

الأداء مجلة

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن مختبر رأس المال البشري والأداء

العدد (3)، 2021

ر د م د: 2773 - 318



مختبر رأس المال البشري والأداء
Human Capital and Performance Laboratory

Performance Review
Number (3)

مجلة رأس المال البشري والأداء
العدد (3)

Performance Review

*The Scientific Periodical Journal
of Human Capital and Performance Laboratory*

ISSN: 2773 - 3181

Number (3), 2021



مختبر رأس المال البشري والأداء
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر 3
ابراهيم سلطان شيبوط

العنوان: 2، شارع أحمد واكد، دالي ابراهيم، الجزائر.
الموقع الإلكتروني: www.univ-alger3.dz/labos/hcpl

الهاتف/الفاكس: +213(0) 21.91.06.08

جامعة الجزائر3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مجلة الأداء



مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن مختبر رأس المال البشري والأداء
العدد (03)، جوان 2021

جامعة الجزائر3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مخبر رأس المال البشري والأداء
مجلة الأداء
مجلة علمية دورية محكمة



مدير المجلة: أ.د. كيسرى مسعود

رئيس التحرير: د/ حسين زكريا

أعضاء هيئة التحرير:

د/ مختار رحمانى حكيمة

د/ جدي أسماء

د/ أيت أوقاسي فتيحة

د/ سكر كنزة

أ/ سعدي نبيهة

سكرتارية:

د/ مغلاوي أمينة

أ/ علاق حنان

أ/ حميش كهينة

مقر سكرتارية المجلة:

مخبر رأس المال البشري والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر3، دالي إبراهيم

البريد الإلكتروني: perfreview.ua3@gmail.com

الموقع الإلكتروني: www.univ-alger3.dz/labos/hcpl/

أعضاء الهيئة العلمية

أ.د. أقاسم قادة	جامعة الجزائر 3
أ.د. كيسرى مسعود	جامعة الجزائر 3
أ.د. عبد الله علي	جامعة تمنراست
أ.د. شبايكي سعدان	جامعة الجزائر 3
أ.د. لخلف عثمان	المركز الجامعي تيبازة
أ.د. بومدين يوسف	جامعة الجزائر 3
أ.د. حشماوي محمد	المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي - القليعة -
أ.د. براق محمد	المدرسة العليا للتجارة - القليعة -
أ.د. عولمي بسمة	جامعة برج باجي مختار عنابة
أ.د. كواش خالد	جامعة الجزائر 3
أ.د. سويسبي عبد الوهاب	جامعة بومرداس
أ.د. بوزيدة حميد	جامعة بومرداس
أ.د. مغاري عبد الرحمن	جامعة بومرداس
أ.د. زغدار أحمد	جامعة الجزائر 3
أ.د. غول فرحات	جامعة الجزائر 3
أ.د. فوضيل فارس	جامعة الجزائر 3
أ.د. خالفي علي	جامعة الجزائر 3
أ.د. زايد مراد	جامعة الجزائر 3
أ.د. يركي حسين	جامعة المدية
أ.د. مجيطنة مسعود	جامعة الجزائر 3
أ.د. عيساني نور الدين	جامعة الجزائر 2
أ.د. ويصال أحمد	مدير مركز دراسات الشرق الأوسط - تركيا -
أ.د. سكر فاطمة الزهراء	جامعة الجزائر 3
أ.د. فلاح خلف علي الربيعي	جامعة المستنصرية - العراق -

أ.د حامد مولود علي الرك	جامعة صبراتة - ليبيا-
د. صافي عبد القادر	جامعة الجزائر 3
د. قديد فوزية	جامعة الجزائر 3
د. ياسف حسيبة	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي - القليعة -
د. بلمهدي طارق	جامعة الجزائر 3
د. موهوني مليكة	جامعة الجزائر 3
د. شيهاني سهام	جامعة الجزائر 3
د. بلحمري خيرة	جامعة المدية
د. العربي نعيمة	جامعة الجزائر 3
د. بوشعير لويزة	جامعة الجزائر 3
د. طاهري بشير	جامعة الجزائر 3
د. لعراب سارة	جامعة الجزائر 3
د. رياض مريم	المركز الجامعي تيبازة
د. بونيهي مريم	المركز الجامعي تيبازة
د. زروخي فيروز	جامعة الشلف
د. بركان أسماء	المركز الجامعي تيبازة
د احمد مخلوف	جامعة الأردنية - الأردن -



مجلة الأداء

مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
العلوم الإنسانية والقانونية



تصدر عن مخبر رأس المال البشري والأداء بجامعة الجزائر 3

قواعد النشر بالمجلة

تعد مجلة الأداء هي مالكة المادة العلمية المنشورة، وتحتفظ بكافة حقوق النشر في كافة الأبحاث التي تنشر فيها. وانتقال حقوق طبع ونشر محتويات الأعداد إلى المجلة يتم وفق البنود الآتية:

■ تنشر مجلة الأداء الأبحاث الاقتصادية والعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية، على أن يكون البحث المقدم للنشر لم ينشر أو قدم للنشر في مجلات أو ملتقيات أخرى.

■ يرسل المقال المراد نشره بالمجلة إلكترونياً إلى رئاسة التحرير مرفوقاً باسم الباحث أو الباحثين ودرجاتهم العلمية، وأماكن عملهم مع ذكر البريد المهني ومخبر الانتماء، ويتم إشعارهم إلكترونياً باستلامه.

■ ضرورة استخدام نمط الاقتباس والتوثيق مع الأسلوب المعتمد من قبل APA.

■ يجب إعطاء الملاحظات الواردة في قالب المجلة الأهمية القصوى خلال إعداد المقال، وكل المقالات الوارد التي تخالف الشروط سترفض شكلاً دون مرورها على التقييم العلمي.

■ تدرج البيانات والمعلومات غير الضرورية داخل النص في الملاحق، حيث تعطي توضيحات مهمة لفهم أكثر لما ورد في المقال.

■ ضرورة إدراج التعهد في آخر المقال.

■ لا تقل عدد صفحات المقال يقل عن 10 صفحات.

■ يصبح البحث المنشور ملكاً للمجلة ولا يجوز إعادة نشره في أماكن أخرى.

■ تعبر المواد المنشورة عن آراء أصحابها، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر المجلة أو الكلية.

■ يمكن للمجلة أن تعدل في شكل المقالة دون المساس بمحتواها.

