



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة: علوم التسيير



الموضوع

أثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء
التسويقي للمؤسسة
دراسة لعينة من المؤسسات لولاية سطيف

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: تسويق

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

أ.د/ يحيى مفيدي

أ.د/ جاري صالح

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ ربيع المسعود
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ يحيى مفيدي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ رابح وفاء
ممتحنا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم أ	د/ بن سالم فاروق
ممتحنا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم أ	د/ زديوي عبد الرحيم
ممتحنا	جامعة برج بوعريش	أستاذ محاضر قسم أ	د/ عبادة محمد

السنة الجامعية: 2025-2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة: علوم التسيير



الموضوع

أثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء
التسويقي للمؤسسة
دراسة لعينة من المؤسسات لولاية سطيف

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: تسويق

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

أ.د. يحيوي مفيدة

جاري صالح

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. ربيع المسعود	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
أ.د. يحيوي مفيدة	أستاذ	جامعة بسكرة	مقررا
أ.د. رايس وفاء	أستاذ	جامعة بسكرة	ممتحنا
د/ بن سالم فاروق	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	ممتحنا
د/ زديوي عبد الرحيم	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	ممتحنا
د/ عبادة محمد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة برج بوعريج	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

شكر وعرفان

الشكر الجزيل، والفضل الكبير، لله الواحد القهار، الذي وفقني لإتمام هذه الأطروحة.

أتقدم بأسمى معاني التقدير والشكر إلى الأستاذة الدكتورة يحياوي مفيدة التي تشرفت بموافقتها على الإشراف على هذه الأطروحة، كما أتقدم لها بعظيم الإمتنان على النصائح والتوجيهات القيمة التي قدمتها لي من أجل تصويب وإنجاز هذا العمل. وتقديمه في أفضل صورة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل إدارات المؤسسات الاقتصادية التي أجريت فيها الدراسة التطبيقية من مدراء ورؤساء أقسام ومصالح وعمال الذين لم يخلوا علينا وساعدونا في إتمام الجانب التطبيقي من الأطروحة من خلال ملء الاستبيان والمقابلات التي أجريت معهم .

كما نشكر الأساتذة المحكمين وأعضاء لجنة المناقشة الكرام على جهودهم ونصائحهم القيمة .

كما أتقدم بأخلص وأصدق معاني الشكر والامتنان إلى كل من مد لي يد العون ولو بالكلمة الطيبة والتشجيع المعنوي طيلة مشوار إنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا جزيلا، جزاكم الله عني كل خير.

الإهداء

الحمد لله كثير وسبحان الله بكرة وأصيلا الذي منّ علينا بنعمه وإحسانه إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة نبي الرحمة سدّنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كرمهما العلي القدير في كتابه المنزل والذي ووالدتي ... والذي الذي رحلا

قبل أن أكمل هذا الطريق رحمة وغفرانا لوالدي، إلى أمي الغالية التي أتمنى لها الصحة والعافية والرضا عليا في هذه الدار الدنيا.

إلى من ساعدني ووقف معي مدة دراستي إخوتي وأخواتي ... وفاءً وإخلاصاً.

إلى من تحملوا الكثير من العناء والصبر والمشقة ... زوجتي وأبنائي وبناتي جزاهم الله خير الجزاء.

إلى كل من جاد بكلمة طيبة وصادقة أهدي هذا الجهد المتواضع ... تحية وتقديرًا واحترامًا.

صالح جاري

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة و الأثر لتدقيق برامج الوظيفة التسويقية بأبعادها الأربعة (تدقيق المنتج، تدقيق التسعير، تدقيق التوزيع ، تدقيق الترويج) على مستوى الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية. وتأتي هذه الأهمية في سياق بيئة تنافسية معاصرة تتسم بتحولات متسارعة وتعقيدات متزايدة، تفرض ضرورة المراجعة المستمرة والموضوعية للاستراتيجيات والأنشطة والبرامج التسويقية وآليات التنفيذ التسويقي لها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالأساليب الكمية، حيث جُمعت البيانات الميدانية من عينة غير عشوائية قصدية مكوّنة من (187) إطاراً إدارياً من مختلف المستويات الإدارية ينتمون إلى (39) مؤسسة اقتصادية ناشطة بولاية سطيف بالجزائر. وتمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) من خلال توظيف عدد من الأساليب الإحصائية، أبرزها الانحدار البسيط و والانحدار المتعدد، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) ، بهدف اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد التدقيق التسويقي لبرامج الوظيفة التسويقية ومؤشرات الأداء التسويقي، إضافة إلى اختبار الفروق الإحصائية بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية وخصائص أفراد عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية بأبعادها الأربعة والأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة. كما أكدت النتائج الدور المحوري لعملية التدقيق التسويقي في تشخيص الفجوات التنفيذية، وترشيد توجيه الموارد التسويقية، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية وتحسين مؤشرات الأداء التسويقي بشكل فعال.

وتوصي الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة التدقيق التسويقي داخل المؤسسات الاقتصادية بوصفه آلية استراتيجية فاعلة لتحسين المخرجات التسويقية، مع التأكيد على أهمية تبني مقاربة شاملة ومتوازنة في تطبيق أبعاد التدقيق التسويقي، بما يضمن الارتقاء بمستوى الأداء التسويقي وتحسينه.

الكلمات المفتاحية: التدقيق التسويقي، برامج الوظيفة التسويقية، الأداء التسويقي، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract

This study aims to analyze the relationship and impact of auditing marketing function programs through their four dimensions (product audit, pricing audit, distribution audit, and promotion audit) on the level of marketing performance in economic institutions. The significance of this study stems from the contemporary competitive environment, characterized by rapid transformations and increasing complexities, which necessitate the continuous and objective evaluation of marketing strategies, activities, programs, and their implementation mechanisms.

The study adopted a descriptive-analytical approach supported by quantitative methods. Field data were collected from a purposive non-probability sample of **187** managerial executives drawn from different administrative levels in **39** economic institutions operating in the province of Sétif, Algeria. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (**SPSS Version 22**). To test the study hypotheses regarding the relationships and effects between the dimensions of marketing auditing of marketing function programs and marketing performance indicators, several statistical techniques were employed, including simple regression, multiple regression and one-way Analysis of Variance (ANOVA). Furthermore, statistical differences were examined between the independent variables associated with marketing auditing practices and the demographic and professional characteristics of the respondents..

The findings revealed a statistically significant positive relationship and effect between the auditing practices of marketing function programs across their four dimensions and the marketing performance of the institutions under investigation. The results further highlighted the pivotal role of marketing auditing in identifying implementation gaps, optimizing the allocation of marketing resources, and enhancing both efficiency and effectiveness, thereby contributing significantly to the improvement of marketing performance indicators.

The study recommends fostering a culture of marketing auditing within economic institutions as an effective strategic mechanism for improving marketing outcomes. It also emphasizes the importance of adopting a comprehensive and balanced approach to the implementation of marketing auditing dimensions in order to enhance and sustain superior marketing performance.

Keywords: Marketing Audit, Marketing Function Programs, Marketing Performance, Economic Institution.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرفان
II	الإهداء
IV - III	الملخص
X - V	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
XIII- XII	قائمة الجداول
V	قائمة المختصرات
X V	قائمة الملاحق
أ - س	المقدمة
1	الفصل الأول: لإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى الرقابة التسويقية
3	المطلب الأول: مفهوم الرقابة التسويقية
3	أولاً: تعريف الرقابة التسويقية وطبيعتها
4	ثانياً: أهمية الرقابة التسويقية
5	ثالثاً: أهداف الرقابة التسويقية
5	رابعاً: خصائص الرقابة التسويقية الفعالة
6	المطلب الثاني: مراحل، أنواع ومجالات نظام الرقابة التسويقية
6	أولاً: أنواع الرقابة التسويقية
7	ثانياً : مراحل الرقابة التسويقية
8	ثالثاً: مجالات نظام الرقابة التسويقية
9	المبحث الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للتدقيق التسويقي
9	المطلب الأول: أصل وتطور مفهوم التدقيق التسويقي

9	أولاً: مفاهيم حول التدقيق في المؤسسة
11	ثانياً: نشأة وتطور مفهوم التدقيق التسويقي
12	المطلب الثاني: التدقيق التسويقي والمفاهيم المرتبطة به، مكوناته و أنواعه.
12	أولاً: مفهوم التدقيق التسويقي
14	ثانياً: خصائص التدقيق التسويقي
14	ثالثاً: التمييز بين التدقيق التسويقي والمفاهيم المرتبطة به
17	رابعاً: مكونات التدقيق التسويقي
21	خامساً: أنواع التدقيق التسويقي
21	المطلب الثالث: أهمية، أهداف ومهام التدقيق التسويقي
22	أولاً: أهمية التدقيق التسويقي
22	ثانياً: أهداف التدقيق التسويقي
23	ثالثاً: مهام التدقيق التسويقي
23	المبحث الثالث: ركائز، مراحل ومتطلبات التدقيق التسويقي
23	المطلب الأول: ركائز التدقيق التسويقي
24	المطلب الثاني: مراحل التدقيق التسويقي
24	أولاً: مرحلة التخطيط
25	ثانياً: مرحلة جمع البيانات
25	ثالثاً: مرحلة تحليل البيانات
26	رابعاً: مرحلة إعداد التقرير
27	خامساً: مرحلة المتابعة والتفويض
28	المطلب الثالث: متطلبات التدقيق التسويقي
29	المبحث الرابع: أدوات، أساليب التدقيق التسويقي ونماذجه التطبيقية
29	المطلب الأول: أدوات التدقيق التسويقي
29	أولاً: تحليل PESTEL وتحليل القوى الخمسة لبورتر porter
31	ثانياً: تحليل سوات SWOT
32	ثالثاً: تحليل دورة حياة المنتج PCL وتحليل مصفوفة BCG
35	رابعاً: تحليل مصفوفة Ansoff

36	المطلب الثاني: الأساليب المنهجية المعتمدة في التدقيق التسويقي
36	أولاً: أسلوب التحليل البيئي
36	ثانياً: أسلوب المقارنة المعيارية
37	ثالثاً: أسلوب تحليل الفجوة
37	المطلب الثالث: النماذج التطبيقية للتدقيق التسويقي
37	أولاً: نموذج McDonald للتدقيق التسويقي (1996)
38	ثانياً: نموذج للتدقيق الاستراتيجي (AMA)
38	ثالثاً: نموذج Kannan & Li (2017)
40	خلاصة الفصل الأول
41	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء والأداء التسويقي في المؤسسة
42	تمهيد
43	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء في المؤسسة
43	المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة
44	المطلب الثاني: أبعاد الأداء ومستوياته في المؤسسة
44	أولاً: أبعاد الأداء
45	ثانياً: مستويات الأداء
45	المطلب الثالث: أنواع الأداء
46	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة
48	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي في المؤسسة
48	المطلب الأول: ماهية الأداء التسويقي
48	أولاً: تعريف الأداء التسويقي
49	ثانياً: أهمية الأداء التسويقي
51	المطلب الثاني: أهداف الأداء التسويقي وأنواعه
51	أولاً: أهداف الأداء التسويقي
52	ثانياً: أنواع الأداء التسويقي
53	المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء التسويقي وخصائصه
53	أولاً: نماذج قياس الأداء التسويقي

58	ثانيا: خصائص الأداء التسويقي الجيد
59	المبحث الثالث: تقييم وقياس الأداء التسويقي
59	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء التسويقي
59	أولا: مفهوم تقييم الأداء التسويقي
60	ثانيا: أهمية تقييم الأداء التسويقي
61	المطلب الثاني: الإطار البنوي لتقييم الأداء التسويقي
61	أولا: عناصر تقييم الأداء التسويقي
62	ثانيا: خطوات تقييم الأداء التسويقي
63	المطلب الثالث: مؤشرات قياس وتقييم الأداء التسويقي
64	أولا: المؤشرات المالية لقياس الأداء التسويقي
69	ثانيا: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء التسويقي
74	ثالثا: المؤشرات المركبة المتعددة لتقييم الأداء التسويقي
76	المطلب الرابع: المؤشرات الحديثة لقياس الأداء التسويقي في العهد الرقمي
76	أولا: المفهوم النظري للمؤشرات الحديثة KPIs في السياق الرقمي
76	ثانيا: الأطر المنهجية الحديثة لقياس الأداء الرقمي
77	ثالثا: أهمية الأطر المنهجية الحديثة:
77	المبحث الرابع: العلاقة بين التدقيق التسويقي والأداء التسويقي
77	المطلب الأول: التدقيق التسويقي كأساس لمراجعة الأداء وتحليله
78	المطلب الثاني: أثر التدقيق التسويقي على كفاءة الأداء التسويقي
79	المطلب الثالث: دور التدقيق التسويقي في دعم فعالية القرارات التسويقية
79	المطلب الرابع: العلاقة التفاعلية بين جودة التدقيق التسويقي ومستوى الأداء التسويقي
81	خلاصة الفصل الثاني
82	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.
83	تمهيد
84	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
84	المطلب الأول: منهج الدراسة،مجتمع الدراسة وأدواتها
84	أولا: منهجية الدراسة

84	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة
85	ثالثا: أداة جمع البيانات
87	رابعا: إجراءات جمع البيانات
87	خامسا: مجالات الدراسة
88	سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
88	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات
88	أولا: الصدق الظاهري والبنائي
101	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
101	ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي
102	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات ومتغيرات الدراسة
120	المطلب الأول: الخصائص العامة للعينة (البيانات الديمغرافية للمبحوثين)
103	أولا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
104	ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي
105	ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
106	رابعا: توزيع المؤسسات حسب عمر نشاطها
108	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
108	أولا: التحليل الوصفي للمحور الخاص بتدقيق برامج الوظيفة التسويقية
114	ثانيا: التحليل الوصفي للمحور الخاص بالأداء التسويقي
118	ثالثا: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان ككل
119	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
120	المطلب الأول: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
120	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
121	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
122	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
122	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
123	خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
125	سادسا: اختبار نموذج الدراسة

126	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة وخصائص أفراد العينة
126	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
127	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
127	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
127	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
129	خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
130	خلاصة الفصل الثالث
131	الخاتمة
136	قائمة المراجع
143	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	1
8	مراحل عملية الرقابة التسويقية	2
27	المراحل الأربعة لعملية التدقيق التسويقي	3
30	تحليل PESTEL	4
31	تحليل القوى الخمسة لـ Porter	5
32	تحليل مصفوفة Swot	6
33	مصفوفة BCG	7
34	دورة حياة المنتج PLC	8
35	مصفوفة Ansoff	9
50	أهداف المؤسسة	10
56	بطاقة الأداء المتوازن	11
71	استمرارية سلوك البيع ورضا الزبون	12
103	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	13
104	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	14
105	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	15
107	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات النشاط أو عمر المؤسسة	16

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أنواع الرقابة التسويقية	6
2	العلاقة بين التدقيق التسويقي والرقابة التسويقية	16
3	مقارنة بين نماذج التدقيق التسويقي	39
4	محاور الاستبيان لمتغيرات الدراسة بأبعادها وعدد عباراته	86
5	مقياس ليكرت والأوزان الترتيبية للمتوسط الحسابي المرجح.	87
6	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد تدقيق المنتج	89
7	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد تدقيق التسعير	90
8	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد التوزيع	91
9	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد تدقيق الترويج	92
10	تحليل معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الفرعية والمحور الكلي لتدقيق برامج الوظيفة التسويقية	93
11	نتائج معامل الارتباط بيرسون لبعد الحصة السوقية	94
12	نتائج معامل الارتباط بيرسون لبعد المبيعات	94
13	نتائج معامل الارتباط بيرسون لبعد الأرباح	95
14	نتائج معامل الارتباط بيرسون لبعد رضا الزبائن	96
15	نتائج معامل الارتباط بيرسون لبعد ولاء الزبائن	97
16	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور الأداء التسويقي	99
17	تحليل معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الفرعية والمحور الكلي للأداء التسويقي	100
18	تحليل معاملات الارتباط الداخلية لأبعاد الاستبيان باستخدام معامل بيرسون	100
19	معاملات الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان Cronbach's Alpha للمحاور الرئيسية	101
20	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	102
21	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	103
22	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	104
23	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية (عدد سنوات الخدمة)	105
24	توزيع المؤسسات في العينة حسب العمر (عدد سنوات النشاط)	106

107	البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة	25
109	نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات تدقيق المنتج	26
110	نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات تدقيق السعر	27
111	نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات تدقيق التوزيع	28
112	نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات تدقيق الترويج	29
114	نتائج التحليل الوصفي لبعد أو مؤشر الحصة السوقية	30
115	نتائج التحليل الوصفي لبعد أو مؤشر المبيعات	31
116	نتائج التحليل الوصفي لبعد أو مؤشر الأرباح	32
116	نتائج التحليل الوصفي لبعد أو مؤشر رضا الزبائن	33
117	نتائج التحليل الوصفي لبعد أو مؤشر ولاء الزبائن	34
118	التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان وفق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	35
120	تحليل العلاقة الارتباطية بين تدقيق برامج الوظيفة التسويقية والأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	36
121	تحليل العلاقة الارتباطية بين تدقيق برامج المنتج والأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	37
122	تحليل العلاقة الارتباطية بين تدقيق برامج التسعير و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.	38
123	تحليل العلاقة الارتباطية بين تدقيق برامج التوزيع و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.	39
124	تحليل العلاقة الارتباطية بين تدقيق برامج الترويج و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.	40
125	اختبار نموذج الدراسة	41
126	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)	42
127	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)	43
128	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)	44
128	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)	45

قائمة المختصرات

بالعربية	بالإنجليزية	الرمز
مؤشرات الأداء الأساسية	Key indicators management	Key
محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، محددة بزمان	S – Specific, M – Measurable, A – Achievable, R – Relevant, T – Time-bound.	Smart
العوامل السياسية،العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية،العوامل التكنولوجية،العوامل البيئية،العوامل القانونية،	Political- economic- social- technology- ecology-legal	Pestel
تهديد دخول منافسين جدد، قوة تفاوض الموردين، قوة تفاوض العملاء، تهديد المنتجات البديلة، شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين	Threat of New Entrants. Bargaining Power of Suppliers .Bargaining Power of Buyers. Threat of Substitute Products .Competitive Rivalry .	Porter's Five Force
نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات	Strength- weakness-opportunity- threat	Swot
دورة حياة المنتج	Product live cycle	Plc
مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية	Boston consulting group Matrix	BCG
بطاقة الأداء المتوازن	Balanced Scorecard	BSC

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
144	الإستبيان قبل التحكيم	1
148	الإستبيان بعد التحكيم	2
153	المقابلة الإستطلاعية المحكمة للأستبيان	3
156	قائمة الأساتذة المحكمين للأستبيان	4
157	قائمة إطارات المؤسسات المحكمة للمقابلة الاستطلاعية الخاصة بالإستبيان	5
157	توزيع المستجيبين (187) على المؤسسات الاقتصادية حسب نوع المؤسسة والقطاع	6
158	مخرجات نظام Spss	7

المقدمة

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر مستوى غير مسبوق من التحولات البنيوية والتنافسية والتسويقية المتسارعة، التي مست مختلف مكونات البيئة الاقتصادية العالمية، وأبرزت تحولات عميقة في آليات خلق القيمة وإدارة الميزة التنافسية داخل الأسواق. ومعها تغيرت طبيعة عمل المؤسسات الاقتصادية وأتسعت دائرة الضغط التنافسي بشكل لا يتيح للمؤسسات الاكتفاء بممارسات تقليدية أو باستراتيجيات تسويقية جامدة.

ولقد أدت العولمة، وتسارع الابتكار التكنولوجي، ونضج الأسواق، وارتفاع مستوى وعي الزبائن وتوقعاتهم أدى إلى إعادة تشكيل آليات السوق بصورة مستمرة، مما جعل البيئة التسويقية أكثر اضطراباً وتغيراً مقارنة بأي فترة سابقة.

وفي ظل هذا السياق الجديد، أصبحت المؤسسة مطالبة بتطوير آليات متقدمة تمكنها من فهم بيئتها، وتحليل متغيراتها، وتقييم كفاءة ممارساتها الوظيفية بصفة دورية ومنهجية. وتمثل الوظيفة التسويقية إحدى أكثر الوظائف تأثراً بهذه التحولات والتغيرات، إذ لم يعد التسويق مجرد نشاط ترويجي أو عملية بيع، بل تحول إلى وظيفة استراتيجية جوهرية ترتبط مباشرة بتوجيه المؤسسة، وصياغة القرارات التسويقية، وتحديد موقعها التنافسي في السوق. كما أصبح يُنظر إلى نجاح المؤسسة من زاوية كفاءة إدارة برامجها التسويقية، وقدرتها على تطوير منتجات ملائمة، وسياسات سعرية تنافسية، وشبكات توزيع فعالة، وحملات ترويجية مؤثرة.

ومع تصاعد هذا الدور الاستراتيجي للتسويق، ظهرت الحاجة إلى آليات تقييم وتدقيق تكون قادرة على فحص الممارسات التسويقية بدقة، وعلى ضمان انسجامها مع أهداف المؤسسة وواقع السوق الحالي والمستقبلي لها.

لقد برز التدقيق التسويقي باعتباره عملية تحليلية منهجية شاملة كأداة رقابية تمكن المؤسسة من تشخيص فعالية أنشطة الوظيفة التسويقية وبرامجها، وتحديد نقاط القوة والضعف، ورصد الانحرافات بين المخطط والمنفذ من تلك الأنشطة والبرامج، إضافة إلى تحليل الفرص والتحديات المحيطة بها.

كما يمثل التدقيق التسويقي مدخلاً فعالاً لتوجيه القرارات الاستراتيجية وفق معطيات موضوعية بدل الاعتماد على الخبرة الشخصية أو التقديرات الحدسية التي قد تغيب عنها الدقة والموضوعية في حل المشاكل التسويقية للمؤسسة.

ومع ذلك، ما تزال ممارسة التدقيق التسويقي خاصة في البلدان النامية تعاني من محدودية في مستوى الممارسة و التطبيق، سواء بسبب ضعف الوعي بأهميته، أو غياب الكفاءات المؤهلة لتنفيذه، أو عدم توفر أدوات قياس مناسبة ودقيقة.

وتزداد هذه الإشكالية بروزاً في المؤسسات الاقتصادية الصناعية، حيث تعدد خطوط الإنتاج، وتنوع الأسواق، وتعقيد شبكات التوزيع، وحساسية القرارات المتعلقة بالتسعير والترويج، وهي عوامل قد تجعل من تدقيق برامج الوظيفة التسويقية ضرورة وحتمية لا مفر منها، وليس خياراً تكميلياً.

لقد ركزت الدراسات الحديثة على التدقيق الشامل للوظيفة التسويقية، لكن عدداً محدوداً منها تناول تدقيق عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) كبرامج قائمة بذاتها تحتاج إلى تقييم دقيق. وقد تباينت نتائج الدراسات الدولية حول مستوى تأثير تدقيق هذه البرامج على الأداء التسويقي: فبعضها أكد وجود علاقة قوية بين التدقيق التسويقي وتحسين مؤشرات

المبيعات والحصة السوقية والربحية، بينما وجدت دراسات أخرى أن أثر التدقيق التسويقي يعتمد على طبيعة القطاع ومدى جاهزية المؤسسة لاعتماد منهجيات التحسين المستمر.

هذا الاختلاف والتباين يكشف عن جدل بحثي حقيقي يتعلق بمدى قدرة تدقيق البرامج التسويقية على إحداث أثر ملموس في الأداء التسويقي للمؤسسة، وعن طبيعة العناصر الأكثر تأثيراً من بين برامج المزيج التسويقي، وهو ما جعل هذا الموضوع محل نقاش واسع في الأدبيات التسويقية والبحثية الحديثة.

وبالانتقال إلى البيئة الجزائرية، يوضح لنا أن الدراسات المتعلقة بالتدقيق التسويقي ما تزال محدودة، وغالبا ما تركز على بيئات تسويقية خدمية أو قطاعية معينة (اتصالات، خدمات صحية، صناعات غذائية...).

ومع ذلك، تظل المؤسسات الصناعية خاصة في المناطق الصناعية الكبرى مثل ولاية سطيف بحاجة ماسة إلى أدوات أو أنظمة قياس وتحليل منهجية تسمح للمؤسسات الصناعية بتقييم أدائها في مختلف المجالات بشكل كمي ونوعي، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديها واتخاذ قرارات تسويقية فعالة لتحسين تنافسيتها. في السوق.

كما أن أغلب الدراسات الجزائرية ركزت على تدقيق البيئة التسويقية أو التدقيق الاستراتيجي، بينما تكاد تنعدم الدراسات التي تبحث الأثر المباشر لتدقيق برامج عناصر المزيج التسويقي الأربعة على الأداء التسويقي للمؤسسة، وهو ما يمثل فجوة معرفية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ضوء ما سبق ذكره، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية المتمثلة في (برامج المنتج، برامج التسعير، برامج التوزيع والترويج) على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف؟.

تنبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية، يمكن حصرها على النحو التالي:

- ما هو الإطار المفاهيمي والنظري لتدقيق برامج الوظيفة التسويقية ؟
- هل لدى إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة إدراك أو تصور لمفهوم التدقيق التسويقي وأهميته ؟
- ما هي المؤشرات الكمية والنوعية التي يُقاس بها الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟
- كيف يُمارس تدقيق البرامج التسويقية فعلياً داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟
- ما هي الأبعاد المكونة لممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية الأكثر تأثيراً على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة منها تم بناء الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- "توجد علاقة ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية بأبعادها الأربعة (تدقيق المنتج، تدقيق التسعير، تدقيق التوزيع، تدقيق الترويج) والأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تدقيق برامج المنتج و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."
- الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تدقيق التسعير والأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."
- الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تدقيق برامج التوزيع و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."
- الفرضية الفرعية الرابعة: " وجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تدقيق برامج الترويج و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

الفرضية الرئيسية الثانية:

- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر ممارسات تدقيق البرامج التسويقية على الأداء التسويقي، تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة العملية، عدد سنوات نشاط المؤسسة محل الدراسة) ، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية إلى أربعة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات أفراد العينة لأثر ممارسات تدقيق البرامج التسويقية على الأداء التسويقي، تعزى لاختلاف المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي، دراسات عليا) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات أفراد العينة لأثر ممارسات تدقيق البرامج التسويقية على الأداء التسويقي، تعزى لاختلاف المنصب الوظيفي (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، مسؤول مبيعات) للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات أفراد العينة لأثر ممارسات تدقيق البرامج التسويقية على الأداء التسويقي، تعزى لاختلاف سنوات الخبرة العملية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات أفراد العينة لأثر ممارسات تدقيق البرامج التسويقية على الأداء التسويقي، تعزى لاختلاف عدد سنوات نشاط (نضج) المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من موقعها داخل حقل معرفي يتسم بقلّة الأبحاث وتركيز الجهود العلمية على الدراسات السطحية والشاملة، خاصة في البيئات العربية والجزائرية، التي لم تولي موضوع تدقيق برامج الوظيفة التسويقية ما يستحقه من اهتمام مقارنة بما حظي به في الأدبيات الغربية. كما تتجلى أهمية الدراسة من خلال الطابع الحيوي للوظيفة التسويقية داخل المؤسسات الصناعية، إذ أصبحت تمثل محورا استراتيجيا موجهها لقدرة المؤسسة على البقاء والتنافس في بيئة تسويقية شديدة التقلب والتعقيد. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتجيب على مجموعة من التساؤلات العلمية والعملية المتصلة بكيفية تدقيق برامج المزيج التسويقي، وما يترتب عن ذلك من تحسينات مباشرة وغير مباشرة على مستوى الأداء التسويقي بمختلف مؤشرات. وقد جرى تناول أهمية الدراسة عبر بعدين متكاملين، وهما بعد نظري يعزز الرصيد المعرفي، وبعد تطبيقي يساهم في توجيه الممارسات التسويقية التدقيقية داخل المؤسسات الاقتصادية.

أ. الأهمية النظرية:

تمثل القيمة العلمية لهذه الدراسة في عدد من النقاط، أبرزها:

1. إثراء الأدبيات العربية والجزائرية بدراسة معمقة حول تدقيق برامج الوظيفة التسويقية.
2. تقديم إطار مفاهيمي جديد يربط بين تدقيق المزيج التسويقي ومؤشرات الأداء التسويقي.
3. سد فجوة بحثية واضحة في السياق الجزائري حول موضوع يتناول علاقة التدقيق التسويقي بالأداء التسويقي.

ب. الأهمية التطبيقية:

يتجلى البعد العملي للدراسة في طبيعة النتائج التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الاقتصادية، خاصة تلك التي تعمل في بيئة منافسة وديناميكية مثل ولاية سطيف. وتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. تمكين المؤسسات الاقتصادية من تشخيص فعاليتها برامجها التسويقية وتحسين آدائها التسويقي.
2. توفير أدوات قياس قابلة للتطبيق الميداني من شأنها دعم عملية اتخاذ القرار التسويقي داخل المؤسسات الاقتصادية.
3. مساعدة مديري التسويق على توجيه الموارد نحو الأبعاد الأكثر تأثيرا في الأداء التسويقي من خلال عملية تدقيق برامج الوظيفة التسويقية بأبعادها الأربعة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهدافها من حاجة المؤسسات الصناعية في ولاية سطيف إلى اعتماد مقاربات أكثر كفاءة في تقييم ممارساتها التسويقية، خصوصاً في ظل التنافسية المتزايدة وضغوط السوق.

وفي ضوء ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل علمي وعملي متكامل يمكن استخدامه لتقييم تأثير تدقيق برامج المزيج التسويقي على الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.

أ.الهدف الرئيسي: يتمثل الهدف الحوري للدراسة في:

- تحليل العلاقة والأثر بين تدقيق برامج عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) على الأداء التسويقي بمؤثراته مجتمعة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف.

ب.الأهداف الفرعية: تتمثل في النقاط التالية:

1. قياس مستوى ممارسة أو تطبيق تدقيق برامج الوظيفة التسويقية داخل المؤسسات محل الدراسة.

2. تحديد أثر تدقيق كل عنصر من برامج عناصر المزيج التسويقي على الأداء التسويقي.

3. تقديم توصيات استراتيجية وتطبيقية من شأنها تعزيز فعالية تدقيق البرامج التسويقية وتحسين الأداء التسويقي للمؤسسات بشكل متكامل.

خامساً: أسباب ومبررات اختيار موضوع الدراسة

يستند اختيار موضوع : " أثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية " إلى مجموعة من الاعتبارات الموضوعية والمنهجية التي تعكس الحاجة الأكاديمية والعملية لهذه الدراسة، ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

أ.دوافع علمية

1. الحاجة إلى تعميق الفهم النظري للتدقيق التسويقي باعتباره أحد المداخل الحديثة لتقييم فعالية البرامج التسويقية، خصوصاً وأن الأدبيات المتخصصة ما تزال تقدم معالجات تجزئية لا تغطي تأثير تدقيق البرامج التسويقية كمنظومة مترابطة.

2. غياب إطار نظري موحد يربط بين تدقيق عناصر المزيج التسويقي ومتغيرات الأداء التسويقي، مما يجعل من هذا البحث محاولة لردم هذا الفراغ وتقديم رؤية علمية متكاملة.

3. محدودية الدراسات التي عالجت التدقيق من زاوية البرامج التسويقية (برامج المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج)، وهو ما يمنح هذا الموضوع قيمة إضافية في إثراء الحقل المعرفي.

ب دوافع عملية

1. تزايد الضغوط التنافسية على المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول الرقمي، واتساع الأسواق، وتغير سلوك المستهلك، مما يفرض ضرورة اعتماد أدوات منهجية دقيقة لتقييم الأداء التسويقي وتحسينه.

2. افتقار العديد من المؤسسات لمقاييس موضوعية تسمح لها بتقييم جودة برامجها التسويقية، واتخاذ قرارات مبنية على تدقيق منهجي بدل الاعتماد على الانطباعات أو الخبرة الشخصية.
3. ارتباط موضوع الدراسة مباشرة باحتياجات المؤسسات الصناعية في ولاية سطيف التي باتت مطالبة بتعزيز موقعها التنافسي من خلال مراجعة وتدقيق أنشطتها وبرامجها التسويقية بشكل مستمر.
4. إمكانية تحويل نتائج الدراسة إلى دليل عملي يساعد المسيرين والإطارات التسويقية على تطوير نظم رقابة داخلية فعالة، بما يسهم في تحسين تخصيص الموارد وتحقيق مردودية أفضل.

ج. دوافع شخصية وأكاديمية

1. ارتباط الموضوع بالتخصص العلمي للباحث وما يمثل من فرصة لتعميق المعرفة في مجال التسويق الاستراتيجي وتقييم الأداء.
2. الاهتمام الأكاديمي بتطوير أداة بحثية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي وتخدم الباحثين والمهنيين في آن واحد.
3. الرغبة في الإسهام بدراسة ميدانية رصينة تعالج إشكالات قائمة داخل المؤسسات الجزائرية، وتفتح المجال أمام بحوث لاحقة في مجال الإدارة التسويقية والتدقيق التسويقي بالأخص وهو موضوع الدراسة الحالية.

سادساً: حدود الدراسة

ستتم معالجة إشكالية الدراسة ضمن الأطر الحدية التالية:

أ. الحدود النظرية والمفهومية:

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة و أثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على هذا الجانب وترك الجوانب الأخرى ذات الصلة (كتدقيق البيئة التسويقية أو المجالات الوظيفية الأخرى) خارج نطاق التحليل.

ب. الحدود المكانية والميدانية:

أُجريت الدراسة الميدانية في الجزائر، مع تحديد نطاقها الجغرافي بولاية سطيف، وذلك لرصد وتقييم أثر تبني ممارسات تدقيق البرامج التسويقية في الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ج. الحدود الزمنية:

امتدت الفترة الزمنية للدراسة الميدانية ، والتي شملت توزيع الاستبيانات وجمع البيانات وتحليلها من بداية شهر جويلية حتى نهاية أكتوبر 2025.

سابعاً: المنهج المستخدم وأدوات جمع بيانات الدراسة

نظراً لطبيعة الموضوع وأهدافه، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب من الناحية العلمية، وذلك من خلال:

- **المنهج الوصفي:** لتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتدقيق التسويقي والأداء التسويقي، واستعراض لأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

- **المنهج التحليلي:** لتحليل آراء عينة من المسؤولين بمختلف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها داخل المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وذلك بهدف دراسة ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية وتحديد انعكاساتها على مستوى الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

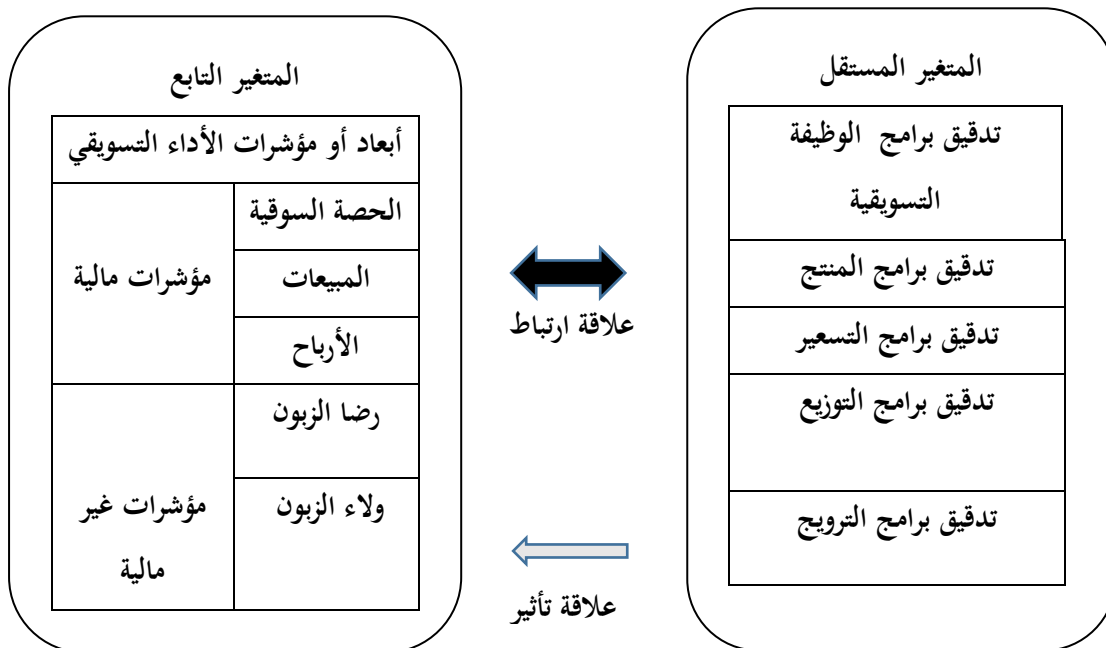
- **المنهج الإحصائي:** لاختبار الفرضيات من خلال الاعتماد على أساليب تحليل كمية (مثل اختبار العلاقة والارتباط والانحدار) مما يسمح بقياس أثر التدقيق التسويقي على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- **الأداة الأساسية لجمع البيانات:** تمثلت في الاستبيان باعتباره أداة بحثية كمية مُحكمة، صممت لرصد وقياس اتجاهات عينة الدراسة من الإطارات و الإداريين ورسم دلالاتها الإحصائية.

