في الجدول أدناه.

المتوسط الحسابي الكلي لمستوى ممارسة مكونات الخطة التسويقية في المؤسسة صيدال موضوع البحث قد بلغ في المتوسط 3,29 بانحراف معياري في المتوسط 0,61، ومعبراً عن مستوى ممارسة متوسط. وحقق بعد التسويق الاستراتيجي أعلى متوسط حسابي بلغ 3,36 حيث يعكس مستوى ممارسة متوسط، فيما حقق بعد التسويق المعلوماتي أدنى متوسط حسابي بلغ 3,24 ومعبراً عن مستوى ممارسة متوسط.

الجدول 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الممارسة الكلي لمستويات التسويق ومحاورها.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
01	ظروف المحيط	3,18	0,521	03	متوسط
02	ظروف السوق	3,35	0,671	01	متوسط
03	ظروف الزبون	3,17	0,647	04	متوسط
04	ظروف المنافسة	3,26	0,801	02	متوسط
04-01	التسويق المعلوماتي	3,24	0,601	-	متوسط
05	الأهداف	3,39	0,682	01	متوسط
06	الاستراتيجية	3,33	0,601	02	متوسط
06-05	التسويق الاستراتيجي	3,36	0,609	-	متوسط
07	المنتج	3,36	0,672	03	متوسط
08	التسعير	3,47	0,673	02	مرتفع
09	الاتصال	3,61	0,602	01	مرتفع
10	التوزيع	3,19	0,597	04	متوسط
11	قوى البيع	2,99	0,735	05	متوسط
12	خدمة الزبائن	2,98	0,829	06	متوسط
12-07	التسويق العملياتي	3,26	0,613	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي لـ SPSS.

كما يلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مكونات الخطة التسويقية بمحاورها المختلفة كانت جلياً متوسطة، ممّا يشير إلى أنّ استجابات عينة البحث كانت إيجابية في المؤسسة.

الجدول 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الممارسة الكلي لأبعاد الأداء التسويقي

ومحاورها:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
01	حجم المبيعات	2,98	0,829	02	متوسط
02	الربحية	3,17	1,003	01	متوسط
03	حجم المشتريات	2,63	1,173	03	متوسط
01-03	المالي	3,04	0,834	-	متوسط
04	الحصة السوقية	2,97	0,946	03	متوسط
05	زبائن	2,78	0,911	02	متوسط
06	رضا الزبائن	3,19	0,776	01	متوسط
04-06	غير المالي	2,86	0,862	-	متوسط
	الأداء التسويقي	2,95	0,848		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي لـ SPSS.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الأداء التسويقي بمحاورها المختلفة كلّها متوسطة، ممّا يشير إلى أنّ استجابات عينة البحث كانت إيجابية في المؤسسة. بينما يبيّن أنّ المتوسط الحسابي الكلي لمستوى ممارسة أبعاد الأداء التسويقي في المؤسسة الذي بلغ في المتوسط 2,95 بانحراف معياري في المتوسط 0,848، ومعبراً عن مستوى ممارسة متوسط. وقد حقق بعد الأداء المالي أعلى متوسط حسابي بلغ 3,04 حيث يعكس مستوى ممارسة

متوسط متصداً بمحور الربحية بمتوسط حسابي بلغ 3,17 حيث يعكس مستوى ممارسة متوسط، فيما حقق بعد الأداء غير المالي أدنى متوسط حسابي بلغ 2,86 ومعبراً عن مستوى ممارسة متوسط، متصداً بمحور رضا الزبائن بمتوسط حسابي بلغ 3,19 حيث يعكس كذلك مستوى ممارسة متوسط.

7.2 اختبار فرضيات البحث:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط *Simple Linear Regression*، وذلك لاختبار فرضية البحث الرئيسية بهدف التحقق من مدى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي 5% بين مكونات الخطة التسويقية وأبعاد الأداء التسويقي، حيث نتائج التحليل موضحة في الجدول أدناه. قيمة معامل ارتباط بيرسون R ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 5\%$ ، وتشير إلى وجود علاقة قوية ما بين أبعاد المتغير المستقل مكونات الخطة التسويقية وأبعاد المتغير التابع الأداء التسويقي، كما أنّ إشارة معامل الارتباط R الموجبة تشير إلى أنّ العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على مكونات الخطة التسويقية سيؤدي إلى تحسين وتطوير مؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث. قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط β ذات دلالة إحصائية لأنّ قيمة الاختبار t عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$ ، ما يعني وجود علاقة تأثيرية بين مكونات الخطة التسويقية والأداء التسويقي للمؤسسة صيدال.