■ يرسل المقال على البريد الإلكتروني perfreview.ua3@gmail.com

مجلة الأداء
مجلة علمية دورية محكمة
مخبر رأس المال البشري والأداء



العدد (03)، جوان 2021

الرقم	الفهرس	الصفحة
1	هادي محمد باصور عقيلة مركز الجامعي مرسلي عبد الله	33-07
2	سارة زرقوط جامعة 02 أوت 1955، سكيكدة	46-34
3	مغاري عبد الرحمان كيسرى مسعود جامعة امحمد بوقرة، بومرداس جامعة الجزائر 3	82-47
4	نزار سناء زايدي مريم جامعة 08 ماي 1945، قالمة جامعة فرحات عباس، سطيف	94-83
5	ايت اوقاسي فتيحة جامعة الجزائر 3	107-95
6	بوطويل رقية جامعة البلدية 2	121-108
7	حليل أمالو وفاء اسكونن نسيم مدرسة الدراسات العليا التجارية، القليعة المدرسة العليا للمناجمنت، تلمسان	133-122
8	بلحمري خيرة مزوار أمال جامعة يحي فارس، المدية مدرسة الدراسات العليا التجارية، القليعة	154-134

تقييم وتحليل الأداء التسويقي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

Evaluate and analyze marketing performance using the balanced scorecard

¹هادي محمد ²باصور عقيلة

1. المركز الجامعي عبد الله مرسل، تيبازة. mohammedhadi0906@gmail.com

2. مخبر الإلتزام : مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية. جامعة الجزائر 03

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/20

تاريخ الاستلام: 2021/06/10

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على أثر عوامل مسار الخطة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة العمومية صيدال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard لباحثين Kaplan et Norton. وقد تم استخدام عينة من المندوبين الطبيين البالغ حجمها 100 مفردة تنشط عبر التراب الوطني. تمثلت متغيرات الدراسة بالمتغيرات المستقلة المتعلقة بعوامل الخطة التسويقية: العامل البيئي (المعلوماتي)؛ العامل البنائي (الاستراتيجي) وأخيرا العامل التشغيلي (العملياني)، أما المتغيرات التابعة فتمثلت بمؤشرات الأداء التسويقي حسب أبعاد BSC: المالي؛ الزبائن؛ الفعالية الداخلية والإبداع والنمو.

وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن (59%) من الاستبانات المسترجعة فقط صالحة للتحليل، استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحراف) لقياس مستوى الممارسة والأهمية لـ (65) فقرة، والرياضية (الانحدار الخطي البسيط والمتعدد) لاختبار الفرضيات المقترحة بالاستعانة ببرنامج SPSS، كما تم التوصل الى نتائج مهمة في مقدمتها أنّ تطبيق عوامل مسار الخطة التسويقية في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا، مع وجود أثر موجب بينها وبين مؤشرات الأداء التسويقي.

الكلمات المفتاحية: مستويات وظيفة التسويق؛ الأداء تسويقي؛ بطاقة الأداء المتوازن.

تصنيف JEL : M31، M1.

Abstract:

The research aims to investigate the impact of the marketing plan path factors on the marketing performance of a public SAIDAL organization using the **Balanced Scorecard** of **Kaplan and Norton** researchers. A sample of 100 medical delegates active across the country was used. The study variables were represented by the independent variables related to the factors of the marketing plan: the (informational) environmental factor, The constructive (strategic) factor and finally the operational factor, while the dependent variables were represented by the marketing performance indicators: financial; customers; Inner effectiveness, creativity and growth.

. The results of the statistical analysis showed that only (59%) of the retrieved questionnaires are valid for analysis. Descriptive statistical methods (Arithmetic Averages and standard deviation) were used to measure the level of practice and importance of (65) paragraphs, and mathematics (linear regression Simple and multiple) to test the proposed hypotheses with the help of the **SPSS** program, and important results were reached, in the forefront which is that the application of the factors of the marketing plan path in the institution under study was **moderate**, with a **positive** effect between it and the marketing performance indicators.

Keywords: Levels of the marketing; function marketing performance; balanced scorecard

انطلاقاً من أنّ نشأة المؤسسة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق، ونتيجة تطور في المفاهيم وميلاد المفهوم التسويقي توسعت وظائف التسويق، 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 كل الجهات الفاعلة (أصحاب المصلحة)، لأنّ هذا الأخير يعتبر كأداة للرفع من الأداء التسويقي.

ولهذا يحتل تقييم 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.

ويعد تحليل بطاقة الأداء المتوازن وسيلة مهمّة في تقييم الأداء التسويقي، حيث أنّ هذا التحليل يساعد في تقديم نتائج تمكن من رفع هذه التحديات ومواجهة العراقيل التي تعيق عملية تحسين وتطوير مؤشرات الأداء التسويقي (المالية وغير المالية) كمؤشرات لقياس الأداء من خلال تحليل مستويات مسار الخطة التسويقية (المعلوماتي، الاستراتيجي والتشغيلي).

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)، وإشعار 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 التعرّف 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 مستويات مسار الخطة التسويقية في تحليل وتقييم الأداء التسويقي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ل في مؤسسة صيدال؟

وعليه يمكن عرض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى أثر التسويق المعلوماتي بمحاورة الأربعة (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 العملي بمحاورة الستة (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 الدلالة $5\% \leq \alpha$ بين عوامل مسار الخطة التسويقية مجتمعة ومؤشرات الأداء المالي؛
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $5\% \leq \alpha$ بين عوامل مسار الخطة التسويقية متفرقة ومؤشرات الأداء المالي؛
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $5\% \leq \alpha$ بين عوامل مسار الخطة التسويقية مجتمعة ومؤشرات الأداء غير المالي؛
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $5\% \leq \alpha$ بين عوامل مسار الخطة التسويقية متفرقة ومؤشرات الأداء غير المالي.

1.1 الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت جوانب من موضوع الأداء التسويقي، مع إقرارها أنّ مستويات الخطة التسويقية جاءت أصلاً للرفع من مؤشرات الأداء التسويقي، لكنّها لم تنطرق إلى التأثير المباشر لبطاقة الأداء المتوازن بمختلف أبعادها على الأداء التسويقي، ومن بين الدراسات نذكر ما يلي:

- دراسة بعنوان: تأثير التوجه الابتكاري كمتغيّر وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة،

للطالب أماني السيد أحمد البرى من جامعة عين شمس كلية التجارة، أطروحة لنيل الدكتوراه سنة 2005، هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية الوصول الى نموذج لتحسين الأداء العام بمؤسسات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة المصرية

من خلال تبني مفهوم التوجه بالسوق وتطبيقه بطريقة سليمة والاتجاه الابتكاري. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الابتكاري كمتغيّر وسيط والتوجه بالسوق والأداء التسويقي للمؤسسة.