ثامناً: النموذج المقترح للدراسة

يقدم هذا الجزء النموذج المفاهيمي المقترح الذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. حيث يمثل تدقيق برامج الوظيفة التسويقية المتغير المستقل، بينما يجسد الأداء التسويقي للمؤسسة مع مؤشرات القابلة للقياس المتغير التابع. يحدد هذا النموذج الإطار العام الذي ستعتمد عليه الدراسة في اختبار فرضياتها وتحليل أثر أبعاد تدقيق الوظيفة التسويقية الأربعة في تحسين الأداء التسويقي. ويبين الشكل (1) نموذج الدراسة المقترح.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

تاسعا: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يستند إليها الباحث في بلورة إشكاليته البحثية، إذ تمكنه من الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتسهيل عليه مهمة الشروع في إعداد الدراسة. فقد أسهمت هذه الدراسات في توضيح معالم موضوعنا الحالي وتوفير قاعدة معرفية متينة من المصادر والمعلومات الدقيقة التي شكلت الأساس لبناء الإطار النظري للدراسة. كما كان لها دور بارز في تحديد أبعاد مشكلة البحث وصياغة فرضياته الملائمة، فضلاً عن توجيهنا نحو اختيار الأدوات الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة هذه الفرضيات.

وإضافة إلى ذلك، فقد ساعدتنا في تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان. وانطلاقاً من ذلك، اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأبحاث السابقة ذات الصلة بمتغيراتها، تنوعت بين الأجنبية والعربية والمحلية، وتم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

1. الدراسات الأجنبية:

تشكل الدراسات الأجنبية الإطار المرجعي الأكثر ثراءً في مجال التدقيق التسويقي وأثره على الأداء التسويقي، إذ اتسمت بتنوع مناهجها وأدواتها التطبيقية، وبتركيزها على بناء نماذج مفاهيمية متكاملة، وفيما يلي أهم الدراسات الأجنبية:

- دراسة Taghian, M., & Shaw, R. N (2008) بعنوان :

"The marketing audit and organizational performance: An empirical profiling " .

منشورة في مجلة Journal of Marketing Theory and Practice المجلد 16، العدد 4، ص ص. 341-350. اعتمدت الدراسة على منهجية مسحية تحليلية شملت عينة من (203) شركة أسترالية كبيرة، تم فيها توزيع استبيان متخصص على المدراء التنفيذيين ومسؤولي التسويق. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ توصيات التدقيق التسويقي وزيادة الحصة السوقية، في حين لم تُسجَل علاقة مماثلة مع الأداء المالي الشامل. كما أكدت النتائج أن الفائدة تتحقق عندما يُجرى التدقيق بشكل دوري ومنتظم، وليس بشكل عرضي أو استثنائي.

خلصت الدراسة إلى أن التدقيق التسويقي يُعد أداة فعالة لدعم استراتيجية التوجه نحو السوق وتحسين الأداء التسويقي بشكل خاص،

- دراسة Narver, J. C. وآخرون (2020) بعنوان :

"The Impact of Marketing Mix Audits on Performance in Europe " .

منشورة في مجلة Journal of Marketing Management المجلد 36 (5 - 6) ، ص ص 45-67.

في دراسة Smith & Johnson الموسومة بعنوان "أثر تدقيق عناصر المزيج التسويقي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في أوروبا"، تم تحليل الدور الاستراتيجي لعمليات التدقيق الشامل لعناصر المزيج التسويقي في تعزيز الأداء التشغيلي والمالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية شاملة، حيث شملت عينة مكونة من (350) منشأة صغيرة ومتوسطة من (5) دول أوروبية، مع تطبيق استبيان متخصص ودراسة تحليلية مقارنة لمؤشرات الأداء التسويقي.

كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ممارسات التدقيق التسويقي في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي، حيث سجلت المنشآت المطبقة لهذه الآلية تحسناً بنسبة 22% في كفاءة العمليات التسويقية، وارتفاعاً بنسبة 18% في مؤشرات الربحية مقارنة بالمنشآت غير المطبقة.

أوصت الدراسة بتبني نموذج تدقيق تسويقي متكامل يركز على الموازنة بين عناصر المزيج التسويقي ومتطلبات السوق الأوروبي، مع التأكيد على دور التدقيق المستمر كآلية استباقية لتعزيز القدرة التنافسية.

- دراسة Lee, K وآخرون (2019) بعنوان:

"Digital Promotion Audits and Share Growth: Evidence from Asia Market".

منشورة في مجلة Journal of Digital Marketing، المجلد 12، العدد 3، ص 89-102. تم في هذه الدراسة تحليل الأثر الاستراتيجي لعمليات التدقيق المنهجي للترويج الرقمي على نمو الحصة السوقية في البيئات التنافسية الآسيوية. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية شاملة، جمعت بين تحليل البيانات الثانوية والمسح الميداني، حيث شملت عينة مكونة من (500) شركة تعمل في قطاعات متنوعة عبر (10) دول آسيوية، مع التركيز على مديري التسويق الرقمي وفرق التحليل. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين انتظام عمليات التدقيق الترويجي وتحقيق نمو مستدام في الحصة السوقية، حيث سجلت الشركات التي تتبنى هذه الممارسة نمواً متوسطاً بنسبة 15% في حصتها السوقية، مع تحسن ملحوظ في مؤشرات العائد على الاستثمار التسويقي.

أوصت الدراسة بتبني منهجية التدقيق الرقمي كأداة استراتيجية لتقييم فعالية الحملات الترويجية، ومراجعة توجهات الإنفاق التسويقي، واتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات لتعزيز الميزة التنافسية في الأسواق الديناميكية.

- دراسة Smith, J. (2021) بعنوان:

"Product Life Cycle Audits and Customer Satisfaction in the FMCG Sector".

منشورة في مجلة International Journal of Product Development، المجلد 25، العدد 4، ص 301-315. في دراسة Smith, J. المنشورة في الدورية الدولية لتطوير المنتجات، تم تحليل الأثر الاستراتيجي لتدقيق دورة حياة المنتج على رضا العملاء في قطاع السلع سريعة الاستهلاك. اعتمدت الدراسة على منهجية مسحية، حيث تم تصميم استبيان متخصص كأداة

رئيسية لجمع البيانات شملت عينة من 180 مديراً في مجال التسويق وإدارة المنتجات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات التدقيقية المنتظمة وتحسين مؤشرات الأداء، حيث سجلت المؤسسات التي تتبنى هذه الآلية تحسناً بنسبة 20% في مستويات رضا العملاء، مما يؤكد دور التدقيق الدوري كأداة استباقية لتعزيز الميزة التنافسية.

- دراسة Tejashri Talla وآخرون (2024) بعنوان:

"Analysing the usage of marketing audit and practical problems of its " usage in marketing function"

منشورة في مجلة PRAYUKTI. Journal of Management Applications، المجلد 4، العدد 1، ص.ص 27-32.

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية وصفية، حيث شملت عينة من (120) منظمة تعمل في قطاعات صناعية وخدمية متنوعة، مع التركيز على مدراء التسويق ومسؤولي التخطيط الاستراتيجي. كشفت النتائج عن فجوة ملحوظة بين المدرك النظري لأهمية التدقيق التسويقي والتطبيق الفعلي له، حيث أبرزت الدراسة أن أقل من 40% من المنظمات تطبق التدقيق التسويقي بشكل منهجي، في حين تعاني النسبة الباقية من مشكلات عملية أبرزها: نقص الكوادر المؤهلة، ضعف الدعم الإداري، غياب المؤشرات القياسية للتقييم، عدم وضوح العائد الاستثماري المباشر. أوصت الدراسة بتطوير أطر عملية قابلة للتطبيق، وبناء مؤشرات أداء قياسية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاستمرارية التدقيق التسويقي كأداة تحسين مستمر.

- دراسة Iryna FESHCHUR وآخرون (2024) بعنوان:

"Performance Marketing Audit as a Tool for Assessing Business"

منشورة في مجلة Theoretical and Practical Research in Economic Fields، المجلد 29، العدد 1، ص.ص 438-456.

هدفت دراسة (Feshchur et al., 2024) إلى تطوير منهجية عملية لتنفيذ التدقيق التسويقي كأداة لتقييم الأداء التنافسي للشركات. وطبقت المنهجية على أربع شركات رائدة في صناعة الحلويات بأوكرانيا باستخدام مصفوفة BCG وتحليل الحضور الإلكتروني من خلال مؤشرات الأداء الرقمية. وأظهرت النتائج تفاوتاً في المراكز التنافسية والربحية بين الشركات، كما حددت مجموعة من التوصيات ذات الأولوية لتعزيز الميزة التنافسية في السوق المحلي والدولي، ومن بين هذه التوصيات اعتماد منهجية تدقيق تسويقي تكاملية تدمج بين أدوات التحليل الاستراتيجي الكلاسيكية (مثل مصفوفة BCG وتحليل SWOT) ومؤشرات الأداء الرقمية (مثل تحليل البصمة الإلكترونية، ومعدل التحويل، والتفاعل عبر منصات التواصل الاجتماعي).

2. الدراسات العربية الحديثة:

- دراسة موسى السعودي، محمود عواد الزيادات (2012) بعنوان:

" تدقيق البرامج التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي: " دراسة تطبيقية على الشركة العربية لصناعة الأدوية "، منشورة في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 2، ص ص. 151-160 عمان، الأردن.

اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة حالة تحليلية، حيث شملت عينة مكونة من (75) مفردة من المدراء التنفيذيين ومسؤولي التسويق والمختصين في الشركة العربية لصناعة الأدوية، باستخدام استبيان مُصمم خصيصاً لقياس ممارسات التدقيق التسويقي ومؤشرات الأداء التسويقي.

كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدقيق البرامج التسويقية وتحسين الأداء التسويقي الشامل، حيث سجلت الشركة تحسناً ملحوظاً في مؤشرات كفاءة التوزيع، وفعالية الحملات الترويجية، وزيادة الحصة السوقية بنسبة وصلت إلى 18% بعد تطبيق منهجية التدقيق المنتظم.

أوصت الدراسة بتبني نموذج متكامل لتدقيق البرامج التسويقية كأداة استراتيجية للتقييم المستمر، مع التأكيد على أهمية الربط بين نتائج التدقيق وخطط التحسين التشغيلية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد التسويقية.

- دراسة Asem M. Achraf Al Saied. Suliman (2015) بعنوان:

تأثير التدقيق التسويقي على الأداء التسويقي للمنظمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في عمان. منشورة في مجلة . Eeuropéen International Journal of Science and Humanités المجلد 1، العدد 6، ص ص. 1-13.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق التدقيق التسويقي واختبار أثره على تحسين الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة بعمّان بالأردن. واعتمدت على استبيان شمل 113 موظفاً إدارياً من 25 مستشفى خاص، وأظهرت النتائج أن ممارسات التدقيق التسويقي تُطبق على نطاق واسع، وأن جميع أبعاده (البيئة، الاستراتيجية، التنظيم، النظم، الإنتاجية، الوظائف) لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في تعزيز الأداء التسويقي للمستشفيات.

- دراسة زكية سعدون عمر ودرمان سليمان صادق (2018) بعنوان: " العلاقة بين عناصر التدقيق التسويقي والأداء التسويقي " دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الوحدات في انتاج المياه المعدنية في مصانع السلیمانية.

منشورة في مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 36، العدد 1. ص ص. 1-20.

اعتمدت الدراسة على تحليل استبيانات شملت 67 من مديري التسويق باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. هدفت إلى تحليل العلاقة بين عناصر التدقيق التسويقي والأداء التسويقي في مصانع المياه المعدنية بالسلیمانية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. حيث كان لـ"تدقيق النظم التسويقية" التأثير الأكبر على الأداء، يليه عناصر الإنتاجية والتنظيم والاستراتيجية. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني المصانع لأنظمة تدقيق تسويقي منتظمة لتعزيز أدائها التسويقي.

– دراسة ليلي محسن حسن الحكيم، أمل محمد سليمان، (2020) بعنوان: " دور التدقيق التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات/بابل سدة الهندية".

منشور في مجلة wraith Journal of Scientific Research، المجلد 2، العدد 1، ص ص. 97-113. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التدقيق التسويقي كأداة استراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركة الفرات للصناعات الكيماوية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان شمل عينة من 65 مدراء الشركة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي أقل من أو يساوي 0,05 لممارسات التدقيق التسويقي (مثل تدقيق البيئة، والاستراتيجية، والأنظمة) في تعزيز قدرة الشركة على بناء وتثبيت ميزتها التنافسية. وأوصت الدراسة بتبني منهجية تدقيق تسويقي دورية وشاملة كمدخل لضمان الاستمرارية والنمو في سوق شديد التنافس.

– دراسة أحمد يوسف فتحي البجاري (2024) بعنوان : " دور التدقيق التسويقي في تعزيز التسويق المستدام – دراسة عينة من العاملين في الشركة العامة للأسمنت العراقية/. منشورة في مجلة تنمية الرافدين، المجلد 43، العدد 142، جامعة الموصل، ص ص. 300-320.

هدفت دراسة البجاري (2024) إلى تحليل الدور التأسيسي للتدقيق التسويقي في تعزيز ممارسات التسويق المستدام في الشركة العامة للأسمنت العراقية/معاونية السميت الشمالية. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية كمية باستخدام النمذجة البنائية لفحص العلاقة بين متغيرات البحث، وشملت عينة قصدية من 165 فرداً من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين في قسم التسويق. أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدقيق التسويقي – بمكوناته الرئيسية: تدقيق البيئة التسويقية، وتدقيق الاستراتيجية، وتدقيق الإنتاجية – في تعزيز أبعاد التسويق المستدام (البيئي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي). كما أوصت الدراسة بتصميم برامج تدقيق تسويقي متخصصة لتحسين الأداء المستدام، مع التركيز على تكامل مؤشرات الاستدامة ضمن عمليات التقييم التسويقي الدوري.

3. الدراسات المحلية (الجزائر/سطين)

–دراسة مصباح ليلي (2017) بعنوان:

" تأثير تطبيق تدقيق البيئة التسويقية علي الأداء التسويقي للمؤسسة: دراسة ميدانية لمتعاملي سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر". منشورة في مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 2، ص ص. 633-648.

هدفت دراسة مصباح ليلي (2017) إلى تحليل تأثير تطبيق تدقيق البيئة التسويقية على الأداء التسويقي لمشغلي خدمة الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، أوريدو، وجازي). اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وشملت عينة من 29 مسؤولاً إدارياً من المستوى التنفيذي في الشركات الثلاث. أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتدقيق البيئة التسويقية الداخلية والخارجية على مؤشرات الأداء التسويقي، حيث ساهم في تحسين الحصة السوقية ونمو المبيعات بنسبة

تفسير بلغت 33.2%. كما أكدت النتائج على أولوية الاهتمام بالبيئة الخارجية مقارنة بالداخلية لتعزيز الفعالية التنافسية في سوق الاتصالات الجزائري.

-دراسة صبرينة بهاز، الطاهر لحرش (2021) بعنوان :

" تطبيق التدقيق التسويقي في الشركات - دراسة ميدانية على عينة من الشركات الاقتصادية الجزائرية " .

منشور في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 8، العدد 2، ص ص. 618-637.

هدفت دراسة صبرينة بهاز، الطاهر لحرش إلى تشخيص واقع تطبيق التدقيق التسويقي في الشركات الاقتصادية الجزائرية، من خلال منهج وصفي تحليلي اعتمد على استبيان مفصل شمل عينة مكونة من 83 مفردة، مثلت مؤسسات وطنية وأكاديميين متخصصين. وكشفت النتائج أن الشركات الجزائرية تُطبق أنشطة جزئية كدراسة السوق وسلوك المستهلك، لكنها لا تعتمد التدقيق التسويقي الشامل كآلية تقييم منهجية. كما أظهرت وجود ضعف في وضوح الرؤية الاستراتيجية ومستوى التنظيم الداخلي لوظيفة التسويق. وأخيراً، أوصت الدراسة بتبني نموذج متكامل للتدقيق التسويقي لتعزيز الكفاءة التنافسية في السوق الجزائرية.

-دراسة سيد محمد ، شيخ التهامي ابراهيم (2021) بعنوان:

" التدقيق التسويقي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " . منشور في مجلة جديد الاقتصاد، المجلد

16، العدد 1، ص ص. 240-264.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التدقيق التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اعتمدت على منهج وصفي تحليلي مع تطبيق ميداني باستخدام استبيان شمل عينة ميسرة مكونة من 60 مفردة من العاملين في مجال التسويق بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة التدقيق التسويقي في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسات الاقتصادية. خلصت الدراسة إلى أن التدقيق التسويقي يعد أداة فعالة لتعزيز القدرة التنافسية عند تطبيقه وفق أسس منهجية سليمة.

4. موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة

يُعد موقع الدراسة الحالية المعنونة بـ " أثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف " امتداداً طبيعياً للأدبيات البحثية السابقة في مجال التدقيق التسويقي وأثره على الأداء التسويقي، حيث تستند إلى مجموعة متنوعة من الدراسات الأجنبية، العربية، والمحلية لتعزيز إطارها النظري وتحديد إشكالياتها البحثية. تتلاقى الدراسة مع الدراسات السابقة في تأكيدها على العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسات التدقيق التسويقي وتحسين مؤشرات الأداء التسويقي، مثل زيادة الحصة السوقية، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الربحية، كما هو موضح في أبحاث مثل دراسة (Taghian et al (2008 و (Narver et al (2020 الأجنبية، ودراسات عربية مثل مويسي والزيادات (2012) والبحاري (2024)، بالإضافة إلى دراسات محلية جزائرية مثل مصباح (2017) وصبرينة بهاز والطاهر لحرش (2021).

ومع ذلك، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها الجغرافي على البيئة الجزائرية، تحديداً ولاية سطيف، مما يميزها عن معظم الدراسات السابقة التي ركزت على سياقات أوروبية أو آسيوية، وتسد فجوات بحثية بارزة تشمل: الفجوة الجغرافية من خلال دراسة السياق المحلي الذي ظل مهملاً نسبياً؛ الفجوة المفاهيمية عبر التركيز على تدقيق "برامج الوظيفة التسويقية" كمدخل متكامل، خلافاً للتركيز على أنواع أخرى من التدقيق؛ الفجوة التطبيقية بتقديم نماذج عملية ملائمة للبيئة الجزائرية؛ والفجوة القطاعية بشمولها مؤسسات اقتصادية متنوعة القطاعات بدلاً من الاقتصار على قطاعات محددة.

تُضيف الدراسة قيمة مضافة من خلال مساهماتها العلمية (النظرية) في إثراء المكتبة العربية والجزائرية، والمنهجية عبر اعتماد منهجية متكاملة وتصميم استبيان محكم، والعملية بتقديم نموذج تطبيقي لتدقيق البرامج التسويقية يساعد المؤسسات الجزائرية على تحسين أدائها التسويقي، مع تحديد العوامل الحرجة وآليات معالجة التحديات المحلية. هذا يجعلها دراسة رائدة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، معتمدة على عينة تمثيلية مناسبة.

عاشرا: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

حرصا على دقة الطرح ووضوح الإطار المفاهيمي للدراسة، يتعين تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي ما يلي هذه المفاهيم:

- **التدقيق التسويقي (Audit Marketing)**: عملية منهجية شاملة تهدف إلى تقييم البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، الإستراتيجيات التسويقية، والبرامج التسويقية، بغرض الكشف عن مواطن القوة والضعف وتقديم توصيات لتحسين الأداء التسويقي.
- **برامج الوظيفة التسويقية (Marketing Function Programs)**: تشمل كافة الأنشطة والبرامج المتعلقة بالوظيفة التسويقية داخل المؤسسة (تطوير المنتجات، التسعير، التوزيع، الترويج، إدارة العلاقة مع الزبائن...)، والتي تخضع لعملية التدقيق التسويقي لغرض قياس فعاليتها.
- **الأداء التسويقي (Marketing Performance)**: يعبر عن نتائج الجهود التسويقية للمؤسسة، ويقاس من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية (مثل الحصة السوقية، نمو المبيعات، الربحية) و المؤشرات النوعية (مثل رضا الزبائن، ولاء الزبائن).
- **المؤسسة الاقتصادية (Economic Enterprise)**: كيان اقتصادي يهدف إلى تحقيق الربح والنمو المستدام، من خلال إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، وتعتبر الوظيفة التسويقية عنصرا محوريا في ضمان تنافسيتها.

إحدى عشر: صعوبات الدراسة

تتجلى الصعوبات التي صادفها الباحث في الجانب النظري والتطبيقي في النقاط التالية:

- محدودية الدراسات والأبحاث التي تدرس ممارسات جميع برامج الوظيفة التسويقية وتأثيرها على الأداء التسويقي للمؤسسة.
- صعوبة استرداد استمارات الاستبيان لطبيعة الأشخاص المستجوبين وإنشغالهم الإدارية وكذلك رفض بعضهم الإجابة على أسئلة الاستبيان، وهذا ما ينعكس على جودة الدراسة و نتائجها.
- صعوبة تحديد أبعاد أو مؤشرات قياس الأداء التسويقي المناسبة لعينة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في البيئة الجزائرية، وبالتحديد في ولاية سطيف.

إثني عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية المصاغة، جرى تصميم وتنظيم الدراسة وفق هيكل منهجي متكامل. حيث يتضمن مقدمة يليها فصلان نظريان يتناولان الجوانب المفاهيمية والإطار المرجعي للدراسة، ثم فصل تطبيقي مخصص لعرض وتحليل النتائج الميدانية ومناقشتها، وصولا إلى خاتمة تتضمن النتائج و التوصيات والأفاق المستقبلية للدراسة. وقد جأت فصول الدراسة متسلسلة وفق الترتيب التالي :

يتناول **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي للتدقيق التسويقي من خلال مباحث الرقابة التسويقية، المفاهيم والأسس النظرية، المراحل والمتطلبات، ثم الأدوات والأساليب والنماذج التطبيقية.

أما **الفصل الثاني** فيركز على مفهوم الأداء التسويقي في المؤسسة، حيث يضم مباحث حول الأداء في المؤسسة، و مفهوم وأهمية الأداء التسويقي ونماذجه، تقييم وقياس الأداء التسويقي، ثم يبرز العلاقة بين التدقيق التسويقي والأداء التسويقي.

بينما خصص **الفصل الثالث** والآخر للدراسة التطبيقية متناولا خصائص العينة ومنهجية التحليل، الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ثم عرض النتائج واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات،
والنماذج التطبيقية

تمهيد

يأتي هذا الفصل الأول ليسلط الضوء على الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي كأحد الأدوات الإستراتيجية لتحسين وضبط الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الحديثة. حيث يتناول الفصل أربعة مباحث رئيسية تهدف إلى بناء تصور متكامل حول هذا الموضوع الإستراتيجي.

في المبحث الأول: يستعرض الأسس النظرية للرقابة التسويقية من حيث المفهوم والأهمية والأنواع.

أما المبحث الثاني: فيتناول الإطار النظري والمفاهيمي للتدقيق التسويقي من حيث النشأة والتطور، ومع التركيز على التمييز بينها وبين المفاهيم المرتبطة به، مكوناته الأساسية وأهميته، وأهدافه ومهامه.

ويأتي المبحث الثالث: لبيان الركائز الأساسية والمراحل العملية للتدقيق التسويقي ومتطلباته الأساسية لنجاحه عندما تلجأ إليه المؤسسات الإنتاجية في شتى القطاعات.

بينما يختتم الفصل بالمبحث الرابع الذي يعرض الأدوات والأساليب والنماذج التطبيقية في مجال أو حقل التدقيق التسويقي.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

المبحث الأول: مدخل إلى الرقابة التسويقية

تندرج الرقابة التسويقية (Marketing Control) ضمن الوظائف الإدارية الأساسية التي تكرس جهودها لتحقيق الانسجام بين الأداء التنفيذي والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة في المجال التسويقي. وتتحلى أهميتها في كونها الأداة التي تضمن تحويل الخطط التسويقية من مجرد توجهات نظرية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس والتقييم، إذ تعمل الرقابة التسويقية على متابعة الأنشطة المختلفة ضمن المزيج التسويقي، وتقييم مدى توافقها مع الأهداف المحددة، والكشف عن الانحرافات أو أوجه القصور التي قد تعيق تحقيق الأداء المنشود. كما تمكن الإدارة من تبني قرارات تصحيحية في الوقت المناسب، بما يعزز من كفاءة استخدام الموارد التسويقية ويحقق التكامل بين الجوانب التخطيطية والتنفيذية. ومن هذا المنطلق، تُعد الرقابة التسويقية حلقة وصل أساسية بين مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم، إذ تعزز آليات التحسين المستمر وتدعم القدرة التحليلية للمؤسسة، بما يضمن الاستجابة المرنة للتغيرات البيئية والتعامل الكفء مع متطلبات المنافسة السوقية.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة التسويقية

يتناول هذا المطلب مفهوم الرقابة التسويقية، بدءاً من تعريفها وصولاً إلى توضيح أهدافها وأهميتها ومجالاتها التطبيقية داخل المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: تعريف الرقابة التسويقية وطبيعتها

إن مفهوم الرقابة التسويقية لا يختلف جوهرياً عن مفهوم الرقابة بشكل عام، حيث أن جوهر الرقابة واحد مهما اختلفت الأنشطة التي تزاوئها المؤسسة، فالرقابة التسويقية ماهي إلا العملية يتم من خلالها التأكد أن الأنشطة التسويقية تنفذ حسب ما هو مخطط لها وفق للمعايير المحددة للإنجاز، وكذلك تشخيص الانحرافات والمعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف التسويقية المحددة لعملية التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان استمرارية العمل بالاتجاه الصحيح والمرغوب¹.

يُعرف كوتلر، كيلر ومنسو الرقابة التسويقية بأنها: " العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بتقييم أثر أنشطتها التسويقية، واتخاذ التغييرات والتعديلات اللازمة لضمان توافق الأداء الفعلي مع الأهداف المسطرة² ".

كما تعرف على أنها هي اوسيلة لإنجاز أقسام التسويق لمهامها كما أنها تعرف على أنها عملية التأكد من أن النشاطات التسويقية تنفذ حسب ما هو مخطط لها³.

¹ - Lambert, Douglas M. et Piercy-Henri, Nada. *Strategic Marketing Management: A Business Process Approach*. Routledge, 2018, p. 215.

² - KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin Lane ; MANCEAU, Delphine. *Marketing Management*. 15^e éd., Paris : Pearson Education, 2015, p. 760.

³ - عبد الرحمن يحياوي، أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق على تحسين الأداء التسويقي، دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية

الانتاجية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2018-2019، ص 43.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

أما **آمسترونغ وكوتلر** ، فيوضحان أن الرقابة التسويقية هي: " تتم عبر أربع مراحل أساسية: يبدأ المديرون التسويقيون بتحديد الأهداف التسويقية الدقيقة، ثم يقومون بقياس أداء الأنشطة التسويقية، يلي ذلك تقييم الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع، وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقليص الفارق وضمان بلوغ الأهداف المحددة " ¹.

ويعرف **السلمي** الرقابة التسويقية بأنها: " عملية إدارية منظمة تهدف إلى قياس وتقييم نتائج الأنشطة التسويقية، ومقارنتها بالأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً، للكشف عن أوجه القصور والانحرافات وتصحيحها بما يضمن تحسين الأداء التسويقي وتحقيق الكفاءة والفاعلية " ².

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن للباحث صياغة تعريف إجرائي للرقابة التسويقية ويتمثل في كونها آلية إدارية ذات بعد إستراتيجي ، تتعدى مجرد المقارنة الكمية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، بل تمتد إلى تحليل مدى انسجام البرامج والقرارات التسويقية مع التوجهات العامة للمؤسسة ومتغيرات بيئتها التنافسية، بما يسمح بإعادة المسار التسويقي وفق منطق تصحيحي واستباقي في آن واحد.

كما تعتبر الرقابة التسويقية الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية، فبينما يخبر التخطيط التسويقي المدير بما يجب عمله تقوم الرقابة التسويقية بإظهار ما تم إنجازه أو فعله، من خلال توفير المعلومات على مدى قيام إدارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعة أو المرسومة، وما هي العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل التسويقي في المؤسسة .

ثانياً: أهمية الرقابة التسويقية

تعد الرقابة التسويقية ضرورة ملحة ومهمة جداً لإدارة التسويق كونها ترسم مسار العمل الصحيح وبذلك يمكن تلخيص أهميتها في مجموعة من النقاط الأساسية وتتمثل في الآتي: ³

أ. **البيئة** : تتسم البيئة التسويقية بالتغيير المستمر وضعف القدرة على التنبؤ الدقيق بالتغيرات المختلفة من ظروف اقتصادية وتكنولوجية ومنافسة والتي يتم على ضوءها وضع الخطط التسويقية المختلفة، وهذا يتطلب وجود رقابة تسويقية فعالة تعمل على تأشير الاختلافات ما بين العمل المخطط والأداء الفعلي لتقييم التوقعات التسويقية المستقبلية واكتشاف أسباب التباين في الأداء قبل وقوع الانحراف.

ب. **تعقد التنظيم** : إن تعقد المشروعات وكبر حجمها وتعدد الأسواق أدى إلى تعقد وظيفة الرقابة التسويقية واتساع مجالاتها مما يتطلب وجود نظام رقابي فعال يسعى للتعرف على نقاط الضعف والمشكلات التسويقية في الوقت المناسب، والتعرف على أسبابها وإيجاد الحلول اللازمة لها.

¹ - ARMSTRONG, Gary ; KOTLER, Philip. **Principes de marketing**. 17^e éd., Paris : Pearson Education, 2016, p. 58.

² - السلمي، علي. **الإدارة الإستراتيجية**: مدخل معاصر. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2008، ص. 214.

³ - معمر عقيل عبید، العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية التسويقية وبين تقويم الأداء في المنظمات التسويقية: دراسة تحليلية في شركة بغداد للمشروبات الغازية للفترة من 2013-2014. مجلة دنانير، العدد 6، ص. 33.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

ج. التراكم : تسهم الرقابة التسويقية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لتحقيق الأهداف وهذا يمنع وقوع الانحرافات، إذ أن الخطأ الصغير الذي يتم اكتشافه لاحقاً يصبح خطراً كبيراً على مستوى المنظمة، لذلك فإن وجود نظام رقابي فعال يسمح باكتشاف هذه الأخطاء في وقت مبكر.

ثالثاً: أهداف الرقابة التسويقية

تتلخص أهداف الرقابة التسويقية في مجموعة من النقاط الجوهرية، أبرزها مايلي: ¹

- متابعة تحقيق الأهداف الكمية والنوعية: مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية، تكاليف التسويق، رضا الزبائن.
- الكشف عن الانحرافات: من خلال متابعة الأداء لمعرفة الفروقات بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه.
- معرفة العوامل المساهمة في النجاح أو الفشل: أي تحليل ما الذي ساعد في النجاح أو تسبب في المشاكل حتى يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- تقييم سياسات المزيج التسويقي: مراجعة فعالية المنتج، السعر، التوزيع، الترويج وغيرها من عناصر المزيج التسويقي.
- الإجراءات التصحيحية: لتحسين الأداء عندما تُكتشف الانحرافات أو ضعف الأداء، وذلك بتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات تصحيحية.

- ضمان ملاءمة الاستراتيجيات والخطط للمتغيرات البيئية: نظراً لأن بيئة التسويق تتغير وتستلزم تحديث الخطط والسياسات. من خلال ما سبق، يتضح أن الرقابة التسويقية تشكل حلقة وصل بين التخطيط والتنفيذ من جهة، وبين التقييم والتحسين المستمر من جهة أخرى، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها التسويقية بكفاءة وفعالية.

رابعاً: خصائص الرقابة التسويقية الفعالة

تُعتبر الرقابة التسويقية الفعالة إحدى الركائز الجوهرية التي تضمن سلامة الأداء التسويقي وفعالية نتائجه في المؤسسات الاقتصادية، إذ تتسم بعدد من الخصائص التي تجعلها أداة إستراتيجية لا غنى عنها، ونبرزها فيما يلي: ²

✓ الشمولية: فهي في المقام الأول شاملة لمختلف عناصر المزيج التسويقي، بما يسمح بكشف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

✓ الاستمرارية والدورية: كما أنها تتسم بالاستمرارية والدورية، حيث تُمارس بشكل منتظم لمتابعة الأداء ومواكبة المتغيرات البيئية المستمرة.

✓ الموضوعية والدقة: وتستند الرقابة الفعالة إلى الموضوعية والدقة في جمع البيانات ومعالجتها، بالاعتماد على معايير كمية ونوعية تُجنّبها الانطباعات الذاتية.

✓ المرونة والتكيف: وإضافة إلى ذلك، فإنها تتصف بالمرونة والتكيف مع التحولات السريعة في الأسواق، من خلال تعديل أدواتها ومعاييرها بما يتناسب مع المستجدات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2- Lamb, Charles W., Hair, Joseph F. & McDaniel, Carl, **Marketing**, 13^e édition, Cengage Learning, Boston, 2018, p. 512.

² - النجار، حسن مصطفى، إدارة التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2015، ص. 178.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

✓ الطابع الاستباقي (الإنذاري): كما تنطوي الرقابة على طابع استباقي يتيح التنبؤ بالمشكلات وإصدار إنذارات مبكرة تسهم في تجنب المخاطر قبل وقوعها وتقديم حلول وقائية.

✓ الارتباط بالأهداف الاستراتيجية: وأخيراً، فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إذ تركز على قياس ما يعكس تلك الأهداف وتسهم في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة التسويقية، مراحلها ومجالات تطبيقها

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أنواع الرقابة التسويقية، مراحلها ومجالات تطبيقها.

أولاً: أنواع الرقابة التسويقية

يشير الأدب التسويقي إلى أن الرقابة التسويقية لا تأخذ شكلاً واحداً، بل تتنوع بحسب الهدف والمستوى والزمن، وهي عملية يمكن تطبيقها على مستويات مختلفة داخل المنظمة. حيث تنطبق أنواع متعددة من الرقابة على كل مرحلة من مراحل الإدارة التسويقية، وبالتالي يمكن استخدامها من قبل: مديري التسويق، ومسؤولي المنتجات أو العلامات التجارية. ويقدم كوتلر وآخرون (2012) أربعة أنواع رئيسية للرقابة في مجال التسويق:¹

1. **الرقابة على الخطة التسويقية السنوية:** تهدف إلى تحديد ما إذا كانت الشركة قد حققت أهدافها من حيث المبيعات والربحية والمعايير الأخرى المحددة في الخطة السنوية. تعتمد هذه الرقابة بشكل كبير على الإدارة بالأهداف، حيث تبدأ الإدارة العليا بتحديد أهداف شهرية أو ربع سنوية، ثم تقيّم مدى تحقيقها، وتحلل أسباب أي انحرافات، وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

2. **الرقابة على الربحية التسويقية:** تختص بقياس ربحية كل منتج أو علامة تجارية، ومنطقة جغرافية، وقطاع عملاء، وقناة توزيع. ويتطلب ذلك تطبيق محاسبة تحليلية دقيقة لتوزيع التكاليف على كل نشاط وتحديد ربحيتها الفعلية.

3. **الرقابة على الإنتاجية التسويقية:** إذا كشفت التحليلات عن انخفاض ربحية بعض المنتجات أو الأسواق، فإن هذا النوع من الرقابة يساعد على تحسين كفاءة إدارة قوة المبيعات، والإعلان، والترويج، والتوزيع لتعزيز فعاليتها.

4. **الرقابة على الاستراتيجية التسويقية:** يجب مراجعة جميع الاستراتيجيات والأهداف التسويقية بشكل دوري. نظرًا لأن التسويق مجال تتقادم فيه السياسات وخطط العمل بسرعة، تصبح الرقابة الدورية للاستراتيجيات المعتمدة أمراً ضرورياً. يُعتبر التسويق مجالاً قد تصبح فيه السياسات وخطط العمل قديمة بسرعة، مما يستدعي ضرورة المراقبة المستمرة للاستراتيجيات التسويقية المعتمدة. ويلخص الجدول التالي أنواع الرقابة التسويقية الموجودة.

الجدول رقم (1): أنواع الرقابة التسويقية.

الأنواع	المسؤولون	الأهداف المرجوة	الأدوات المستخدمة
رقابة الخطة التسويقية	الإدارة العليا، الإدارات الوظيفية	تحليل مدى تحقيق الأهداف	تحليل المبيعات، حصص السوق، نسب المصاريف إلى

¹ - Eric Charli Kwuyah Tatdja, *ibid*, p.31.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

	وتحديد الإجراءات التصحيحية	حجم الأعمال، التحليل المالي، وغيرها.
رقابة الربحية التسويقية	مراقب التسويق	دراسة الربحية حسب المنتجات، المناطق الجغرافية، شرائح السوق، قنوات التوزيع، وغيرها.
رقابة إنتاجية التسويق	المسؤولون الموظفون والتشغيليون، مراقب التسويق	تقييم وتحسين إنتاجية الموارد المستخدمة، أداء فرق المبيعات، وتأثيراتها الفعلية الإعلان، الترويج، التوزيع، وغيرها.
رقابة الإستراتيجية التسويقية	الإدارة العليا، مدقق التسويق	تقييم فعالية التسويق، مراجعة المسؤوليات الاجتماعية وأخلاقيات الممارسات.