الجدول 08: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية:

ملخصات النموذج	R	R ²	F المحسوبة	Sig
التسويق المعلوماتي والأداء التسويقي	0,852	0,725	150,445	0,000
التسويق الاستراتيجي والأداء التسويقي	0,827	0,685	123,735	0,000
التسويق العملي والأداء التسويقي	0,813	0,662	111,510	0,000
معاملات النموذج	رمز المعامل	قيمة المعامل	t المحسوبة	Sig
معامل الثبات	α	0,132	0,543	0,590
معامل الانحدار الخطي البسيط	β	0,907	12,266	0,000
معامل الثبات	α	0,150	0,563	0,575
معامل الانحدار الخطي البسيط	β	0,868	11,124	0,000
معامل الثبات	α	0,156	0,557	0,580
معامل الانحدار الخطي البسيط	β	0,883	10,560	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

قيمة معامل الانحدار α وإشارته الموجبة تعني أنّ زيادة أبعاد المتغير المستقل بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في أبعاد المتغير التابع للمؤسسة موضوع البحث. كما أنّ قيمة معامل الثبات لنموذج الانحدار البسيط α ليس لها أثر معنوي على المتغير التابع حيث أنّ قيمة الاختبار الإحصائي t عند مستوى الدلالة α أكبر من 5%. قيمة معامل التحديد R^2 والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط ذات دلالة إحصائية حيث أنّ قيمة الاختبار الإحصائي F عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، وتعني هذه القيمة أنّ نموذج الانحدار الخطي البسيط ومن خلال أبعاد المتغير المستقل يمكنه أن يفسر الاختلاف والتباين في أبعاد المتغير التابع، وتدل على وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، بين مكونات الخطة التسويقية والأداء التسويقي. وبناءً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية H_0 الرئيسية وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنّه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ للمؤسسة موضوع البحث.

أمّا الفرضيات المنبثقة عن اشكالية البحث الرئيسية فقد تم اختبارها باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك للتحقق من مدى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين مكونات الخطة التسويقية بدلالة أبعادها كمتغيرات مستقلة مع كل مؤشر من مؤشرات الأداء التسويقي كمتغير تابع، حيث تم استخدام

طريقة الانحدار المتدرج التي تستخدم المتغيرات المستقلة الأقوى ارتباطاً بالمتغير التابع وإدراجها ضمن معادلة الانحدار المتعدد.

الجدول 09: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتدرج:

رقم	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	R	R ²	F محسوبة	Sig	النتيجة
01	محاور التسويق المعلوماتي مجتمعة	الأداء المالي	0,915	0,838	69,711	0,000	رفض H ₀
	محاور التسويق الاستراتيجي مجتمعة		0,829	0,687	61,331	0,000	قبول H ₁
	محاور التسويق العملياتي مجتمعة		0,886	0,784	38,556	0,000	
02	محاور	الأداء المالي	0,814	0,662	111,72	0,000	رفض H ₀
	التسويق		0,490	0,240	17,976	0,000	
	المعلوماتي		0,892	0,796	222,52	0,000	
	متفرقة		0,772	0,596	83,945	0,000	
	محاور التسويق		0,681	0,464	49,396	0,000	
	الاستراتيجي متفرقة		0,828	0,686	124,57	0,000	قبول H ₁
	المنتج		0,659	0,434	43,738	0,000	
	السعر		0,678	0,460	48,573	0,000	
	الاتصال		0,630	0,396	37,444	0,000	
	التوزيع		0,692	0,479	52,509	0,000	
	قوى البيع		0,692	0,479	52,509	0,000	
	خدمة الزبائن		0,838	0,702	133,99	0,000	
	محاور التسويق المعلوماتي مجتمعة		0,749	0,561	17,259	0,000	رفض H ₀
	محاور التسويق الاستراتيجي مجتمعة		0,838	0,702	66,047	0,000	قبول H ₁
	محاور التسويق العملياتي مجتمعة		0,744	0,554	13,162	0,000	
04	محاور	الأداء غير المالي	0,540	0,291	23,434	0,000	رفض H ₀
	التسويق		0,491	0,241	18,094	0,000	
	المعلوماتي		0,716	0,513	60,016	0,000	
	متفرقة		0,668	0,447	46,035	0,000	
	محاور التسويق		0,597	0,357	31,632	0,000	قبول H ₁
	الاستراتيجي متفرقة		0,829	0,688	125,43	0,000	
	المنتج		0,636	0,404	38,710	0,000	
	السعر		0,624	0,389	36,361	0,000	
	الاتصال		0,639	0,408	39,319	0,000	
	التوزيع		0,591	0,349	30,586	0,000	
	قوى البيع		0,591	0,349	30,586	0,000	
	خدمة الزبائن		0,602	0,362	32,372	0,000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