● دراسة بعنوان: التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، للطالبة سامية لحول من جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر، أطروحة لنيل الدكتوراه سنة 2008، هدفت الدراسة إلى التعرف دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في ظل محيط تنافسي. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تغيير المفاهيم التقليدية للسوق نتيجة التحولات العالمية ما أدى إلى بناء والحفاظ على أقصى ميزة تنافسية في السوق؛ التوجهات الحديثة للتسويق أدت إلى تفعيل القدرات التنافسية للمؤسسة؛ كما أصبح بناؤها من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو السبيل للبقاء والتّجّاح في السوق؛ يقدم التسويق معلومات تساعد في تحديد الفرص الجذابة وإمكانية المؤسسة في الاستفادة منها؛ دور التسويق الاستراتيجي في خلق تموضع للمؤسسة، المنتج والعلامة في ذهن الزبون؛ الابتكار أصبح سمة التنافس في هذا العصر؛...

● دراسة بعنوان: التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة في مدينة عمان، لكل من همام سمير وهاني حامد منصور، نشرت في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال سنة 2009، حيث تناولت الدراسة عناصر التوجه السوقي بصورة كلية ومنفردة وربطها بالأداء التسويقي ليؤكد في الأخير على وجود علاقة لمكونات التوجه السوقي مجتمعة مع الأداء التسويقي الكلي، هذه العلاقة لم تظهر مع مكونات التوجه السوقي وهي منفردة أي أن تطبيق مكون واحد للتوجه السوقي لا يكفي لتحسين الأداء الكلي لمكاتب السياحة.

● دراسة بعنوان: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، للطالب عبد الحكيم عبد الله النصور من جامعة تشرين كلية الاقتصاد، أطروحة لنيل الدكتوراه سنة 2009، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق (نموذج الماسة لـ porter) على مؤشرات الأداء التنافسي التي تم تقسيمها إلى مؤشرات مالية واقتصادية ومؤشرات بناء الميزة التنافسية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين المتغيّرات، كما أوصى البحث بدراسة وتحليل البيئة التنافسية وتبني المفهوم التسويقي والتعامل مع المعلومات كمصادر الأداء التنافسي؛ وزيادة الاهتمام بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة والاهتمام بموضوع البحث والتطوير لاعتباره من مقومات التنافسية؛ ضرورة التعاون والتنسيق مع الشركات التزويدية خاصة في مجال الحصول على المواد الأولية، البحث والتطوير والتسويق؛ ضرورة قيام الحكومة بتقديم التسهيلات اللازمة للتصدير، تسجيل الدواء، ومنحها مرونة كافية في تحديد أسعارها في السوق المحلي؛

● دراسة بعنوان: دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في مؤسسة مطاحن بلغيث

الكبرى بسوق اهراس، للدكتور الشريف بوفاس، نشرت بمجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، سنة 2018، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد المزيج التسويقي الابتكاري على مؤشرات الأداء التسويقي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر المؤسسة على مجالات التسويق الابتكاري خاصة التوزيع، إضافة إلى وجود أثر بين الأبعاد المكونة التسويق لمجالات الابتكاري على مؤشرات الأداء التسويقي، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير المهارات لتحسين مجالات التسويق الابتكاري بما يسمح برفع الأداء التسويقي بالشكل مستمر في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

1- الاستراتيجية والتسويق:

الاستراتيجية جزء من منطق علاقات القوة وبالتالي الهيمنة. لذلك، يصبح من الضروري تحديد العوامل المؤثرة على هذه العلاقات بالشكل واضح، وتحليلها بعناية لتحديد إمكانيات إقامة المؤسسة في موقف يجعلها قادرة على تحقيق أقصى استفادة من نقاط قوتها. لذلك من الضروري أن تتعرف المؤسسة على جميع المستويات والبدء بالقيادة من خلال كيفية الجمع بين التحليل العلمي، الإرادة والرؤية.

يعتبر التسويق سلاح قوي بالنسبة للمؤسسة، لأنه يمدّها ويغذيها بالمعلومات الأساسية عن حاجة المجتمع إلى السلع والخدمات، والتي بدونها لا يمكنها أن تتطور وتحافظ على مكانتها بين مثيلاتها شرط أن تتوافق مع متطلبات وأذواق مجموعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، فالتسويق هو جسر التنمية الذي يصل المؤسسة وإدارتها بالمجتمع الذي تعيش فيه والأسواق التي تخدمها. ولقد تنامي دور التسويق وأهميته عموماً بعد الثورة الصناعية بسبب زيادة العرض وتطور وسائل النقل والمواصلات، ما قرب الأسواق وزاد من الحدة التنافسية، وبرزت أهمية الوسطاء أو المؤسسات التي تقوم بمهمة التوزيع. وعليه، تزايد اعتراف بعض الدول في الوقت الحالي بأهمية التسويق بغض النظر عن درجة تقدّمها الاقتصادي أو اتجاهاها السياسية أو الاقتصادية.

هذا النهج يجب أن يسمح بمعرفة السبب الذي يربط بين وظيفة "التسويق" و"الاستراتيجية".

1.2 مفهوم الاستراتيجية:

لقد أصبح مصطلح الاستراتيجية هاجس الكثير من القادة ورجال الأعمال، ونتيجة للتغيّر السريع للبيئة كان لزاماً على أصحاب القرار التكيف مع البيئة الخارجية (Ansoff, 1987, P502) ومحاولات تطوراتها من خلال الخيارات الاستراتيجية التي تتيح للمدراء من استغلال الفرص والتقليل من التهديدات.

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية للمصطلح اليوناني STRATEGOS التي يرتبط مفهومها بالجمال العسكري، حيث كان يقصد بها الخطة التي يتبعها القائد العسكري للدفاع عن مواقعه، وبعد ذلك توسع مجالها

ليشمل إدارة الأعمال، وتم الاهتمام بتطبيقها بسبب الصراع التنافسي الحاد بين المؤسسات للاستحواذ على الأسواق بتقديم منتجات ذات قيمة لزبائنها، وهذا لا يتأتى إلا بدراسة معمقة للبيئة الخارجية، وهو ما يتطلب امتلاك المؤسسة تفكير استراتيجي يساعد على: تكوين رؤية مستقبلية تأخذ بالاعتبار الخيارات الاستراتيجية مقابل التخصيص الأمثل للموارد المتاحة، مع تزويد الإدارة بأنظمة معلوماتية وأساليب تنظيمية للمساعدة على اتخاذ القرار وخلق نظام تنسيق واتصال يساهم بالتكيف مع التغيرات في عناصر البيئة (BLOIS, 1988, P440).