Source: Philip kotler, Kevin keller : op cit,p761.

هذه التصنيفات المقدمة عن الرقابة التسويقية من قبل كوتلر وآخرون (2012) محدودة إلى حد ما. ففي الواقع، لا يمكن اختزال الرقابة التسويقية في مجرد الرقابة على الإستراتيجية التسويقية، والإنتاجية، والربحية، والخطة التسويقية؛ بل يمكن أيضاً مراقبة السياسة التسويقية وهيكلتها التنظيمية في المؤسسة.

ثانياً: مراحل الرقابة التسويقية

تمثل الرقابة التسويقية عملية ديناميكية تتكون من عدة مراحل مترابطة تهدف إلى التأكد من أن الأنشطة التسويقية تُدار وفقاً للأهداف والخطط التسويقية الموضوعة. وتتمثل أهم المراحل فيما يلي:

- 1. تحديد المعايير والأهداف:** تعد هذه المرحلة الأساس المنهجي لعملية الرقابة التسويقية؛ إذ من دون معايير واضحة لا يمكن الحكم على مدى نجاح أو فشل الخطط المرسومة من خلال عملية التخطيط التسويقي. ينبغي أن تتضمن المعايير:
 - **معايير كمية** قابلة للقياس الزمني مؤشرات أداء رئيسية (KPI) مثل: حصة السوق بالنسبة المئوية (%)، حجم المبيعات الشهري أو الفصلي، صافي الربح من المنتج، معدل التحويل، معدل الاحتفاظ بالعملاء أو الزبائن.
 - **معايير نوعية** تقيس تجارب الزبائن وجودة تنفيذ القنوات: مستوى رضى العملاء (عن طريق مقاييس أو مؤشرات رضاء معيارية)، جودة الخدمة، سمعة العلامة التجارية، وقياس تجربة المستخدم.
 - **خصائص المعايير الجيدة:** محددة وقابلة للقياس ومحقة وذات صلة ومؤطرة بزمن (SMART) ، ويُفضّل ربطها بأهداف إستراتيجية أعلى (أهداف الشركة، ربحية الأسهم، نمو السوق).

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

عند تحديد المعايير يجب فصل معايير الأداء التشغيلي عن المعايير الإستراتيجية طويلة الأمد (مثل موضع أو مكانة العلامة التجارية في السوق).

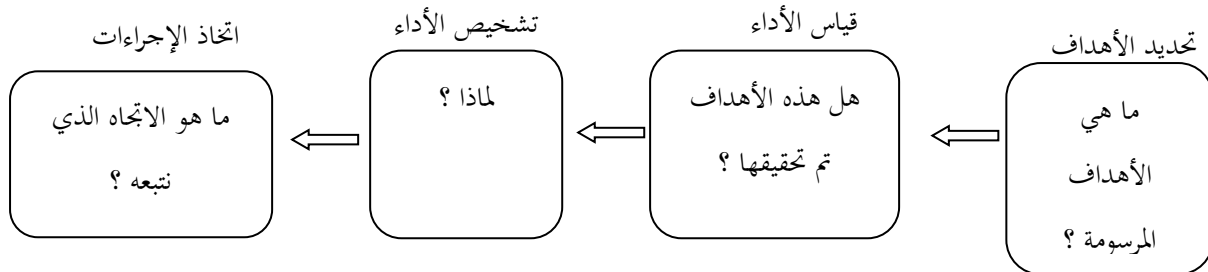
2. قياس الأداء الفعلي: يستلزم تقييم الأداء جمع وتصنيف المعلومات المتعلقة بالأداء، وتحليلها وربطها بالمعايير المحددة بغية تتبع الانحرافات والأخطاء والأسباب الكامنة وراءها. وقد يكون هذا التقييم مستمراً أو دورياً.

ويتم جمع البيانات حول الأداء الفعلي للأنشطة التسويقية مثل البيانات البيعية، بيانات السوق، تقارير العملاء، أو نتائج الحملات الإعلانية. يتطلب ذلك أنظمة معلومات تسويقية مرنة وفعالة بمعنى دقيقة وسليمة من الأخطاء وتتكيف مع مستجدات البيئة التسويقية.

3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير (تحليل الفجوات): بعد جمع البيانات، يتم تحليل الفجوات والانحرافات بين النتائج الفعلية والمعايير المحددة لتحديد أسبابها إن وُجدت، ومعرفة ما إذا كانت مؤقتة أم هيكلية. انحرافات مؤقتة (موسمي/حدثي) مقابل انحرافات هيكلية (مشكلات في المنتج، إستراتيجية سيئة، فقدان حصة سوقية).

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية : المرحلة النهائية تترجم التشخيص إلى تدخلات عملية من خلال اتخاذ قرارات تصحيحية لمعالجة الانحرافات وضمان توافق الأداء التسويقي مع الأهداف. قد تشمل هذه الإجراءات تعديل السياسات التسويقية أو تحسين كفاءة فرق التنفيذ، وتترجم تلك المراحل أو الخطوات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): مراحل عملية الرقابة التسويقية



Source: KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin Lane ; MANCEAU, Delphine. **Marketing Management**. 15^e éd., Paris : Pearson Education, 2015, p. 761

ثالثاً: مجالات تطبيق الرقابة التسويقية

هناك مجالات مهمة ينبغي أن تركز عليها عملية الرقابة التسويقية منها:¹

1. قياس رضا الزبون: إن رضا الزبون هو مقياس الرقابة التسويقية الرئيسي للمخرجات التسويقية وأن انخفاض مؤشر رضا الزبون أو عدم تنامي معدل المنافسون يضع المنظمة في مشكلة كبيرة.

¹ - بشار ذاكر صالح القوطجي، محمد محمود حامد الملاحسن، الرقابة التسويقية وتأثيرها في تبني المنظمات للتسويق الرشيق: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الموصل للحديد والصلب، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية . المجلد (11) العدد (2) ، 2021، ص.101.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

2. رقابة مصروفات التسويق: تعتبر من أهم مجالات الرقابة التسويقية، ومن المهم رقابة علاقة التغير في المبيعات بالتغير في المصروفات، وتوضح طبيعة هذه العلاقة أحد المؤشرات الهامة للكفاية التسويقية.

3. نسبة مبيعات المنتجات الجديدة والمعدلة من المنتجات الكلية: حيث تعد هذه النسبة واحدة من أهم مقاييس المخرجات التسويقية حيث توضح هذه النسبة مدى قدرة المنظمة ونجاحها في التكيف وإعادة صياغة نفسها وتقديم منتجات جديدة للسوق كما قد تكشف نفس هذه النسبة عن عجز الإدارة وفشلها وعدم قدرتها على الثبات بمنتجاتها في السوق.

4. الرقابة على أرقام المبيعات خلال فترة زمنية معينة: تركز الرقابة التسويقية هنا حول معرفة تأثير العامل الزمني على التغير في المبيعات وعادة لأن تحليل أرقام المبيعات على أساس زمني يعتمد بشكل كبير على أرقام مبيعات الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة وحصتها من السوق الكلي.

5. تحليل المبيعات على أساس مناطق التوزيع: الهدف من قياس أداء المبيعات على مستوى مناطق التوزيع هو التأكد من كفاءة كل منطقة على حدة وتوحيد المناطق التي تواجه المشكلات.

المبحث الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للتدقيق التسويقي

شكل التدقيق التسويقي حجر الزاوية في تقييم الفعالية الإستراتيجية للممارسات التسويقية المعاصرة، حيث تمتد جذوره المفاهيمية إلى تطور أنظمة الرقابة الإدارية والمالية على نحو متكامل.

وفي هذا الإطار، يتناول المبحث نشأة وتطور مفهوم التدقيق التسويقي، توضيح مفهومه وخصائصه، وإبراز أهميته وأهدافه ومهامه في تحسين الأداء التسويقي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: أصل وتطور مفهوم التدقيق التسويقي

يمثل تتبع أصل وتطور مفهوم التدقيق التسويقي خطوة أساسية لفهم مكانته ضمن الفكر الإداري والتسويقي الحديث، فقد تبلور تدريجياً مع تطور أنظمة الرقابة والتخطيط ليصبح أداة إستراتيجية شاملة لتشخيص الأداء التسويقي وتحسين فعالية السياسات التسويقية في المؤسسات.

أولاً: مفاهيم حول التدقيق في المؤسسة

يُعد مفهوم التدقيق (Audit) نتاجاً للتطور التاريخي لممارسات الرقابة والتحقق عبر العصور، حيث تعود جذوره إلى الحضارات القديمة التي عرفت أشكالاً أولية من المراجعة الحسابية. ففي الحضارات المصرية واليونانية والرومانية، على سبيل المثال، كانت تُستحدث آليات رقابية تشمل تعيين أفراد موثوق بهم لفحص السجلات المالية العامة وضبط عمليات جباية الضرائب، مما يُعد نواة مبكرة لمهنة التدقيق.¹

أما التدقيق بصيغته المنهجية المعاصرة، فقد برز في المجال المالي متزامناً مع قيام الثورة الصناعية خلال القرن التاسع عشر، حيث أملت طبيعة الشركات أو المؤسسات الكبرى وحجم تعاملاتها المالية المتصاعد ضرورة إرساء نظم رقابية دقيقة لضمان موثوقية

¹ - فريد كورتل وآخرون، التدقيق التسويقي، دار التل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، البليدة، الجزائر، 2022، ص. 23 نقلاً عن: خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات : الناحية النظرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص. 14.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

البيانات المالية وصون حقوق المساهمين. ويعنى التدقيق المالي بفحص وتقييم مختلف الأنشطة والإجراءات التي تؤثر في حماية أصول المؤسسة والمحافظة عليها، والتحقق من سلامة عمليات التسجيل والمعالجة المحاسبية، فضلاً عن التأكد من مصداقية وموثوقية المعلومات المالية التي تقوم المؤسسة بنشرها والإفصاح عنها¹.

ومع تطورات المنظومة الاقتصادية والإدارية بحلول منتصف القرن العشرين، تجاوز مفهوم التدقيق الإطار المالي التقليدي ليشمل مجالات متنوعة كالتدقيق الإداري والتشغيلي وضمان الجودة، مما وسع من نطاق تطبيقاته ساعياً إلى الارتقاء بمستوى الكفاءة المؤسسية الشاملة².

يُساء استخدام مصطلح "التدقيق" في كثير من الأحيان، حيث يتم الخلط بينه وبين مفاهيم قريبة منه لكنها مغايرة، مثل التشخيص، التحليل، التقييم، المسح الميداني، وغيرها من الخبرات الاستشارية. ويعزى هذا الالتباس إلى تنوع السياقات التي يمكن فيها تطبيق مفهوم وأدوات التدقيق، وهو تنوع يصعب حصره.

وتختلف أغراض التدقيق بشكل كبير حسب الجهة التي تقوم به. فقد يكون عرضياً أو مستمراً، حيث يُلجأ إلى النوع الأول فقط عند ظهور مشكلات جسيمة تعجز المنظمة عن احتوائها، أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية ذات تأثير بالغ على مصير ومستقبل المؤسسة. فبينما النوع الثاني يطبقه البعض لفهم الواقع قبل التحرك، يضطر آخرون إلى اعتماده استجابة لمتطلبات قانونية.

ويعرف التدقيق بأنه: "عملية فحص لأنظمة الرقابة الداخلية، البيانات، الحسابات والمستندات الخاصة بالمؤسسة بشكل منهجي ومنظم، يهدف الخروج برأي فني محايد وموضوعي عن مصداقية القوائم المالية للوضع المالي لتلك المؤسسة في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تحقيقها لنتائج أعمالها من ربح أو خسارة عن تلك الفترة المحددة"³.

وفقاً للمراجع الأكاديمية، فإن التدقيق: "هو نشاط مستقل يطبق إجراءات ومنهجيات محددة لتقييم مدى ملاءمة، صحة، أمان، وكفاءة الإجراءات المتخذة في المنظومة، وذلك بالاستناد إلى معايير مرجعية"⁴.

كما يُعرف موقع **Jobintree.com** التدقيق: "بأنه عملية موضوعية مستقلة تمنح المنظمة ضمانات حول درجة تحكمها في عملياتها، وتقدم توصيات لتحسينها، وتسهم في خلق قيمة مضافة"⁵.

وبحسب "أوليمان" و"شيك" نقلاً عن هوكلين (2007-2008)، يُعد التدقيق:

• أداة للتحكم في المخاطر،

• تشخيصاً آنياً (Instant T) يهدف إلى الوقاية من الاختلالات الداخلية.

¹ - Jean –Charles B écour , Henri Bouquin , **Audit Opérationnel , Entrepreneuriat, Gouvernance, Performance**, ED Economica, p.13.

² - الشمري، خالد بن إبراهيم. تطور الفكر الرقابي: من المراجعة المالية إلى تدقيق الأداء الشامل. مجلة الدراسات الإدارية والمالية، 2020 المجلد 15، العدد (2)، ص. 85-110. ص. 87.

³ - الرفاعي، أحمد حسين. أسس التدقيق والمراجعة: النظرية والتطبيق. الرياض: دار المريخ للنشر، 2018، ص. 34.

⁴ - Célestin Mypia, N'sele Tangamo, **la Problématique de la Pratique de l'Audit Marketing, Validation d'une Méthodologie, Etudes de cas**, éditions saarbrücken, deuthland, Allemagne, 2016, p.39.

⁵ - Célestin Mypia, N'sele Tangamo ; op.cit.p.38.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

وبهذا، يساعد التدقيق المنظمات على تحقيق أهدافها عبر تقييم منهجي لعمليات إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة، مع تقديم مقترحات تعزز فعاليتها.

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم التدقيق التسويقي

شهد المفهوم التدقيقي في الحقل التسويقي تطوراً تدرجياً ملحوظاً خلال العقدين السادس والسابع من القرن العشرين، متحولاً من كونه أداة رقابية تشغيلية تقتصر على فحص التنفيذ إلى آلية تحليلية استراتيجية شاملة تهدف إلى تشخيص الوضع التسويقي وتقويمه. وتُعدُّ دراسة **شوخمان** (Shuchman, 1960) من بين الأبحاث التأسيسية الأولى التي دعت إلى توظيف التدقيق التسويقي كأداة للرقابة على السياسات التسويقية، غير أن الطرح آنذاك ظل محصوراً في الإطار الوصفي الإجرائي. ثم تلاحت الإسهامات مع **أوكسينفيلدت** (Oxenfeldt, 1963) و**أبل وهاموند** (Abell & Hammond, 1965) ، اللذين ربطا مفهوم التدقيق بعملية التخطيط الاستراتيجي، معتبرين إياه منطلقاً أساسياً لمراجعة الوضعية التنافسية للمنظمة وتحديد فرص النمو والتوسع الممكنة في الأسواق الحالية والمرتبقة.

غير أن النقلة النوعية الأبرز تحققت مع العالم الرائد **فيليب كوتلر** (Kotler, 1967) عبر مقاله المؤسس " التدقيق التسويقي يبلغ مرحلة النضج " والصادر في دورية Harvard Business Review ، حيث قدّم تعريفاً متكاملًا للتدقيق التسويقي باعتباره " عملية منهجية مستقلة وشاملة تهدف إلى تقييم البيئة التسويقية والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة بغية تحديد مجالات المشكلات والفرص، واقتراح خطط عمل لتعزيز الأداء التسويقي " ¹. وقد ارتكز نموذج كوتلر على ثلاثة مبادئ جوهرية هي: الدورية، والشمولية، والاستقلالية، مما أسهم في انتقال التدقيق التسويقي من كونه أداة رقابية تقليدية إلى وسيلة استباقية لتشخيص الفجوات الاستراتيجية وتمهيد الطريق للتطوير المستمر.

ولم تقف إسهامات كوتلر عند حد التأطير النظري فحسب، بل امتدت إلى التطبيقات العملية من خلال أعمال لاحقة مثل (Kotler, Gregor & Rodgers, 1977) ، حيث قدّم نموذجاً تفصيلياً لمراحل تنفيذ التدقيق التسويقي داخل المنظمات، مبرزاً أنواعاً متعددة للتدقيق تشمل: تدقيق البيئة التسويقية، وتدقيق الاستراتيجية التسويقية، وتدقيق المزيج التسويقي، وتدقيق نظام التواصل مع العملاء. كما توسع كوتلر في تطبيقات المفهوم ليشمل سياقات غير تقليدية، كالتدقيق في مجال التسويق الاجتماعي أو ما أطلق عليه "التدقيق التسويقي العكسي (Demarketing Audit) ، وفي دراسة مشتركة مع **ليفني** (Kotler & Levy, 1971) ، وسع كوتلر نطاق مفهوم التدقيق التسويقي ليشمل ليس فقط تقييم الأداء وتحسينه، بل أيضاً مراجعة قرارات تخفيض الطلب أو إعادة توجيهه في أسواق محددة.

وبذلك يمكن القول، إن أعمال **كوتلر** تشكل الإطار المرجعي المحوري الذي انتقل من خلاله التدقيق التسويقي من مرحلة المراجعة الوظيفية المحدودة إلى مرحلة التحليل الاستراتيجي الشامل، في حين مثلت الإسهامات السابقة واللاحقة في الفترة بين 1960 و1977 امتداداً بنائياً عزز الأسس النظرية والعملية للمفهوم، ورسخ مكانته كأحد الأدوات الأساسية في الإدارة التسويقية الحديثة،

¹ - Kotler, Philip, « Marketing Audit Comes of Age », Harvard Business Review, Vol. 45, No. 3, 1967, p. 25

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

التي تعتمد على التشخيص الدوري والمراجعة الشاملة لضمان تحقيق التفوق التنافسي في الأسواق والحفاظ على استقرار الأداء التسويقي وتحسينه من قبل المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم التدقيق التسويقي والمفاهيم المرتبطة به، مكوناته و أنواعه

يعتبر التدقيق التسويقي من المفاهيم الحديثة نسبيًا في أدبيات الإدارة والتسويق، إذ يهدف إلى فحص وتحليل كافة الأنشطة التسويقية للمؤسسة بأسلوب منهجي ومنظم. ويساعد فهم هذا المفهوم وخصائصه الجوهرية على إدراك دوره كأداة رقابية وتشخيصية تدعم صناع ومتخذي القرار في تحسين الأداء التسويقي وتصحيح الانحرافات، بما يحقق المواءمة بين الأهداف الإستراتيجية وواقع السوق.

أولاً: مفهوم التدقيق التسويقي

برزت أهمية التدقيق التسويقي في العقود الأخيرة مع تزايد تعقيد الأسواق وتنوع إستراتيجيات التسويق التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية، وأصبح ينظر إليه كأداة إستراتيجية متكاملة تهدف إلى تقييم فعالية الأنشطة والبرامج التسويقية بصفة شاملة ومنهجية. كما يرى بعض الباحثين أن التدقيق التسويقي ليس مجرد عملية تشخيصية بل هو مدخل إستراتيجي يهدف إلى تحقيق التكيف المستمر بين الموارد التسويقية للمؤسسة و المتغيرات البيئية في الاسواق.

لعل أوسع أداة رقابية متاحة لمديري التسويق تتمثل في التدقيق التسويقي والذي يعرف على أنه: " التقييم الشامل المنهجي الدوري لأهداف المنظمة التسويقية واستراتيجياتها وهيكلها وأدائها. حيث يُسهم التدقيق التسويقي في تمكين الإدارة من توزيع الموارد التسويقية بكفاءة عالية " ¹.

ويعرف التدقيق التسويقي كذلك على أنه: " عملية تهدف إلى تقييم أداء الوظائف التسويقية، من خلال الوقوف على كفاءة وفعالية مختلف العمليات والأنشطة المرتبطة بتنفيذ الخطة التسويقية، وتسهم هذه العملية في مساعدة الشركات على فهم احتياجات جمهورها المستهدف، وكيفية تلبية تلك الاحتياجات على أفضل حال " ².

وقد عرفه **Capolani** على أنه: " مجموعة من الأنشطة التحليلية المنهجية التي تهدف إلى تقييم مدى كفاءة وفعالية السياسات والبرامج التسويقية المطبقة داخل المؤسسة، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ " ³.

كما عرف **Wild** التدقيق التسويقي على بأنه: " تقييم ومراجعة نظامية نقدية غير متحيزة لجميع أنشطة التسويق فيما يتعلق بالأهداف والسياسات والافتراضات التي قامت عليها وكذلك التنظيم والأفراد والأساليب والإجراءات التي تستخدم في تنفيذ السياسات وبلوغ الأهداف " ⁴.

¹ - Lamb, Hair, McDaniel (2017), **Principles of Marketing**, editions Cengage Learning, boston, united states.

² - Cancino, Y, Rozo, and Manjarrez, C. **Uses and Benefits of the Marketing Audit: A point of view of managers in marketing Departments**, Espacios, 2019, vol1, No.40, pp.25-34

³ - Capolani, **The Impact of Marketing Audit on Businesses Performances**, International Journal of Marketing Studies, Vol. 10, No1, 2018, p.,

⁴ - محمد الصبري. إدارة التسويق. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص.307.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

أما **Dibb وآخرون** فيعرف التدقيق التسويقي بأنه: " اختبار رسمي لأنشطة البرامج التسويقية والفرص من ذلك تشخيص نقاط القوة والضعف في العمليات " ¹.

وفي السباق العربي، أشار **الحمامي** إلى أن التدقيق التسويقي هو: " نشاط رقابي وتقييمي شامل يستند إلى أدوات كمية ونوعية، ويستهدف تحليل مدى انسجام الأهداف التسويقية مع النتائج المتحققة في ظل ظروف البيئة التنافسية " ².

يعرف التدقيق التسويقي كذلك بأنه: عملية شمولية ومنهجية لتقييم البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، وتقدير كفاءة وفعالية الأنشطة والبرامج التسويقية، بهدف الكشف عن مواطن القوة والضعف، واقتناص فرص التطوير، بما يمكن المؤسسة من تحسين أدائها التسويقي وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق " ³.

حيث يعني التدقيق التسويقي كذلك على أنه: " الفحص الشامل والمنظم لبيئة العمل التسويقي والأهداف والإستراتيجيات ضمن الأنشطة التسويقية للمنظمة وبحيث تكون الغاية منه اكتشاف التناقضات وتحديد المشكلات التسويقية والفرص المتاحة ومن ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية وخطة العمل اللازمة لتحسين الأداء التسويقي " ⁴.

وحسب **CHEIKH, B. I., & ALAOUI** التدقيق التسويقي هو: " ممارسة تهدف على تقييم أداء وظائف التسويق من خلال تأسيس كفاءة وفعالية العمليات التسويقية " ⁵.

وبعد القيام بتوضيح مفهوم التدقيق التسويقي من خلال مجموعة من التعاريف للأكاديميين في مجال التسويق، يمكن تقديم تعريف إجرائي خاص للباحث لهذه الدراسة، ويعرف التدقيق التسويقي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه عملية منهجية وشمولية تنفذ بشكل دوري وموضوعي لتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة والبرامج والسياسات التسويقية داخل المؤسسات الاقتصادية، بهدف تشخيص نقاط القوة والضعف، واستغلال فرص التحسين، وضمان انسجام الخطط التسويقية مع البيئة التنافسية واحتياجات السوق، بما يؤدي إلى رفع الأداء التسويقي وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

يُمثل التدقيق التسويقي أداة إستراتيجية تهدف إلى تقديم رؤية شاملة للجهود التسويقية للمؤسسة، وتُسهم في تطوير خططها وتحسين أدائها التسويقي. فهو لا يقتصر على وظيفة رقابية تقليدية فقط، بل يُعد آلية داعمة لفلسفة التسويق الإستراتيجي من خلال ترسيخ ثقافة التحسين المستمر، وتعزيز الوعي والتنسيق بين مستويات الإدارة، بما يضمن تكامل التخطيط والتنفيذ وتحقيق الرؤية التسويقية طويلة الأمد والمحافظة على التنافسية في بيئة متغيرة.

¹ -Dibb and Al,Marketing Concepts Strategies,USA ;1994,p.576.

² - الحمامي، سمير، التدقيق التسويقي ودوره في تحسين الأداء التنافسي، مجلة البحوث التجارية، جامعة القاهرة، مجلد 43، العدد 20، 2021، ص. 77.

³ - عبد الرحمن، أحمد. التسويق الاستراتيجي وتطبيقاته المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر، 2017، ص. 212.

⁴ - الصميدعي محمود جاسم وآخرون، إدارة التسويق : التحليل والتخطيط والرقابة، دار المناهج، 2006، ص. 213.

⁵ - أحمد يوسف فتحي البحاري، مرجع سبق ذكره، ص. 304.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

ثانياً: خصائص التدقيق التسويقي

يعتبر التدقيق التسويقي أحد الأدوات الإدارية التحليلية ذات الطبيعة الشمولية، فهو يتميز بخصائص متعددة تميزه عن غيره من عمليات الرقابة والتقييم التسويقي، ويتميز بأربعة خصائص أساسية وهي:¹

- **الشمولية:** بمعنى أن الفحص التسويقي يجب أن يشمل كافة الأنشطة والعمليات التسويقية فالتدقيق هنا ليس تدقيقاً راسياً ولكنه تدقيق أفقي متكامل.
- **المنهجية:** بمعنى أن التدقيق يتم وفقاً لمنهج معين ومحدد حيث يتم تحديد ماه و مطلوب تدقيقه وأين وكيف ومتى وذلك بما يضمن التحليل السليم للنتائج ومن ثم التشخيص واتخاذ الإجراءات الصحيحة.
- **الحيادية:** بمعنى أن الجهة التي تقوم بعملية التدقيق التسويقي يجب أن تتسم بالحيادية سواء كانت تلك الجهة من داخل المنظمة (على أن تكون خارج العاملين في مجال التسويق) أو من خارج المنظمة وعادة ما يفضل اللجوء إلى جهة خارجية لضمان توافر الحياد والاستقلالية.
- **الدورية:** وهنا لا بد من المنظمة أن لا تنتظر وقوع المشكلة ثم القيام بعملية الفحص ولكن يفضل أن يتم الفحص بشكل دوري ومستمر.

وهناك خاصية أخرى تتميز بها التدقيق التسويقي وهي الطابع الاستشاري، إذ لا يكتفي بكشف المشكلات التسويقية بل يُقدّم أيضاً توصيات لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية.

ثالثاً: التمييز بين التدقيق التسويقي والمفاهيم المرتبطة به

يشكل التدقيق التسويقي (Marketing Audit) أحد المفاهيم المحورية في حقل الإدارة والتسويق، غير أنه غالباً ما يُخلط بينه وبين مفاهيم أخرى مثل التقييم التسويقي، والمراجعة التسويقية، والرقابة التسويقية. ومن ثم، فإنّ الإحاطة العلمية الدقيقة تستدعي توضيح الفروقات والعلاقات بين هذه المفاهيم، لتحديد مكانة التدقيق التسويقي ضمن المنظومة الكاملة للأدوات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

أ. الفرق بين التدقيق التسويقي والتقييم التسويقي

يعتبر التمييز بين التدقيق التسويقي والتقييم التسويقي من الضروريات المنهجية لفهم طبيعة العمل التسويقي. فالتقييم التسويقي (Marketing Evaluation) عملية تحليلية منهجية تهدف إلى قياس فاعلية الأنشطة التسويقية ومردودها، وذلك بالاستناد إلى معايير محددة سلفاً، سواء كانت هذه المعايير كمية (مثل نسب المبيعات، الحصة السوقية، معدل العائد على الاستثمار التسويقي) أو نوعية (مثل رضا العملاء أو تحسين صورة العلامة التجارية)².

¹ - محمد الصبري، إدارة التسويق، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص. 308-309.

² - CRAVENS, David W. & PIERCY, Nigel F., **Strategic Marketing**, 10th edition, McGraw-Hill Education, 2013, p. 398.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

وفي هذا الإطار، يركز التقييم التسويقي على النتائج الفعلية التي حققتها البرامج التسويقية، ومدى تطابقها مع الأهداف المرسومة في الخطة التسويقية. وعادة ما يكون التقييم التسويقي أداة تشخيصية آنية أو فورية يسهل لإدارة التسويق تعديل أو تحسين الأنشطة التسويقية في المدى القصير.

أما التدقيق التسويقي (Marketing Audit) فيتجاوز التقييم التسويقي من حيث المدى والشمولية، إذ يشمل مراجعة البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، وتحليل الأهداف والسياسات والهياكل التنظيمية والبرامج التسويقية كافة¹. كما يتميز بكونه عملية دورية ومستقلة غالباً ما ينقذها طرف خارجي لضمان الحياد الموضوعية، ويهدف إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في النظام التسويقي ككل².

وعليه، فإن التقييم التسويقي يمثل أداة داخلية ضمن عملية التدقيق التسويقي، أي أن كل عملية تدقيق تسويقي تتضمن تقييماً تسويقياً، ولكن ليس كل تقييم تسويقي يُعد تدقيقاً تسويقياً.

بمعنى آخر التقييم التسويقي إجابة على السؤال: هل نحن؟ بينما التدقيق التسويقي يجيب على سؤال أشمل: لماذا نحن أو فشلنا، وما الذي ينبغي تعديله في المستقبل؟³.

ب. العلاقة بين التدقيق التسويقي والمراجعة التسويقية

تستخدم المراجعة التسويقية (Marketing Review) في بعض الأدبيات كمرادف للتدقيق التسويقي، غير أن هذا التماثل ليس دقيقاً من الناحية العلمية. فالمراجعة التسويقية (Marketing Review) تختلف بدورها عن التدقيق التسويقي من حيث المدى والمنهجية. فهي تمثل غالباً إجراءً داخلياً ودورياً ينجزه مديرو التسويق أو فرق داخلية لمتابعة التقدم في تنفيذ الخطط والبرامج التسويقية، والتأكد من توافقها مع الأهداف المرسومة من خلال عملية التخطيط التسويقي⁴.

من جهة أخرى، التدقيق التسويقي هو عملية مستقلة وموضوعية غالباً ما يقوم بها طرف ثالث أو خبراء محايدين لضمان الموضوعية وعدم التحيز، ويعتمد على مقارنة منهجية شاملة تتضمن جمع بيانات كمية ونوعية، تحليل البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، تقييم السياسات، وقياس التناسق بين مختلف عناصر المزيج التسويقي⁵. وبذلك، يختلف التدقيق التسويقي عن المراجعة التسويقية في كونه أكثر شمولية واستقلالية.

من هنا، يمكن القول أن المراجعة التسويقية جزء من عملية التدقيق التسويقي، بينما التدقيق التسويقي إطار أشمل يضم المراجعة في مراحلها لكنه يتجاوزها إلى تقديم رؤيا إستراتيجية بعيدة المدى⁶.

¹ - KOTLER, Philip, *Marketing Audit: The Ultimate Diagnostic Tool*, Journal of Marketing, Vol. 39, No. 2, 2016, p. 148.

² BAKER, Michael J., *Marketing Strategy and Management*, 5th edition, Palgrave Macmillan, 2014, p. 422.

³ - CAPON, Noel, *The Marketing Audit Handbook*, Free Press, New York, 2008, p. 75.

⁴ - WEST, Douglas C. & FORD, John & IBRAHIM, Essam, *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*, Oxford University Press, 2015, p. 359.

⁵ - JOBBER, David & ELLIS-CHADWICK, Fiona, *Principles and Practice of Marketing*, 9th edition, McGraw-Hill Education, 2019, p. 568.

⁶ - Capolani, Eric. *Le contrôle et l'audit marketing*. Paris: Éditions d'Organisation, 2018, p. 64.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

ج. التمييز المفاهيمي بين التدقيق التسويقي والرقابة التسويقية

تُعتبر الرقابة التسويقية (Marketing Control) إحدى وظائف الإدارة التسويقية في المؤسسة ، حيث تهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، وتحديد الانحرافات ومعالجتها في وقتها¹، إنها عملية مستمرة ترتبط بالتنفيذ والمتابعة اليومية للأنشطة التسويقية المبرمجة، وتشكل جزءاً أساسياً من دورة التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

أما التدقيق التسويقي فيتجاوز الرقابة التسويقية من حيث البعد الاستراتيجي والتشخيصي. فهو لا يقتصر على رصد الانحرافات أو مراقبة الأداء التسويقي، بل يسعى إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة لمدى اتساق السياسات التسويقية مع البيئة التسويقية ومع أهداف المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد، وهذا يعني أن الرقابة التسويقية تركز على الحاضر، بينما التدقيق التسويقي ينظر على الحاضر والمستقبل في آن واحد².

وبذلك، يمكن القول إن الرقابة التسويقية تمثل العيون اليومية للمؤسسة، بينما التدقيق التسويقي يمثل العقل الاستراتيجي لها الذي يعيد توجيه المسار لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية تسويقية.

من خلال ما سبق ذكره، يمكن استخلاص العلاقة بين التدقيق التسويقي والرقابة التسويقية كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2) : العلاقة بين التدقيق التسويقي والرقابة التسويقية

أوجه المقارنة	التدقيق التسويقي	الرقابة التسويقية
الانتماء والفعالية	يضمن الالتزام وتنفيذ القرارات التسويقية وملاءمتها.	تحقق من الالتزام وتنفيذ القرارات التسويقية دون تفسيرها أو التشكيك فيها
الأساليب والأهداف	يتبع الأسباب الجذرية للمشكلات لوضع توصيات تهدف إلى تحسين الوضع.	يحدد الإجراءات المعيبة لإصلاحها وإعادة تنظيمها
التقييم	يحدد المسؤوليات بشكل فردي، بل ينقد النظام وليس الأفراد، ويقيم أداء الأنظمة	لا يحدد المسؤولين ويوقع العقوبات، ويقيم سلوك الأفراد، وأحياناً كفاءاتهم ومهاراتهم.

Source : Eric Charli Kwuyah Tatdja, **Pratiques d'audit marketing et performance commerciale des institutions de microfinance**, thèse de doctorat ph des sciences de gestion, Université de Douilla,,Cameroun,2022-2023,p.30.

من خلال قراءة الجدول، يمكن القول أن التدقيق التسويقي هو مهمة ضمان تشمل النظام بأكمله، في حين تتيح الرقابة التسويقية متابعة تنفيذ الإجراءات التسويقية.

¹ - ARMSTRONG, Gary & KOTLER, Philip, **Marketing: An Introduction**, 13th edition, Pearson Education, 2017, p. 524.

² - JONES, Peter & ROWLEY, Jennifer, **Marketing Strategy: Analysis and Practice**, Routledge, 2017, p. 311.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

من خلال المقارنة بين هذه المفاهيم الثلاثة (التقييم التسويقي، المراجعة التسويقية، الرقابة التسويقية)، يتضح أن التدقيق التسويقي يشكل الإطار الأعلى والأشمل بين هذه المفاهيم جميعاً. فهو عملية ذات بعد استراتيجي وطابع شمولي يدمج بين القياس والتحليل والتشخيص والتوصية، في حين أن التقييم والمراجعة والرقابة التسويقية تبقى عمليات فرعية، آنية، ومرتبطة بمؤشرات محددة. إن هذا التمييز يبرز الدور المحوري للتدقيق التسويقي في تحسين الأداء التسويقي، كونه لا يقف عند مجرد الملاحظة أو القياس، وإنما يتعدى ذلك إلى اقتراح حلول عملية وتصحيحية من خلال التوصيات المقدمة من طرف المدقق التسويقي للإدارة العليا للمؤسسة، وهذا ما يعزز تنافسيتها وبقائها في بيئة تسويقية تتسم بالتعقيد وسرعة التغير وحدة المنافسة.

رابعا: مكونات التدقيق التسويقي

يقوم نظام التدقيق التسويقي باختبار ستة مجالات تعكس الوظائف التسويقية المختلفة للمؤسسة وتمثل هذه المجالات في ما يلي:¹

1. تدقيق البيئة التسويقية:

يختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمؤسسة مثل التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية، كتأثير تلك التغيرات على نشاط المؤسسة، كما تقوم المؤسسة بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المؤسسة مثل الأسواق والزبائن والمنافسين والموردين والموزعين والمؤسسات التسويقية التي تسهل من أداء المؤسسة مثل وكالات الإعلان والمكاتب الاستشارية.