الفرضية الأولى:

بالاستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن أقوى محاور مكونات الخطة التسويقية ارتباطاً وتأثيراً في بعد الأداء المالي كأحد مؤشرات الأداء التسويقي هو: محور الزبون، المنافسة، السوق، الإستراتيجية، السعر وخدمة الزبائن حيث شكّلت هذه المحاور مجتمعة ضمن مكونات الخطة التسويقية أقوى نموذج انحدار متعدد من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط R لهذه النماذج 91,5%، 82,9% و 88,6% وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 5\%$. وتشير النتائج أدناه إلى وجود علاقة قوية جداً ما بين المحاور السابقة الذكر والمتغير التابع الأداء المالي، أي كلما زاد التركيز على هذه المحاور سيؤدي إلى تحسّن الأداء المالي للمؤسسة موضوع البحث.

قيمة معامل التحديد R^2 والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قد بلغت 83,8%، 68,7% و 78,4% وهي ذات دلالة إحصائية حيث إنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 69,71، 61,33 و 38,56 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، وتعني هذه القيمة أنّ نموذج الانحدار المتعدد ومن خلال المتغيرات المستقلة: الزبون، المنافسة، السوق، الإستراتيجية، السعر وخدمة الزبائن يمكنه أن يفسر ما نسبته 83,8%، 68,7% و 78,4% من الاختلاف والتباين في المتغير التابع الأداء المالي، وهي نسب عالية وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ بين مكونات الخطة التسويقية بدلالة محاورها السابقة الذكر وبعد الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة صيدال.

وبناء على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة، أي أنّه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين مكونات الخطة التسويقية مجتمعة بدلالة محاورها والأداء المالي للمؤسسة.

الفرضية الثانية:

بالاستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن أقوى محاور مكونات الخطة التسويقية ارتباطاً وتأثيراً في بعد الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي هي: محور الزبون، المنافسة، المحيط ثمّ السوق بالنسبة لبعده التسويقي المعلوماتي، الإستراتيجية ثمّ الأهداف بالنسبة لبعده التسويقي الإستراتيجي، خدمة الزبائن، التوزيع وقوى البيع، السعر، المنتج ثمّ الإتصال بالنسبة لبعده التسويقي العملياتي، حيث شكّلت هذه الأبعاد متفرقة أقوى نموذج انحدار متعدد من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط R لهذه النماذج 89%، 81,4%، 77,2% و 49% بالنسبة لبعده التسويقي المعلوماتي، 82,8% و 68,1% بالنسبة لبعده التسويقي الإستراتيجي، 83,8%، 69,2%، 67,8%، 65,9% و 63% بالنسبة لبعده التسويقي العملياتي على الترتيب وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$. وتشير النتائج أعلاه إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما قوية بين المحاور السابقة الذكر والمتغير التابع الأداء المالي، أي كلما زاد التركيز على هذه المحاور بهذا الترتيب سيؤدي إلى تحسّن الأداء المالي للمؤسسة موضوع البحث.

قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت: 79,6%، 59,6%، 66,2% و 24% بالنسبة للبعده المعلوماتي وهي ذات دلالة إحصائية حيث إنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 222,52، 111,72، 83,95 و 17,98 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، 68,6%، 46,6% بالنسبة للبعده الاستراتيجي وهي ذات دلالة إحصائية حيث إنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 124,57 و 49,4 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، 70,2%، 46%، 47,9%، 43,4% و 39,6% بالنسبة للبعده العملياتي وهي ذات دلالة إحصائية حيث أنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 133,99، 48,57، 52,50، 43,74 و 37,44 وتعني هذه القيم أنّ نموذج الانحدار المتعدد ومن خلال محاور أبعاده الثلاثة المستقلة يمكنه أن يفسر ما نسبته 79,6%، 59,6%، 66,2% و 24% بالنسبة للبعده المعلوماتي و 68,6%، 46,6% بالنسبة للبعده الاستراتيجي

و 70,2%، 46%، 47,9%، 43,4% و 39,6% بالنسبة للبعد العملياتي على الترتيب من التباين في المتغير التابع الأداء المالي، وهي نسب متوسطة نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ بين مكونات الخطة التسويقية بدلالة محاورها وبعد الأداء المالي للمؤسسة موضوع البحث.

وبناء على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فقد تم رفض الفرضية الثانية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين مكونات الخطة التسويقية بدلالة محاورها المذكورة أعلاه وبعد الأداء المالي للمؤسسة صيدال.