هناك الكثير من التعريفات لمفهوم الاستراتيجية لعلّ من أبرزها تعريف CHANDLER الذي يعرفها بأنها عملية تحديد الأهداف على المدى الطويل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (CHANDLER, 1962, P08). أما JOHNSON و SCHOLEs فيعرفانها على أنّها التوجه على المدى الطويل الذي يسمح للمؤسسة بتكييف مواردها مع التغيرات البيئية وبالخصوص أسواقها وزبائنها للوفاء بتوقعات المساهمين (SCHOLEs & SCHOLEs, 1988, P02).

ويعرفها ANDREWS بأنها الأنشطة والخطط التي تصادق عليها المؤسسة على المدى الطويل بما يضمن تناسق كل من أهداف المؤسسة ورسالتها والمحيط الذي تنشط فيه بأسلوب فعال وكفأ (ANDREWS, 1987, P18). أما ANSOFF فيعرفها بأنها تصور المؤسسة للعلاقة المتوقعة بينها وبين محيطها، حيث يسمح هذا التصور بالتنبؤ بالعمليات التي يجب القيام بها على المدى الطويل، والغايات التي يجب أن تذهب إليها المؤسسة والأهداف التي يجب أن تحققها (ANSOFF, 1988, P04). أما KOTLER يرى بأنها العملية الإدارية التي تسمح بتطوير وتنمية علاقة ملائمة ومستمرة بين أهداف المؤسسة ومواردها وبين الفرص البيئية، كما تسمح بتصميم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بالشكل يضمن لها البقاء في السوق (Kotler, 1987, P198).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ الاستراتيجية تركز على: تحديد الأهداف الرئيسية والموارد التي يجب تخصيصها لتحقيق هذه الأهداف؛ تخصيص الموارد الملائمة وتكييفها مع متغيرات عناصر البيئة؛ تحديد الرسالة التي هي الإطار الاستراتيجي الذي تنبثق منه الاستراتيجية في مواجهة البيئة؛ دراسة وتحليل البيئة التي تنشط فيها لتحديد الخيار الاستراتيجي؛ تصميم وإعادة ترتيب الأنشطة والمنتجات بالشكل يضمن تكييفها مع الفرص.

2.2 مفهوم التسويق:

هناك العديد من التعريفات للتسويق حسب الباحثين والممارسين. تم اقتراح التعريف الرسمي الأول للتسويق من قبل الرابطة الوطنية لمدرسي التسويق التي سبقت جمعية الأمريكية التسويقية (AMA) في عام 1935، وقد تبنتها في عام 1948 على النحو التالي: التسويق هو إجراء الأنشطة التجارية التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين. منذ ذلك الحين، تتحمل AMA مسؤولية دراسة الحاجة إلى تغيير هذا التعريف.

في عام 1960 تم النظر في هذا التعريف، ولكن تقرر الإبقاء عليه. في عام 1985، بدأ اقتراح تعريف جديد ضرورياً حقاً وتم اعتماده في هذه الشروط: التسويق هو عملية تخطيط وتنفيذ التصميم، التسعير، الاتصال وتوزيع الأفكار، السلع والخدمات لإنشاء تبادلات ترضي الأهداف الفردية والتنظيمية (Kotler, 2001, P04). ومع ذلك، تطور التسويق مرة أخرى بالشكل كبير، في عام 2004 أعادت AMA النظر في هذا التعريف لمنحه المحتوى الذي نعرفه اليوم: التسويق هو مجموعة من العمليات التنظيمية لإنشاء الاتصال وتقديم قيمة للزبائن، ولإدارة علاقة الزبائن بطريقة يمكن أن تفيد المؤسسة وكذلك أصحاب المصلحة (Lisa M, 2004, P17-18).

كما يرى Kotler أنّ إدارة التسويق هي فن وعلم تطبيق المفاهيم الأساسية لاختيار الأسواق المستهدفة وكسب الزبائن والحفاظ عليهم وتنمية العلاقات معهم وتقويتها من خلال التواصل، انشاء وتقديم قيمة متفوقة (Kotler et al, 2004, P18).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ التسويق يركز بالشكل خاص على: الرغبة في تحديد الطلب، أي احتياجات وتوقعات الزبائن؛ تصميم العروض التناسقة، أي المزيج التسويقي؛ الطريق للوصول إلى شريحة أو (شرائح) سوقية مستهدفة، أي التحكم في طرق التوزيع والاتصالات.

2- مستويات وأدوار وظيفة التسويق:

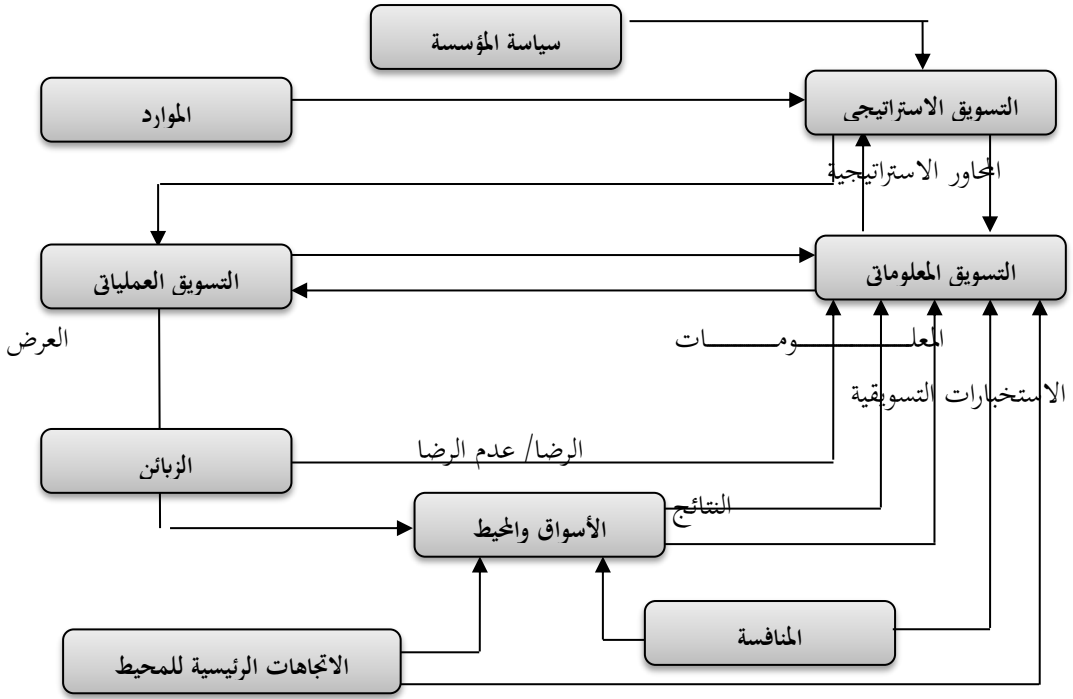
من المثير للاهتمام تقديم العمود الفقري لنهج التسويق ألا وهو الخطة التسويقية. تلقى هذا النهج العديد من الإضافات على مدى العقود المتتالية للتكيف مع أزواج مختلفة جداً من أسواق/منتجات، لكنه احتفظ بأساسياته: التنسيق بين الزبون والعروض المصممة لإرضائه من خلال تقييم وتحليل مسار الخطة التسويقية المتمثلة في ثلاثة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