2. تدقيق الإستراتيجية التسويقية:

يقوم المدقق باستعراض رسالة المؤسسة ووحدات الأعمال التابعة لها والأهداف التسويقية على مستوى المؤسسة، وكذلك الاستراتيجيات التسويقية ومدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية والمستقبلية، مثل مدد فعالية تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة، وكذلك درجة التوقع في كل قطاع سوقي، وما هي التوجهات الإستراتيجية التي قامت المؤسسة بتبنيها وتطبيقها. مع التأكد من وجود التكامل بين الإستراتيجية التسويقية وباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، لتجنب الصراع الذي قد يحدث عند التنفيذ، كذلك دائما في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

3. تدقيق تنظيم الوظيفة التسويقية:

تختص بتقييم القدرات التنظيمية لإدارة التسويق ومدى توفر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لمواجهة الظروف البيئية، حيث يتم التأكد من مدد توفر السلطة والمسؤولية الكافيتين لتنفيذ الأنشطة التسويقية التي تؤثر على رضا الزبون. كما يتم التأكد من مدد فعالية إدارة التسويق سواء وفق المناطق أو المنتجات أو الزبائن أو التقسيم الوظيفي، ومدد قدرة التنظيم المطبق على تحقيق الأهداف الموضوعة. وتنظر المراجعة التسويقية إلى مشاكل التنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى ومدى وجود تكامل أو صراع بين هذه الإدارات في تحقيق أهدافها.

¹ - نصر الدين بن أعمارة، _تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن: دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص.ص. 126-128.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

ويتم تدقيق نمط التنظيم بالتركيز على العناصر التالية:¹

أ- **الهيكل التنظيمي:** حيث يتم تحديد مكانة إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي، التأكد من فعالية توزيع المهام حسب الوظائف، المنتج، السوق، كالزبائن.

ب- **فعالية التنظيم:** يتم قياس فعالية التنظيم من خلال مدى مساهمة رؤساء المنتجات في الربح ورقم الأعمال، والبحث عن الحاجة إلى التدريب والتحفيز.

ج- **العلاقات مع بقية المصالح:** يتم التأكد فيما إذا كانت علاقة التسويق مع بقية المصالح مفيدة بحيث تزيد من فعالية النشاط التسويقي.

4. تدقيق النظم التسويقية:

يقوم التدقيق التسويقي بتقديم وتقييم جودة الأنظمة الفرعية للمؤسسة في خدمة أهدافها وتحليل وتخطيط ورعاية الأنشطة التسويقية المختلفة، ويتم تقييم كل من:

أ- **أنظمة المعلومات التسويقية:** كمدل قدرتها على توليد المعلومات الصحيحة بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب فيما يخص التطورات التي تحدث في الأسعار كالبينة والمنافسين.

ب- **أنظمة التخطيط التسويقي:** ومدى قدرة إدارة التسويق على قياس السوق المحتمل كالتنبؤ بالمبيعات بطريقة فعالة وتحديد الحصص البيعية على أساس جيد.

ج- **أنظمة الرقابة التسويقية:** من حيث كفاءة الإجراءات والكفاءات المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي كتحليل ربحية المنتجات والمناطق البيعية كقنوات التوزيع، بالإضافة إلى قياس التكاليف التسويقية كتوزيعها على المناطق، المنتجات، كالزبائن.

د- **نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة:** ومدى وجود نظم لتقييم الأفكار التسويقية قبل الاستثمار فيها، وتحليل الجدوى الفنية والتسويقية واختبار الخطط التسويقية قبل تقديم المنتجات الجديدة بشكل نهائي.

5. تدقيق الإنتاجية التسويقية:

يختص هذا الجانب باختبار ربحية النشاطات التسويقية المختلفة ووحدات الأعمال التي تمتلكها المؤسسة، كفعالية التكاليف التسويقية ومدى جودة الأداء التسويقي، هنالك العديد من مؤشرات الفعالية الإنتاجية التي يمكن استخدامها سواء على مستوى النشاط التسويقي ككل أو على مستوى كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

كما تهدف مراجعة الإنتاجية التسويقية إلى التأكد من ملائمة العائد كالربحية على النشاط التسويقي وتشمل العناصر التالية:²

¹ - كوتلر، فيليب، الإدارة التسويقية: تحليل، تخطيط، تنفيذ، ورقابة، ترجمة: د. سامي أحمد جودت، الطبعة الثانية، عمان: دار المريخ للنشر، 2001، ص. 742.

² - كوتلر، فيليب، نفس المرجع، ص. 748.

أ- تحليل المردودية:

يتم ذلك على مستوى كل منتج، سواء، قطاع، قناة توزيع، وهل يجب على المؤسسة القيام بالتنوع أم التخلي عن بعض القطاعات السوقية أم لا.

ب- تحليل الإنتاجية:

يتم تحليل الإنتاجية التسويقية ومدى ملاءمتها وفعاليتها، وكذلك البحث عن طرق تخفيض التكاليف ودون التأثير على جودة المنتجات من وجهة نظر الزبون.

6. تدقيق الوظائف التسويقية:

يقوم التدقيق التسويقي بالتقييم المعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومدى قدرة على تحقيق الأهداف التسويقية. يتضمن تدقيق الوظائف التسويقية جملة من الأسئلة المصممة بغرض إظهار تنظيم كتنفيذ أنشطة التسويق يقوم هذا التدقيق بالتقييم العميق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومدى قدرة على تحقيق الأهداف التسويقية. تتضمن مراجعة الوظائف التسويقية جملة من الأسئلة المصممة بغرض إظهار تنظيم كتنفيذ أنشطة التسويق في المؤسسة وتأثيرها عليها، وعلى الرغم من أن هذه الأسئلة شاملة، إلا أنه يجب على مستخدميه أن يأخذوا في اعتبارهم بأنه ليس من الضروري بأن تكون جميع الأسئلة التي تتضمنها ملائمة أو مناسبة لكل مؤسسة بشكل خاص ومحدد، فعلى المدقق أو المراجع أن يختار الأسئلة التي تساعد على فهم وتقييم الوظيفة التسويقية للمؤسسة.

إن الهدف من هذا التدقيق هو استخدام هذه المعلومات التي سيتم الحصول عليها للوصول إلى بعض النتائج والمعلومات الهامة التي قد يكون من شأنها تحسين أداء الوظيفة التسويقية للمؤسسة. ويمكن تقديم بعض الأسئلة المتعلقة بالمزيج التسويقي فيما يلي:¹

1- أسئلة عن المنتجات:

- ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خط منتجاتها؟
- هل المنتجات الموجودة ذات سمعة جيدة؟
- هل يستطيع خط المنتجات الحالي تحقيق الأهداف المخططة؟
- هل من الأفضل إتباع سياسة المتاجرة إلى أعلى بإضافة منتجات ذات جودة مرتفعة؟
- هل من الأفضل إتباع سياسة المتاجرة إلى أسفل بإضافة منتجات ذات جودة منخفضة؟
- هل الجمع بين السياستين؟
- ما هي المنتجات التي يجب التخلص منها إقصاؤها من خط المنتجات الحالي؟
- ما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟
- ما هي درجة معرفة اتجاهات الزبائن لضمان الجودة، الخصائص، كاسم العلامة الخاصة بمنتجات المؤسسة وكذلك

¹ - نصر الدين بن أعمارة، تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن: دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص.ص. 128-130.

منتجات منافسيها؟

- ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين في إستراتيجية المنتج والعلامة؟

2- أسئلة عن السعر:

- ما هي الأهداف، السياسات، الاستراتيجيات كالإجراءات الخاصة بتسعير منتجات المؤسسة؟

- ماهي الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في تسعير منتجاتها؟

- هل يتم التسعير على أساس التكلفة أ على أساس الطلب أ على أساس أسعار المنافسين؟

- هل ينظر الزبائن لأسعار المؤسسة على أنها تعكس بالفعل قيمة العرض التي تقدمها؟

- ما هي درجة معرفة الإدارة بمرونة الطلب السعرية، وتأثير منحى الخبرة؟

- ما هي درجة معرفتها بأسعار المنافسين كسياساتهم السعرية؟

- إلى أي مدى يوجد توافق بين السياسات التسعيرية للمؤسسة كبث حاجات كمتطلبات الموزعين، والموردين،

كالزبائن، كالتشريعات الحكومية؟

3- أسئلة عن التوزيع:

- ما هي أهداف وإستراتيجيات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؟

- هل هناك خدمة وتغطية سوقية كافية كمناخية؟

- ما هي درجة كفاءة وفاعلية الموزعين، السماسرة، كالوكلاء؟

- هل هناك ضرورة لقيام الشركة بإحداث تغييرات في قنوات التوزيع التي تستخدمها؟

4- أسئلة عن الترويج:

- ما هي أهداف النشاط الإعلاني للمؤسسة؟ هل هي أهداف مؤثرة؟

- هل يتم الإنفاق على الإعلان بشكل كافي؟ هل الرسائل الإعلانية فعالة؟

- ما هي انطباعات الزبائن عن الإعلان؟

- هل تم اختيار الوسيلة الإعلانية بشكل جيد؟

- هل عد من العاملين كافي في الإعلان الإلكتروني عبر الانترنت؟

- ما هي درجة كفاءتهم؟ هل ميزانية تنشيط المبيعات كافية؟

- هل يتم استخدام أدوات كتنشيط المبيعات مثل العينات، المعارض، كالجوائز البيعية بشكل فعال وكفاء؟

- هل تتوفر القدرات كالكفاءات الخلاقة للعاملين في نشاط العلاقات العامة؟

- هل تقوم المؤسسة بالاستخدام المناسب لقواعد البيانات كالتسويق الإلكتروني والتسويق المباشر؟

- ما هي أهداف القوة البيعية للمؤسسة؟

- هل القوة البيعية المتاحة كبيرة بشكل يكفي لإنجاز الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؟

- هل يتم تنظيم القوة البيعية وفقاً لمبادئ التخصص المناسبة (الموقع الجغرافي، السوق، المنتج)؟
- هل هناك عدد كاف من مديري المبيعات للإشراف على مندوبي المبيعات كتوجيههم؟
- هل الأجور والمكافآت التي يحصل عليها رجال البيع تساعد على تحفيزهم بالشكل المناسب؟
- هل أظهر رجال البيع قدرات وجهود وحماس مرتفع في أدائهم للأعمال التي يقومون بها؟
- هل الإجراءات المتبعة في تحديد الحصص البيعية، وكذلك المتبعة في تقييم أداء القوة البيعية مناسبة؟
- كيف يمكن مقارنة أداء القول البيعية للمؤسسة مع أداء القوة البيعية للمنافسين؟

خامساً: أنواع التدقيق التسويقي

في إطار التطور المنهجي لمفهوم التدقيق التسويقي، برزت عدة تصنيفات تُعنى بتحديد مجالات وامتدادات عملية التدقيق التسويقي داخل المؤسسة. ووفقاً لما استقرت عليه الأدبيات الحديثة، هناك أربعة أنواع مهمة من التدقيق التسويقي وهي:¹

1- تدقيق الفحص (Check-up) : وهو تدقيق شامل لوظيفة التسويق يساعد المسير في اتخاذ القرار من ناحية التوصيات، حيث يقوم المدقق بتحليل منهجي، شامل (تحليل جميع أبعاد الوظيفة التسويقية) وتحليل النوع الوقائي (يتم إجراؤه في حالة عدم وجود عطل) وتحليل نقاط القوة و نقاط الضعف لوظيفة التسويق.

2- تدقيق الأزمات: هو تحليل محدد ومحدود استجابة لخلل تم ملاحظته، مثل نهاية عمر المنتج، فشل منتج جديد، الهدف منه هو إيجاد حل سريع لهذه للمشكلة.

3- تدقيق التوقع: يقوم على التحليل المستقبلي الذي يضع استشرافاً لنتائج الوضع التسويقي للقرارات الإستراتيجية.

4- تدقيق التقييم : يسمح بتحديد القيمة المالية للمؤسسة من خلال قياس العناصر غير الملموسة قياساً كمياً مثل سمعة العلامة التجارية وجودة موظفي المبيعات وأهمية الإجراءات التي يتخذها مدير التسويق وما على ذلك، وتحديد الفجوات بين الأهداف والنتائج و اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

هذا التقسيم أو التصنيف الرباعي (التدقيق التسويقي الوقائي، العلاجي، الاستشرافي، والتقييمي) يقدم إطاراً متكاملًا يمكن للمؤسسات الاقتصادية من خلاله الاستفادة من التدقيق التسويقي على مستويات متعددة. من منظور أكاديمي، يؤكد هذا التصنيف على أن التدقيق التسويقي ليس مجرد عملية إدارية فنية، بل هو فلسفة إدارية تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التقييم الموضوعي المستقل، النقدي و المستمر لجميع جوانب وظيفتها التسويقية.

المطلب الثالث: أهمية، أهداف ومهام التدقيق التسويقي

إن أهمية التدقيق التسويقي في كونه مدخلاً استراتيجياً لرفع كفاءة الأداء وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسات. وعليه، فإن تحديد أهدافه ومهامه يُعد خطوة جوهرية لإبراز قيمته التطبيقية في صقل السياسات والبرامج التسويقية. وبهذا، يترسخ دوره كأداة مركزية لدعم اتخاذ القرارات التسويقية المبنية على أسس موضوعية وبيانات موثوقة، وتأسيس أفضلية تنافسية متينة، فضلاً عن تعظيم كفاءة تخصيص الموارد لتحقيق أقصى استفادة من البرامج التسويقية المعتمدة.

¹ - Christian Michon et al, **le Marketeur, les nouveaux fondements du marketing**, Pearson Education, paris, 2005, p.436.

أولاً: أهمية التدقيق التسويقي

يمكن إجمال أهمية التدقيق التسويقي من خلال النقاط التالية والمتمثلة بالآتي:¹

1. يسهم في تشخيص الانحرافات التسويقية.
 2. وضع الحلول المناسبة على أسس علمية وموضوعية في معالجة الحالة أو المعضلة التسويقية التي تواجه المنظمة.
 3. يسهم التدقيق التسويقي في تقييم كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية للمنظمة.
 4. تعد عملية التدقيق التسويقي من الأهمية ليس فقط لتحديد وتطبيق الواجبات والمسؤوليات التي تؤدي بالمنظمة على نحو جيد، ولكن تساهم في بيان جوانب الفشل وعدم النجاح في المنظمة وتعد سمة من سمات المنظمات الفاعلة.
- وفي السياق العربي، يرى يوسف أبو فارة التدقيق التسويقي يدعم رفع مستوى الكفاءة التسويقية، من خلال ضبط الأداء وتقليل الانحرافات بين الخطط والنتائج الفعلية.²

وكذلك تنبع أهمية التدقيق التسويقي من كونه أحد أهم الوسائل التي تمكن المؤسسات على تحقيق التكيف مع البيئة التسويقية من خلال تحديد الفرص والتهديدات في البيئة التسويقية الخارجية والداخلية من خلال نقاط قوتها و اكتشاف نقاط ضعفها.

ثانياً: أهداف التدقيق التسويقي

تسعى المنظمة من خلال عملية التدقيق التسويقي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والإجرائية، وتتجسد هذه الأهداف في النقاط الآتية:³

1. يساعد التدقيق التسويقي المنظمات في عملية تقييم أدائها واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن البيئة التسويقية والأسواق والمنافسين والعوامل المؤثرة في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.
2. يساعد في تشخيص عناصر القوة والضعف للمنظمة، إذ أن التشخيص عناصر القوة يساعد في اكتشاف فرص المنظمة غير المستغلة بشكل صحيح أما تشخيص عناصر الضعف يساعد المدقق التسويقي في كتابة تقريره عن الطريقة التي يمكن للمنظمة من خلالها مجابهة هذه النقاط والعمل على تجاوزها.
3. يعزز التدقيق التسويقي من قدرة المنظمة على تقديم المنتجات المختلفة التي تلبى حاجات ورغبات الزبائن وفقاً للمفهوم التسويقي الذي تراه المنظمة مناسباً وذات منفعة للطرفين.

¹ -موسبي السعودي، محمود عواد الزبادات، تدقيق البرامج التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي: " دراسة تطبيقية على الشركة العربية لصناعة الأدوية "، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 2، عمان، الأردن، 2012. ص، 154.

² - أبو فارة، يوسف أحمد محمد، التدقيق التسويقي وأثره في الكفاءة والفاعلية التسويقية: دراسة ميدانية في مستشفيات بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. 1998. ص. 144.

³ - أبو فارة، يوسف أحمد محمد، التدقيق التسويقي وأثره في الكفاءة والفاعلية التسويقية: دراسة ميدانية في مستشفيات بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. 1998، ص. 216.

ثالثاً: مهام التدقيق التسويقي

يتمثل التدقيق التسويقي في مجموعة من المهام المنهجية التي تهدف إلى تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة بشكل شامل للكشف على نقاط القوة والضعف. وتشمل هذه المهام تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ودراسة الإستراتيجيات التسويقية والسياسات المعتمدة و تدقيق فعالية المزيج التسويقي. ويسعى التدقيق التسويقي من خلال هذه المهام تقديم توصيات عملية تدعم عملية اتخاذ القرار وتحسين التنافسية. وتتمثل هذه المهام في النقاط التالية¹:

1. التقييم الشامل للنشاط التسويقي: تتمثل إحدى المهام الجوهرية للتدقيق التسويقي في القيام بمراجعة شاملة لكل مكونات النشاط التسويقي، من استراتيجيات وخطط وبرامج، مع تحليل كيفية توافقها مع أهداف المؤسسة وواقع السوق. هذا يشمل تقييم البيئة الداخلية (الموارد، الكفاءات، الهيكل التنظيمي) والخارجية (المنافسون، العملاء، التشريعات).

2. الكشف عن مواطن القوة والضعف: يعمل التدقيق التسويقي على تشخيص نقاط القوة التي يمكن تعزيزها، ومكامن الضعف التي تستدعي المعالجة، سواء كانت مرتبطة بالمنتج، أو التسعير، أو التوزيع، أو الترويج. هذا التشخيص الدقيق يمكّن الإدارة من وضع خطط تحسين واقعية.

3. تحديد فرص السوق والتهديدات: من مهام التدقيق أيضاً تحليل البيئة التسويقية الكلية لتحديد الفرص المحتملة للنمو والتوسع، والتهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف. ويستلزم ذلك قراءة الاتجاهات الاقتصادية، والتغيرات التكنولوجية، والتحول في سلوك المستهلكين.

4. تحليل كفاءة وفعالية البرامج التسويقية: يقوم المدقق التسويقي بقياس مؤشرات الأداء، مثل العائد على الاستثمار التسويقي ، وحصة السوق، ورضا العملاء، لتحديد ما إذا كانت البرامج التسويقية تحقق النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

5. اقتراح التوصيات والتحسينات: لا يقتصر دور التدقيق التسويقي على التقييم، بل يتعداه إلى صياغة توصيات عملية قابلة للتنفيذ، تساهم في تحسين الأداء التسويقي على المدى القصير والمتوسط والطويل.

المبحث الثالث: ركائز، مراحل ومتطلبات عملية التدقيق التسويقي

تشكل عملية التدقيق التسويقي إحدى أهم الأدوات المنهجية التي تستند إليها المؤسسات في سعيها لتشخيص واقعها التسويقي وتحسين أدائها . التسويقي، وانطلاقاً من ذلك، يصبح من الضروري التوقف عند ركائز هذه العملية ومراحلها ومتطلباتها الأساسية لفهم آلياتها التطبيقية بصورة متكاملة وشاملة.

المطلب الأول: ركائز عملية التدقيق التسويقي :

يتوقف نجاح مهمة التدقيق التسويقي بشكل جوهري على الكفاءات المسندة إليها هذه المهمة². حيث يمكن تشكيل فريق التدقيق التسويقي من:

¹ - كوتلر، فيليب، الإدارة التسويقية: تحليل، تخطيط، تنفيذ، ورقابة، ترجمة: د. سامي أحمد جودت، الطبعة الثانية، عمان: دار المريخ للنشر،

2001، ص.ص. 744-746 .

² - Kotler, P. et Keller, K. L., op.cit p. 210.

1. الكوادر الداخلية : تتمثل في الإطارات بمختلف مهامهم في المؤسسة وهي:

- أعضاء من القسم التسويقي ذاته
 - موظفين من أقسام أخرى (كالرقابة الداخلية أو الإدارة العليا)
 - ممثلين عن الإدارة التنفيذية
- غير أن الخبراء يشككون في مدى موضوعية هذا الفريق التسويقي ونجاحه في عملية التدقيق التسويقي رغم فعاليته العملية¹.

2. الاستشاريون الخارجيون: وهم الذين تلجأ إليهم المؤسسة في حالة الحاجة لعملية التدقيق التسويقي وهم:

- خبراء من مكاتب متخصصة
 - مستشارون مستقلون
- ويعتبر هذا الخيار الأكثر ضماناً لتحقيق:
- الحياد المهني
 - الاستقلالية في الرأي
 - الموضوعية في التقييم
- ### 3. اللجان المشتركة: وهي مزيج من الكوادر الداخلية والاستشاريون الخارجيين، وقد تتكون هذه اللجان من:

- فرق عمل متعددة التخصصات
 - تجمع بين الخبرات الداخلية والخارجية
 - تكشف التناقضات التشغيلية
 - تعالج الثغرات الإستراتيجية.
- وبغض النظر عن فريق التدقيق التسويقي المشكل والمختار، فإن ضمان الكفاءة والموضوعية يبقى العامل الحاسم في نجاح مهمة التدقيق التسويقي وتحقيق الغاية المرجوة من تطبيقه أو الإستنتاج به.

المطلب الثاني: مراحل تنفيذ عملية التدقيق التسويقي

يستند التدقيق التسويقي الفعال إلى منهجية علمية دقيقة تتضمن عدة مراحل متتابعة، حيث تشكل هذه العملية النظامية ضماناً أساسية لموثوقية النتائج وفعالية التوصيات المقدمة للمؤسسات من قبل المكلف بعملية التدقيق التسويقي وتتمثل هذه المراحل في: ²

أولاً: مرحلة التخطيط (التحضير)

تمثل هذه المرحلة الحجر الأساس في عملية التدقيق التسويقي، حيث يتم فيها: ³

- تحديد الأهداف الرئيسية للتدقيق التسويقي
- وضع الإطار الزمني المناسب

¹ - Wilson et al. **Le contrôle marketing**.2020, p.145.

² - Lebraty, J.-F., & Lobre-Lebraty, A. **Audit marketing: Méthodes et cas pratiques (4ème éd.)**. Paris: Éditions Dunod. 2019, p.45.

³ - Helfer, J.-P., & Orsoni, J. **Le marketing stratégique** (3ème éd.). Paris: Vuibert, 2020 p.132

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

- تخصيص الموارد البشرية والمادية
- تصميم أدوات جمع البيانات

ويشير الخبراء في مجال التسويقي إلى أن 70% من نجاح عملية التدقيق التسويقي يعتمد على جودة التخطيط المسبق¹.

ثانياً: مرحلة جمع البيانات

تتضمن هذه المرحلة العملية الميدانية للتدقيق التسويقي والتي تشمل:²

1. المصادر الأولية:

- المقابلات مع المسؤولين
- الاستبيانات الميدانية
- الملاحظة المباشرة

2. المصادر الثانوية:

- الدراسات السابقة
- التقارير الداخلية
- الإحصائيات الرسمية

ويجب التأكيد على أهمية تنويع مصادر جمع البيانات لضمان الموضوعية والشفافية في عملية التدقيق التسويقي.

ثالثاً: مرحلة تحليل المعلومات

تعتبر هذه المرحلة الأكثر دقة وضرورة وأهمية و تطلباً من الناحية الفنية، حيث:³

- يتم معالجة البيانات كمياً ونوعياً
- تطبيق نماذج التحليل الاستراتيجي
- المقارنة مع المعايير المرجعية
- تحديد الفجوات الأدائية

ويستلزم هذا التحليل استخدام أدوات متخصصة مثل:⁴

- تحليل SWOT المتعمق
- تحليل BCG للمنتجات
- تحليل المنافسة وفق بورتر

¹ -Enquête Association Française du Marketing (AFM). **Rapport annuel sur les tendances du marketing en France**. Paris: Éditions AFM. (2021).

² - Mucchielli, **Les méthodes qualitatives en marketing** , (5ème éd.). Paris: Presses Universitaires de France, , 2018, p. 78.

³ - Porter, M. E, **L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** (2ème éd.). Paris: Dunod, . (2018). p. 201.

⁴ - Kotler & Dubois, 2019, Marketing Management, 16ème éd., Pearson, p.345

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

تجسد مرحلة التحليل اللبنة الجوهرية والحاسمة في عملية التدقيق التسويقي، حيث تتحوّل البيانات الخام إلى رؤى إستراتيجية قابلة للتطبيق. فمن خلال المعالجة المتقنة للبيانات (كمياً ونوعياً) وتطبيق الأدوات التحليلية المعتمدة علمياً مثل تحليل SWOT المتعمق، وتحليل BCG للمصفوفة المنتج-السوق، وتحليل القوى التنافسية وفقاً لمنظور بورتر (أنظر بالتفصيل في المطلب الأول الخاص بالمبحث الرابع للفصل الأول)، إلى جانب المقارنة المعيارية مع أفضل الممارسات، يتمكن المدقق التسويقي من تشخيص الواقع الفعلي للأداء التسويقي بتجرد وموضوعية. وتمثل عملية تحديد الفجوات الأدائية المفتاح أو المخرج الرئيسي لهذه المرحلة، إذ تُسلط الضوء على مواطن القوة التي يجب تعزيزها، والضعف الذي يستوجب المعالجة، والفرص الكامنة التي ينبأ باغتنامها، والتهديدات التي يتعين مجابهتها. وبذلك، لا تكتفي هذه المرحلة بتقييم الأداء التسويقي الماضي والحاضر فحسب، بل تمهد الطريق لوضع التوصيات الاستباقية والاستراتيجية المصممة لتعزيز الميزة التنافسية وضمان النمو المستدام في السوق¹.

رابعا: مرحلة إعداد التقرير

وهنا يتم إعداد التقرير من طرف المدقق التسويقي هو عبارة عن وثيقة مكتوبة تلخص العملية التدقيقية التسويقية، ويجب أن يتضمن التقرير مايلي:²

1. الهيكل الأساسي:

- الملخص التنفيذي
- المنهجية المتبعة
- النتائج الرئيسية
- التوصيات العملية

2. المعايير الكتابية:

- الدقة العلمية
- الوضوح التعبيري
- الربط المنطقي
- الدعم بالإثباتات.

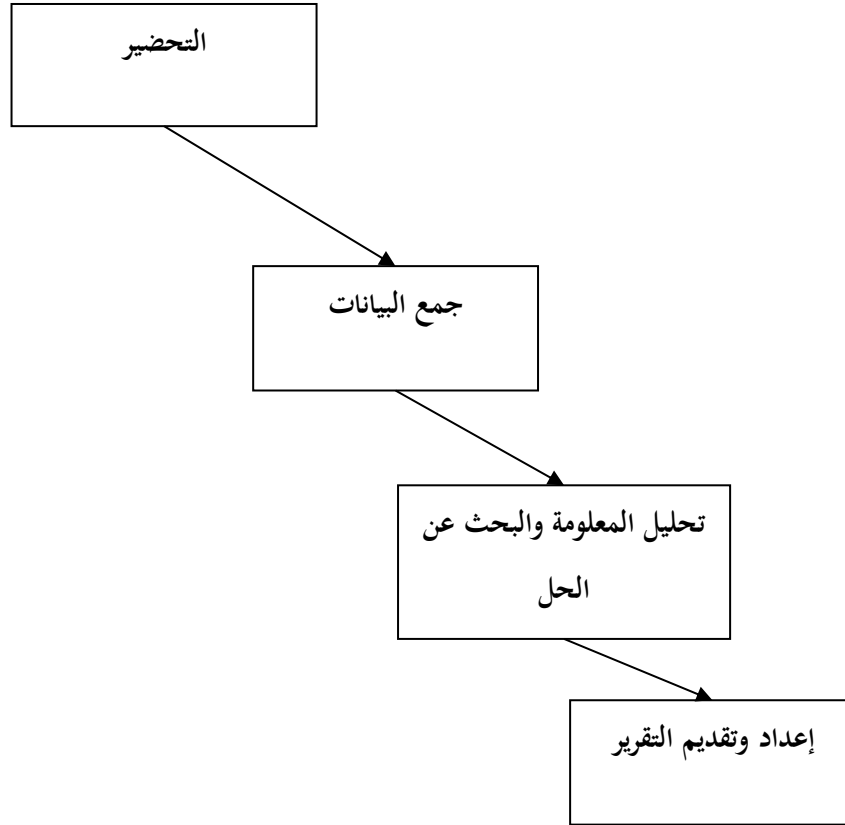
¹ - Kotler, P., & Keller, K. L. **op.cit.** p.112.

² - Normes IFAC 2020, **Guide de rédaction des rapports d'audit**, p.12

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

والشكل التالي يوضح مراحل تنفيذ عملية التدقيق التسويقي.

الشكل رقم (3): المراحل الأربعة لعملية التدقيق التسويقي



Source: Christian Michon et al, **le Marketeur, les nouveaux fondements du marketing**, Pearson Education, paris, p.437.

خامسا: مرحلة المتابعة

وفي هذه المرحلة الخاصة بالمؤسسة المعنية بعملية التدقيق التسويقي، ينتهي دور المدقق التسويقي من خلال اكتمال العملية التدقيقية التسويقية الفعلية بمتابعة تنفيذ التوصيات المقدمة من طرفه للجهات الوصية أو الإدارة العليا للمؤسسة من خلال:¹

- وضع خطة عمل زمنية
- تحديد مؤشرات المتابعة
- إجراء تقييمات دورية
- تقديم الدعم الفني

¹ - Kaplan & Norton, 2017, **Tableaux de bord prospectifs**, p.89

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

تمثل هذه المرحلة الحلقة الأكثر مصيرية في العملية التدقيقية التسويقية الشاملة، حيث تُترجم التوصيات النظرية إلى إجراءات عملية ملموسة. ويهدف إطار المتابعة هذا إلى ضمان تحقيق الاستثمار التسويقي لأقصى عائد ممكن عليه، وتجدر الإشارة إلى أن 40% من عمليات التدقيق التسويقي تفشل في تحقيق أثر ملموس بسبب إهمال هذه المرحلة .

وفي الأخير، يجب النظر في التكامل بين هذه المراحل كحلقات متصلة في سلسلة واحدة، حيث يجب في:¹

• كل مرحلة تستند إلى سابقتها

• يتم التغذية الراجعة بين جميع المراحل

• توجد آليات للتنسيق المستمر

• يتم تقييم الجودة في كل مرحلة

تمثل هذه المنهجية المتكاملة والمتناسقة نظاما متكاملا لعملية التدقيق التسويقي، حيث تشكل كل مرحلة منها لبنة أساسية في البناء الكلي للعملية². ولا يمكن تحقيق النتائج المرجوة دون الالتزام العلمي والدقيق بجميع هذه المراحل ومتطلباتها الأساسية، وفي المطلب الثالث الموالي سيتم عرض متطلبات نجاح عملية التدقيق التسويقي في المؤسسات.

المطلب الثالث: متطلبات التدقيق التسويقي

يتطلب نجاح عملية التدقيق التسويقي توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن موضوعية النتائج المقدمة للإدارة العليا للمؤسسة ودقتها وقابليتها للتطبيق العملي، وتتمثل هذه المتطلبات في:³

- **الدعم الإداري والالتزام المؤسسي:** يشترط لنجاح التدقيق التسويقي أن تغطي العملية بدعم كامل من الإدارة العليا، التي تلتزم بتوفير الوقت والموارد اللازمة، وتتبنى نتائج التدقيق وتوصياته
- **الحياد والاستقلالية:** ينبغي أن يتم التدقيق بواسطة جهة مستقلة أو فريق داخلي يتحلى بالحياد، لضمان الموضوعية والبعد عن أي تأثيرات أو ضغوط داخلية قد تشوّه النتائج
- **توافر البيانات الدقيقة والمحدثة:** يعتمد التدقيق التسويقي على بيانات كمية ونوعية موثوقة، تشمل الإحصاءات البيعية، ودراسات السوق، ونتائج استطلاعات العملاء، وتقارير المنافسين
- **الكفاءات والخبرات المتخصصة:** يتطلب التدقيق فريق عمل مؤهل يمتلك معرفة واسعة بالمفاهيم والنماذج التسويقية، إضافة إلى مهارات التحليل الإحصائي والتفكير النقدي.
- **الإطار المنهجي الواضح:** يجب أن يتم التدقيق وفق خطة عمل منهجية، تتضمن تحديد نطاق التدقيق، والأهداف، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل، وآليات تقديم التوصيات.

¹ - ISO 20671:2019, Normes internationales d'audit marketing, p.7

² - Mercator, 2022, *Théorie et pratique du marketing*, 12ème éd., p.421

³ - Pardeshi, R. K. et Gadekar, V. L., *A Conceptual Review of Marketing Audit*, Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal, vol. 9, n° 2, décembre 2019, p. 228.

كما أوضح البكري أن خصائص نظام التدقيق التسويقي الناجح والفعال تتمثل في:¹

- الملائمة لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها فكلما كان حجم المنظمة كبير كان نظام الرقابة فيها أكثر تعقيداً.
- المرونة لغرض التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- وضوح ودقة البيانات والمعايير المستخدمة من قبل القائمين على نظام الرقابة في المنظمة.
- التحديد المبكر للانحرافات والمعالجة السريع للتنفيذ الخاطئ للخطة نحو تحقيق أفضل الأهداف.
- جعل الإيرادات المتحققة من نظام التدقيق أكبر من نفقاته.

إن التدقيق التسويقي، بمهامه الشاملة ومتطلباته الصارمة، يمثل أداة إستراتيجية شاملة لتحسين الأداء التسويقي وضمان التكيف المستمر مع التغيرات البيئية التسويقية. ومن خلال التقييم الموضوعي والكشف عن فرص التحسين، يمكن للمؤسسات تعزيز تنافسيتها وتحقيق استمرار نموها وبقائها في الأسواق المتغيرة وشديدة المنافسة.

المبحث الرابع: أدوات وأساليب التدقيق التسويقي ونماذجه التطبيقية

يُعتبر فهم الأدوات والأساليب والنماذج التطبيقية حجر الزاوية في تحويل التدقيق التسويقي من مفهوم نظري إلى عملية قابلة للتطبيق على أرض الواقع. تتيح هذه الأدوات تشخيصاً دقيقاً وشاملاً لمختلف جوانب الأداء التسويقي، بينما توفر النماذج الهيكل المنهجي لتنفيذ هذا التشخيص.

وفي هذا السياق، يستعرض هذا المبحث الترسنة الأساسية للتدقيق التسويقي، مع التركيز على التطورات المعاصرة التي فرضتها الثورة الرقمية.

المطلب الأول: أدوات التدقيق التسويقي

يعتمد التدقيق التسويقي على مجموعة من الأدوات التحليلية العلمية التي تمكن من تشخيص دقيق للوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين. وتقدم هذه الأدوات إطاراً منهجياً لجمع المعلومات وتحليلها، مما يمكن المدقق التسويقي من تقييم فعالية الإستراتيجية التسويقية الحالية وتحديد مجالات التحسين.

أولاً: تحليل PESTEL وتحليل القوى الخمسة لـ Porter

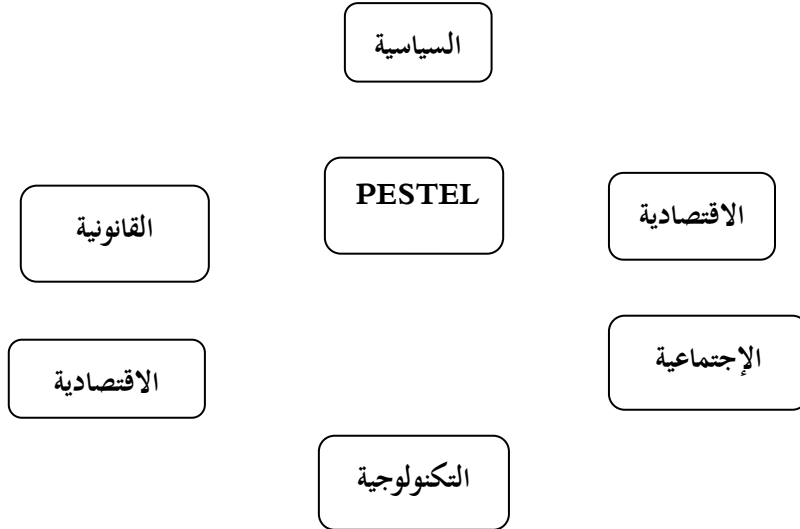
1. تحليل PESTEL : يهدف تحليل PESTEL إلى فحص العوامل الخارجية الكبرى أو الكلية التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة ولا يمكن لها السيطرة عليها. يوفر هذا الإطار فهماً عميقاً للقوى الخارجية التي تشكل بيئة العمل، مما يمكن المدقق من استباق التحديات والاستعداد للفرص. تشمل هذه العوامل: الاستقرار السياسي وسياسات الحكومة (السياسية)، ومعدلات النمو والتضخم (الاقتصادية)، والتركيب السكانية والاتجاهات الثقافية (الاجتماعية)، والابتكارات والتقنيات الناشئة (التكنولوجية)،

¹ - فهد تركي غازي سليمان وآخرون ، دور التدقيق التسويقي في الإستراتيجيات التسويقية المستدامة بالأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط في دولة الكويت، ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (9)، العدد (16)، الجزء الثاني، 2023، ص ص: 954-983، ص. 967.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

وقضايا الاستدامة والمناخ (البيئية)، والقوانين والتشريعات الجديدة (القانونية). يعتبر هذا التحليل مكماً لتحليل SWOT في جزء التهديدات والفرص¹. والشكل التالي يوضح تحليل PESTEL.