الفرضية الثالثة:

بالاستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن أقوى محاور عوامل مسار الخطة التسويقية ارتباطاً وتأثيراً في بعد الأداء غير المالي هي: محور الزبون، المحيط، الإستراتيجية، خدمة الزبائن، السعر، التوزيع وقوى البيع حيث شكّلت هذه المحاور مجتمعة ضمن كل عامل من مكونات الخطة التسويقية أقوى نموذج انحدار متعدد من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في الأداء غير المالي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط R لهذه النماذج 74,9%، 83,8% و 74,4% وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 5\%$. وتشير النتائج أعلاه إلى وجود علاقة قوية جداً ما بين المحاور السابقة الذكر والمتغير التابع الأداء غير المالي، أي كلما زاد التركيز على هذه المحاور سيؤدي إلى تحسّن الأداء غير المالي للمؤسسة موضوع البحث.

قيمة معامل التحديد R^2 والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قد بلغت 56,1%، 70,2% و 55,4% وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 17,26، 66,05 و 13,16 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، وتعني هذه القيمة أن نموذج الانحدار المتعدد ومن خلال المتغيرات المستقلة: الزبون، المحيط، الإستراتيجية، خدمة الزبائن، السعر، التوزيع وقوى البيع يمكنه أن يفسر ما نسبته 56,1%، 70,2% و 55,4% من الاختلاف والتباين في المتغير التابع الأداء غير المالي، وهي نسب عالية وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ بين مكونات الخطة التسويقية بدلالة محاورها السابقة الذكر وبعد الأداء غير المالي للمؤسسة موضوع البحث.

وبناء على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين عوامل مسار الخطة التسويقية بدلالة محاورها المذكور أعلاه وبعد الأداء غير المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

الفرضية الرابعة:

بالاستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن أقوى محاور عوامل مسار الخطة التسويقية ارتباطاً وتأثيراً في الأداء غير المالي هي: الزبون، المنافسة، المحيط ثم السوق بالنسبة للبعد المعلوماتي، الإستراتيجية ثم الأهداف بالنسبة للبعد الإستراتيجي، أما بالنسبة للبعد العملياتي هي: الإتصال، المنتج، السعر، خدمة الزبائن ثم التوزيع وقوى البيع حيث شكّلت هذه المحاور متفرقة أقوى نموذج انحدار متعدد من القدرة التفسيرية والتأثيرية في الأداء غير المالي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط R لهذه النماذج 71,6%، 66,8%، 54% و 49,1% بالنسبة للبعد المعلوماتي، 82,9% و 59,7% بالنسبة للبعد الإستراتيجي، 63,9%، 63,6%، 62,4%، 60,2% و 59,1% بالنسبة للبعد العملياتي على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$. وتشير النتائج أعلاه إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما، أي كلما زاد التركيز على محاور مسار الخطة التسويقية سيؤدي إلى تحسّن الأداء غير المالي للمؤسسة موضوع البحث.

قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت: 51,3%، 44,7%، 29,1% و 24,1% بالنسبة لبعث التسويق المعلوماتي وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 60,01، 46,03، 23,43 و 18,09 على الترتيب عند

مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، 68,8%، 35,7% بالنسبة لبعء التسويق الاستراتيجي وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 125,43 و 31,63 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، 40,8%، 40,4%، 38,9%، 36,2% و 34,9% بالنسبة لبعء التسويق العملياتي وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 39,32، 38,71، 36,36، 32,37 و 30,59.

وتعني هذه القيم أن نموذج الانحدار المتعدد ومن خلال محاور أبعاده الثلاثة المستقلة يمكنه أن يفسر ما نسبته 51,3%، 44,7%، 29,1% و 24,1% بالنسبة لبعء التسويق المعلوماتي و 68,8%، 35,7% بالنسبة لبعء التسويق الاستراتيجي و 40,8%، 40,4%، 38,9%، 36,2% و 34,9% بالنسبة لبعء التسويق العملياتي على الترتيب من الاختلاف والتباين في المتغير التابع الأداء غير المالي، وهي نسب عالية نوعاً ما وتدلل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ بين مكونات الخطة التسويقية بدلالة محاورها وبعء الأداء غير المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

بناء على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فقد تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين عوامل مسار الخطة التسويقية بدلالة محاورها وبعء الأداء غير المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة صيدال موضوع البحث. وعليه ومن خلال اختبار فرضيات البحث والنتائج التي تم التوصل إليها يمكن التأكيد على النتيجة المخصصة عن اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والتي تفضي إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين محاور مسار الخطة التسويقية وأبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة صيدال.