1.3 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 الواجهات 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).

الشكل 1: مسار الخطة التسويقية حسب ADETEM.



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

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 متابعة التطور للاتجاهات الرئيسية للبيئة. تعد معرفة هذه المجالات أمراً ضرورياً نظراً لأنها بمفردها من المحتمل أن تؤثر بشدة على مسيرة الأسواق بمرور الوقت.

فيما يتعلق بالزبائن والمنافسة، من الضروري أن يكون لدى المؤسسة معرفة جيدة بالشركاء والخصوم الموجودين في القطاع اليوم، وأيضاً فهم من سيكون الزبائن المحتملين والمنافسين الفعليين الذين سنخاطر بمواجهتهم غداً. ومن الضروري أيضاً، 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 أنه 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 غداً.

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

2.3 التسويق الاستراتيجي:

- من الصعب تعريفه، فقط بسبب ظهور كلمة "استراتيجي *stratégique*"، باتباع الشكل أعلاه، فإننا نفسر دور التسويق الاستراتيجي على أنه: "مراعاة رغبات القادة، أي سياسة المؤسسة وجميع الموارد التي توفرها المؤسسة خلال مدة 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 امتلكنه المؤسسات. لكن هذا المفهوم للاستراتيجية لم يعد ملائم اليوم نظراً للتقدّم المحرز في التحليل الاستراتيجي، هناك وعي بأنّ تحليل التسويق لا يسمح بفهم: لماذا تعمل بعض المؤسسات بالشكل أفضل من غيرها من حيث حصتها السوقية وخاصة من حيث الربحية. وقد تعزز هذا الوعي من خلال حجم وسرعة التغيرات في البيئة.

من الضروري الآن الإشارة إلى عمل أستاذ بجامعة هارفارد: Michael PORTE 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 أننا كنا في منتصف الطريق بين هذين النهجين، وهذا ما يفسر صعوبة تحديد في أذهان البعض الحدود الفاصلة بين التسويق

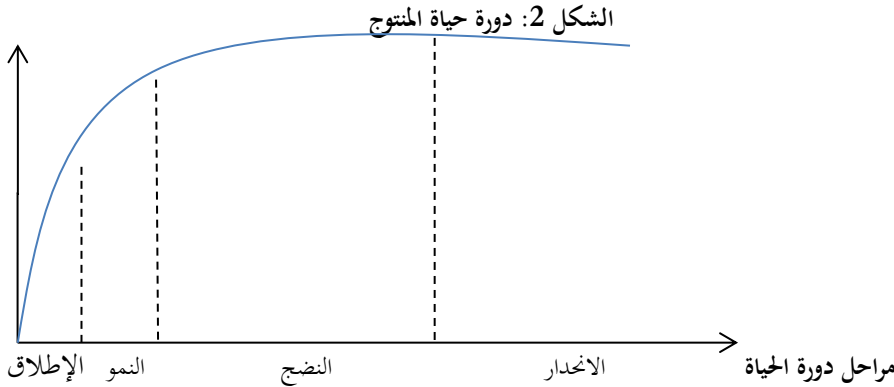
والاستراتيجية. ومن الواضح أنّه كلما قلّ تأثير قطاع ما بتأثيرات التكنولوجيا، كلّما كان حساسيته لأداء المتغيرات ذات الدلالات التسويقية القوية مثل: السعر أو الوقت أو الصورة. في هذا النوع من القطاعات، سيكون الميل إلى الخلط بين التسويق والاستراتيجية قويًا. في المهمة التي حددناها للتو للمستوى الثاني للتسويق الاستراتيجي، والتي نصنفها تحت اسم "الاستراتيجية الوظيفية"، هي أحد عوامل النجاح 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.

- التسويق العملياني:

تتمثل مهمتها في تنفيذ العرض الذي يطلق عليه أيضًا بالمزيج التسويقي *marketing-mix*، أي مزيج السياسات التجارية التي تالشكل 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 أننا نعتقد أنّه من الضروري تخصيص بضعة أسطر لها.

تعتمد سياسة المنتج على مفهوم دورة الحياة، التي يتم تعريفها بالشكل 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 1: الخصائص الرئيسية لدورة حياة المنتج .

الخصائص	دورة الحياة	الاطلاق	النمو	النضج	التدهور
المبيعات (رقم الأعمال)	ضعيفة	تنمو	تعظم	تنخفض	
التكلفة الوحيدة	جد مرتفعة	مرتفعة الى متوسطة	متوسطة الى 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%)	الواسعة (68%)	التقليديين (16%)	

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

- 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 بالشكل 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 تقييم شامل لمرحلة سابقة وإجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر.

عرّف البعض الأداء التسويقي على أنه مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية 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, 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،...).

3- مفهوم تقييم الأداء التسويقي:

يمثل تقييم الأداء التسويقي في جوهره الشكل 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 أنّ 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.

4- نشأة وتطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992، على يد الباحثان Kaplan و Norton، وذلك إثر دراسة دامت عاماً كاملاً وشملت (12) مؤسسة 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 سلباً على قدرتها في خلق القيمة، من هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء تم تسميتها بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard. 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 للفحص 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 يوضحها الجدول الموالي:

الجدول 2: 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.