الشكل رقم (4): تحليل PESTEL



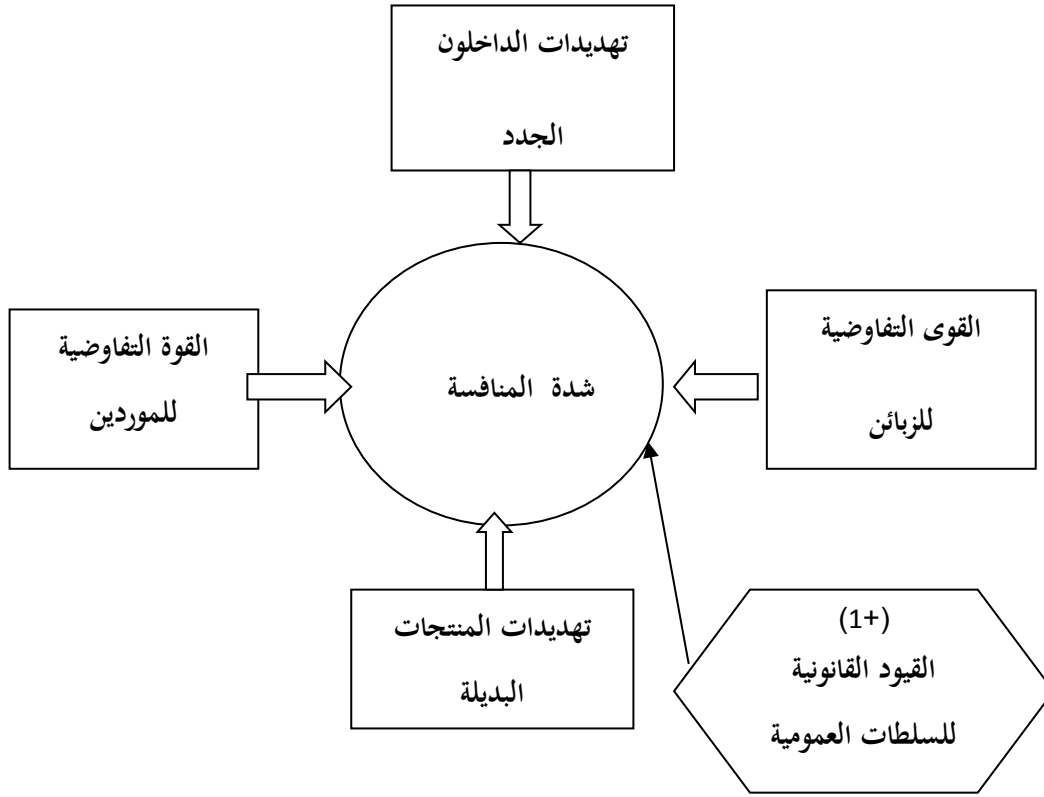
Source: Khellassi Reda, **Audit Marketing**, Edition Hamouma, Alger, 2015, p.479.

يمكن تحليل PESTEL من التدقيق التسويقي الشامل للبيئة الخارجية الكلية التي تؤثر على الإستراتيجية التسويقية، مما يسمح بتوقع التغيرات والتكيف معها من خلال تعديلها حسب نتائج التحليل وقدرات المؤسسة المالية والبشرية.

2. تحليل بورتر للقوى الخمس: طور مايكل بورتر هذا لتحليل جاذبية القطاع وشدة المنافسة فيه. يركز على القوى الهيكلية التي تحدد طبيعة المنافسة وأرباح القطاع على المدى الطويل. وتمثل القوى الخمس التي اقترحها بورتر في شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في الصناعة، وقوة التفاوض أو المساومة للمشتريين، وقوة المساومة للموردين، وتهديد الداخلين أو الوافدين الجدد، وتهديد السلع أو الخدمات البديلة. والشكل التالي يوضح القوى الخمس لبورتر.

¹ - JALLAT, Frédéric. **Le Marketing dans l'entreprise**. 3^e édition, Paris: Dunod, 2019, p. 145-148.

الشكل رقم (5): القوى الخمس لبورتر



Source: Khellassi Reda, **Audit Marketing**, Edition Hamouma, Alger, 2015, p.481.

من خلال تحليل هذه القوى الخمسة، يمكن للمدقق التسويقي تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة، ومدى جاذبية السوق، والمصادر الرئيسية للضغط التنافسي¹.

يُستخدم المدقق التسويقي هذا النموذج في تدقيق البيئة التنافسية، حيث يُحلل الهيكل التنافسي للقطاع ويُحدد شدة المنافسة وجاذبية السوق.

ثانياً: تحليل SWOT

يعد تحليل SWOT من أكثر الأدوات استخداماً في التدقيق التسويقي، حيث يوفر صورة شاملة ومباشرة عن الوضع الاستراتيجي للمؤسسة. يجمع هذا التحليل بين عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات). نقاط القوة والضعف تشمل الموارد الداخلية، والقدرات، والكفاءات الأساسية، والسمعة، بينما تركز الفرص والتهديدات على اتجاهات السوق، والتطورات التكنولوجية، والمنافسة، والعوامل الاقتصادية والسياسية. يسمح هذا التحليل بتحديد المزايا التنافسية والمخاطر المحتملة، مما يشكل أساساً لصياغة الاستراتيجيات التسويقية التي تستغل الفرص وتتجنب التهديدات، والشكل التالي يبرز مصفوفة SWOT الخاصة بعملية التحليل الداخلي والخارجي.

¹ - Porter, Michael E. **L'Avantage concurrentiel**. Paris: Dunod, 2016, p. 75.

الشكل رقم (6): مصفوفة SWOT

	+	-
البيئة الداخلية	نقاط قوة	نقاط ضعف
البيئة الخارجية	الفرص	التهديدات

Source : Marc Vandercammen & Al, **Marketing, L'essentiel pour comprendre, Décider, Agir.** Éditions de Boeck ,2éditions, Belgique, 2006. p.292.

يُعد تحليل SWOT الأداة الأساسية في التدقيق التسويقي الداخلي والخارجي، حيث يمكن من تشخيص دقيق للقدرات الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) و كشف (الفرص والتهديدات) البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في مجال نشاطها في الصناعة والسوق الذي تتنافس فيه.

ثالثاً: تحليل دورة حياة المنتج PLC ومصفوفة BCG

1. تحليل دورة حياة المنتج PLC : تمثل دورة حياة المنتج (Product Life Cycle - PLC) الإطار النظري الذي يصف المراحل المتعاقبة التي يمر بها أي منتج في السوق، بدءاً من ولادته (التقدم) ومروراً بمرحلة النمو والنضج، وانتهاءً بمرحلة الانحدار والزوال من حيث حجم المبيعات والأرباح عبر الزمن¹.

يهدف تحليل دورة الحياة إلى فهم الوضع الاستراتيجي الحالي للمنتج، مما يمكن مديري التسويق من تخطيط وتعديل الاستراتيجيات التسويقية والمالية المناسبة (كالسياسات التسعيرية، وأنشطة الترويج، وقنوات التوزيع) بشكل يتناسب مع تحديات وفرص كل مرحلة².

وفي هذا الإطار، يبرز دور التدقيق التسويقي كأداة تحليلية محورية لتقييم مدى مواءمة استراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، المكان) مع متطلبات المرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته. فمن خلال التدقيق، يمكن للمؤسسة تحديد ما

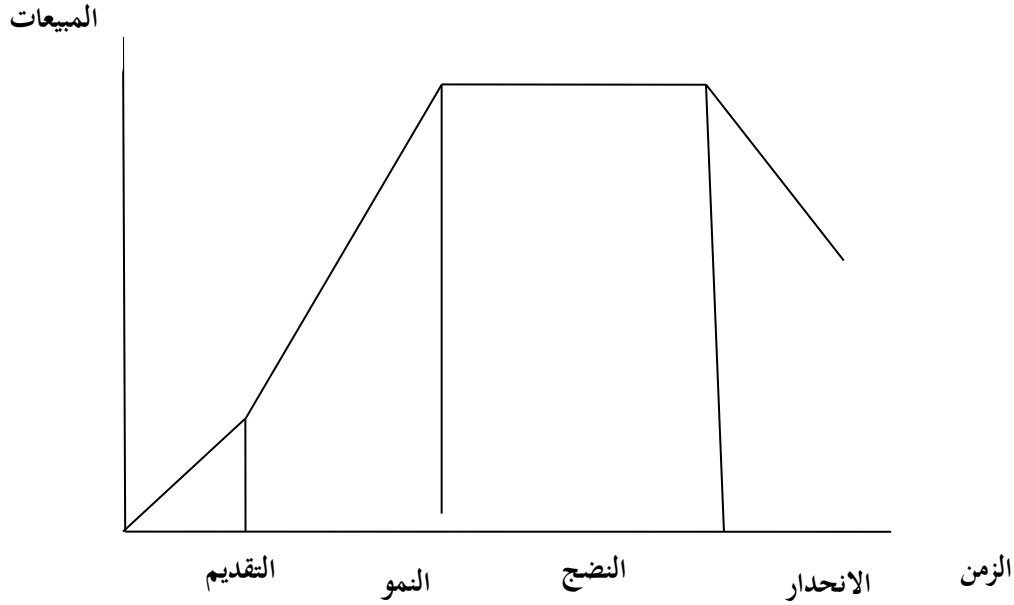
¹ - Philip Kotler and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 18th éditions. Harlow: Pearson Education, 2021, p. 274.

² - Ibid., p. 275.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

إذا كانت الموارد التسويقية مُوجَّهة بالشكل الصحيح، مثل تركيز الاستثمارات الترويجية على بناء الوعي في مرحلة التقديم، أو تعزيز الولاء للعلامة التجارية خلال مرحلة النمو، أو الدفاع عن الحصة السوقية في مرحلة النضج، أو اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة بشأن الإبقاء أو الإلغاء في مرحلة الانحدار¹.
والشكل التالي يوضح دورة حياة المنتج.

الشكل رقم (7) : دورة حياة المنتج



Source: Khellassi Reda, **Audit Marketing**, Edition Hamouma, Alger, 2015, p.482.

من خلال تحليل دورة حياة المنتج يقدم المدقق التسويقي توصيات محددة سواء كانت استراتيجية أو تنفيذية لكل منتج بناء على المرحلة التي وصل إليها، ومن بين هذه التوصيات مثلا تحديد الإستراتيجية التسويقية لمنتج ما في مرحلة النضج، أو التفكير في إطلاق منتج جديد بديل عن المنتج الذي وصل مرحلة الانحدار أو التدهور.

2. تحليل مصفوفة BCG : تستخدم مصفوفة BCG لإدارة محفظة المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBUs) تقوم المصفوفة بتصنيف وحدات الأعمال بناءً على معيارين : الحصة السوقية النسبية (مؤشر القوة التنافسية الداخلية) ومعدل نمو السوق (مؤشر جاذبية السوق الخارجية). ينتج عن هذا التصنيف أربع فئات:

- **النجوم (Stars) :** حصة سوقية عالية في سوق سريع النمو، تحتاج إلى استثمارات لمواكبة النمو.
- **بقرات الحليب (Cash Cows) :** حصة سوقية عالية في سوق ناضج وبطيء النمو، تولد تدفقات نقدية كبيرة.

¹ - Ibid., p. 278.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

- علامات الاستفهام (Question Marks) : حصة سوقية منخفضة في سوق سريع النمو، تتطلب قراراً إما بالاستثمار لزيادة الحصة السوقية أو بالانسحاب.
- الكلاب (Dogs) : حصة سوقية منخفضة في سوق بطيء النمو، لا تولد الكثير من السيولة النقدية وقد تكون مرشحة للتخلص منها¹. والشكل التالي يوضح مصفوفة BCG.

الشكل رقم (8) : مصفوفة BCG

الحصة السوقية النسبية

10	قوي	1	ضعيف	0
قوي	النجوم - تمويل ذاتي - أرباح متوسطة - ديون متوسطة	الكلاب -نقص حاد في السيولة. - أرباح متوسطة وديون معتبرة	القيام بالإستثمارات من أجل التحول على قائد السوق أو التخلص أو الانسحاب أو التخلي	
معدل نمو القطاع	البقرة الحلوب - سيولة نقدية معتبر وأرباح كبيرة وديون منعدمة - تحقيق الربحية من خلال الاستثمارات.	النقطة الميتة - تمويل ذاتي و أرباح ضعيفة - وديون ضعيفة	التخلي أو التعزيز بدون استثمارات	
ضعيف				

source: Guy Barnoux, **L'Audit Marketing . Analyse des risques marketing et démarches d'audit**, éditions Mc graw-Hill, paris,1990. P.45.

يساعد هذا التحليل من خلال مصفوفة BCG المدقق التسويقي في تقديم توصيات إستراتيجية على المدى الطويل والمتوسط وعملية على المدى القصير للمؤسسة محل التدقيق التسويقي من خلال تقرير كتابي حول تقييم توازن محفظة المنتجات واتخاذ الإدارة العليا للقرارات التسويقية المتعلقة بتخصيص الموارد المالية ومسؤولية ومهام تنفيذ أنشطة وبرامج التقرير الساف الذكر.

¹ - HENDERSON, Bruce D. **The Product Portfolio**. Boston: Boston Consulting Group, 2019, p. 14.

رابعاً: مصفوفة Ansoff

تحدد أدوات التحليل الاستراتيجي الأطر والمعايير الواجب اتباعها لتحقيق نمو مستمر، مُركزةً على المكونين الجوهريين وهما السوق والمنتج، والشكل الموالي يوضح آليات تحقيق النمو من خلال مصفوفة أنصوف.

الشكل رقم (9) : مصفوفة Ansoff

		المنتجات	
		جديدة	حالية
الأسواق	جديدة	التوسع عن طريق المنتجات	اختراق السوق المكثف
	حالية	التنوع	التوسع عن طريق الأسواق

source: Guy Barnoux, **L'Audit Marketing . Analyse des risques marketing et démarches d'audit**, éditions Mc graw-Hill, paris,1990 .P.46.

هذه الأدوات ليست منافسة لبعضها البعض، لأنه في الحقيقة لا توجد أداة واحدة تكفي في عملية التدقيق التسويقي، بل هي أدوات مكملة لحزمة أدوات إستراتيجية تحليلية، تساعد المؤسسات في تشخيص مشاكلها و مواجهة المنافسة. وكل أداة تجيب على سؤال استراتيجي مختلف للمؤسسة.

- **PESTEL و Porter** تجيب على سؤال: ماذا يحدث حولنا؟
 - **SWOT**: تجيب على سؤال: أين نحن الآن؟ (بناءً على ما يحدث في بيئة المؤسسة الخارجية وفي بيئتها الداخلية)
 - **BCG & PLC** تجيب على سؤال: كيف تبدو محفظة منتجاتنا الحالية ؟
 - **Ansoff** تجيب على سؤال : إلى أين نذهب بعد ذلك؟
- يستخدم المدقق التسويقي المحترف هذه الأدوات معاً للحصول على رؤية إستراتيجية واضحة، بمعنى أن هذه الأدوات هي عيون المدقق التسويقي التي يرى من خلالها مواطن القوة والضعف في الأداء التسويقي الاستراتيجي، وليست مجرد نظريات أكاديمية.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

تشكل هذه الأدوات مجتمعة نظاماً متكاملاً للتدقيق التسويقي. حيث توفر أدوات مثل PESTEL وبورتر السياق الخارجي، بينما يركز تحليل SWOT على الوضع الداخلي، وتقيم مصفوفة BCG الأداء الاستراتيجي. يبقى الاختيار والتركيز على أداة أو مجموعة منها رهيناً بغرض التدقيق التسويقي وطبيعة المؤسسة وبيئتها التسويقية.

المطلب الثاني: الأساليب المنهجية المعتمدة في التدقيق التسويقي

يستند التدقيق التسويقي إلى مجموعة من الأساليب المنهجية التي تمكن من تشخيص الواقع التسويقي للمؤسسة بشكل شامل وموضوعي. وتتمثل أهم هذه الأساليب في:

أولاً: أسلوب التحليل البيئي

يعتمد هذا الأسلوب على الفحص المنهجي للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء التسويقي. ولا يقتصر على مجرد جمع البيانات، بل يتضمن تفسيرها لفهم التفاعلات بين المؤسسة وبيئتها التسويقية. وينقسم هذا الفحص إلى مجالين رئيسيين:

1. **مجال التحليل الداخلي:** يهدف إلى تقييم الكفاءات والموارد التسويقية الداخلية للمؤسسة، مثل كفاءة فريق المبيعات، وفعالية إستراتيجية التسعير، وقوة العلامة التجارية¹.
2. **مجال التحليل الخارجي:** يركز على تحليل القوى في البيئة الخارجية، بما في ذلك المنافسون، والعملاء، والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، والإطار القانوني.

ويمثل التحليل الرباعي (SWOT) تجسيداً عملياً لهذا الأسلوب، حيث يدمج بين نتائج التحليل الداخلي (لتحديد نقاط القوة والضعف) و نتائج التحليل الخارجي (لتحديد الفرص والتهديدات) في إطار تحليلي موحد².

ثانياً: أسلوب المقارنة المعيارية (Benchmarking Approach)

هو أسلوب منهجي لتقييم أداء المؤسسة التسويقية مقارنة بمعايير أداء محددة. ويمكن تقسيمه إلى نوعين رئيسيين في سياق التدقيق التسويقي:

1. **المقارنة التنافسية:** وهو المقارنة المباشرة مع المنافسين الرئيسيين في السوق من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية مثل حصة السوق، وولاء العملاء، وفعالية الحملات الترويجية³.
2. **المقارنة الوظيفية:** وهو مقارنة العمليات والوظائف التسويقية (مثل إدارة علاقات العملاء) مع أفضل الممارسات المعمول بها في قطاعات أخرى، بهدف تحقيق قفزة نوعية في الأداء⁴.

¹ - Wilson, R. M. S., & Gilligan, C. *Strategic Marketing Management* 3rd ed.. Routledge. 2012. p. 108.

² - West, D., Ford, J., & Ibrahim, E. *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage* 3rd ed. Oxford University Press. 2015. pp. 89, 201.

³ - Wilson, R. M. S., & Gilligan, C. *Strategic Marketing Management* 3rd ed. Routledge. 2012. p. 108.

⁴ - Aaker, D. A. *Strategic Market Management* 11th ed. John Wiley & Sons. 2013. p. 155.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

يهدف هذا الأسلوب إلى تحديد فجوات الأداء واقتراح أهداف واقعية للتحسين، مستنداً إلى بيانات قابلة للمقارنة بدلاً من التقديرات الذاتية.

ثالثاً: أسلوب تحليل الفجوة (Gap Analysis Approach)

هو أسلوب تخطيطي استباقي يركز على قياس الفرق بين الوضع الحالي (الأداء الفعلي) والوضع المستقبلي المنشود أو المرغوب (الأهداف الاستراتيجية) . ويتجاوز هذا الأسلوب مجرد تحديد الفجوة إلى تحليل الأسباب الجذرية الكامنة وراءها . يتطلب تطبيق هذا الأسلوب المراحل والعناصر التالية:¹

- **التشخيص:** قياس الأداء الحالي بدقة باستخدام مقاييس محددة (معدل نمو المبيعات، درجة رضا العملاء) .
 - **التوقعات:** تحديد مستوى الأداء المطلوب تحقيقه في المستقبل كما هو وارد في الخطة الاستراتيجية.
 - **تحليل الانحراف:** تحديد حجم ونطاق الفجوة بين التشخيص والتوقعات
 - **استخلاص التوصيات:** اقتراح إجراءات تصحيحية وسياسات تسويقية محددة لسد هذه الفجوة، مثل تعديل المزيج التسويقي أو إعادة توزيع الموارد.
- يمكن هذا الأسلوب المدققين من تحويل النتائج التشخيصية إلى توصيات عملية قابلة للتنفيذ، بما يضمن انتقال التدقيق التسويقي من كونه مجرد تقييم ذي طابع استرجاعي إلى خريطة طريق مستقبلية، تساعد المؤسسة في توجيه مواردها وتخصيصها بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: النماذج التطبيقية للتدقيق التسويقي

يشهد حقل التدقيق التسويقي تطوراً ديناميكياً مستمراً في نماذجه التطبيقية، انعكاساً للتحويلات الجوهرية في بيئات الأعمال وتعقيدات المنافسة. ولم تعد هذه النماذج مجرد قوائم مرجعية، بل تحولت إلى أنظمة تشخيصية متكاملة توازن بين التحليل الاستراتيجي والكفاءة التشغيلية.

وفي هذا الإطار، يبرز تطور ثلاثية منهجية تمثل محطات فارقة في تطور الفكر التسويقي: النموذج الشمولي، نموذج التميز المعياري، ونموذج الذكاء الاصطناعي.

أولاً: نموذج McDonald الشامل (1996)

يظل نموذج مالكوم مكدونالد من أكثر النماذج تأثيراً لشموليته وهيكله المنطقي. يقوم النموذج على أربعة محاور متكاملة وهي:

- **التدقيق الاستراتيجي:** تقييم وضوح الرؤية التسويقية واتساقها مع الرؤية العامة للمؤسسة.
- **التدقيق الهيكلي:** تحليل كفاءة الهيكل التنظيمي لوظيفة التسويق وتكامله مع الوظائف الأخرى.
- **التدقيق الوظيفي:** مراجعة الكفاءة التشغيلية للأنشطة التسويقية الرئيسية المزيج التسويقي والمتمثلة في عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) وهي ابعاد المتغير المستقل الخاص بالدراسة.

¹ - West, D., Ford, J., & Ibrahim, op.cit. p.201.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

-التدقيق البيئي :تحليل منهجي للعوامل الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، التنافسية، القانونية).

قوة هذا النموذج تكمن في تكامل هذه المحاور، حيث أن ضعف الأداء في التدقيق الوظيفي (كفاية الميزانية) قد يكون نتيجة لخلل في التدقيق الاستراتيجي (عدم وضوح الأهداف) أو الهيكلي (سوء توزيع الموارد)¹.

ثانياً: نموذج الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) للجدارة التسويقية

يطور هذا النموذج مفهوم التدقيق التسويقي ليركز على تحقيق "التميز" من خلال مقاييس أداء متوازنة. يستند النموذج غالباً إلى إطار البطاقة المتوازنة للأداء (Balanced Scorecard)، من خلال تقييم أربعة أبعاد:

- البعد المالي :كفاءة الإنفاق التسويقي والعائد على الاستثمار.

- بعد العملاء :مؤشرات الرضا، الولاء، والحصة السوقية.

-لبعد الداخلي :كفاءة العمليات التسويقية مثل تطوير المنتج الجديد وإدارة الحملات.

-بعد التعلم والنمو :قدرات الابتكار، تطوير الكفاءات البشرية، واستخدام التكنولوجيا.

يمكن هذا النموذج المؤسسات من ترجمة استراتيجيتها التسويقية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء القابلة للقياس والمقارنة².

ثالثاً: نموذج كانان ولي (Kannan & Li, 2017) للتدقيق التسويقي الرقمي

استجابة للتحويل الرقمي، قدم كانان ولي نموذجاً معاصراً يدمج الأدوات الرقمية في صميم عملية التدقيق. يركز النموذج على ثلاثة أركان:

-التدقيق الرقمي (Digital Audit) تحليل شامل لجميع الأصول الرقمية بما في ذلك الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، وأداء تحسين محركات البحث (SEO/SEM)، باستخدام أدوات مثل تحليل الواب Google Analytics.

-تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي :استخدام التقنيات المتقدمة لتحليل سلوك العملاء عبر القنوات المتعددة، والتقسيم المتقدم للعملاء، والتنبيه باتجاهات الطلب.

-التدقيق الاجتماعي من خلال الممارسات التسويقية :تقييم سمعة العلامة التجارية في الفضاء الرقمي، وأثر المبادرات الاجتماعية والبيئية (الاستدامة) على الصورة الذهنية للمؤسسة.

يقدم هذا النموذج إطاراً ضرورياً لأي مؤسسة تسعى للبقاء في الاقتصاد الرقمي، حيث يجعل من البيانات الوقود الأساسي لقرارات التدقيق³.

¹ - McDonald, **Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them**. Butterworth-Heinemann, . 1996. p. 67.

² - American Marketing Association. **Marketing Accountability Standards**. AMA Publications, 2018. p. 34.
- Kannan, P. K., & Li, H "Digital marketing: A framework, review and research agenda". International Journal of Research in Marketing, Vol. 34, No (1) . 2017., p. 31.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للتدقيق التسويقي: الأسس الرقابية، الأدوات، والنماذج التطبيقية

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين هذه النماذج الثلاثة.

جدول رقم (3): مقارنة بين النماذج الثلاثة

النموذج	المحور الرئيسي	الميزة الأساسية	السياق الأنسب للتطبيق
نموذج (1996) McDonald	الشمولية والهيكل	التكامل بين الاستراتيجي والتنفيذي	المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل المعقدة
نموذج AMA (الجدارة التسويقية)	القياس والمقارنة	الربط بين الأداء والمقاييس الكمية	المؤسسات التي تهدف للتميز والمنافسة على المعايير
نموذج (2017) Kannan & Li	الرقمنة والبيانات	المرونة والتركيز على القنوات الرقمية	جميع المؤسسات في العصر الرقمي، خاصة التقنية والناشئة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النماذج السابقة .

يعكس هذا التحليل التحول البنوي في فلسفة التدقيق التسويقي من كونه أداة تشخيصية تقليدية إلى كونه منظومة استراتيجية متكاملة قائمة على الرقمنة وتكامل النماذج التحليلية. فالتوجه المعاصر نحو الدمج بين نموذج **مكدونالد الشمولي**، وإطار **الجمعية الأمريكية للتسويق الدقيق** في القياس، والرؤية الرقمية المتقدمة **لكانان ولي**، يُبرز انتقال التدقيق التسويقي إلى مستوى أعلى من النضج المنهجي والذكاء التحليلي. ويتيح هذا النهج المحدث بناء نظام تدقيق مرن واستباقي قادر على التفاعل مع بيئة تسويقية متغيرة ومعقدة، بما يعزز قدرة المؤسسة على التحسين المستمر والتنبؤ الاستراتيجي بمتغيرات البيئة التسويقية الخارجية، ويدعم تحولها من مجرد مراقب للأداء التسويقي إلى فاعل استراتيجي يمتلك بصيرة استباقية في توجيه مستقبلها التسويقي.

خلاصة الفصل الأول

بعد استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للتدقيق التسويقي عبر المباحث الأربعة، يتضح أن هذا الموضوع يشكل حجر الزاوية في ضبط وتطوير الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية والخدمية. حيث أظهرت الدراسة التطور التاريخي لهذا المفهوم وارتباطه الوثيق بالتغيرات في بيئة الأعمال، كما بينت الخصائص المميزة له عن المفاهيم المرتبطة به أو المشابهة له. وقد تم التأكيد على أن نجاح عملية التدقيق التسويقي تعتمد على عدة عناصر أساسية تشمل المنهجية العلمية، والشمولية في التحليل، والاستقلالية في التقييم. كما أن تطبيق النماذج الخاصة بالتدقيق التسويقي والأدوات المناسبة يلعب دورا بارزا في ضمان فعالية هذه الآلية أو الأداة الإستراتيجية.

بناء على الأسس النظرية التي تم تناولها في هذا الفصل الأول، يأتي الفصل الثاني ليتناول الأداء التسويقي في المؤسسة من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي والمؤشرات الأساسية لقياسه وتقييمه. حيث سيركز على البنية النظرية لمفهوم الأداء التسويقي، ومؤشرات قياسه، والنماذج المستخدمة في قياسه، مع إبراز كذا لك العلاقات الجوهرية بين عملية التدقيق التسويقي والأداء التسويقي. وذلك بهدف تعميق الفهم النظري لهذه المفاهيم وتمهيد الطريق للتطبيقات أو الممارسات العملية لهذا المفهوم في المؤسسات الاقتصادية في الفصل الميداني من هذه الدراسة.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للأداء والأداء التسويقي في المؤسسة

تمهيد

في هذا الفصل الثاني والخاص بالإطار المفاهيمي للأداء والتسويقي في المؤسسة، والذي يتكون من المباحث الأربعة التالية:

حيث في المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء في المؤسسة، سيتم التطرق حول الجوهر المفاهيمي للأداء، بداية من المفهوم العام ومروراً بأبعاده ومستوياته المتعددة، وصولاً إلى الأنواع المختلفة التي يتخذها. كما سيجري استعراض أهم مؤشرات القياس والأساليب المعتمدة لتقييمه، مما يوفر قاعدة عريضة لفهم الأداء المؤسسي الشامل.

أما في المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي في المؤسسة، حيث يخصص لاستجلاء ماهية الأداء التسويقي من خلال التعريفات المختلفة له، وأهدافه، وأهميته الاستراتيجية، وأنماطه المتعددة. كما سيتناول النماذج النظرية الرائدة لقياسه والخصائص التي تميز الأداء التسويقي الجيد.

و في المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء التسويقي، فيمثل الجانب التطبيقي للإطار المفاهيمي، حيث يتعمق في عملية التقييم ذاتها، من حيث مفهومها وأهميتها وإطارها البنوي. ويُبرز هذا المبحث طيفاً واسعاً من مؤشرات القياس، بدءاً من التقليدية (المالية وغير المالية) ووصولاً إلى المؤشرات المركبة والحديثة التي فرضتها التحولات الرقمية.

ويختتم الفصل بالمبحث الرابع: العلاقة بين التدقيق التسويقي والأداء التسويقي، سعياً لاستكشاف الإطار التفاعلي الذي يربط بين عملية التدقيق التسويقي التحليلية ومستوى الأداء التسويقي المتحقق.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء في المؤسسة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنافسية المعاصرة، أصبحت المؤسسات مطالبة بضرورة تبني أساليب أداء متجددة تستجيب لمتطلبات التطور التكنولوجي وتحديات المستقبل. ولهذا أصبح السعي نحو الابتكار والتجديد المستمر حتمية استراتيجية تضمن ولاء الزبائن الحاليين واستقطاب فئات جديدة.

ويبرز في هذا السياق الدور المحوري لتقييم الأداء الشامل باعتباره أداة منهجية لقياس الفعالية والكفاءة التشغيلية، شريطة أن يستند إلى حزمة متكاملة من المقاييس التي تعكس مختلف أبعاد الأداء وتفاعلاتها، بما يجعل منه ركيزة أساسية لتطوير الممارسات التنظيمية وبلوغ التطوير المتواصل.

المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة

يمثل مفهوم الأداء أحد المفاهيم الجوهرية في حقل علوم التسيير والاقتصاد، وقد حظي بتطور كبير عبر مختلف المدارس الفكرية. ففي المنظور التقليدي، كان الأداء يعرف على أنه: " قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية وتعظيم العوائد المالية في إطار استخدام رشيد للموارد " ¹ . غير أن هذا المدخل لم يعد كافيا مع تحول دور المؤسسة من مجرد وحدة إنتاج إلى فاعل اقتصادي واجتماعي واستراتيجي.

يرى بوكين **Bouquin** أن الأداء يمكن اعتباره على أنه: " هو تحقيق النتائج المستهدفة بأقل التكاليف الممكنة، مع ضمان استدامة النشاط وتوازن المصالح بين مختلف الأطراف " ² . ويبرز هذا التوجه البعد المتعدد للأداء الذي يجمع بين الكفاءة التشغيلية والفعالية الإستراتيجية.

وفي تعريف آخر للبروفيسور **هيرمان أجوينيس** وهو مؤسس شامل حيث يشير على أنه: " القيمة الإجمالية المتوقعة للمؤسسة من الحلقات السلوكية المنفصلة التي ينفذها الفرد على مدى فترة زمنية قياسية " ³ . و يتضمن كل من النتائج (السلوكيات المنتهية). و السلوكيات نفسها التي تؤدي إلى النتائج.

بالرجوع إلى التعريفات السابقة، يمكن استنتاج أن الأداء هو القيمة التي يخلقها الفرد أو الفريق للمؤسسة من خلال سلوكياته وممارساته ونتائجه التي تُساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار معياري الكفاءة والفعالية.

أما في المقاربة الحديثة، فيُنظر إلى الأداء كمحصلة لتفاعل عدة عوامل داخلية وخارجية، تشمل الموارد البشرية، التنظيم، التكنولوجيا، الجودة، العلاقات مع السوق، والمسؤولية الاجتماعية.

وقد أكد **Lorino** أن الأداء ليس نتيجة نهائية، بل هو سيروية تفاعلية تقيس قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار وتحقيق القيمة " ⁴ .

¹ - Anthony,R., **Planning and Control Systems**, Harvard University Press, 1965, p. 14.

² - Bouquin, H., **Le Contrôle de Gestion**, 4^e éd., Paris : PUF, 2011, pp. 22-37.

³ - Aguinis, H., **Performance Management** 3^e éd. Pearson Education. . 2013, p. 4

⁴- Lorino, **Méthodes et Pratiques de la Performance: Le Pilotage par les Processus et les Compétences**. Éditions d'Organisation. **Compétences** :(). Éditions d'Organisation. . 2003.p42.

كما يؤكد العديد من الباحثين أن تقييم الأداء لا ينحصر في قياس العوائد أو الأرباح، بل يشمل قدرة المؤسسة على تعبئة مواردها البشرية والمادية وتحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة.

ويشير السعيد إلى أن الأداء لم يعد يقتصر على المؤشرات الكمية، بل يشمل كذلك المؤشرات الكيفية أو النوعية المرتبطة بالابتكار، رضا العملاء، والمرونة الإستراتيجية¹.

ويبرز الاتجاه المعاصر أهمية دمج الأداء المالي بالأداء غير المالي، مثل رضا العملاء والابتكار الداخلي والمسؤولية الاجتماعية، باعتبارها مؤشرات تعكس القوة البنوية للمؤسسة على المدى المتوسط والبعيد. ولهذا تبنت الكثير من المنظمات نماذج تقييم حديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لدمج الأهداف الإستراتيجية بالمرحلات التشغيلية²، وسيتم تناول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بالتفصيل في المطلب الخاص بنماذج تقييم الأداء التسويقي.

ومن هنا، يمكن القول إن تطور مفهوم الأداء يعكس انتقال المؤسسات من منطق الإنتاج والربحية إلى منطق التنافسية طويلة الأمد المبنية على التكامل العضوي بين الموارد والنتائج والقيمة المضافة.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء ومستوياته في المؤسسة

يُحلل الأداء من خلال أبعاده ومستوياته المتعددة، والتي تشكل معاً منظومة متكاملة لتقييم فعالية المؤسسة، وتمثل الأبعاد الرئيسية له فيما يلي:

أولاً: أبعاد الأداء

إن أداء أي منظمة هو مفهوم متعدد الأبعاد لا يمكن اختزاله في مؤشر واحد. إنه يمثل انعكاساً لمجمل النتائج المتولدة عن الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية والبشرية والمالية والتسويقية. يتفق الباحثون على التمييز بين عدة أبعاد جوهرية لاستيعاب الأداء الكلي للمؤسسة، وهو مقارنة نسبية تتجسد غالباً في نماذج مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لكابلان ونورتون³ و تنقسم هذه الأبعاد إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- **البعد المالي** : وهو الأقدم تاريخياً، ويُقاس بالمؤشرات التقليدية للمحاسبة الإدارية، مثل الربحية، والعائد على الاستثمار، والسيولة، ونسبة التكاليف إلى الإيرادات.

- **البعد التشغيلي و الإنتاجي** : يركز هذا البعد على فعالية العمليات الداخلية، ويهدف إلى تحسين الإنتاجية، وخفض التكاليف، ورفع جودة المنتجات أو الخدمات، بالاعتماد بشكل خاص على منهجيات مثل الإدارة المرنة وإدارة الجودة الشاملة.

- **البعد البشري** : يقيم أداء الموارد البشرية من خلال عوامل مثل الكفاءات، والولاء، والرضا الوظيفي، والأداء الفردي والجماعي، بالإضافة إلى تطوير القدرات التنظيمية.

¹ - السعيد، عبد القادر، الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، وهران: دار الهدي، 2020، ص. 41.

² - Bourguignon, A. *Peut-on définir la performance? Revue Française de Comptabilité*, 1995. (269), p 67.

³ - Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) 'The balanced scorecard—measures that drive performance', *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71–79. p73.

-البعد التسويقي :يرتبط هذا البعد بموقع المؤسسة في سوقها، ويُقاس بحصة السوق، ورضا العملاء وولائهم، وقوة العلامة التجارية، وفعالية المزيج التسويقي.

-البعد الاستراتيجي : يمثل قدرة المنظمة على تجسيد رؤيتها وأهدافها طويلة الأجل، مما يضمن استدامتها وتكيفها في مواجهة التحولات التكنولوجية والمؤسسية¹.