8. خاتمة:

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحليل وتقييم مؤشرات الأداء التسويقي في مؤسسة صيدال كان متوسطاً حسب استجابات عينة البحث. أما فيما يخص الفرضيات توصلت إلى وجود علاقة ذات تأثير موجب بين مكونات الخطة التسويقية ومؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسة. بناء على النتائج أعلاه المنبثقة من الدراسة يمكن طرح بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن عند تحليل وتقييم مؤشرات الأداء التسويقي، وهي:

- تحليل الموقف التسويقي لتحديد الاستراتيجية التسويقية بناء على الأهداف التسويقية المالية وغير المالية؛
 - تطوير مؤشرات الأداء لتحسين مراقبة الاستراتيجية والأهداف التسويقية؛
 - تطوير الاستراتيجية التسويقية بناء على الموارد والامكانيات المتاحة لزيادة ادراك الزبون لها؛
 - إعداد توقعات المبيعات مع مراعاة التغيرات في الطلب، المنافسة، المساهمات الهامشية ورأي ممثلي قوى البيع؛
 - التركيز على خدمة الزبون لتحسين الجودة وضمان رضا الزبائن كونهم مصدر أساسي للربحية؛
 - تحليل الاحتياجات والتوقعات من عملية الشراء للزبائن المحتملين؛
 - تحليل خصائص وعادات زبائنها في مختلف شرائح السوق والعوامل التي قد تؤثر على قراراتهم؛
 - استغلال المزايا التنافسية للتموضع في الأسواق المستهدفة من خلال تحليل المنافسين باستمرار؛
 - استخدام نظام المعلومات التسويقي لمراقبة تطور بيئتها وأدائها لأنشطتها والتحكم فيها بشكل أفضل؛
 - استخدام نظام عروض أسعار فعال لتحليل أسباب الفوز أو الخسارة في عقود بيع؛
 - وضع استراتيجية تسعير تأخذ بالاعتبار الشريحة المستهدفة، الربحية لكل منتج، الطلب، التكلفة والمنافسة.
- لقد تناولت الدراسة أثر محاور مكونات الخطة التسويقية (المعلوماتي، الاستراتيجي والعملياتي) على مؤشرات الأداء التسويقي (المالية وغير المالية). التسويق المعلوماتي هو الذي يقوم بتوليد الاستخبارات التسويقية والمعلومات عن المحيط،

السوق، المنافسة والزبائن، أما التسويق الاستراتيجي هو الذي يقوم بتحديد الثنائيات منتج/سوق من خلال مراحله الثلاثة: التجزئة، الاستهداف والتموضع ومن ثم صياغة الأهداف والاستراتيجية التسويقية حسب كل ثنائية، أما التسويق العملياتي هو الذي يقوم بتنفيذ السياسات التسويقية (المزيج التسويقي) على الزوج منتج/سوق. أما الأداء التسويقي هو الأداة لقياس مدى نجاح الخطة الاستراتيجية التسويقية في تحقيق أهدافها التسويقية المالية وغير المالية.

9. قائمة المراجع:

المؤلفات:

- عز عبد الفتاح، (2008) مقدمة في الاحصاء الوصفي، والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر، لبنان.

- Andrews S.K, (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin Home Wood.
- Ansoff.H. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & sons.
- Blois, K. (1988). *The Text Book of Marketing*. Oxford University Press.
- Bob Kali. (2002/03). *Strategic Performance Measurement*. RK Business Development LLC.
- Clark, Ambler, B. (2001). *Marketing Performance Measurements: Evolution of Research and Practice*. 03(02\03\04).
- Hay, W. N. (2006). *Marketing Performance, Tracking & Improving Marketing Effectiveness*, SAS, Global Customer Intelligence Practice.
- Kotler et al, P. (2004). *Marketing Management* (éd. 11th Edition). Paris: Pearson éducation.
- Mohan , N. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Niven, R. (2003). *Balanced Scorecard: Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Philip, K. (1987). *Marketing Management Planing, Analysis and Control*. (5^{eme} edition, Éd.) Prentice Hal.
- Philip, K. (2001). *Marketing Management*. (Prentice-Hall, Éd.) New Jersey, Inc: Millennium Edition.
- S. Robert Kaplan et P. David Norton, (1998), *Le Tableau De Bord Prospectif (Pilotage Stratégique: Les Quatre Axes Du Succès)*, Editions d'Organisation, Paris, France.
- Scholes & Johnson. (1988). *Exploring Corporate Strategy*. (3 Éd.) Prentice Hall.
- Toru Morisawa, (2002), *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, Nomura research institute, N° 45.

الأطروحات:

- Benzerafa, M. (2007). *L'universalité d'un outil de gestion en question: Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat*. Thèse de Doctorat, Centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies, Paris.