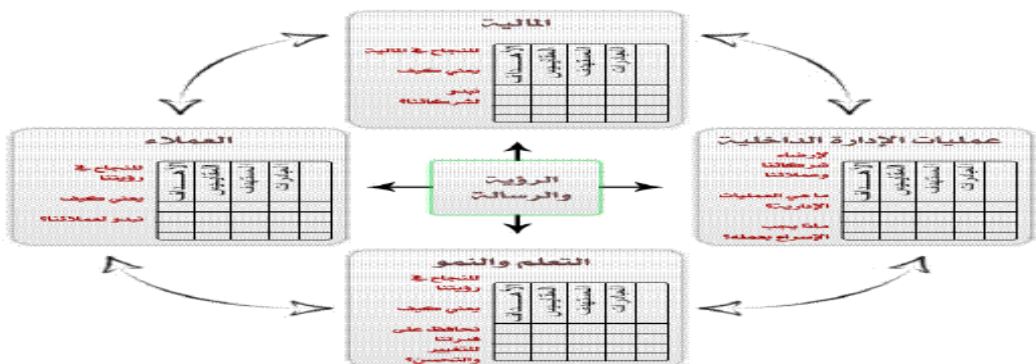
من خلال الجدول يتضح لنا أنّ BSC قد تطورت بمرور الزمن، حيث انتقلت من مجرد كونها أداة لقياس الأداء إلى أداة للإدارة الاستراتيجية ومن ثمّ إلى أداة للتغيير التنظيمي، وفي هذا الإطار يؤكد كل من Kaplan & Norton أنّ التغييرات التي شهدتها BSC لم تكن مبرجة في البداية، وإثما جاءت كنتيجة للتعاون مع متخصصين في التسيير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

5- أبعاد 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 أبعاد مختلفة (المساهمين، الزبائن، العمليات الداخلية والتعلّم والنمو) تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة كما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل 04: أبعاد 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.

يوضح الشكل أعلاه أيضاً أنّ كل بعد ينقسم إلى 04 مجالات أساسية تتمثل في: (الأهداف، المؤشرات، الغايات (المعايير) والمبادرات) (Mohan, 2004, P43):

1.6 المنظور المالي:

تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة 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 المخصوصة، 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). ومن جهة أخرى لكل مرحلة من المراحل السابقة استراتيجيات تحدد وتقود الأداء المالي، كما يوضحه الجدول التالي

الجدول 3: المحاور الاستراتيجية للبعد المالي.

استراتيجية النمو وتنوع المبيعات	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	استراتيجية استغلال الأمثل للأصول
النمو	معدل نمو المبيعات في كل شريحة؛ نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة والزبائن الجدد.	نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات؛ نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.
الاسقرار	حصة الزبائن المستهدفين؛ البيع المتعدد؛ نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.	معدلات رأس المال العام؛ العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول؛ معدلات استغلال الأصول.
النضج	ربحية الزبون وخط الإنتاج؛ نسبة الزبائن غير المرشحين لإجمالي الزبائن.	تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات، ولكل صفقة).

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

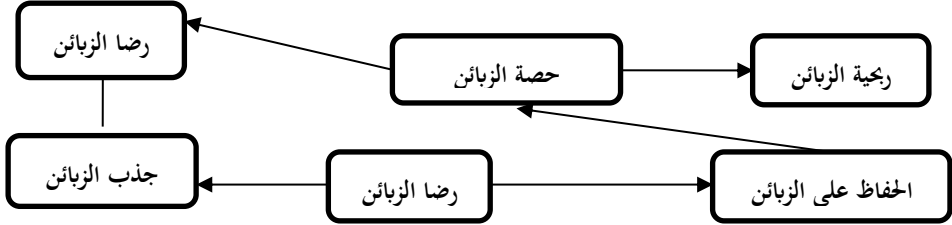
2.6 منظور الزبائن:

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 التموّض فيها، وكذلك مؤشرات الأداء المتعلقة بهؤلاء الزبائن المستهدفين، من جهة أخرى وبعد أن تتعرّف المؤسسة على زبائنها المستهدفين، فإنّها 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 5: 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 أنّ مؤشرات بعد الزبائن تشكل علاقة من السبب والنتيجة فيما بينها، حيث نرى أنّ رضا الزبائن يؤدي إلى الحفاظ عليهم ومن ثم جذب زبائن جدد، ومن خلال الحفاظ على الزبائن يمكن للمؤسسة زيادة حجم نشاطها، وبالتالي فإنّ الجمع بين جذب زبائن جدد وزيادة حجم النشاط مع الزبائن الحاليين سيمكن المؤسسة من رفع حصتها السوقية. وأخيرا فإنّ الحفاظ على الزبائن يؤدي إلى زيادة ربحيتهم، باعتبار أنّ المحافظة على الزبون يكلف أقل من جذب زبائن جدد (Norton & Kaplan, 2004, P29).

3.6 منظور العمليات الداخلية:

يشكل حجر الأساس في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات، لذلك تعرّف على أنّها 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 تمكّن من (Norton, Kaplan, 1996, P62): تقديم قيمة للزبائن في الأجزاء السوقية المستهدفة وإرضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيّدة. 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 كليا والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق كل من أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن. أمّا 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 زبائنهم 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 6: نموذج سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية.



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

3.6 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.

6- الدراسة الميدانية:

تم اعتماد التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة وذلك لمعرفة مستوى الممارسة لدى المؤسسة موضوع البحث حيث بينت النتائج بأنّ 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 أنّ الحد الأدنى المقبول هو 50%،

والتي بلغت 81,6%، وبذلك فإنّ حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة، ومعامل الثبات باستخدام معدل Cronbach-Alpha. وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وصفيًا بواسطة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ورياضيًا 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 4: المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

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

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدّمة في الاحصاء الوصفي، والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر، 2008، 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 أعلاه

الجدول 5: معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الإستبانة (مقياس كرونباخ ألفا).

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

لوصف المتغيرات المستقلة لمسار 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 أعلاه.

المتوسط الحسابي الكلي لمستوى ممارسة عوامل مسار 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 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب ومستوى الممارسة الكلي لمستويات التسويق ومحاورها.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
01	ظروف الخيط	3,18	0,521	03	متوسط
02	ظروف السوق	3,35	0,671	01	متوسط
03	ظروف الربون	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 عوامل مسار الخطة التسويقية بمحاورها المختلفة كانت جلّها متوسطة، ممّا يشير إلى أنّ استجابات عينة البحث كانت إيجابية في المؤسسة.