ثانياً: مستويات الأداء

لا يقتصر تحليل الأداء على أبعاده المتعددة فحسب، بل يمتد ليشمل مستويات متدرجة داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، مما يضمن مقارنة شاملة لتقييم الفعالية والكفاءة. يمكن تصنيف هذه المستويات إلى ثلاثة محاور رئيسية:

1. المستوى الفردي : يُعنى هذا المستوى بتقييم مردودية العامل أو الفريق ومساهمته المباشرة في خلق القيمة. يُعرف الأداء الفردي بأنه مجموعة الأهداف والنتائج التي يحققها الموظف بشكل مستقل. وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف التنظيمية، ويُعد أساساً لعمليات المكافأة والترقية .

2. المستوى التنظيمي: يتناول هذا المستوى الأداء الكلي للمؤسسة كنسق متكامل، حيث يتجاوز مجموع الأداءات الفردية. إنه يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية الشاملة، ويُقاس من خلال مؤشرات مالية وتشغيلية وبشرية متكاملة (كما في نموذج بطاقة الأداء المتوازن). يمثل الأداء التنظيمي النتيجة النهائية لتفاعل جميع الأبعاد والعمليات الداخلية .

3. المستوى القطاعي أو التنافسي: يركز هذا المستوى على الموقع النسبي للمؤسسة، حيث يقارن أداءها بمثلثاتها داخل القطاع نفسه أو بالسوق ككل. هذا التحليل ضروري لتحديد الميزة التنافسية وتوجيه القرارات الاستراتيجية إن التناغم بين هذه المستويات الثلاثة هو ما يضمن تحقيق الأداء المستدام؛ فالأداء الفردي المتميز يغذي الأداء التنظيمي، الذي بدوره يعزز الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق.

وقد أشار Mintzberg إلى أن التكامل بين هذه المستويات الثلاثة هو ما يصنع توازن الأداء ويُعزز الاستدامة والبقاء للمؤسسة².

المطلب الثالث:أنواع الأداء

تعددت أنواع الأداء حسب معايير التصنيف و بتعدد المدارس الفكرية والمقاربات التحليلية، حيث سعى الباحثون إلى تصنيفه وفق زوايا مختلفة تساعد في الفهم والتقييم ووضع المؤشرات المناسبة. ومن أبرز هذه التصنيفات ما يلي:

1.الأداء المالي و الأداء غير المالي: الأداء المالي يقيس النتائج المادية مثل الربحية، المبيعات، التدفقات النقدية، والعوائد على الاستثمار. بينما الأداء غير المالي يركز على الجوانب النوعية مثل رضا العملاء، الابتكار، جودة الخدمات، صورة المؤسسة، والاستدامة³.

¹ - Lorino, P, *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*. Éditions d'Organisation, 2003, p 107.

² - Mintzberg, H., *Structure et Dynamique des Organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1998, p 134.

³ - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996. P 19.

2. الأداء قصير المدى و الأداء طويل المدى: قصير المدى يرتبط بالنتائج التشغيلية السريعة كزيادة الإنتاج أو خفض التكاليف. بينما الأداء طويل المدى يتعلق بالاستراتيجية، النمو، التوسع، التموقع في السوق، وبناء رأس المال الفكري¹.

3. الأداء الداخلي و الأداء الخارجي: الأداء الداخلي يركز على العمليات والموارد والكفاءات، كجودة التسيير الداخلي والإنتاجية، بينما الأداء الخارجي يعكس قدرة المؤسسة على التأثير في بيئتها الخارجية والتجاوب مع متغيرات السوق والمنافسة والعلاقات مع الأطراف المعنية².

4. الأداء الكمي و الأداء النوعي: الأداء الكمي يُقاس بالمؤشرات الكمية والمؤشرات الكمية الرقمية والمعدلات والنسب الإحصائية. بينما الأداء النوعي يُقاس بمعايير تقديرية وسلوكية واعتبارات متعلقة بالصورة المؤسسية والقيمة المضافة. يرى الباحث العربي ناصر الدين أن التمييز و التصنيف الجيد للأداء يسهل عملية التقييم ، ويجعل المؤشرات أكثر دقة وواقعية، خاصة في المؤسسات ذات الطبيعة الخدمية أو تلك التي تعتمد على رأس مال فكري³.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة

تعتبر مؤشرات قياس الأداء أداة أساسية لتشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة، وتقييم مدى تقدمها نحو تحقيق الأهداف المسطرة أز المبرجة، سواء على المستوى المالي أو التشغيلي أو البشري أو الاستراتيجي. وقد طور الباحثون في مجال قياس الاداء عدة مقاييس كمية ونوعية تتلاءم مع اختلاف طبيعة المؤسسات وبيئاتها ، وتمثل هذه المؤشرات فيمايلي:

1. المؤشرات المالية: تستخدم هذه المؤشرات في تقييم الأداء الاقتصادي والربحي للمؤسسة، ومن أهمها:

- العائد على الاستثمار
- معدل السيولة
- معدل دوران الأصول

2. المؤشرات التشغيلية: تُستخدم لقياس كفاءة العمليات الداخلية والإنتاجية:

- الإنتاجية الإجمالية والجزئية.
- معدلات الجودة ونسبة العيوب.
- زمن الدورة الإنتاجية.
- استغلال الطاقة والموارد⁴.

3. المؤشرات البشرية: يرتبط هذا النوع من المؤشرات بالأداء الاجتماعي والتنظيمي:

- رضا العاملين والولاء الوظيفي.

¹ - Hamel, G., & Prahalad, C. K, *Competing for the Future*. Harvard Business School Press,. 1994. P 34.

² - Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. 2010, p 89.

³ -تمارا، مفاهيم الحوكمة في إطار دولة القانون والمجتمع المدني. مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الجامعات في مؤسسات التعميم، مجلس حوكمة الجامعات، 2017 ، ص.112.

⁴ - Lorino, P, *op.cit*, p 65.

• معدل الغياب والدوران الوظيفي.

• مستوى المهارات والتكوين.

وقد أكد الزهراني على دور هذه المؤشرات في استشراف المخاطر التنظيمية والتحفيزية¹.

4. المؤشرات التسويقية: تُستخدم لقياس مدى نجاح المؤسسة في السوق:

• احصة السوقية.

• رضا العملاء والاحتفاظ بهم.

• قوة العلامة التجارية.

• معدلات اختراق السوق ونمو الطلب².

5. المؤشرات الإستراتيجية: تُعنى بمدى التزام المؤسسة برؤيتها بعيدة المدى:

• القدرة على الابتكار والتجديد.

• التوسع والانتشار الجغرافي.

• التكيف مع المنافسة.

• تطبيق الحوكمة وجودة اتخاذ القرار .

6. المؤشرات النوعية وغير المالية: تُركز على الجوانب غير المادية، مثل:

• الصورة المؤسسية.

• المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

• لشاركات الاستراتيجية.

• جودة العلاقات مع الموردين.

على القائمين او الساهرين على عملية قياس وتقييم الأداء القيام بدمج المؤشرات الكيفية والكمية، وهذا يعطي للمؤسسة صورة واضحة وقراءة شمولية لأدائها في مختلف القطاعات الاقتصادية.

يتضح مما سبق عرضه في هذا المطلب حول الأداء في المؤسسة أنه لم يعد يقتصر على المؤشرات المالية فحسب، بل تعدى ذلك لينظر إليه كمنظومة متعددة تجمع بين الكفاءة التشغيلية والكفاءة على المستوى الاستراتيجي، وحسن توظيف الموارد في ظل بيئة تنافسية متغيرة. كما أن تعدد مستوياته يفرض اعتماد تصنيفات تساعد على التقييم والمقارنة. وتمثل مؤشرات الأداء أداة تشخيصية فعالة يساهم الاستعانة بها بصورة متكاملة في بناء أداء متسق مع الغايات التنظيمية.

¹ - الزهراني، صالح بن محمد، إدارة الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة، دار المتقدمة، الرياض، 2019، ص 81.

² - KOTLER, Philip & KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 14^e édition. Pearson Education, 2012, p 91.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي في المؤسسة

يمثل الأداء التسويقي ركيزة أساسية في بناء القدرة التنافسية للمؤسسات، كونه يعبر عن مدى نجاح الأنشطة التسويقية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بالربحية، والنمو، والحصة السوقية، ورضا الزبائن. ومع التحولات المتسارعة في بيئات الأعمال وتزايد حدة المنافسة، لم يعد التسويق يُقاس فقط بمخرجات قصيرة المدى، بل تعدى ذلك و أصبح التركيز موجهًا نحو تقييم شامل يأخذ في الاعتبار الكفاءة والفعالية التسويقية.

وانطلاقاً من أهمية موضوع الدراسة، يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي، من خلال التطرق إلى تعريفاته ومقاصده الأساسية، ثم إبراز أهميته وأهدافه، وأنواعه في السياق التنظيمي، وصولاً إلى استعراض نماذج قياسه وخصائص الأداء التسويقي الجيد، باعتباره آلية تقييم وتحسين مستمر تسهم في ترشيد القرارات التسويقية ورفع كفاءة المؤسسة في السوق.

المطلب الأول: ماهية الأداء التسويقي

يعد الأداء التسويقي أحد المهام الرئيسية لمديري التسويق، وبسبب التغيرات البيئية وتطورات المنظمات من ناحية النظام الداخلي وتعدد وتداخل أنشطة التسويق، أصبح من الضروري والمفيد قياس الأداء التسويقي من قبل المؤسسات، إذ يمكن من خلال قياس الأداء التسويقي الوقوف على أهم المعوقات التي تقف أمام تحقيق الأهداف التسويقية، إلا أن الدراسات أثبتت أن الكثير من المؤسسات لا تمتلك إطار منهجي واضح لقياس الأداء التسويقي، ومن جهة أخرى فإن الدراسات التي تناولت هذا المفهوم المهم لدى المؤسسة، وقد استطاعت من تمكنت من تحديد مقاييس خاصة لقياس الأداء التسويقي في المؤسسة.

أولاً: مفهوم الأداء التسويقي

يشير الأداء التسويقي وفقاً لكل من **Kotler & Keller** على أنه: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية بكفاءة وفعالية، بما في ذلك زيادة الحصة السوقية، تعزيز الولاء للعلامة التجارية، وتحقيق عوائد مالية مجزية " ¹. ويُقصد كذلك بالأداء التسويقي على أنه: " مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف استقطاب الزبائن المستهدفين، وتحقيق المبيعات، وتعزيز مكانة العلامة التجارية، وذلك من خلال استخدام مزيج من الأساليب مثل التسويق الرقمي، الإعلانات، العروض الترويجية، وسياسات التوزيع، بما يحقق النمو والربحية المستدامة عبر تحسين تجربة الزبون وترسيخ ولائه " ². كما يعرف الأداء التسويقي بأنه: « مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة ضمن خططها التسويقية، بما ينسجم مع متغيرات البيئة التسويقية وقدراتها البشرية والمادية وتوجهاتها الدعائية " ³.

¹ - Kotler, P., & Keller, K. L. **Marketing management**, 15th Ed, Pearson Education. 2016, p.45.

² - Doyle, **Marketing Management and Strategy**, London : Pearson, 2002, p. 41.

³ - الكعود، أحمد، إدارة التسويق الحديث، عمان: دار صفاء، 2018، ص. 55.

كما يعتبر Ambler و Kokinaki الأداء التسويقي على أنه: " مفهوماً محورياً يعكس درجة نجاح المؤسسة في السوق بناءً على ما تقدمه من منتجات وخدمات تحقق لها التوقع والمردودية " ¹.

ويمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه: " مجموعة النتائج والمكتسبات التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، بما يعكس مستوى تحقيق الأهداف التجارية والسوقية " ².

كما يُعرف بأنه: " مجموع النتائج التي تحققها الأنشطة التسويقية داخل المؤسسة، والتي تُقاس بمؤشرات تعكس فعالية وكفاءة العملية التسويقية في بيئتها التنافسية " ³.

ويعرف أيضاً الأداء التسويقي بأنه: " قدرة المؤسسة على تحويل استراتيجياتها التسويقية إلى نتائج ملموسة تُقاس من خلال حصتها السوقية، ورضا الزبائن، وتحقيق العائد التجاري " ⁴.

كما يرى Keller و Kotler: " أن الأداء التسويقي يُقاس بمدى نجاح المؤسسة في خلق قيمة للزبون وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق " ⁵.

كما يُعتبر الأداء التسويقي: على أنه " انعكاساً لمدى فعالية القرارات التسويقية في تحقيق النمو والربحية وتعزيز وضع المؤسسة التنافسي " ⁶.

ويعرف كذلك على أنه: " النتيجة المتحققة لأنشطة المنظمة من خلال المواءمة بين بيئة العمال والموارد الخاصة بالمنظمة " ⁷.
بناءً على التعاريف السابقة الذكر، فإن للأداء التسويقي ما هو إلا النتائج المحققة من الأنشطة التسويقية داخل المؤسسة، والتي تعكس مدى كفاءتها في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم لفترة زمنية طويلة وتعزيز قيمة العلامة التجارية، وتحقيق نمو في المبيعات، وزيادة الحصة السوقية والربحية.

ثانياً: أهمية الأداء التسويقي

تشهد البيئة الاقتصادية المعاصرة تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي، واتساع آثار العولمة، وتغير تفضيلات الزبائن، إضافة إلى عدم استقرار الأسواق واشتداد حدة المنافسة. وقد فرضت هذه المتغيرات على المؤسسات العمل على تحسين أدائها لضمان قدرتها على البقاء والنمو والتنافس.

وبالعودة إلى أهداف المؤسسات، يمكن القول إن معظمها يسعى إلى تحقيق غايتين رئيسيتين، هما الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن وتحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار.

¹ - Ambler & Kokinaki, "Measures of Marketing Success", *Journal of Marketing Management*, vol. 16, n°7, 2000, p. 667.

² - البكري، سليم، فن التسويق الاستراتيجي، القاهرة: عالم الكتب، 2016، ص. 102.

³ - Kerin & Peterson, *Strategic Marketing: Problems and Cases*, New York : McGraw-Hill, 2013, p. 89

⁴ - مصطفى، سامي، إدارة الأعمال والتسويق المعاصر، القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2019، ص. 121.

⁵ - Kotler & Keller, *Marketing Management*, 15^e éd., New Jersey : Pearson, 2016, p. 134.

⁶ - Clark, *Marketing Performance Measurement*, Business Performance Review, vol. 12, n°4, 2013, p. 210.

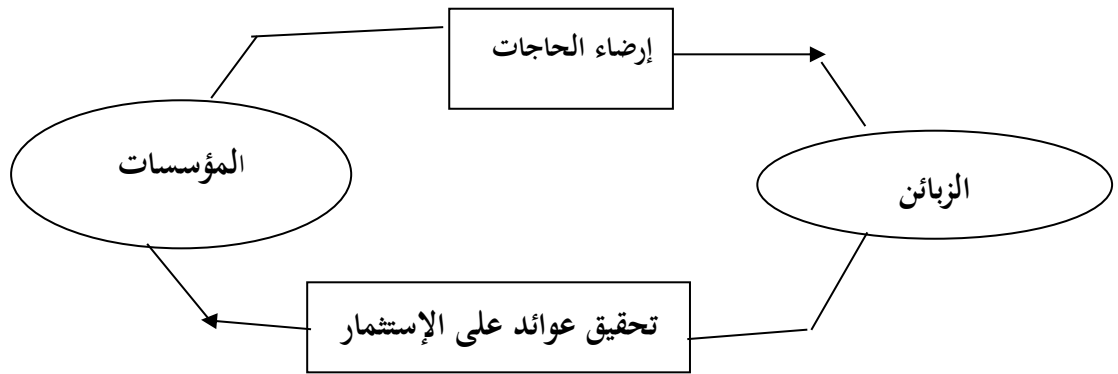
⁷ - علاء فرحان طالب، إدارة التسويق، منظور فكري معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 171،

وعليه، فإن نجاح إدارة التسويق في الإسهام بفعالية في بلوغ هذين الهدفين يُعد مؤشراً على جودة أدائها التسويقي، وهو ما ينعكس بدوره بشكل إيجابي على الأداء الكلي للمؤسسة.

وفي ضوء ما تم تقديمه، يؤكد كوتلر على الحيز الكبير الذي يشغله الأداء التسويقي، ويمكن إرجاع أسباب هذه الأهمية إلى ما يأتي:¹

- **مركزية الدور**: يعتبر مؤشر جوهري يحدد نجاح المؤسسة أو فشلها في ترجمة استراتيجياتها وقراراتها إلى واقع ملموس.
 - **طبيعة المعايير**: يصعب تقييمه بشكل قاطع نظراً لغياب معايير قياسية مُتفق عليها تفسر جميع جوانب أداء المؤسسة بشكل شامل.
- وينتج عن ذلك أن نجاح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها يشير إلى أداء تسويقي فاعل. وهذا الأداء الإيجابي، بدوره، يُسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الكلي للمؤسسة، انطلاقاً من حقيقة أن الأداء الكلي هو محصلة تراكمية وتفاعلية لمجموعة الأدوات الجزئية، حيث يسهم تحسُّن أي منها في رفع مستوى الأداء العام.

الشكل رقم (10): أهداف المؤسسات



المصدر: أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013. ص.118.

وتكمن أهمية فهم الأداء التسويقي بصفة عامة في عدة مجالات أهمها:²

- المساعدة في فهم المشكلات وحلها في إدارة التسويق.
- المساعدة على فهم الفرد وإدراكه لعملية التسويق.
- كيفية إنجاز الأعمال وتحسين الأداء التسويقي.
- معرفة حقوق الفرد وواجباته اتجاه الشركة.
- المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة للتقدم في الإدارة.

¹ - رزقي، عبد الكريم. إدارة التسويق: المفاهيم والتطبيقات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2020. ص.88.

² - أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013. ص.119.

وفي السياق ذاته أضاف كوتلر أن الأداء التسويقي يحتل أهمية كبيرة للأسباب الآتية:¹

- كونه يمثل محورا أساسيا لنجاح الشركات وفشلها في تنفيذ إستراتيجيتها وقراراتها.
- عدم وجود معايير متفق عليها من قبل الكتاب يمكن اعتمادها لتفسير الجوانب كافة المتعلقة بأداء الشركة.
- بناء على ما تقدم يرى الباحث أن أهمية الأداء التسويقي تتمثل بمقارنة أداء الشركة مع المنافسين ومن خلال هذه المقارنة يتم معرفة موقع الشركة في السوق إما البقاء أو الانسحاب، ومن خلال الأداء التسويقي تستطيع الشركة أيضا استخدام مواردها بشكل كفوء والاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي إنتاج منتجات تلبي طلبات الزبائن وتسويقها.

المطلب الثاني: أهداف قياس الأداء التسويقي وأنواعه

يمثل قياس الأداء التسويقي ركيزة أساسية في إدارة التسويق الفعالة، حيث يتجاوز دوره مجرد تقييم النتائج المحققة في الماضي ليصبح أداة محورية لتوجيه القرارات المستقبلية وضمان تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بأعلى مستويات الكفاءة. ينطلق هذا المطلب من فرضية مفادها أن عملية القياس تفقد قيمتها دون أهداف واضحة تُحدد مسارها.

وعليه، سيتم التركيز على أهداف قياس الأداء التسويقي التي تسعى المؤسسة إلى بلورتها، كونها تشكل الإطار التوجيهي الذي تستند إليه عملية التقييم بأكملها.

أولاً: أهداف قياس الأداء التسويقي

في ضوء التوجه المعاصر للمؤسسات، الذي يجعل من تقديم قيمة للعميل جوهر رسالتها، يبرز الهدف الأساسي لوظيفة التسويق في التأثير الفاعل على البيئة التسويقية لبناء علاقات تبادلية مُرضية. ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي يمكن تصنيفها وتحديدها، ومن أبرزها:

1. الأهداف المالية

تتمثل الأهداف المتعلقة بالربحية والنمو والبقاء من النتائج المخطط لتحقيقها في أطر زمنية محددة، وتميز بقابليتها للقياس المباشر. وتتضمن:²

- أ. **أهداف الربحية** : تسعى إلى تحقيق معدل عائد أمثل ومستدام، يلي توقعات الملاك ويوفر موارد كافية لإعادة الاستثمار من أجل ضمان النمو طويل الأجل. ويُعد الوصول إلى حجم المبيعات المربح هدفاً تسويقياً رئيسياً لتحقيق هذه الغاية.
- ب. **أهداف النمو** : تترجم هذه الأهداف إلى مهام تسويقية محددة، مثل زيادة الحصة السوقية، والتوسع الجغرافي أو القطاعي، ورفع حجم المبيعات، وذلك في إطار السعي لتحقيق نموٍ مريحٍ يُعزز مركز المؤسسة التنافسي.
- ج. **أهداف البقاء والاستمرارية**: إن ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها في السوق يمثل الهدف الأساسي والأول للإدارة التسويقية في منظور العديد من الباحثين. ورغم أن هذه المسؤولية تشترك فيها جميع وحدات المؤسسة، فإن العبء الأكبر يقع على إدارة التسويق في استكشاف الفرص السوقية الجديدة باستمرار، والحفاظ على رضا العملاء وولائهم على المدى الطويل.

¹ - نفس المرجع، ص. 119.

² - بكوش كريمة، رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تحضير إستراتيجية المؤسسة: شركة تويوتا كنموذج، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، سبتمبر 2013، ص ص 41-42. جامعة خميس مليانة، المدية. الجزائر.

2. أهداف الصورة الذهنية (السمعة)

تشير هذه الأهداف إلى الانطباع الذهني أو السمعة التي تتمتع بها المؤسسة في أذهان عملائها الحاليين والمحتملين. وتسعى كل مؤسسة إلى بناء صورة ذهنية إيجابية تفوق منافسيها، وذلك من خلال تقديم سلع وخدمات تحقق رضا العملاء في الحاضر والمستقبل. وتتميز هذه الأهداف عن الأهداف المالية (كالمبيعات والربحية) بأنها أقل قابلية للقياس الكمي المباشر، وتعتمد غالباً على أدوات وصفية وكيفية، مثل مقاييس الاتجاهات والميول.

3. الأهداف الاجتماعية: تتعلق هذه الأهداف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التسويق. ولا تزال الدراسات قيد تطوير الإطار الدقيق لمحتوى هذه المسؤولية وآلياتها. وبينما يرى بعض الكتاب أن المسؤولية الاجتماعية تقع ضمن نطاق الإدارة العليا ولا تدخل بشكل مباشر في وظيفة التسويق، ويعود ذلك لسبب صعوبة تحديد مؤشرات قابلة للقياس وتكلفتها المرتفعة، إلا أن دور التسويق في ترجمة هذه المسؤولية إلى ممارسات تواصلية وتفاعلية مع المجتمع يبقى جوهرياً.

4. الأهداف الاستراتيجية الشاملة: من المنظور الاستراتيجي المتكامل، المؤسسة ذات الأداء الجيد هي القادرة على خلق قيمة مستدامة لكل من عملائها ومساهميها على حد سواء.

وعليه، فإن الهدفين الاستراتيجيين الأساسيين اللذين تسعى إليهما معظم المؤسسات هما:

- إشباع حاجات ورغبات العملاء وتقديم قيمة متميزة لهم.

- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار لضمان النمو وتحقيق توقعات المساهمين.

ثانياً: أنواع الأداء التسويقي

تختلف أنواع الأداء التسويقي باختلاف زاوية القياس والنتائج المستهدفة، وقد فصلت الأدبيات بين ثلاثة أصناف رئيسية تُستخدم في تقييم فعالية النشاط التسويقي داخل المؤسسات أو المنظمات:

1. الأداء السوقي : يرتبط هذا النوع بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق موقع تنافسي في السوق من خلال مؤشرات مثل:

- الحصة السوقية،
- معدل النمو،
- انتشار العلامة التجارية،
- استقطاب الزبائن الجدد¹.

2. الأداء السلوكي للزبون: يركز هذا النوع على قياس استجابة الزبائن للسياسات التسويقية، ويُقاس من خلال:

- درجة الرضا،
- الولاء للعلامة،
- نية الشراء المتكرر،

¹ - Kotler, P. & Keller, K., **Marketing Management**, 15^e éd, New Jersey: Pearson, 2016, p.162.

- التوصية بالمنتج أو الخدمة¹.
- 3. الأداء المالي التسويقي: يعكس الأثر المالي المباشر للأنشطة التسويقية، ويشمل:
 - الربحية الناتجة عن الجهود التسويقية،
 - العائد على الاستثمار التسويقي،
 - المبيعات المسجلة،
 - تكاليف الحملات مقارنة بالعوائد².

يتضح مما سبق ذكره، أن الأداء التسويقي ليس مفهوماً أحادي البعد، بل هو إطار متعدد المستويات يجمع بين البعد السوقي، والسلوكي للزبون، و البعد المالي. هذا الاختلاف يسمح للمؤسسة بفهم نتائجها من جوانب مختلفة؛ فبينما يكشف الأداء السوقي عن موقعها التنافسي، يوضح الأداء السلوكي مستوى استجابة العملاء، ويبرهن الأداء المالي على الجدوى الاقتصادية للجهود المبذولة. ومن ثم فإن الاعتماد على هذه الأبعاد مجتمعة يوفر ويقدم صورة متكاملة تساعد المؤسسة على تقييم فعالية استراتيجياتها التسويقية وصياغة قرارات تسويقية أكثر دقة لتحقيق النمو مقارنة بالمنافسين.

المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء التسويقي و خصائصه

بعد تحديد الأهداف التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس الأداء التسويقي وأنواعه، يبرز التساؤل حول الآليات والأدوات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف. حيث سيتم في هذا المطلب بإستعراض الإطار المنهجي الذي يتمحور حول نماذج قياس الأداء التسويقي، والتي تشكل هياكل تحليلية متكاملة تتيح للمؤسسة ترجمة أنشطتها التسويقية إلى مؤشرات قابلة للقياس والمقارنة بين ما هو مخطط للإنجاز و ما تم إنجازه فعلياً.

ستتم في هذا المطلب مقارنة أبرز النماذج النظرية والتطبيقية التي أطرت هذا المجال، مع تسليط الضوء على مزاياها وتطبيقاتها، كمقدمة ضرورية للانتقال إلى محور الخصائص التي تضمن فعالية هذه النماذج في الممارسة العملية.

أولاً: نماذج قياس الأداء التسويقي

لقد أدت أوجه القصور الملحوظة في نظم قياس الأداء التقليدية إلى تركيز الاتجاهات الحديثة في مجال القياس وتقييم الأداء على جوانب أخرى أهمها: إضافة مقاييس مالية متطورة كمقاييس القيمة الاقتصادية، الاهتمام المتزايد بالبيئة المحيطة، الجوانب الاجتماعية، والضوابط القانونية والتشريعية وغيرها، فنجد مجموعة من النماذج لقياس الأداء يمكن أن تستعين المؤسسات بها، ومن أهمها: نموذج القياس المرجعي، التحليل المالي، سلسلة القيمة، بطاقة الأداء المتوازن إلا أننا سنركز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن بحكم أن النموذج يبين على نحو أعمق ما يحدث في المؤسسة ويعد الأكثر ملائمة لتقييم الأداء التسويقي في المؤسسة.

¹- Ambler, T. & Kokinaki, F., "Measures of Marketing Success", Journal of Marketing Management, vol. 16, n°7, 2000, p. 668.

² - الكعود، أحمد، إدارة التسويق الحديث، عمان: دار صفاء، 2018، ص. 77.

1. نموذج القياس المرجعي : القياس المرجعي هو عملية مستمرة لقياس المنتجات وممارسات المؤسسة. ومقارنتها بأحسن المنافسين أو المؤسسات الرائدة، للبحث عن أفضل الممارسات لتحقيق أفضل الإنجازات من خلال قياس الأداء والتنفيذ المستمر للتغيير المطلوب، لتحقيق التنافس الأفضل ولقد تطور نظام القياس المرجعي حيث كان في الستينات والسبعينات يركز على تكاليف الإنتاج ثم أصبحت الإنتاجية هي المرجع لقياس الكفاءة في المؤسسة، وفي الثمانينات تحول التركيز من قياس الإنتاجية إلى قياس الجودة وتطورت عملية القياس لتشمل التكلفة، الجودة وتوصيل البضائع في الميعاد والوصول للعالمية، التركيز على البيئة، إذن القياس المرجعي هو عملية للمقارنة وقياس العمليات والممارسات لتحقيق مستويات أفضل للمؤسسة والتوجه نحو التميز، ويتم استخدام هذا النموذج لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:¹

- الفهم الجيد للبيئة والمنافسين، والاستفادة من ميزاتهم في نشاط المؤسسة؛
- تحقيق الريادة والتوصل للإنجاز الأفضل من الأداء من خلال الوفاء بمتطلبات العميل وحث المشرفين على الاهتمام بتطوير الأهداف؛
- تحقيق أهداف واضحة وأكثر مصداقية وتحقيق التطوير الحقيقي وحل مشاكل المؤسسة:
- يمكن أن يعطي الاستخدام الأمثل للنموذج النتائج التالية:²
- توضيح دور الإدارة وتحقيق الريادة للمؤسسة، من خلال التركيز على الأهداف والعمليات المصاحبة
- لتحقيق مستوى النجاح المرغوب؛ التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات لتحقيق أداء أفضل للمؤسسة؛
- التقدم والريادة، من خلال الاستفادة من أفكار المؤسسات الرائدة وخبرائها في التطوير والتقدم؛
- الاستفادة من وجهة نظر العملاء (المستهلكين، الموردون، المنافسون...) حول المؤسسة؛
- الرفع من جودة الوظيفية، من خلال دورات تدريبية للعمال لرفع المهارات تماشياً مع المؤسسات الكبرى، بالمقابل زيادة كفاءة العمليات، فهي مرتبطة بالجودة في العمل وهذا لتحقيق مستوى أفضل للمنافسة، من خلال خفض التكاليف، وكذلك تحقيق سعادة العمال.

2. نموذج التحليل المالي : إن التحليل المالي واحد من أقدم الطرق وأهمها لتقييم الأداء، فالتحليل المالي هو فحص للقوائم المالية والبيانات المنشورة للمؤسسة لفترة معينة قصد تقديم معلومات تفيد بها في الحاضر والمستقبل وتكمن أهمية التحليل المالي في النقاط التالية:³

- يقدم معلومات مفيدة عن كل المتعاملين مع المؤسسة، ويفيد المساهم العادي في تقييم بعض الجوانب ليتمكن من الاحتفاظ بالأسهم أو التخلي عنها؛

¹ Alfonso Capozzoli, Marco Savino Piscitelli et al, **A novel methodology for energy performance benchmarking of buildings by means of Linear Mixed Effect Model: The case of space and DHW heating of out-patient Healthcare Centres**, Applied Energy, Volume 171, 1 June 2015, P 596.

² - Brian S. Martin, **Measurement, Standards, and Peer Benchmarking: One Hospital's Journey**, Pediatric Clinics of North America, Volume 63, Issue 2, April, 2015, P. 240.

³ - سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 : ص ص. 274-282

-يقوم المستثمر الذي سيدخل مع المؤسسة في مشروع بدراسة المركز المالي، ومقارنته بالمؤسسات الأخرى وفي ضوء هذا يستطيع المستثمر اختيار الأوراق المالية المناسبة ودراسة محفظته الاستثمارية بكفاءة أعلى ليقدم البنك قرض للمؤسسة يلجئ إلى التحليل المالي الذي يبين قدراته على السداد ثم يتم اتخاذ القرار بموضوعية؛

-تستفيد الحكومة من بيانات التحليل المالي لتصنيف المؤسسات دافعة الضرائب حسب قدراتها، بالتالي تمكنها من التنبؤ الدقيق لإيراداتها من الضرائب؛ أما المنافسون فيفيدهم التحليل المالي في معرفة القدرة التنافسية للمؤسسات الأخرى بالتالي تحديد حصتها من الربح.

ويتم إعداد التحليل المالي وفقا لمبادئ محاسبية متعارف عليها، فتستفيد الإدارة من التقارير المحاسبية الداخلية في اتخاذ القرارات التخطيطية، والتنظيمية والرقابية لتحقيق أهدافها، أما التقارير الخارجية تخدم أساسا الأطراف الخارجية، من خلال عرض معلومات عن العمليات في الماضي وبموضوعية، لأن التحليل المالي يعني دراسة الأداء الماضي للمؤسسة وتقييم ظروفها في الحاضر، ثم التنبؤ بإمكانية تحقيق أهدافها في المستقبل، ويتم عرض وتحليل المعلومات الخاصة بالقوائم المالية والأرقام المحاسبية من خلال استخدام مجموعة معايير ونسب مالية، وتهدف هذه المعايير والنسب المالية لتشخيص الحالة المالية للمشروع، إجراء المقارنات، توجيه الأداء، التخطيط للمستقبل.

3. نموذج تقييم الأداء المتوازن : (BalancedScorecard)

يُعدّ نموذج بطاقة الأداء المتوازن من المداخل الحديثة في تقييم الأداء المؤسسي، وقد برز مطلع التسعينيات نتيجةً للأفكار التي طرحها كل من Kaplan و Norton في كلية **Harvard Business School**، من خلال مقالتهما الشهيرة المنشورة سنة 1992 في **Harvard Business Review**. وقد جاء هذا النموذج استجابةً للحاجة إلى تجاوز محدودية الأنظمة التقليدية في قياس الأداء، والتي كانت تركز أساساً على المؤشرات المالية، دون أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب غير المالية مثل رضا الزبائن، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو التنظيمي. ومن ثمّ، مثّل هذا النموذج إطاراً إدارياً متجدداً يوفّر رؤية شمولية ومتوازنة لأداء المؤسسة، تجمع بين البعد المالي والأبعاد الاستراتيجية الأخرى بما يضمن استدامة التميز والتطور المؤسسي.

فعرّف كل من **Kaplan et Norton** الأداء المتوازن على أنه: "مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، وتعتبر كنظام إداري يهدف لمساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة من خلال أبعاده الأربعة"¹، وبالتركيز على أبعاد هذا النموذج فيعرفه كل من **Garrison R, Eric, Noreen, peter** على أنه: "مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي تمثل النموذج لغرض تطويرها من خلال المنظور المالي، منظور العملاء، ومنظور العمليات التشغيلية الداخلية، منظور التعلم والنمو والابتكار"².

و الشكل التالي يوضح بطاقة الأداء المتوازن:

¹ – Kaplan Robert S, Norton David P, **the balanced scorecard_measures that drive performance**, Harvard business review, January_ February, 1992, p 70, Disponible at www.srsdcs.com/bsc_ref/artigos/BSC_driverperf.pdf

² – Garrison R, Eric W, Noreen, peter C, Brewer, **Management Accounting**, 13 edition, Mc Graw Hill, USA, 2010; p 529.

الشكل رقم (11) : بطاقة الأداء المتوازن



Source: meachel Thomas, **Measuring performance in marketing**, ECONOMICA, 2005, university of Strathclyde Glasgow Scotland.p.154.

تعكس هذه الأسئلة كلاً من وجهة نظر المدير الذي يحدد مهامه الخاصة وفي نفس الوقت تحاول معالجة الأسئلة التي يريد أي مساهم ذكي أو مستثمر محتمل الإجابة عليها.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس التي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن كيفية أداء العمل وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة، وبأسلوب فني محدد للتقييم، وذلك لتدعيم موقفها التنافسي، وتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى الأبعاد التالية:

1. البعد المالي: من خلاله يمكننا الإجابة على السؤال التالي: لكي ننجح ماليا ما هي الطريقة التي يجب أن نتعامل بها مع المساهمين؟، يعد المنظور المالي أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء ويهتم أساساً بالتكاليف المختلفة للإنجاز، في ظل الوقت والمال المخصصان للجهود، ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية: مثل تحقيق الربح العادل، وليس تحقيق أقصى ربح، ومن المعايير كذلك معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، وتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، وتعظيم ثروة المساهمين والمشاركين من خلال تحقيق عوائد حقيقية غير صورية على الاستثمار وتحقيق قيمة مضافة اقتصادياً¹،

تعد النسب والمؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص وتم تفسير نتائجها بعناية، وتعدد هذه المؤشرات بتعدد الأهداف، ومن أهم هذه المؤشرات نجد: إجمالي الأصول، الإيرادات / إجمالي الأصول، الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة، الأرباح بالنسبة للعامل الواحد، الأرباح/إجمالي الأصول، الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة، نسبة

¹ - Atkinson A, Young M, Matsumura E, Mukherjee A, **Management Accounting information for decision making and strategy Execution** 6 edition, persons, new York: 2012, P 50.

تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، القيمة المضافة بالنسبة للعامل الواحد، العائد على إجمالي الأصول، العائد على رأس المال المستثمر، نسبة هامش الربح... الخ.

2. بعد العملاء: يعتبر التعرف على عملاء المؤسسة ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات الهامة التي تساعد على نجاح المشروع، فمن خلال هذا البعد يمكننا الإجابة على السؤال التالي إذا أردنا النجاح في تحقيق رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر بها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا، ويتكون هذا البعد من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة، وحياسة شركاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة في ضوء الأحكام الشرعية المطبقة، أما الاحتفاظ بالشركاء الحاليين فيستهدف تطبيق مقاييس تلي حاجات الشركاء وربحياتهم، تعتمد معظم المؤسسات على وضع متطلبات العملاء في قلب إستراتيجيتها وهذا ينعكس على نجاحها وبقائها واستمراريتها في سوق المنافسة.