المقالات:

- Ambler, Kokkinaki & Puntoni, T. (2004). *Assessing Marketing Performance: Reasons For metrics Selection*. Journal of Marketing Management.
- Andrew O'Sullivan, D. (2007). *Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance*. Journal of Marketing, 71.
- Ansoff, H. (1987). *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*. Strategic Management Journal, 08(06).

- Asiegbu. F & al, (2011). *Sales Force Competence Development and Marketing Performance of Industrial and Domestic Products Firms in Nigeria*. Far East Journal of Psychology and Business, 02(03).
- Bose Thomas, S. (2007). *Applying the Balanced Scorecard for better Performance of Intellectual Capital*. Journal of Intellectual Capital, 08(04).
- Clark. B.H. (1999). *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*. Journal of Marketing Management, 15(08).
- Mouritsen et al, J. (s.d.). *Dealing With The Knowledge Economy: Intellectual Capital Versus Balanced Scorecard*. Journal of Intellectual Capital, 06(01).
- N.A. Morgan, B.H. Clark and R. Gooner. (2002). *Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives*. Journal of Business Research, 55(05).
- O'Sullivan, Andrew, Mark, D. (2009). *Marketing Performance Measurement and Firm Performance: Evidence from the European high-technology Sector*. European Journal of Marketing, 43(05/06).
- S. Robert Kaplan et P. David Norton, (1992). *The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance* (Vol. 70). Harvard Business Review.
- S. Robert Kaplan et P. David Norton. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance* (Vol. 03). Harvard Business review.
- S. Robert Kaplan et P. David Norton. (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. California management review, 39(01).
- Tim, Flora, A. (1997). *Measures of Marketing Success*. Journal of Marketing Management, 13.

المداخلات:

- Chandler.A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge Press.
- Keefe, L. (15 Septembre 2004). *What is the meaning of "marketing?"* 38.
- Papageorge Basil. (2005). *Measuring Marketing Performance in South Africa*. In U. M. Leadership (Ed.). *A research report presented to the Graduate School of Business Leadership University of South Africa*.
- S. Robert Kaplan et P. David Norton, (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- S. Robert Kaplan et P. David Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. (Massachusetts, Éd.) Boston: Harvard business press.

10. ملاحق:

تقييم كل عنصر من العناصر التالية المتعلقة بأثر عوامل المسار التسويقي على الأداء التسويقي للمؤسسة من 01 إلى 05 بحيث: (01 جد ضعيف، 02 ضعيف، 03 جيّد، 04 جيّد جداً، 05 ممتاز).

ر	العنصر	العبارة	ت
محاور التسويق المعلوماتي			
01	المحيط	المديرية التسويقية تستخدم نظام معلوماتها لمتابعة تطور محيطها وأدائها للخطّة، وهذا لتحكّم الأفضل في أنشطتها.	
02		المديرية تقوم بتحليل الموقف الحالي مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء الخارجي: الوضع الاقتصادي، التغيّر الاجتماعي، السياسات الحكومية، القوانين واللوائح، وإدخال التكنولوجيا الجديدة.	
03		المديرية تعرف نتائج التبادل الحرة وعوالة الأسواق في القطاع الصناعي وتأخذ بالإجراءات اللازمة للتعامل معها	