الجدول 7: 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 في الجدول أعلاه أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الأداء التسويقي بمحاوره 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 متصديراً 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، متصديراً بمحور رضا الزبائن بمتوسط حسابي بلغ 3,19 حيث يعكس كذلك مستوى ممارسة متوسط.

2.6 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 عوامل مسار الخطة التسويقية وأبعاد الأداء التسويقي، حيث نتائج التحليل موضحة في الجدول أعلاه. قيمة معامل ارتباط بيرسون R ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 5\%$ ، وتشير إلى وجود علاقة قوية ما بين أبعاد المتغير المستقل عوامل مسار 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 عوامل مسار 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 عوامل مسار الخطة التسويقية والأداء التسويقي للمؤسسة قيدال.

الجدول 8: 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	A	0,132	0,543	0,590
معامل الانحدار الخطي البسيط	B	0,907	12,266	0,000
معامل الثبات	A	0,150	0,563	0,575
معامل الانحدار الخطي البسيط	B	0,868	11,124	0,000
معامل الثبات	A	0,156	0,557	0,580
معامل الانحدار الخطي البسيط	B	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 عوامل مسار 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.

أما الفرضيات المنبثقة عن اشكالية البحث الرئيسية فقد تم اختبارها باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد *Multiple Linear Regression* وذلك للتحقق من مدى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين عوامل مسار الخطة التسويقية بدلالة أبعادها كمتغيرات مستقلة مع كل مؤشر من مؤشرات الأداء التسويقي كمتغير تابع، حيث تم استخدام طريقة الانحدار المتدرج *Stepwise Regression* التي تستخدم المتغيرات المستقلة الأقوى ارتباطاً بالمتغير التابع وإدراجها ضمن معادلة الانحدار المتعدد.

الفرضية الأولى:

بالاستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه تبين لنا أنّ أقوى محاور مسار الخطة التسويقية ارتباطاً وتأثيراً في بعد الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي هو: محور الزبون، المنافسة، السوق، الإستراتيجية، السعر وخدمة الزبائن حيث شكلت هذه المحاور مجتمعة ضمن عوامل مسار 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 جدا ما بين المحاور السابقة الذكر والمتغير التابع الأداء المالي، أي كلما زاد التركيز على هذه المحاور سيؤدي إلى تحسن 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 إن 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 مستويات وظيفة التسويق بدلالة محاورها السابقة الذكر وبعد الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة صيدال.

الجدول 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتدرج:

رقم	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	R	R^2	Fمحسوبة	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	الأداء المالي	0,681	0,464	49,396	0,000	قبول H_1
	الاستراتيجي متفرقة		0,828	0,686	124,57	0,000	
	محاور	الأداء المالي	0,659	0,434	43,738	0,000	قبول H_1
	التسويق		0,678	0,460	48,573	0,000	
	العملياتي		0,630	0,396	37,444	0,000	
	متفرقة		0,692	0,479	52,509	0,000	
	الأهداف		0,692	0,479	52,509	0,000	
	الاستراتيجية		0,838	0,702	133,99	0,000	
	المنتوج						
	السعر						
	الاتصال						
	التوزيع						
	قوى البيع						
	خدمة الزبائن						
03	محاور التسويق المعلوماتي مجتمعة	الأداء المالي	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	
	محاور		0,540	0,291	23,434	0,000	
	التسويق		0,491	0,241	18,094	0,000	

تقييم وتحليل الأداء التسويقي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

رفض H_0	0,000	60,016	0,513	0,716	الأداء	الزبون	المعلوماتي	04
	0,000	46,035	0,447	0,668		المنافسة	متفرقة	
	0,000	31,632	0,357	0,597	غير	الأهداف	محاور التسويق	
وقبول H_1	0,000	125,43	0,688	0,829	المالي	الاستراتيجية	الاستراتيجي متفرقة	
	0,000	38,710	0,404	0,636		المنتوج	محاور التسويق العملياتي متفرقة	
	0,000	36,361	0,389	0,624		السعر		
	0,000	39,319	0,408	0,639		الاتصال		
	0,000	30,586	0,349	0,591		التوزيع		
	0,000	30,586	0,349	0,591		قوى البيع		
	0,000	32,372	0,362	0,602		خدمة الزبائن		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

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

الفرضية الثانية:

بالاستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أنّ أقوى محاور مسار الخطة التسويقية إرتباطاً وتأثيراً في بعد الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي هي: محور الزبون، المنافسة، المحيط ثمّ السوق بالنسبة لبعده التسويق المعلوماتي، الإستراتيجية ثمّ الأهداف بالنسبة لبعده التسويق الإستراتيجي، خدمة الزبائن، التوزيع وقوى البيع، السعر، المنتج ثمّ الإتصال بالنسبة لبعده التسويق العملياتي، حيث شكّلت هذه الأبعاد متفرقة أقوى نموذج إنحدار متعدد من حيث قوة الإرتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط R لهذه النماذج 89%، 81,4%، 77,2% و 49% بالنسبة لبعده التسويق المعلوماتي، 82,8% و 68,1% بالنسبة لبعده التسويق الإستراتيجي، 83,8%، 69,2%، 67,8%، 65,9%، و 63% بالنسبة لبعده التسويق العملياتي على الترتيب وهي دالة إحصائياً 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 كلّما 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 111,72، 222,52، 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 للبعد المعلوماتي و 68,6%، 46,6% بالنسبة للبعد الاستراتيجي و 70,2%، 46%، 47,9%، 43,4% و 39,6% بالنسبة للبعد العمليّ 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 عوامل مسار 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 أنّه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين عوامل مسار الخطة التسويقية بدلالة محاورها المذكورة أعلاه وبعد الأداء المالي للمؤسسة صيدال.

الفرضية الثالثة:

بالاستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أنّ 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 عوامل مسار 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 كلّما 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 إنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 17,26، 66,05 و 13,16 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، وتعني هذه القيمة أنّ 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 عوامل مسار 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 أنّه 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.

بالاستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أنّ أقوى محاور عوامل مسار الخطة التسويقية ارتباطاً وتأثيراً في الأداء غير المالي هي: الزبون، المنافسة، المحيط ثمّ السوق بالنسبة للبعد المعلوماتي، الإستراتيجية ثمّ الأهداف بالنسبة للبعد الإستراتيجي، أما بالنسبة للبعد العملياني هي: الإتصال، المنتج، السعر، خدمة الزبائن ثمّ 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 العملياني على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$. وتشير النتائج أعلاه إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما، أي كلّما 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 لبعد التسويق المعلوماتي وهي ذات دلالة إحصائية حيث إنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 23,43، 46,03، 60,01 و 18,09 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$. 68,8%، 35,7% بالنسبة لبعد التسويق الاستراتيجي وهي ذات دلالة إحصائية حيث إنّ 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 لبعد التسويق العملياني وهي ذات دلالة إحصائية حيث أنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 32,37، 36,36، 38,71، 39,32 و 30,59 وتعني هذه القيم أنّ نموذج الانحدار المتعدد ومن خلال محاور أبعاده الثلاثة المستقلة يمكنه أن يفسر ما نسبته 51,3%، 44,7%، 29,1% و 24,1% بالنسبة لبعد التسويق المعلوماتي و 68,8%، 35,7% بالنسبة لبعد التسويق الاستراتيجي و 40,8%، 40,4%، 38,9%، 36,2% و 34,9% بالنسبة لبعد التسويق العملياني على الترتيب من الاختلاف والتباين في المتغير التابع الأداء غير المالي، وهي نسب عالية نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ بين عوامل مسار الخطة التسويقية بدلالة محاورها وبعد 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 أنّه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين عوامل مسار الخطة التسويقية بدلالة محاورها وبعد 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.

7- الخاتمة:

أظهرت النتائج أنّ مستوى ممارسة مستويات وظيفة التسويق في المؤسسة صيدال كان متوسطا في معظم محاوره حسب استجابات عينة البحث، وعلى مستوى ممارسة الأداء التسويقي أظهرت النتائج أنّه كان أيضا متوسطا في معظم أبعاده حسب استجابات عينة البحث. أمّا فيما يخص الفرضيات توصلت إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين عوامل مسار الخطة التسويقية ومؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسة صيدال. بناء على النتائج أعلاه المنبثقة من الدراسة تبين لنا بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تواجهها المؤسسة صيدال في إتباعها لهذه فلسفة 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 زبائنهم في مختلف شرائح السوق والعوامل التي قد تؤثر على قراراتهم؛
- استغلال المزايا التنافسية للموضوع في الأسواق المستهدفة من خلال تحليل المنافسين باستمرار؛
- استخدام نظام المعلومات التسويقي لمراقبة تطور بيعتها وأدائها لأنشطتها والتحكّم فيها بالشكل 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 مستويات وظيفة التسويق (المعلوماتي، الاستراتيجي والعملي) على مؤشرات الأداء التسويقي (المالية وغير المالية). التسويق المعلوماتي هو الذي يقوم بتوليد الاستخبارات التسويقية والمعلومات عن المحيط، السوق، المنافسة والزبائن، أمّا التسويق الاستراتيجي هو الذي يقوم بتحديد الأزواج منتج/سوق من خلال مراحله الثلاثة: التجزئة، الاستهداف والتموضع ومن ثم صياغة الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات التسويقية حسب كل زوج، أمّا التسويق العملي هو الذي يقوم بتنفيذ السياسات التسويقية (المزيج التسويقي) على الزوج منتج/سوق. أمّا الأداء التسويقي هو الأداة لقياس مدى نجاح الخطة الاستراتيجية التسويقية في تحقيق أهدافها التسويقية المالية وغير المالية.

1. Ambler, Kokkinaki & Puntoni, T. (2004). *Assessing Marketing Performance: Reasons For metrics Selection*. Journal of Marketing Management.
2. Andrew O'Sullivan, D. (2007). *Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance*. Journal of Marketing, 71.
3. Andrews S.K, (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin Home Wood.
4. Ansoff, H. (1987). *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*. Strategic Management Journal, 08(06).
5. Ansoff.H. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & sons.
6. B.Clark, (1999). *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*. Journal of Marketing Management, 15(08).
7. Clark. B.H. (1999). *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*. Journal of Marketing Management, 15(08).
8. 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
9. Blois, K. (1988). *The Text Book of Marketing*. Oxford University Press.
10. Bob Kali. (2002/03). *Strategic Performance Measurement*. RK Business Development LLC.
11. Bose Thomas, S. (2007). *Applying the Balanced Scorecard for better Performance of Intellectual Capital*. Journal of Intellectual Capital, 08(04).
12. Chandler.A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge Press.
13. Clark, Ambler, B. (2001). *Marketing Performance Measurements: Evolution of Research and Practice*. 03(02\03\04).
14. 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).
15. Hay, W. N. (2006). *Marketing Performance, Tracking & Improving Marketing Effectiveness*, SAS, Global Customer Intelligence Practice.
16. Philip, K. (1987). *Marketing Management Planing, Analysis and Control*. (5. edition, Éd.) Prentice Hal.
17. Keefe, L. (15 Septembre 2004). *What is the meaning of "marketing?"* 38, P17-18.
18. Kotler et al, P. (2004). *Marketing Management* (éd. 11th Edition). Paris: Pearson éducation.
19. Philip, K. (2001). *Marketing Management*. (Prentice-Hall, Éd.) New Jersey, Inc: Millennium Edition.
20. Mohan , N. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons.
21. Mouritsen et al, J. (s.d.). *Dealing With The Knowledge Economy: Intellectual Capital Versus Balanced Scorecard*. Journal of Intellectual Capita, 06(01).
22. 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).
23. Niven, R. (2003). *Balanced Scorecard: Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

24. 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).
25. S. Robert Kaplan et P. David Norton, (1992). *The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance* (Vol. 70). Harvard Business Review.
26. S. Robert Kaplan et P. David Norton, (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
27. S. Robert Kaplan et P. David Norton. (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. California management review, 39(01).
28. S. Robert Kaplan et P. David Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. (Massachusetts, Éd.) Boston: Harvard business press.
29. 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.
30. S. Robert Kaplan et P. David Norton. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance* (Vol. 03). Harvard Business Review.
31. S. Robert Kaplan et P. David Norton, (1998), *Le Tableau De Bord Prospectif (Piloteage Stratégique: Les Quatre Axes Du Succès)*, Editions d'Organisation, Paris, France.
32. Scholes & Johnson. (1988). *Exploring Corporate Strategy*. (3 edition, Éd.) Prentice Hall.
33. Tim, Flora , A. (1997). *Measures of Marketing Success*. Journal of Marketing Management, 13.
34. Toru Morisawa, (2002), *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, Nomura research institute, N° 45.