3. بعد العمليات والأنشطة الداخلية: إن التخطيط والاتصال الجيدين عاملين هامين لتطوير الأداء، لذلك ينبغي الاهتمام بما ما وقياسهما الدوري لتفعيل الأداء، والاهتمام بهذا البعد يمكننا من الإجابة على السؤال التالي:

لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها يتضمن هذا البعد معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية، ومعيار الاختراق والنفاذ إلى السوق، وتحديد مستوى الاستخدام للموارد مقارنة مع الأهداف الموضوعية، أما معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة فهو يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة، وتوفر بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة معرفة الكيفية التي تعمل بها من حيث مدى توافق ما تقدمه من منتجات أو خدمات مع متطلبات عملائها، وهنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتمادا على العنصر البشري في المؤسسة، كما يتضمن هذا البعد الاختراعات والابتكارات التي تؤدي لإدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد، ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية، أي يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العميل بالتالي تحقيق الأهداف المالية، حيث الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات الداخلية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين¹، وتستخدم مجموعة من المقاييس لقياس أداء العمليات الداخلية التسويقية تتعلق بالجودة والتكلفة، مثل وقت الاستجابة لأمر العميل، الساعات المنفقة معه، تكلفة المنتج، مردودات المبيعات، الفترة الزمنية اللازمة لتقديم المنتجات الجديدة، معدل الخطأ في الخدمة، متوسط الدورة الزمنية لتطوير المنتج الحالي، وتكاليف المبيعات².

4 بعد العاملين (الأفراد): تهتم المقاييس في هذا المجال بتوصيل إستراتيجية المؤسسة للعاملين، لنجح في العمل والأداء البنائي الفعال ما هي الطريقة التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو، ويركز هذا البعد على المهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تفرض المنافسة العالمية أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، وتبرز بطاقة الأداء المتوازن الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية والمطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاث

¹ - Atkinson A, Young M, Matsumura E, Mukherjee , op cit, p 56.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر، مصر،

مجالات رئيسية هي¹: الأفراد، الأنظمة، الإجراءات التنظيمية، ولسد هذه الفجوة يجب استثمار قدرات العاملين بتدريبهم وتنمية مهارتهم، وإدخال تكنولوجيا نظم المعلومات حديثة وتطوير الإجراءات وتنمية مهارتهم، وإدخال تكنولوجيا نظم المعلومات حديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعمل على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها، مما يزيد من الثقة في اتخاذ القرارات، كما يجب التوجه بالمنتجات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، والبحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء.

5. البعد الاجتماعي: إن قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤوليتها الاجتماعية، فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض على كافة المؤسسات، التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات، من أجل ضمان استمراريتها بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك المؤسسات بالعمل على تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية، تتحدد مسؤولية المؤسسة بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي وما تقدمه من منافع للمجتمع، ويعد المعيار الأول لتطويرها واستمراريتها في بيئتها²، يقيس بعد الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات لسنوات عديدة للوقوف على تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة..

ثانيا: خصائص الأداء التسويقي الجيد:

لا يكتمل تقييم الأداء التسويقي بمجرد تطبيق النماذج القياسية، بل يتطلب تحديد المواصفات التي تضمن تميزه ونجاحه. يُعنى هذا العنصر باستخلاص الخصائص الجوهرية للأداء التسويقي الجيد، والتي تشكل معايير نوعية تُتيح تمييز الأداء الاستراتيجي الذي يُحقّق أثرًا دائمًا، وليس مجرد أنشطة تسويقية روتينية.

فالأداء التسويقي الجيد ليس مجرد تحقيق لأرقام عابرة، بل هو نتاج لعمليات تتميز بمجموعة من السمات التي تضمن اتساقها مع الرؤية الإستراتيجية، ومرونتها في التكيف مع متغيرات السوق، وقدرتها على خلق قيمة مستدامة للمؤسسة والزبائن على حدّ سواء. وفيما يلي سيتم إبراز خصائص الأداء التسويقي الجيد من خلال النقاط التالية:

1. الارتباط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: الأداء التسويقي الجيد يُقاس بمدى انسجامه مع التوجهات الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وليس فقط بالنتائج التشغيلية قصيرة المدى³.

2. الشمولية في التغطية: يجب أن يشمل الأداء التسويقي مختلف عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، إضافة إلى علاقات الزبائن والهوية السوقية للمؤسسة⁴.

¹ - Garrison R, H Eric, W Noreen, et autres , **managerial accounting**, thirteenth edition, MC, Graw Hill, USA, 2010: p 529.

² - حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الرابع للريادة والإبداع، جامعة 2005: ص 16/03/ 05 - فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 15

³ - Benali, Samir, « Évaluation stratégique du marketing », *Revue Management & Performance*, Vol.12, N°1, 2021, p.44.

⁴ - رزقي، عبد الرحيم، « فعالية التقييم التسويقي داخل المؤسسات الجزائرية »، *مجلة اقتصاديات الأعمال*، العدد 7، 2020، ص. 91.

3. المرونة في التكيف مع التغيرات البيئية: من خصائص الأداء التسويقي الفعال قدرته على الاستجابة لتغيرات المنافسة والسوق والتكنولوجيا وسلوك المستهلك¹.

4. الاعتماد على بيانات دقيقة ومُحدّثة: لا يمكن تقييم الأداء التسويقي بشكل صحيح دون نظام معلومات تسويقية يوفر بيانات آنية وموثوقة للتحليل واتخاذ القرار².

المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء التسويقي

أضحى تقييم وقياس الأداء التسويقي ضرورة إستراتيجية تمكن المؤسسات من مراقبة فعاليتها أنشطتها التسويقية وتحسين مردوديتها في ظل بيئة تنافسية متحولة، ولم يعد الأداء يُقاس فقط من زاوية مالية أو بيعية، بل بات يركز بشكل كبير على مؤشرات متعددة تتضمن الجوانب الكمية والنوعية والرقمية. ويندرج هذا المبحث في إطار توضيح ماهية تقييم الأداء التسويقي وأهميته، ثم عرض عناصره وخطواته، فالمؤشرات المالية وغير المالية المركبة المعتمدة في قياسه، مع التطرق إلى المؤشرات الحديثة المرتبطة بالعهد الرقمي.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء التسويقي

ضل مفهوم تقييم الأداء التسويقي محطَّ اهتمام الباحثين، وقد تنوّعت تعريفاته وتعدّدت بحسب المنطلقات النظرية والمنهجية لكلِّ باحث، دون أن يحظى حتى الآن بتعريف شامل ومتفق عليه.

ويرجع هذا الاختلاف في التعاريف إلى تباين المنطلقات الفكرية والمنهجية التي يعتمدها كل باحث، وكذلك تعدد الزوايا التي يتم من خلالها النظر إلى عملية التقييم. فمن الباحثين من أولى أهمية أكبر للبعد الكمي في التقييم، بينما ركز آخرون على الجوانب النوعية المرتبطة بالأداء التسويقي.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء التسويقي

يعرف تقييم الأداء التسويقي بأنه: " الوقوف على مختلف الوظائف التسويقية وذلك بهدف التحقق من مدى تحقيق الأهداف الموضوعية والوصول إلى الإجراءات التصحيحية اللازمة لتجنب القصور في الأداء " ³. كما يعرف بأنه: " التأكد من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة، والتأكد من مدى تنفيذ الأهداف التسويقية المخطط لها وفقاً لمجموعة من المعايير الرقابية المحددة مسبقاً " ⁴.

وكما عرف أيضاً على أنه: " عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى قياس وتحليل اتجاهات وأسباب الأداء التسويقي الحالي والماضي، باستخدام مزيج من المقاييس المالية وغير المالية، لتوفير رؤى قابلة للتنفيذ تدعم عملية اتخاذ القرارات وتضمن المحاسبة على الأداء " ⁵.

¹ - بن ثامر، محمد، « ديناميكية الأداء التسويقي »، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد 5، 2019، ص. 99.

² - Hunt, Laura, « Data-Driven Marketing Performance », *International Journal of Marketing Research*, Vol.15, N°2, 2021, p.67

³ - رزقي، مرجع سبق ذكره، ص. 93.

⁴ - مرجع سبق ذكره، ص. 99.

⁵ - Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). *Marketing Productivity, Marketing Metrics, and Marketing Performance*. *Journal of Marketing*, 66(3), 1–21. p.15.

وقد عرف كذلك تقييم الأداء التسويقي في فكره المعاصر على أنه: "عملية منهجية لتحديد ومراقبة وتحليل مجموعة من المقاييس التي تعكس بشكل شامل مساهمة التسويق في خلق قيمة للمساهمين من خلال بناء وإدارة علاقات مربحة مع العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين. فهو لا يقتصر على تقييم الكفاءة التشغيلية بل يركز على فعالية التسويق في تحقيق أهداف النمو طويلة الأجل واستدامة الميزة التنافسية"¹.

يمكن تعريف تقييم الأداء التسويقي بأنه عملية إدارية منهجية ومستدامة تهدف إلى قياس وتحليل فعالية وكفاءة الأنشطة التسويقية، ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

من خلال التعاريف المقدمة سابقاً حول مفهوم تقييم الأداء التسويقي، يرى الباحث أن المفهوم يمثل التحليلي الشامل والمتدرج الذي تقوم من خلاله المؤسسة برصد وقياس وتحليل أنشطتها التسويقية من خلال مؤشرات أداء مالية وغير مالية، بغرض تحديد مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية،

ثانياً: أهمية قياس وتقييم الأداء التسويقي

تتلور الأهمية الاستراتيجية لقياس وتقييم الأداء التسويقي باعتباره آلية محورية لإدارة وتوجيه الجهود التسويقية نحو تحقيق الأهداف والغايات التسويقية، وضمان مساهمة فعالة في بلوغ الأهداف الكلية للمؤسسة. ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط الرئيسية التالية:

1. متابعة نسبة التقدم في تنفيذ الإستراتيجية وقياس العمل المنجز : ويعني قياس درجة التوافق بين الأداء الفعلي والأهداف المخططة لهذه العملية. فهي تتيح للمديرين رصد الفجوات، وتحديد ما إذا كان طريق تنفيذ الأنشطة يسير وفق التوقعات الاستراتيجية.

2. تعزيز فعالية اتخاذ القرار : يتحول القياس والتقييم التسويقي من كونه نشاطاً رقابياً تقليدياً إلى مرتكز أساسي للقرارات الاستراتيجية والتكتيكية. فالرؤى المستمدة من التحليل تُعلم الإدارة بالممارسات الأكثر نجاحاً وتُسلط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى تدخل عاجل أو إعادة نظر.

3. تحفيز التعلم التنظيمي والتحسين المستمر : تشجع وتحفز عملية القياس والتقييم المنهجية ثقافة التعلم من النتائج الإيجابية أو السلبية. وهذا يؤدي إلى تحسين الممارسات التسويقية الرقابية، وابتكار أساليب جديدة، مما يدعم سعي المؤسسة نحو التحسين المستمر للأداء التسويقي.

تحليلاً لما سبق ذكره، نتوصل إلى أنه يتوجب على المؤسسات التي تريد تحقيق نظام تقييم فعال لأدائها التسويقي، التركيز أولاً على العناصر الأكثر أهمية والأكثر دلالة في أنشطتها التسويقية التي تقوم بإحضاعها للتقييم، ومن ثم وضع نموذج من قبل الإدارة للتقييم والذي يتمثل في معايير الأداء الأساسية والمناسبة، والتي تعبر عن الأهداف المسطرة والمحدد الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، لتتم

¹ -Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M "Assessing Performance Outcomes in Marketing". *Journal of Marketing*, . 2016. Vol. 80, No. 2, 1-20, p. 5.

عملية القياس والتقييم بشكل موضوعي وفعال يمكن المؤسسة من تحديد أبعاد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له بدقة، وتشخيص الانحرافات والعمل على معرفة أسبابها ودلالاتها والقيام بتصحيحها.

وخلاصة القول، فإن قياس وتقييم الأداء التسويقي ليس غاية في ذاته، بل هو وسيلة استراتيجية لضمان فعالية الاستثمارات التسويقية، ومواءمتها مع الأهداف العامة، ودفع النمو التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل.

المطلب الثاني: الإطار البنوي لتقييم الأداء التسويقي

بعد تحديد ماهية تقييم الأداء التسويقي، يبرز التساؤل حول الهيكل التنظيمي الذي تُنظم من خلاله هذه العملية. يُعنى هذا المطلب باستعراض الإطار البنوي الذي يؤسس لهيكلة عملية التقييم، من خلال تحديد عناصرها الأساسية والمراحل الإجرائية التي تمر بها، لضمان شموليتها وانتظامها.

أولاً: عناصر تقييم الأداء التسويقي:

تمثل عناصر تقييم الأداء التسويقي الركيزة الأساسية لفهم فعالية السياسات التسويقية ومدى انعكاسها على النتائج السوقية والمالية والسلوكية، حيث ميّزت الأدبيات بين مجموعة من العناصر التي تُمكن المؤسسة من الحكم على جودة أدائها¹.

1. **العنصر السوقي (Market-related elements):** يرتبط بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق موقع تنافسي قوي في السوق، ويُقاس من خلال:²

- الحصة السوقية كمؤشر يعكس القوة النسبية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها،
- معدل النمو السوقي الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على توسيع قاعدة عملائها،
- انتشار العلامة التجارية ومدى الوعي بها في أذهان المستهلكين.

2. **العنصر السلوكي للزبون (Customer behavior-related elements):** يتمحور حول استجابة العملاء للأنشطة التسويقية، ويُقاس من خلال:³

- مستوى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات،
- درجة الولاء للعلامة واستمرار التعامل مع المؤسسة،
- نية الشراء المتكرر باعتبارها مؤشراً على الثقة بالمنتج،
- التوصية الشفهية بالمنتج، والتي تُعدّ من أقوى أدوات التسويق غير المباشر.

3. **العنصر المالي (Financial-related elements):** يعكس الأثر المالي المباشر للسياسات التسويقية، ويشمل:⁴

- الربحية المتأنية من الجهود التسويقية،
- العائد على الاستثمار التسويقي.

¹ - الكحيلي، أحمد. إدارة التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات. ط1، دار الهدى، الجزائر، 2018.

² - Kotler, P. & Keller, K. **Marketing Management**. 15th ed., Pearson Education, London, 2016. P.152.

³ - خليفة، عبد الرزاق. **قياس الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية**. دار البازوري العلمية، عمان، 2020، ص. 189.

⁴ - Ambler, T. & Kokinaki, F. **Assessing Marketing Performance**. Journal of Marketing Management, Vol. 13, No. 5, 1997, p.407.

- حجم المبيعات المسجلة كنتيجة مباشرة للأنشطة التسويقية،
 - تكاليف الحملات مقابل العوائد المحققة بما يعكس كفاءة استخدام الموارد.
- إن إدراج هذه العناصر في الإطار البنوي لتقييم الأداء التسويقي يسمح بعملية تقييم شمولية، إذ لا يقتصر التقييم على الجانب المالي، بل يمتد ليشمل العلاقة مع العملاء والمكانة السوقية. وبذلك يتحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة تنافسية متغيرة، وضمان استمرارية أدائها على المدى الطويل.
- ثانيا: مراحل (خطوات) تقييم الأداء التسويقي:**
- يحتل تقييم الأداء في الوظيفة التسويقية أهمية بالغة وحساسية للغاية ، ويمر بمجموعة من المراحل:
1. **تحديد ما الذي يتم قياسه:** أي النتائج والعمليات التي تكون موضع المتابعة والرقابة، ويتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر على التكلفة أو التي ترتبط بها الكثير من المشاكل¹.
 2. **تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي:** وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عموما وأهداف إستراتيجية التسويق بصفة خاصة، وتحدد المعايير ضمن معايير الرقابة للأداء التسويقي².
 3. **قياس الأداء التسويقي الفعلي:** إن قياس كفاءة الأداء التسويقي يهدف إلى دراسة ما تحقق من الأهداف المرسومة ودراسة سبب الانحرافات إن وجدت ووضع حلول لتصحيح ذلك، ويتم القياس بناء على مجموعة من المؤشرات تعرف بمؤشرات الأداء التسويقي. تتضمن عملية القياس تحديد العناصر التالية:³
 - متى يتم القياس وبواسطة من؟
 - الجهة المسؤولة عن متابعة وتقييم المجال محل القياس والحكم على مدى كفاءته وفعاليته؟
 - كيف يتم القياس؟، التي عادة ما يتم استخدام مصادر الحصول على البيانات مثل التقارير.
 4. **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:** وذلك بهدف الكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعية⁴؛
 5. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة:** وذلك في حالة اختلاف الأداء التسويقي الفعلي عن المعدلات أو المعايير المستهدفة، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات مثل:⁵
 - هل الانحراف في الأداء التسويقي متذبذب أم دائم؟

1- عيسى بوكريطة، تقويم الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية،: جامعة قاصدي مرباح ا ورقلة ح، 2011، ص.96.

2- .شناي، س.، و محسن، م.. تأثير إدارة العلاقات مع الزبائن على الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 8(1)، 665-678، (2016) ص.669.

3- بن أعمار، مرجع سبق ذكره 2017، ص. 101.

4- ، بعبوش، ع.، و بيشاري، ي. دور التسويق الإلكتروني في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 15(2)، 421-440، 2020 ص.425.

5- رافع، م. (2017). أثر استراتيجية التسويق الداخلي على الأداء التسويقي - دراسة حالة شركة أسيكور الجزائر. مجلة الباحث، 16(1)، 110-125، ص.117.

- هل يتم أداء الأعمال بطريقة غير صحيحة؟

- هل عمليات القياس متوافقة أو مناسبة للوصول إلى المعايير المستهدفة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس وتقييم الأداء التسويقي

تعرف مؤشرات الأداء التسويقي بأنها المقاييس الكمية والنوعية المستخدمة لقياس وتحليل النتائج الفعلية للأنشطة التسويقية. وتحدد هذه المؤشرات ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي، كونها تمثل معايير مرجعية لما يجب تحقيقه، وليست مجرد انعكاس للواقع القائم. ويُعد اختيار مجموعة المؤشرات الملائمة لطبيعة النشاط، والتي تصلح كأدوات قياس وتقييم موضوعية من التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة العليا؛ لما يتطلبه من منهجية تحليلية دقيقة.

وتتنوع هذه المعايير تنوعاً هرمياً، فتشمل من ناحية مقاييس شاملة لأداء التسويق على مستوى المؤسسة، ومن ناحية أخرى مقاييس تفصيلية تركز على كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي أو كل قناة توزيع أو منطقة بيع. ويُمكن هذا التدرج في القياس من تقييم أثر كل مكون على المحصلة النهائية. إلا أن هذا التنوع ذاته يطرح إشكالية معيارية تتمثل في صعوبة تحديد المجموعة المثلى من المؤشرات التي توازن بين الشمولية والدقة والملاءمة العملية.

لطالما اعتمد تقييم المخرجات التسويقية تقليدياً على نطاق ضيق من المؤشرات، تمحورت بشكل أساسي حول المقاييس المالية والكمية. غير أن حقبة السبعينيات شهدت تحولاً جوهرياً في هذا النهج، تمثل في التوسع في استخدام مجموعة متعددة ومتزامنة من المعايير، التي أصبحت تُصمم انطلاقاً من ركائز قائمة على السوق وفهم سلوك المستهلك. وقد أدى هذا التطور إلى تضخم كبير في عدد مقاييس الأداء التسويقي، لدرجة أوقعت الممارسين في حيرة تجاه اختيار المؤشرات العملية القابلة للتطبيق.

وتشهد الأدبيات الأكاديمية على هذا التنوع الهائل، فقد حدد **Clark** حوالي عشرين مؤشر للأداء التسويقي، بينما قدم كل من **Ambler & Riley** ثمانية وثلاثون مقاييس، ووصل عددها في دراسة **Davidson** إلى عشرة مقاييس للأداء التسويقي¹. وبالتالي، لم تعد المشكلة تكمن في ندرة المقاييس، بل في تحديد الإطار الأمثل والمؤشرات الأكثر ملاءمة، ووضع آلية منهجية لمراجعة هذه المقاييس الداخلية والخارجية بشكل دوري.

وانطلاقاً من قصور النماذج التقليدية، برز اتجاه معاصر يدعو إلى الدمج بين المقاييس المالية وغير المالية. فالمقاييس المالية، رغم أهميتها لسهولة الحصول على بياناتها من خلال القوائم المالية (كقائمة الدخل، والميزانية العمومية، وعائد الاستثمار)، إلا أنها تظل مؤشرات تاريخية، تنظر إلى الأداء الماضي، وتفتقر إلى الطابع التنبؤي، وغالباً ما تركز على الأهداف قصيرة الأجل.

فقد بين **Ambler** أن هذه المقاييس تنقسم إلى قسمين " مقاييس تسويقية التي أسستها مظرة الوكالة والتي تعتمد على الالتزام برقابة التكاليف التسويقية باستخدام الموازنة التسويقية، والمقاييس التي أسسها التوجه بالسوق فهي تميل لإستخدام المقاييس التي تعكس الاهتمام بالعمل والمقارنة مع المنافسين"²، ويمكن تلخيص مقاييس الأداء التسويقي في ستة فئات وهي:³

¹ - Clark B H, **marketing performance measures: history and interrelationships**, journal of marketing management, vol 15, N 8 :1999, pp 711-744.

² - Ambler al, **Assessing marketing performqnce, reasons for metrics selection**, journal of marketing management, vol20, n3.2004, p475.

عبد الله الغزاوي، علاء عبد السلام ناجي: أثر ثقافة المعلومات والاتصالات الحديثة في فعالية الأداء التسويقي، مجلة الرافدين، مجلد 30،

عدد 91، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 248.

- المقاييس المالية (حجم المبيعات، الربحية) وينظر إلى هذه المقاييس على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية على عكس المقاييس الخرى.
 - مقاييس خاصة بالمنافسة: مثل حصة المؤسسة في السوق وحصتها الترويجية
 - مقاييس خاصة بسلوك المستهلك: مثل ولاء ورضا العملاء، وكسب عملاء جدد
 - مقاييس خاصة بالوسطاء: مثل الإعراف بالعلامة التجارية ونسبة الشراء.
 - مقاييس خاصة بالبيع المباشر: مثل مستوى التوزيع ونوعية الخدمة
 - مقاييس خاصة بالإبتكار والإبداع مثل المنتجات الجديدة.
- وللتغلب على مشكلات قياس الاداء التسويقي طور كل من Kaplan & Norton إطار لقياس الأداء معتمدين على المزج بين تطبيق الإستراتيجيات وقياس الأداء، ومتابعة اعتماد ا على الخطط المرسومة والنابعة بدورها من إستراتيجيات المؤسسة، وحددا أربعة مجالات لقياس الأداء وهي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية التسويقية، والتعلم والنمو، وهي تعتمد على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية. وبالتالي تم اقتراح بطاقة الاداء المتوازن بعد إدراج كل من الفعالية والكفاءة ضمن المؤشرات وصولاً إلى تحقيق الداء الأفضل.

أولاً: المؤشرات المالية لقياس الأداء التسويقي

تخضع الإدارة المعاصرة بوعي متزايد بأهمية مفهوم الأداء التسويقي، الذي يُعتبر ركيزة أساسية لتحقيق البقاء والنمو والاستقرار التنظيمي. وفي إطار السعي نحو تعزيز هذا الأداء التسويقي، تواجه الإدارة تحدياً يتمثل في تحديد وحدات القياس الملائمة لتقييمه بدقة.

وعلى الرغم من ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تُقيّم أداءها التسويقي بالاعتماد بشكل أساسي على المؤشرات المالية، التي تراها المعيار الأكثر موضوعية ومباشرة للحكم على الفعالية والكفاءة التسويقية. وفيما يلي، نستعرض أبرز هذه المؤشرات التقليدية المتداولة والشائعة الاستخدام.

1. نمو المبيعات : يمثل نمو المبيعات الغاية الأكثر بروزاً ضمن المنظومة الشمولية للأهداف الإستراتيجية، والتي تحظى بأولوية قصوى في أجندة الغالبية العظمى من المؤسسات الساعية إلى تحقيق أهدافها المالية بكفاءة عالية. وذلك لما يوفره هذا المؤشر من ديناميكية تمكن المنظمة من استغلال اقتصاديات الحجم والاستفادة القصوى من منحى الخبرة والتعلم.

ينبثق عن هذا النمو التحسين المتواصل للموقع التنافسي، إذ تتيح مضاعفة الحصيلة البيعية توسيع نطاق الإنتاج، مما يؤدي بدوره إلى تراكم رأس المال المعرفي والمهاري للعاملين في المجالين الإنتاجي والتسويقي. وتنعكس هذه التطورات إيجاباً على خفض التكاليف المتوسطة للإنتاج والتسويق لكل وحدة مع تعاظم حجمي الإنتاج والمبيعات.

وعليه، يُعتبر السعي لتحقيق النمو في حجم المبيعات بمثابة الحجر الأساس للفعالية التسويقية، والمقياس الأولي الأكثر دلالة على نجاعة الأداء التسويقي¹.

يعرف تحليل المبيعات بأنه الإطار المنهجي الشامل الذي تقاس وتقيم في ضوءه المنجزات البيعية الفعلية، مقابل المعايير والأهداف المحددة مسبقاً من قِبل الإدارة العليا. ويؤدي هذا التحليل دوراً محورياً في التحقق من مدى كفاءة وفعالية أداء إدارة التسويق في تنفيذ الخطة البيعية، كما أنه يُمثل أداة استباقية للتنبؤ بحجم المبيعات في الأمد القصير والمتوسط. ويتعدى دور التحليل مجرد القياس ليشمل الرصد المستمر لتطور حصيلة المبيعات ونفقات التسويق، والكشف عن أي انحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع، تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية وإعادة توزيع الجهود التسويقية مستقبلاً بشكل أكثر عقلانية وكفاءة.

ولضمان شمولية التحليل، يُوصى باعتماد منهجية قائمة على دراسة السلاسل الزمنية التاريخية للمبيعات الداخلية للمؤسسة، مُقترنة بتحليلٍ مقارنةٍ لمؤشرات أداء المنافسين الرئيسيين في الأسواق المحلية والعالمية. ويهدف هذا التحليل المقارن إلى رصد اتجاهات النمو والتراجع، وتشخيص الأسباب الكامنة وراءها، وتحديد الفجوات بين التوقعات والنتائج، ومن ثم سد هذه الفجوات عبر خطط إستراتيجية مدروسة. وبين Agle أن "نمو المبيعات يشير إلى الزيادة أو النقص في المبيعات المؤسسة بين مدتين زمنيتين، ويحسب من خلال قسمة ناتج طرح قيمة المبيعات للسنة السابقة من مبيعات السنة الحالية على مبيعات السنة السابقة، ويعد نمو المبيعات أحد المؤشرات المهمة لقياس الاداء التسويقي"².

نمو المبيعات = المبيعات الحالية - المبيعات السابقة / المبيعات السابقة × 100

غير أن مؤشر تحليل المبيعات الإجمالي يعاني من قصور منهجي ملحوظ، خاصة في سياق المؤسسات الدولية عابرة القارات التي تدير شبكات مبيعات متشعبة عبر أسواق متعددة، أو التي تتعامل مع تشكيلة متنوعة من خطوط الإنتاج. إذ يعجز هذا المؤشر عن تقديم رؤية تحليلية متعمقة ودقيقة في مثل هذه البيئات المعقدة، مما يستدعي اللجوء إلى تحليلات تفصيلية تستند إلى أسس تحليلية أكثر دقة، كالتقسيم حسب المناطق الجغرافية، أو قطاعات السوق، أو فئات المنتجات، أو قنوات التوزيع:³

أ. تحليل حجم المبيعات حسب المناطق الجغرافية: يعتبر هذا المؤشر من بين الأدوات التحليلية الأكثر حيوية في الحقل التسويقي، لا سيما بالنسبة للمؤسسات ذات النشاط التصديري أو المتعددة الجنسيات، حيث يطمح إلى تجسيد صورة دقيقة وواضحة عن الحصيلة البيعية المحققة في كل منطقة جغرافية، مع رصد مواطن التغير والنمو والتراجع فيها. فقد يُظهر التحليل، على سبيل المثال، أنه على الرغم من تحقق نموٍّ في إجمالي المبيعات، فإن أداء منطقة معينة قد يشهد تراجعاً مقارنةً بالفترة المماثلة من العام السابق أو

¹ - أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، عمان: دار الحامد للنشر، الطبعة 1، 2013، ص 126.

² - انفس المرجع، ص 127.

³ - محمد فريد الصحن، التسويق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 378-382.

حتى بالمستويات المستهدفة المخططة، في حين تُسجل منطقة أخرى معدلات نمو أعلى، أو قد يحدث العكس. ويستند هذا التحليل إلى مجموعة من المعايير المحورية، يأتي في مقدمتها:

– **حصة السوق المحلية** : وتحسب عبر المعادلة: (المبيعات في السوق المحلي / إجمالي المبيعات). ويعكس هذا المعيار النسبة المئوية لإجمالي المبيعات التي يتم استهلاكها محلياً، مما يسلط الضوء على مدى مساهمة المؤسسة في تلبية احتياجات السوق الداخلي واستيفاء متطلباته.

– **كفاءة المنطقة التسويقية** : ويُحسب هذا المعيار من خلال: (مبيعات منطقة معينة / إجمالي المبيعات). ويُقدّم هذا المقياس تقييماً دقيقاً لفعالية وأداء كل منطقة على حدة فيما يتعلق بنشاطها التسويقي، مما يمكن الإدارة من تحديد المناطق الأكثر كفاءة وتلك التي تحتاج إلى دعم أو تدخل استراتيجي.

وبالتالي، فإن هذا المؤشر لا يقتصر على مجرد قياس الأداء التسويقي، بل يتعداه إلى كونه أداة تخطيطية استباقية لتوزيع الموارد وتحسين الفعالية التسويقية.

ب. **تحليل المبيعات حسب تنوع المنتجات**: يوظف هذا المؤشر التحليلي في السياقات المؤسسية التي تتسم بتنوع وتعدد خطوط الإنتاج، حيث يهدف إلى تقييم الأداء البيعي لكل منتج على حدة، ومقارنته بالأداء السابق أو التاريخي للمؤسسة أو بأداء المنافسين في نفس النشاط و في نفس القطاع ذاته.

ويتجلى الغرض الجوهري من هذا التحليل في تشخيص الموقف التنافسي النسبي لكل سلعة داخل كل سوق على حدة، إذ قد يحقق منتج معين نجاحاً لافتاً في سوق إقليمي محدد، بينما يُسجل أداءً متواضعاً في أسواق أخرى. ويمكن إرجاع هذه التباينات إلى عوامل متعددة، تشمل اختلافات في سياسات التسعير، أو مستويات الجودة، أو فاعلية التغليف، أو طبيعة البيئة التنافسية، أو تباين الأذواق والتفضيلات الاستهلاكية بين الدول. كما قد تعزى هذه الفجوات الأدائية إلى عدم كفاءة قنوات التوزيع المعتمدة، أو عدم ملاءمة الاستراتيجيات الترويجية لطبيعة السوق الأجنبي المستهدف.

وعليه، فإن هذا التحليل يشكل أساساً لتطبيق الإجراءات التصحيحية اللازمة، وإعادة توجيه الجهود التسويقية نحو المنتجات التي لا تحقق معدلات النمو المتوقعة.

ويمكن الاستعانة بالمعدلات التحليلية التالية لتحسيد هذه الرؤية:

• **حصة الطلب على المنتج**: وتحسب من خلال المعادلة: (قيمة مبيعات المنتج / إجمالي المبيعات). يوضح هذا المعيار الوزن النسبي للطلب على كل منتج، مما يمنح الإدارة تصوراً واضحاً حول أولويات التركيز والتخصيص الأمثل للموارد، ويُسهّم في تشخيص أسباب انخفاض الطلب على منتجات محددة.

• **معدل نمو المبيعات**: وتحسب من خلال المعادلة التالية: قيمة المبيعات الفعلية في السنة الحالية / قيمة المبيعات الفعلية في السنة السابقة) - 1] × 100.

يقدر هذا المؤشر نسبة التطور في الأداء البيعي للمنتج من خلال مقارنة قيمته في الفترتين، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة حساب القيم بأسعار ثابتة لاستبعاد التأثيرات التضخمية وعزل الأداء الحقيقي عن التقلبات الاقتصادية الاسمية¹.

ج. تحليل رقم الأعمال التجاري تبعاً للزبائن: يقوم القائم بأعمال المؤسسة بتحليل حصة أعماله التجارية من خلال تحديد شريحة الزبائن أو قنوات توزيع منتجاته في غضون حقبة زمنية معينة، وهو ما يسهم لا محالة في تحسيد صورة حقيقية عن تجارته، مما يساعده في تقييم وضعيته التجارية من خلال تعزيز نقاط القوة البيعية وتذليل أوجه القصور فيها، بما يضمن التقدير الجيد لحجم الجهد التسويقي المتحقق والمستهدف.

يسمح تحليل شريحة الزبائن المحتملين في المؤسسة إلى معرفة قوة تركز فئة محددة من الزبائن حول حصة سوقية معينة من إجمالي سلة منتجات المؤسسة محل الإنتاج والتسويق، الأمر الذي يستوجب على القائمين على إدارة التسويق في المؤسسة المزيد من الجهود نحو تمجيد تلك الفئة من الزبائن الأوفياء لخدمات المؤسسة والتركيز أكثر على معالجة متطلباتهم والعمل أكثر على توفير تفضيلاتهم التسويقية، مع ضمان الاستجابة لجل مقترحاتهم وانشغالهم، كونها تمثل الشريحة ذات القيمة العالية والمردودية المثبتة.

ومن أبرز النسب المحاسبية المساعدة في هذا الإطار:²

• **معدل استحداث عينة الزبائن:** يحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل استحداث عينة الزبائن} = (\text{عدد الزبائن الجدد} / \text{التعداد الإجمالي للزبائن}) \times 100.$$

يوفر تحليل أداء المبيعات سواء من خلال مقارنته للأداء خلال فترات زمنية متتالية أو من خلال تجزئته للمبيعات جغرافياً، سلسلة الإنتاج أو حسب فئة الزبائن بيانات معتبرة وذات أهمية لكنها غير كافية للحكم النهائي عن الكفاءة التسويقية.

2. المردودية التجارية: تقيس المردودية التجارية مدى فعالية وفاعلية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح عن طريق العقلانية في استخدام أصولها، وتوجد العديد من النسب المالية التي تقيس المردودية التجارية، نذكر منها: هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، إذ تلخص الوضعية المالية من خلال الرتبة في تحقيق التوليفة تكلفة—عائد بأقلخطر وكلفة ممكنين وبما يضمن تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، بما يضمن بقاؤها ومن ثم نموها توسعها أكثر مستقبلاً³.

جدير الإقرار بأن المردودية التجارية دالة في وضع المؤسس وحتى على مواردها البشرية (ما يهمننا في هذا المقام رجل التسويق)؛ فكونها تعبر عن النتائج المحققة من وجهة نظر مختلف أصحاب المصلحة (كالملاك، المساهمين، الدائنين، الموردين، العاملين، والعملاء). تتحدد المردودية التجارية بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية التجارية} = (\text{النتائج المتحققة خلال ن} / \text{الوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال ن}) \times 100.$$

¹ - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000 : ص 322..

² - نفس المرجع، ص 322.

³ - على حسن وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية: الوظائف والاستراتيجيات، ط 1، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999 ص. 275.

تنبثق عن المعادلة السابقة القوانين الفرعية الموالية:¹

أ. هامش الربح التجاري: يسهم هذا المؤشر المالي في تقييم ربحية المؤسسة الناتجة من جل وظائفها وأنشطتها الرئيسية، إذ تسمح للقائمين على إدارتها بضمان المقارنة بين ما هو مخطط له وبين ما هو متحقق فعليا، وبما يضمن ضبط الانحرافات بين ما هو فعلي وبين المستهدف منه، ويمكن حسابه بالعلاقة:

$$\text{هامش الربح التجاري} = (\text{فائض الاستغلال الإجمالي} / \text{رقم الأعمال}) \times 100$$

ب. ربحية الأصول غير الثابتة: يمكن اعتماد مؤشر ربحية الأصول المتداولة في تقييم كفاءة إدارة المؤسسة بصورة شاملة وإدارة التسويق بصورة جزئية، مما يسمح بمعرفة مستوى أداء المؤسسة ومن ثم تدقيق الأداء التسويقي فيها. يمكن حساب ربحية الأصول غير الثابتة بالعلاقة التالية:

$$\text{ربحية الأصول غير الثابتة} = (\text{نتيجة الاستغلال الصافية} / \text{مجموع الأصول المتداولة}) \times 100$$

ج. المردودية الاقتصادية: تعكس المردودية الاقتصادية البعد العلائقي بين نتيجة الاستغلال والوسائل المستخدمة وفق المعادلة:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = (\text{فائض الاستغلال الإجمالي} / \text{مجموع الأصول أو الخصوم}) \times 100$$

د. المردودية المالية: تعبر المردودية المالية عن معدل عائد رأس المال المستثمر، الذي يستخدم في تقييم قدرة المؤسسة على ضمان الاستخدام الأمثل لرأس المال المستثمر؛ حيث أن ارتفاع هذا النوع من المردودية يعكس رقي الموقع التنافسي للمؤسسة، ويعبر عنها بالعلاقة:

$$\text{المردودية المالية} = (\text{النتيجة الصافية} / \text{أموال الملكية}) \times 100$$

إن أهم النسب الملائمة والمناسبة للتعبير عن مردودية المؤسسة ما يأتي:

- العائد على حق الملكية

- 1- لعائد على الاستثمار.