		بشكل أفضل.	
04		المديرية تدرس إمكانية تحقيق وفورات الحجم بتصنيع منتجات متباينة، حماية أسواقها من خلال إبرام التحالفات الاستراتيجية.	
05		المديرية تقوم بمراجعة دورية للاستراتيجية التسويقية للتكيف مع مختلف التغيرات في المحيط.	
01		المديرية تعرف السوق المحتمل وحصتها السوقية من خلال الأجزاء السوقية المستهدفة.	
02	السوق	المديرية تراقب الطلب العالمي على منتجاتها في الأسواق لاكتشاف الفرص التسويقية أو التهديدات من خلال البحوث، الدراسات والتحقيقات.	
03		المديرية تعرف كيفية استغلال مزاياها التنافسية ومركزها التنافسي على مختلف الأسواق المستهدفة.	
01		المديرية تعرف احتياجات وتوقعات وخصائص وعادات زبائنها في مختلف الأقسام السوقية	
02	الزبون	المديرية على علم بعمليات شراء زبائنها وأصحاب المصلحة، والعوامل التي قد تؤثر على قراراتهم.	
03		المديرية تقوم بتقييم مستمر لرضا زبائنها من خلال مدى ادراكهم لجودة منتجاتها المعروضة والخدمات المقدمة.	
04		المديرية تهتم بالمحافظة على توازن محفظة زبائنها بطريقة لا تعرض المؤسسة للانكسار والخضوع للآخرين.	
01		المديرية تستخدم نظام اليقظة على المنافسة من خلال المقارنة بين أفضل قطاعاتها وتحدد العناصر الأساسية لتطوير أدائها.	
02	المنافسة	المديرية تقوم باستمرار بتقييم نقاط القوة والضعف لمنافسها بطريقة يتم من خلالها تحديد المزايا التفاضلية وأفضل وضعية لها ممكنة على الأقسام المستهدفة.	
محاور التسويق الاستراتيجي			
01		المديرية تستخدم الموازنة التقديرية لمبيعات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار تطور الطلب، المنافسة، المساهمة الهامشية للمنتجات ورأي الممثلين.	
02	الأهداف	المديرية تقوم بتثبيت أهدافها الكمية التسويقية: الحصة السوقية، المبيعات، الربحية، الصورة ورضا الزبائن.	
03		المديرية تقوم بتطوير النسب، العلاقات والمؤشرات من أجل مراقبة الأهداف المستهدفة.	
01		المديرية تقوم بتحليل وظيفة التسويق، لاستخراج نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص التسويقية قبل تحديد استراتيجيتها التسويقية.	
02	ستراتيجية	المديرية تقوم باعداد الاستراتيجية التسويقية بطريقة تجعل الزبون المحور الرئيسي لمقتضيات المؤسسة.	
03		المديرية تحدد استراتيجيتها التسويقية مع الأخذ بعين الاعتبار قدرتها الإنتاجية، مواردها البشرية والمالية.	
04		المديرية لديها خطة تسويق مكتوبة التي تضم رسالتها، تحديد أهدافها واستراتيجياتها، تحديد برامج العمل، الميزانيات، الجداول الزمنية والمسؤولين عن تنفيذها.	
محاور التسويق العملي			
01		المديرية تنشئ استراتيجية منتجاتها عن طريق تحديد الخصائص ومعايير الجودة على أساس احتياجات وتوقعات الزبائن وتسليط الضوء على المزايا التنافسية لكل منتج.	
02		المديرية تضمن أن تشكيلة منتجاتها متناسقة ومتجانسة من حيث قنوات التوزيع، طرق التصنيع والاستخدام النهائي.	
03		المديرية تطلق منتج جديد بعد القيام بتحقيق مسبق بدراسة واختبار السوق من أجل التأكد من أنها تلي احتياجات الزبائن.	
04	المنتج	المديرية تسير خط منتجاتها من خلال تحسين المنتجات الحالية، إضافة منتجات جديدة وحذف المنتجات الميتة أو غير المربحة.	
05		المديرية تسعى للتطلع التكنولوجي من خلال تشجيع شراء براءات الاختراع وتراخيص التصنيع أو إنشاء برنامج للبحث والتطوير.	
06		المديرية تضمن وجود تعاون وثيق وفعال بين قسم المبيعات وقسم الإنتاج لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل.	
01		المديرية تحدد استراتيجية التسعير بعد الأخذ بعين الاعتبار الشريحة السوقية المستهدفة، الطلب، سعر التكلفة والمنافسة.	

عنوان المقال: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحليل الأداء التسويقي

02	السعر	المديرية تعرف نقطة التعادل حسب المنتج لوضع الاستراتيجية الخاصة بها سواء القشط أو الاختراق.
03	السعر	المديرية تحدد سياسات البيع والائتمان للمساعدة على تحقيق الأهداف المستهدفة.
04	السعر	المديرية تقوم بعرض كامل لبيع منتجاتها من خلال تقديم برامج الحوافز للضمان، التسليم، الخدمة، التسهيلات الائتمانية، الملحقات، الخصومات الخ.
05	السعر	المديرية تستخدم نظام عروض أسعار فعال وتحلل أسباب الفوز أو الخسارة في كل عقد.
06	السعر	المديرية تحدد وتراجع بشكل دوري قوائمها للأسعار وتضمن أن استخدامها بسيط ومفيد لزيائنها.
01	الاتصالات	المديرية تحدد ميزانية اتصالاتها وفقا للأهداف المرغوبة والتكامل مع الأنشطة التسويقية الأخرى.
02	الاتصالات	المديرية تقوم بتطوير استراتيجيتها في مجال الاتصالات لدعم شبكة التوزيع التابعة لها وجذب زبائن جدد باستخدام مزيج حكيم من أدوات الإعلان، الترويج، العلاقات العامة وقوى البيع.
03	الاتصالات	المديرية تضمن أن جهود الاتصالات موجهة نحو بناء الوعي (صورة) العلامة التجارية بين الزبائن من خلال الاستفادة من المنتجات "الرائدة" والمربحة.
04	الاتصالات	المديرية توفر الأدوات لتقييم خطتها الاتصالية وتأثيرها على المبيعات وغيرها من الأهداف المستهدفة.
01	التوزيع	المديرية تحدد استراتيجيتها التوزيعية من خلال خصائص قطاعها الصناعي، أهدافها التسويقية، التكاليف ومدى التحكم في سوق المنتجات.
02	التوزيع	المديرية تختار الموزع الأفضل بعد تحديد الملف الشخصي المطلوب، واستكمال عرض الخدمة، والتحقق من مراجعها وتقييم كفاءته وفقاً لمعايير محددة.
03	التوزيع	المديرية تقوم بانتظام بمراجعة ربحية كل موزع وإمكانية زيادة المبيعات من خلال تحسين التسليم، المناولة، الجرد، ومعالجة الطلبات، الخ...
04	التوزيع	المديرية تمارس التسيير الفعال لشبكة التوزيع الخاصة بها، وتدعم جهود الموزعين وتقيس مدى رضاهم.
01	قوى البيع	المديرية تقوم بتوظيف وتحفيز ومراقبة وتقييم وكلاءها أو وكلاء التصنيع.
02	قوى البيع	المديرية معنية بتدريب وأداء ممثليها.
03	قوى البيع	المديرية توفر أدوات البيع الضرورية لتسهيل عمل ممثليها (الكتالوج، قوائم الأسعار، عرض التمويل، المعارض، والضمان، عروض ترويجية، ملف الزبائن... الخ).
04	قوى البيع	المديرية تحدد نظاما عادلا للتعويض والحوافز الذي يشمل على الراتب الأساسي والعمولات المتغيرة استناداً إلى حجم المبيعات وهامش الربح.
05	قوى البيع	المديرية تدير قوى البيع من خلال تخصيص مناطق البيع، إنشاء المسارات وتكرار الزيارات استناداً إلى إمكانية البيع والاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.
06	قوى البيع	المديرية تدعم جهود قوى البيع من خلال تنفيذ نظام التسويق عبر الهاتف، البريد والخدمة ما بعد البيع.
01	خدمة الزبائن	المديرية تحدد استراتيجيتها لخدمة الزبائن، وتكشفها لجميع موظفيها وتقوم بتقييمها بانتظام من خلال استطلاعات الرأي والدراسات الاستقصائية لتحسين الجودة وضمان رضا الزبائن.
02	خدمة الزبائن	المديرية تضمن أن يتم توجيه الشكاوى وتحليلها والتعامل معها بسرعة. وتنشئ آلية لمتابعة الزبائن لمعرفة درجة رضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم.
03	خدمة الزبائن	المديرية تحدد وتحلل أسباب عدم جودة منتجاتها وخدماتها، وتتخذ التدابير اللازمة للتحسين وتضع التزامات أكثر دقة لإقامة علاقة ثقة أفضل مع زبائنها.
محاوِر النتائج (الأداء التسويقي)		
01	المالي	المؤسسة تعرف زيادة كبيرة في المبيعات على مدى السنوات الثلاث الماضية.
02	المالي	المؤسسة تعرف تطور في ربحيتها على مدى السنوات الثلاث الماضية.
03	المالي	المؤسسة قامت بزيادة حصتها السوقية في مختلف الشرائح المستهدفة.
01	الزبائن	المؤسسة زادت من حجم مشتريات كل زبون.
02	الزبائن	المؤسسة تسعى لجذب زبائن جدد.
03	الزبائن	المؤسسة تسعى لتحسين مستوى رضا الزبائن.
01		المؤسسة تسعى للمحافظة و/ أو خفض نسبة تكلفة التوزيع لمبيعاتها.

	المؤسسة تسعى لخفض مواعيد التسليم وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.	العمليات	02
	المؤسسة تسعى لتحسين التخطيط والسيطرة على قوى البيع.	الداخلية	03
	المؤسسة تسعى لخفض عدد الشكاوى حول المنتجات المباعة وخلق آلية لرصد رضا الزبائن.		04
	المؤسسة تستجيب بسرعة كبيرة وبفعالية أكبر لاحتياجات وتوقعات الزبائن.		05
	المؤسسة تسعى لتحسين أدائها مقارنة بالمنافسة.	التعلم والنمو	01
	المؤسسة تسعى لتحسين صورتها وسمعتها في السوق خلال السنة القادمة.		02
	المؤسسة تسعى لتقديم منتجات جديدة في السوق.		03
	المؤسسة تسعى لتحسين نسب كفاءة قوتها البيعية (المبيعات/عدد قوى البيع، المبيعات/عدد الزيارات والمبيعات/ تكلفة المبيعات).		04