أ.العائد على حق الملكية

إن هذا العائد أكثر شمولاً لقياس فاعلية الإدارة ، لأنه يقيس ربحية الأصول و ربحية هيكل رأس المال، وبعبارة أخرى فإن معدل العائد على حق الملكية يعتبر مقياساً لربحية كل من قرارات الاستثمار وقرارات التمويل.

يشمل هذا المقياس أموال المالكين فقط ولا يتضمن أو تدخل فيه الأموال المقترضة أو الديون المترتبة على المؤسسة، لذلك فإن هذا المقياس يطلق عليه إسم آخر وهو العائد على القيمة المضافة.

زيادة أو ارتفاع هذا العائد يعكس أو دليل على إداء الإدارة الكفاء، بينما يشير انخفاضه إلى تمويل متحفظ بالقروض، ويمكن حساب هذا المؤشر وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{العائد على حق الملكية} = \text{صافي الربح} / \text{حق الملكية} \times 100$$

¹ - خالص صافي صالح، من اجل رقابة تسيير ذو فعالية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مجلة المدرسة العليا للإدارة، المجلد 10 ، العدد 2، الجزائر، 2000 : ص 148.

وتسعى جميع المؤسسات دوماً إلى رفع نسبة هذا المقياس إلى أعلى حد ممكن لأن العائد المرتفع يؤدي إلى تعظيم قيمة المؤسسة في السوق.

ب. العائد على الإستثمار :

إن العائد على الإستثمار من أهم المؤشرات التي تستعين بها المؤسسة في قياس ربحية الأموال الموجودة على شكل أصول وموجودات متنوعة، وله عدة تعاريف وهي :

- العائد على الإستثمار هو عملية قياس قدرة المرسدة على استغلال موجوداتها من خلال العوائد الناتجة عن نشاطها.

- ويعرف كذلك أنه هو العائد الذي يحصل عليه المستثمر خلال فترة زمنية محددة.

تسعى كل المؤسسات الاقتصادية دائماً على تحقيق زيادات في العائد على الإستثمار لأنه المقياس لربحية جميع استثمارات المؤسسة القصيرة والطويلة الأجل، وأن ارتفاع هذا المؤشر يدل أو يبين على كفاءة سياسات الإدارة التشغيلية. ويمكن حساب هذا المؤشر وفقاً للصيغة الآتية:

$$\text{العائد على الإستثمار} = \text{صافي الربح} / \text{مجموع الموجودات} \times 100$$

ثانياً: المؤشرات غير المالية لقياس وتقييم الأداء التسويقي

1. تحليل الحصة السوقية : تعتبر الحصة السوقية أحد المؤشرات التسويقية الإستراتيجية في ظل التنافس ، وتمثل الحصة السوقية مجموع المبيعات التي تحققها السلع والمنتجات وهي هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه والمحافظة عليه في السوق من خلال السعر وتقديم المنتجات ذات الجودة العالية أو من خلال تحسين وتطوير أنشطتها الأخرى مثل السياسات التوزيعية والترويجية.

ومن أجل أن تحقق المؤسسة هدف الحصة السوقية يجب عليها أن تضع أهدافاً فرعية تمكنها من الوصول إلى هدف الحصة في السوق وتتركز هذه الأهداف على تحديد الزبائن المراد كسبهم في مناطق جغرافية معينة من السوق.

يعتبر إستخدام الحصة السوقية من المقاييس المعتمدة في الأداء ويستخدم للتمييز بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة أو الخاسرة.

إن جميع المؤسسات تهدف إلى توسيع حصتها في السوق والتعرف على أسباب تذبذب مبيعاتها والوقوف على العوامل المؤثرة وتحديد معرفة إذا كانت هذه العوامل مرتبطة بالمؤسسة أو بعوامل خارجية.

إن الحصة السوقية أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي وقد تعمل المؤسسات الحديثة على زيادة حصتها السوقية وإلى السيطرة على السوق لأن جميع المؤسسات تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق لأنها تمثل أحد أهم المؤشرات الفعالة لنجاح الأنشطة التسويقية والإنتاجية ومن المقاييس الجيدة للتمييز بين المؤسسات الناجحة وغيرها.

إن أهم مؤشرات الحصة السوقية هي:

- الحصة السوقية الإجمالية: وهي مؤشر يعبر عن مبيعات المؤسسة كنسبة مئوية إلى إجمالي مبيعات السوق.

- حصة السوق المخدم: وهي مبيعات المؤسسة كنسبة مئوية إلى إجمالي مبيعات القطاع السوق المخدم.

- الحصة السوقية النسبية: تعبر عن النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة مقارنة بأعلى ثلاث مبيعات في الصناعة.
- الحصة السوقية النسبية مقارنة بالقائد: تقارن المؤسسات حصتها من المبيعات نسبة إلى مبيعات المؤسسات القائمة في الصناعة وكلما زادت الحصة السوقية النسبية للمؤسسة تمكن أن تصل إلى وضعية تنافسية والمتمثلة في قيادة السوق.
- إن الحصة السوقية تتباين في أهميتها من سوق لآخر ومن صناعة لأخرى ويمكن لكل مؤسسة أن تقدر ذلك من خلال مبيعاتها على إجمالي المبيعات في الصناعة وهذا يساهم على تحديد منافسيها وتقدير مبيعاتها وتستطيع قياسها من خلال المعادلة التالية:¹
- الحصة السوقية للمؤسسة في السوق = مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة / مبيعات الصناعة ككل في الفترة $100 \times$
- الحصة السوقية للمؤسسة لخدمتين أساسيتين وهما:
- تعتبر مؤشرا مهما لقدرة المؤسسة على خدمة السوق التي تعمل فيه، فالحصة السوقية العالية تعني جودة عالية لمنتجات المؤسسة وأداء أفضل في تلبية حاجات الزبائن الحاليين والمحتملين.
- القدرة على اختراق الأسواق الجديدة دون صعوبات كبيرة من خلال العلامات التجارية ذات الحصة المالية والتي تكون معروفة بشكل واسع.
- يعتبر الحصول على الحصة السوقية مهم جدا وتستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ربحية عالية تستخدمها في نمو أعمالها وتوسعها،
- إن الربحية والحصة السوقية هي الأكثر شيوعا واستخداما من بين مؤشرات الأداء التسويقي.
- إن جوهر الإستراتيجية التسويقية والتجارية هي مجموع الأنشطة والإجراءات للسعي وراء الميزة التنافسية ولذلك يجري التأكيد على الحصة السوقية وهي الهدف الذي تسعى إليه.

3. رضا الزبائن

- تناولت العديد من الأبحاث والدراسات مفهوم الرضا كأحد المقاييس الهامة للأداء، فيركز المدخل التقليدي لتحديد الرضا على مدى مقابلة المنتج لتوقعات المستهلك، فرضا المستهلك يتوقف حسب درجة
- يقصد بالرضا هو الشعور الوجداني نحو سلعة معينة أو خدمة بما تحقق من إشباع الحاجات الفرد، وقد اورد عدد من الكتاب والباحثين عدد من الكتاب والباحثين عدد من التعاريف لرضا الزبون منها:
- هو الفرق بين القيم التي يحصل عليها الزبون من امتلاك أو استعمال منتج معين وتكاليف الحصول على المنتج.
- إنه الشعور الإيجابي الذي يحدث بعد عملية الشراء للسلع والخدمات.²
- إن كلمة الرضا (Satisfaction) تعني المشاعر التي تعبر عن البهجة والسعادة التي يحصل عليها الزبون بمقارنة الخدمة بما متوقع منها.
- فالرضا هو الدالة على الأداء المدرك والتوقعات، فإن كان الأداء أقل من توقعات الزبون كان غير راض، وإن كان أكثر من التوقعات سيكون الزبون راضيا ومسرورا.

¹ - ناجي معلاء، إدارة التسويق: مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 359.

² - نفس المرجع، ص. 178.

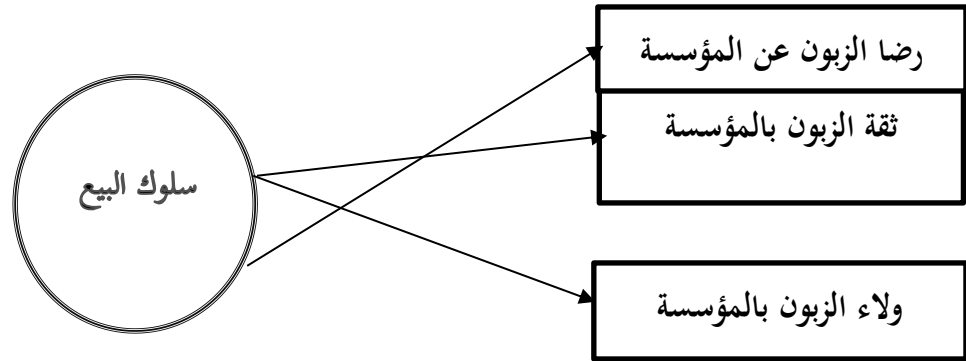
إن رضا الزبون هو توقعات الزبون للخدمات والتي ترتبط بقرارات الشراء على تلك التوقعات، وهناك عدة مستويات مختلفة لرضا الزبون حسب آراء المفكرين والكتاب وهي:¹

- إذا كان الأداء أقل من التوقعات يستلزم أن يكون الزبون غير راض عن جودة الخدمة.
- إذا كان الأداء يساوي التوقعات يستلزم أن يكون الزبون راضيا عن جودة الخدمات.
- وإذا كان الأداء أكبر من التوقعات يستلزم أن يكون الزبون راضيا وسعيدا جدا بالخدمة.

لرضا الزبون مستويين هما:

- المستوى الأول: عندما يكون الأداء للسلع والخدمات متناسبا مع توقعات الزبون فعند ذلك يكون لدى الزبون حالة من الشعور بالرضا.
 - المستوى الثاني: عندما يكون الأداء يفوق توقعات الزبون عند ذلك يكون الزبون على درجة عالية من الرضا والسرور.
- يرتبط رضا الزبون بتقييمه للخدمات التي تقدم إليه، وهذا التقييم مبني على التجارب الثابتة لجوهر الخدمة المعروضة من قبل البائعين مع وجود علاقة بين سلوك البيع ورضا الزبون، وهذه العلاقة يوضحها الشكل الآتي:

الشكل (12): استمرارية سلوك البيع ورضا الزبون



المصدر: علاء فرحان طالب، إدارة التسويق، منظور فكري معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص.178.

ويلاحظ من الشكل (12) بأن رضا الزبون يضحى ما يأتي:

- رضا الزبون عن جوهر الخدمة: يقود رضا الزبون على ولائه وتوقعاته المستمرة عن جودة السلعة من خلال تكرار عمليات الشراء والخبرات الكافية عنها.
- ثقة الزبون بالمؤسسة: تعتبر الثقة المتبادلة بين البائع والمشتري مفتاحا رئيسيا للولاء الذي يخلق الثقة في نوعية السلعة المقدمة من قبل المجهز.
- ولاء الزبون للمؤسسة: إن ولاء الزبون هو المقياس الوحيد لنجاح المنظمة على المدى البعيد، فمتى شعر الزبون بوجود خدمة جيدة فإنه يصبح أكثر ولاء للمجهز، أما إذا ثبت العكس فسوف يقطع علاقته بالمجهز.

¹ نفس المرجع، ص.178.

من هنا يمكن القول أن رضا الزبون في التسويق هو شعوره بالابتهاج أو الإمتعاض الذي يولد من المقارنة بين التوقعات القبلية وتجربته للمنتج، هذا ويعد رضا الزبون من أهم المؤشرات التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعها وخدماتها لأنه مصدر ولاء الزبائن للمؤسسة لذلك تسعى على زيادة درجة الرضا لدى زبائنهم للمحافظة على بقائها في السوق. ومن جملة المنافع التي يحققها المؤشر هي:

- يساعد على استمرار تعامل الزبائن مع المؤسسة لأطول مدة ممكنة
- يعد مدخلا لتعميق علاقة الزبائن بالمؤسسة
- يقلل من حساسية الزبائن اتجاه أسعار المنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- لقد أكتشفت المؤسسات أنه كلما بقيت العلاقة بينها وبين الزبائن مدة أطول كان ربح هذه الأخيرة أعلى بسبب العوامل التالية:¹
- الزبائن الذين تحافظ عليهم المؤسسة يشتركون أكثر مع مرور الوقت إذا كانوا راضين للغاية
- تناقص تكلفة خدمة الزبون مع مرور الوقت وتصبح عمليات التعامل معه روتينية مما يوفر عليهما الكثير من الوقت والتكلفة
- غالبا ما يركي الزبائن الراضون للغاية البائع للمشتريين الآخرين.
- الزبائن الباقون مع المؤسسة لمدة طويلة أقل حساسية للسعر في حالة زيادة معقولة بواسطة البائع ويمكن متابعة رضا الزبون وقياسه من خلال الوسائل الآتية:
- نظم الاقتراحات والشكاوي: يجب على المؤسسات التي تركز على الزبائن أن توفر لهم التسهيلات اللازمة لهم لإستلام طلباتهم وجمع المعلومات عن شكواهم واقتراحاتهم.
- نسبة ضياع الزبائن: تعتبر هذه النسبة مهمة في استعمالها كمؤشر لقياس رضا الزبائن من خلال الاتصال بهم ومعرفة أسباب توقفهم عن شراء منتجات المؤسسة.

ويمكن قياس معدل رضا الزبون عن طريق المعادلة التالية:²

معدل رضا الزبون = عدد شكاوي الضمان (المتمثلة في عدد الوحدات المعادة) / عدد الوحدات المباعة × 100

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

4. ولاء الزبون : تعددت الأبحاث والدراسات في محاولة ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبيده الزبون اتجاه العلامة أو المؤسسة أو المحل، يتكون الولاء من خلال تفاعل مجموعة من العوامل يتمثل الرضا أولها، كذا الثقة والالتزام، وهو عبارة عن حالة غير ملموسة لا يمكن تحديد أبعادها بشكل مادي، بل يستدل عليها من خلال ممارسات وظواهر معينة، تتمثل بتوجه الزبون الإيجابي الفعال نحو المؤسسة أو علامة ما والإخلاص لها، كما يشير ولاء الزبون إلى مستوى الالتزام بالشراء أو التعامل مع المؤسسة³، كونها تسعى

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

² - أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص132.

³ - Clark; op.cit, p 717.

لإشباع حاجاته وتلبية رغباته وتوقعاته، ويبقى مرتبطا ويعمل باستمرار على الشراء منها، لذلك أثارت مقاييس الولاء المزيد من الاهتمام بوصفها مقياسا جيدا للأداء التسويقي، يعكس الأداء المالي يعكس عموما مدى تكرار الشراء، إن التسويق الجيد، يجذب الزبائن المناسبين وهم الذين يظهرون ولائهم للمؤسسة، وبذلك يكونون مريحين لها ويمكن الاحتفاظ بهم .

إلا أنه في حال عدم قدرة المؤسسة على تحقيق التوافق والانسجام بين ما يحصل عليه الزبون من عروض مع القيمة لذا يسعى التسويقيون باستمرار الى تحقيق التوافق والانسجام بين توقعات زبائنهم وما يحصلون عليه من قيمة لتحقيق النجاح والبقاء في السوق ، فيعرف ولاء الزبون على أنه توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقا من خبرة إيجابية سابقة، بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات و بشكل متتالي، و منه يمكن تحديد و قياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون وفيّ إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة بشكل متتالي ويكون اعتقاد إيجابي اتجاه هذه العلامة¹ ، ويعبر عن درجة الاعتقاد الإيجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شرائها، نجد أن الولاء يتعلق بالجوانب السلوكية المرتبطة بالسلوك الإنساني الذي يتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار، الأمر الذي يزيد من صعوبة وتعقيد قياسه، كما أنه لا يعبر عن قيم دقيقة وثابتة، فإذا كان بإمكان مؤسسة قياس سلوك تكرار الشراء فالصعوبة تكمن في قياس مستوى الارتباط وتعلق الزبون بالعلامة التجارية أو المؤسسة، ومن أهم المقاييس المستخدمة لقياس ولاء الزبون نذكر:

أ. **الاحتفاظ بالزبون** : يعد من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء الزبون من وجهة نظر المؤسسة ويقاس معدل الاحتفاظ بنفس الزبائن من فترة زمنية لأخرى أو من جهة الزبون بمدى استعداده لبقائه لدى المؤسسة أو للعلامة خلال فترة زمنية معينة، يرتكز على المعلومات السابقة إضافة إلى التنبؤات المستقبلية كإجراء استقصاءات للزبائن حول رغبتهم في إبقاء علاقتهم مع المؤسسة.

ب. **الحصة النقدية** : تقيس الجزء الذي يوفره الزبون من مصاريف مشترياته لشراء منتجات المؤسسة، بالاعتماد على دفاتر المؤسسة يتم حساب متوسط حساب الزبون وتتبع تطوره خلال فترة زمنية.

ج. **تقبل البدائل** : يهدف هذا المقياس إلى معرفة مستوى تعلق الزبون بالعلامة أو المؤسسة في ظل العوامل التي يمكن أن تبرر تخليه عن المؤسسة أو العلامة، وهذا من خلال إجراء استقصاء يطلب فيه من الزبون تحديد قائمة المنافسين للمؤسسة في نفس القطاع الذين يعرفهم ويمكن أن يكون قد تعامل معهم، و كلما كانت إجابة الزبون تدل على معرفته الجيدة لأهم المنافسين للمؤسسة أو العلامة، كانت الثقة في نتائج القياس أكبر.

د. **قياس الصورة الذهنية للمؤسسة عند الزبون مقارنة بباقي المنافسين** : في غالب الدراسات يعتمد على هذا القياس قبل قياس تقبل البدائل، لأن الإجابة على هذا القياس يمكن أن تعطي لنا تصور لنتائج القياس السابق.

هـ. **قياس مستوى الثقة** : يستعمل هذا القياس كخطة مكمل للدراسة تهدف معرفة مستوى الثقة التي يضعها الزبون في المؤسسة أو العلامة والثقة في وعودها المعروضة وهي تبرز درجة تعلق الزبون بالمؤسسة.

¹ - Christian Michon, **Le Merkat**, édition Pearson, Paris, 2003: p 71.

ثالثاً: منظور المقاييس المركبة (المتعددة)

تعتمد المقاييس الفردية أو الأحادية على قياس هدف واحد واستخدام مؤشر واحد للأداء، بينما المقاييس من منظور مركب تستدعي اعتماد واستخدام مقاييس مركبة تعكس تحقيق عدة أهداف مترابطة. وعليه، يُعد المنظور المركب لقياس الأداء من أهم المداخل لتقييم الفعالية التسويقية الشاملة، حيث تقدم المقاييس المركبة رؤية متكاملة ومتوازنة تعكس التفاعل المعقد بين مختلف العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي.

1. الكفاءة التسويقية: تشير الكفاءة التسويقية إلى الأسلوب الأمثل لتصرف المؤسسة بالموارد المتاحة سواء المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية والوقت وتمثل العلاقة بين الموارد المستثمرة (المدخلات) والنتائج المحققة (المخرجات)، وذلك من خلال قياس نسبة التحويل بينهما في ضوء الأهداف الاستراتيجية. وتتطلب تحقيق الكفاءة مواءمة البرنامج التسويقي مع الهياكل التنظيمية والوظيفية للمؤسسة، حيث تعكس هذه النسبة مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل. وتشمل المدخلات الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية، بالإضافة إلى الأنشطة والإجراءات التشغيلية.

وتتجلى الكفاءة التسويقية في تحقيق أقصى منفعة ممكنة بأقل تكاليف، مع الحفاظ على جودة المخرجات. ويمكن تحسين مستوى الكفاءة عبر ترشيد النفقات وزيادة الإنتاجية دون المساس بجودة الخدمات أو المنتجات. وتتمثل مجالات تحقيق الكفاءة التسويقية في المحاور التالية:

- **الكفاءة السعرية:** تحقق الهدف المنشود عبر تعزيز كفاءة آليات الشراء والمبيعات واستراتيجيات التسعير، مع الحرص على محاذاة الأسعار مع تطلعات العملاء وتصوراتهم القيمة. ويستند بلوغ الكفاءة السعرية الأمثل إلى وجود تنسيق متقن بين مختلف حلقات السلسلة القيمة، إذ إن إغفال هذا التكامل قد يفضي إلى إهدار الكفاءة الكلية، حتى في ظل تفوق أداء بعض المكونات الفردية.

- **الكفاءة التشغيلية:** تعبر عن النسبة بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات، حيث تشير الزيادة في هذه النسبة إلى تحسن العائد الصافي. وتساهم التقنيات الحديثة في تحسين الكفاءة التشغيلية عبر تخفيض تكاليد الأداء مع الحفاظ على جودة ووقت التنفيذ.

- **كفاءة التوزيع:** تُقاس من خلال معدل تكلفة التوزيع للوحدة الواحدة، عدد الموزعين المعتمدين، وحجم الطلبات، حيث تعكس هذه المؤشرات فعالية شبكة التوزيع وقدرتها على تخفيض التكاليد مع زيادة الانتشار.

- **كفاءة الترويج:** تُقيم عبر تحليل النسب المئوية بين حجم المبيعات وتكاليف الحملات الترويجية، مما يمكن من قياس العائد على الاستثمار الترويجي.

- **كفاءة قوة المبيعات:** تقاس بعدد الزيارات، وقت الزيارة، الإيرادات المحققة، ومعدلات اكتساب العملاء الجدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

- **كفاءة المنتج:** تقيس العلاقة بين مدخلات وعمليات الإنتاج والمخرجات النهائية، مع التركيز على تحسين جودة المنتج وتخفيض تكاليف الإنتاج.

أساليب قياس الكفاءة التسويقية:

• **القيمة المضافة للتسويق:** يمكن قياسها من خلال الفرق بين سعر المنتج عند أول مرحلة تسويقية وسعر البيع النهائي للمستهلك، أو من خلال هامش الربح الذي يغطي العمليات محل التحليل.

• **معدل التكاليف التسويقية إلى التكاليف الكلية:** يتم حسابها بالمعادلة التالية:

$$\text{الكفاءة التسويقية} = (1 - (\text{إجمالي التكاليف التسويقية} / \text{التكاليف الكلية})) \times 100.$$

• **التركيب الاقتصادي للسوق:** يؤثر هيكل السوق (من المنافسة الكاملة إلى الاحتكار المطلق) بشكل مباشر على كفاءة النظام التسويقي، حيث تختلف درجة الكفاءة حسب طبيعة السوق ومستوى المنافسة السائد.

2. **الفاعلية التسويقية:** يرتبط مفهوم الفاعلية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الكفاءة، إذ يُنظر إليهما على أنهما مؤشّران متكاملان أو وجهان لعملة واحدة في تقييم أداء المؤسسات. وقد تناول العديد من الباحثين والكتّاب مفهوم الفاعلية من زوايا مختلفة، حيث تُعرّف الفاعلية بأنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة مسبقاً. ويساعد قياس الفاعلية في الكشف عن حجم الانحرافات بين النتائج الفعلية والأهداف المخططة، مما يتيح للإدارة إمكانية معالجة هذه الانحرافات وتصحيحها على المدى البعيد.

وتُعد الفاعلية أيضاً مقياساً لدرجة إنجاز الأهداف المسطرة ضمن الخطة التسويقية، إذ يتم قياسها من خلال العلاقة بين المخرجات المتحققة والمخرجات المخطط لها. ومن ثمّ، فإنها تعبّر عن قدرة المؤسسة على تحويل خططها وبرامجها إلى نتائج ملموسة تتوافق مع ما تم تحديده مسبقاً. ولهذا السبب، تبرز أهمية الفاعلية باعتبارها مؤشراً جوهرياً لنجاح المؤسسة وتقدّمها، ولقدّرتها على تنفيذ سياساتها وخططها المبرمجة بكفاءة وضمن المواصفات المحددة، وبأقل التكاليف الممكنة.

وفي هذا السياق، تُعد فاعلية أداء المؤسسة محصلة لتفاعل مجموعة من المكونات التي تشمل مختلف الأنشطة التسويقية والفنية والإدارية والوظيفية، إضافة إلى تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية. وبناءً على ذلك، قد تمتلك المؤسسة فاعلية في أدائها دون أن تكون بالضرورة كفؤة؛ فقد تحقق أهدافها نتيجة حسن استخدام مواردها، لكنها قد لا تستغل هذه الموارد بالشكل الأمثل. وفي المقابل، قد تكون المؤسسة كفؤة في استخدام مواردها، لكنها تعجز عن تحقيق أهدافها، مما يعني افتقارها إلى الفاعلية. أما في حال تحقق الاستخدام الأمثل للموارد بالتوازي مع إنجاز الأهداف المخططة، فإن المؤسسة تكون في هذه الحالة كفؤة وفاعلة في آنٍ واحد. وانطلاقاً من هذا التصور، تتركز جهود الفاعلية التسويقية داخل المؤسسات على مجموعة من المجالات الأساسية التي تعكس

التوجه التسويقي المعاصر، والمتتمثلة فيما يلي¹:

- أ. فلسفة التركيز على الزبون.
- ب. التنظيم المتكامل للتسويق.
- ج. توافر المعلومات التسويقية المناسبة.
- د. التوجه الاستراتيجي.
- هـ. الكفاية التشغيلية (العمليات).

¹ - ناجي معلاء، نفس المرجع، ص. 350.

المطلب الرابع: المؤشرات الحديثة لقياس الأداء التسويقي في العهد الرقمي

في ظل التحولات التي أحدثتها الرقمنة في مجال التسويق، أصبح تحديد وقياس الأداء التسويقي باستخدام مؤشرات جديدة ضرورة إستراتيجية للمؤسسات التي تسعى للبقاء والتنافسية. والرقمنة لم تغير أدوات التسويق وحسب، بل أيضاً طرائق التقييم والمراقبة التسويقية، مما استدعى ظهور مؤشرات مؤثرة تعكس القيمة الحقيقية للنشاط التسويقي في البيئة التسويقية الرقمية.

أولاً: المفهوم النظري للمؤشرات الحديثة (KPIs) في السياق الرقمي

تعرف المؤشرات الرقمية للأداء التسويقي (Digital KPIs) بأنها: " مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي تُستخدم لمتابعة فعالية الأنشطة التسويقية عبر القنوات الرقمية، بهدف تقييم مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة " ¹.

ويرى Kaplan & Norton أن: " المؤشرات الرقمية تُعد أدوات ديناميكية لقياس القيمة التسويقية المولدة رقمياً، من خلال ربط الأداء الرقمي بالأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة " ².

ويعرف Chaffey المؤشرات الرقمية بأنها: " معايير قياس تُوظف لتحليل سلوك المستخدم، وكفاءة التواصل الرقمي، والعائد التسويقي عبر المنصات الإلكترونية " ³.

المؤشرات الرقمية الرئيسية للأداء هي مقاييس كمية ونوعية تعكس مدى تحقيق الأهداف التسويقية في القنوات الرقمية، مثل معدل التحويل، التفاعل، التضخم الرقمي، والقيمة مقابل التكلفة.

يجب أن تُختار المؤشرات بناءً على هدف الحملة (رفع الوعي، الاكتساب، الاحتفاظ)، طبيعة القناة الرقمية، والجمهور المستهدف، بحيث يجب أن تتميز بخاصية أو مصطلح ذكي Smart بمعنى محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومثمرة بالزمن. من خلال التعاريف السابقة، يتضح جلياً أن المؤشرات الرقمية للأداء التسويقي هي مجموعة من المقاييس المحددة مسبقاً والقابلة للرصد والتحليل بشكل دوري، والتي تعمل كمؤشرات كمية ونوعية لقياس فعالية وكفاءة الأنشطة التسويقية عبر القنوات الرقمية المختلفة، بهدف تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف التسويقية المحددة واتخاذ القرارات التحسينية بناءً على البيانات. تعمل المؤشرات الرقمية للأداء التسويقي كبوصلة إرشادية لتوجيه الجهود التسويقية الرقمية، وضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية، مع المرونة الكافية للتكيف مع تغيرات السوق وسلوك المستخدمين.

ثانياً: الأطر المنهجية الحديثة لقياس الأداء الرقمي

1. منهجية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): حسب (Tasnia Fatin & Nayem Rahman, 2020)، تم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: الزبون، القيمة للمؤسسة، العمليات الداخلية، والنمو والابتكار. هذا الإطار يربط الأداء التسويقي الرقمي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بدل التركيز فقط على الأدوات الرقمية ⁴.

¹ - Kotler & Keller, **Marketing Management**, 2016, p. 188

² - Kaplan, Robert & Norton, David, **The Strategy-Focused Organization**, Harvard Business School Press, 2001, p. 90.

³ - Chaffey, Dave & Ellis-Chadwick, Fiona, **Digital Marketing**, 7^e éd., Pearson, 2019, p. 315.

⁴ - Tasnia Fatin & Nayem Rahman, **Digital Marketing Performance Evaluation through Balanced Scorecard**, Journal of Business Strategy, 2020, p. 42.

2. تحليلات الويب Web Analytics : تعتبر تحليلات الويب Web Analytic أداة مركزية لقياس التفاعل الرقمي، أداء الحملات، مصادر الزيارات، سلوك الزوار على الموقع، وتحليل القنوات الرقمية والبيانات الزمنية. وقد أظهرت الدراسات اعتماد الشركات الصناعية على هذه التحليلات لتقييم الحملات الرقمية وتحسينها بشكل مستمر¹.

ثالثاً: أهمية الأطر المنهجية الحديثة:

تتجلى أهمية الأطر المنهجية الحديثة من خلال النقاط التالية:

- تمكن المؤسسات من تقييم الأداء الرقمي بشكل شامل ومتوازن.

- تربط بين مؤشرات الأداء الرقمي والنتائج المالية والتشغيلية.

- تساعد على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتحسين الاستراتيجيات التسويقية².

المؤشرات الحديثة لقياس الأداء التسويقي في العصر الرقمي تمثل نقطة تحول في كيفية تقييم الشركات لجهودها التسويقية. من مؤشرات التحويل، تكلفة الاكتساب، التفاعل، وغيرها، إلى استخدام الأطر المنهجية مثل البطاقة المتوازنة وتحليل الويب Web Analytics، يمكن للمؤسسات الآن الحصول على صورة أوضح وأكثر تكاملاً لأدائها التسويقي بصفة خاصة وأدائها الكلي بصفة عامة. هذا لا يساعد في التقييم فحسب، بل في التنبؤ والتحسين الاستراتيجي، وهو ما يُعتبر ميزة أساسية في بيئة تنافسية سريعة التغير.

المبحث الرابع: العلاقة بين التدقيق التسويقي و الأداء التسويقي

يمثل التدقيق التسويقي أداة إستراتيجية فاعلة لتحسين الأداء التسويقي، حيث يمثل أساساً متيناً لمراجعة وتحليل الأداء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية. من خلال تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يُسهم التدقيق التسويقي في تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية ورفع مستوى الفعالية التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: التدقيق التسويقي كأساس لمراجعة الأداء التسويقي وتحليله

يمثل التدقيق التسويقي حجر الزاوية في بناء نظام متكامل لمراجعة وتقييم الأداء التسويقي، حيث يتجاوز دوره كأداة رقابية تقليدية ليصبح أداة إستراتيجية شاملة تمكن المؤسسات من تشخيص دقيق للواقع التسويقي ووضع خطط التحسين المستمر.

1. الدور التحليلي للتدقيق التسويقي في تشخيص الأداء التسويقي: يقوم التدقيق التسويقي بتحليل شمولي للبيئة الداخلية والخارجية، حيث يوفر تحليلاً معمقاً للعوامل المؤثرة على الأداء التسويقي. فمن خلال تقييم البيئة التنافسية واتجاهات السوق وتفضيلات المستهلكين، يمكن تحديد الفجوات الأدائية والفرص غير المستغلة³. كما يكشف التحليل الداخلي عن نقاط القوة والضعف في القدرات التسويقية للمؤسسة، مما يمكنها من تعزيز الميزة التنافسية الخاصة به⁴.

¹ - Chaffey, Dave & Ellis-Chadwick, Fiona, **Digital Marketing**, 7^e éd., Pearson, 2019, p. 310.

² - ScienceDirect, **Web Analytics and Digital Campaign Assessment in Industrial Firms**, 2018, p. 55.

³ - Wilson, A., **The Marketing Audit Handbook**, 3^e éd., Kogan Page, 2018, p. 78.

⁴ - McDonald, M., **Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them**, 8^e éd., Wiley, 2016, p. 142.

2. إطار تقييم متكامل للأداء التسويقي: يوفر التدقيق التسويقي إطاراً متكاملًا لتقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفات المخططة. يتم ذلك عبر تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها الجذرية، سواء كانت مرتبطة بالإستراتيجية ، التنفيذ، أو العوامل البيئية. هذا التحليل يمكن المؤسسات من قياس فعالية استراتيجياتها التسويقية وكفاءة تنفيذها¹.

3. أداة للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر: يُخدم التدقيق التسويقي كأداة فاعلة في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير قائمة على البيانات والتحليل الموضوعي². كما يمكن المؤسسات من تحديد أولويات التحسين وترتيبها حسب الأهمية والأثر، مما يساهم في تحقيق التحسين المستمر للأداء التسويقي.

4. دعم عملية اتخاذ القرارات التسويقية: يوفر التدقيق التسويقي الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية من خلال تقديم معلومات دقيقة وحديثة عن واقع الأداء التسويقي³. كما يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات من خلال تحليل الآثار المتوقعة للبدائل المختلفة.

5. تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية: يساهم التدقيق التسويقي في تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة من خلال توفير لغة مشتركة ومؤشرات أداء موحدة⁴. كما يعزز التوافق والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والخطط التنفيذية للإدارات المختلفة.

المطلب الثاني: أثر التدقيق التسويقي على كفاءة الأداء التسويقي

يُمثل التدقيق التسويقي أداة محورية لتعزيز الكفاءة التشغيلية والاستراتيجية للأداء التسويقي، حيث يُساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين الفعالية التنفيذية. يتجلى هذا الأثر من خلال العناصر المفسرة.

1. تحسين كفاءة تخصيص الموارد التسويقية: يُساهم التدقيق التسويقي في تعظيم العائد على الاستثمار التسويقي من خلال تحليل دقيق لتوزيع الميزانيات عبر القنوات والأنشطة التسويقية المختلفة⁵. كما يُساعد في تحديد الأنشطة ذات العائد المرتفع وإعادة التركيز عليها وتوجيه الاستثمارات نحوها.

2. تعزيز الكفاءة التشغيلية للعمليات التسويقية: يُساهم التدقيق في تحسين العمليات التسويقية من خلال تحديد نقاط الاختناق واقتراح آليات لتبسيط الإجراءات. يُساهم التدقيق التسويقي في خفض التكاليف التشغيلية مع الحفاظ على جودة المخرجات⁶. كما يُحسن من كفاءة إدارة سلسلة التوريد وقنوات التوزيع.

3. تحسين كفاءة الاتصالات التسويقية: يُعزز التدقيق التسويقي من فعالية الحملات الإعلانية والترويجية عبر تحليل أداء القنوات المختلفة وقياس العائد على الاستثمار.

¹ - Gronroos, C., **Service Management and Marketing**, 4^e éd., Wiley, 2015, p. 167.

² - Dubois, P.-L. et Nicholson, P., **Le contrôle de gestion marketing**, 2^e éd., Dunod, 2017, p. 93.

³ Desmet, P., **Le marketing audit**, 4^e éd., Economica, 2019, p. 116.

⁴ - Levitt, T., **Marketing Myopia**, Harvard Business Review, 2004, p. 12.

⁵ - Dubois, P.-L. et Nicholson, **op.cit** ; p.145.

⁶ - Gronroos, C; **op.cit**.p.178.

4. تعزيز كفاءة إدارة علاقات العملاء: يُسهم التدقيق التسويقي في تحسين كفاءة إدارة العلاقات مع العملاء من خلال تحليل رضا العملاء وولائهم، حيث أن المؤسسات التي تطبق التدقيق التسويقي تُحقق معدلات أعلى في الاحتفاظ بالعملاء. كما يُحسن من كفاءة برامج الولاء وخدمة العملاء¹.

5. يدعم التدقيق التسويقي كفاءة عمليات الابتكار من خلال تحليل احتياجات السوق وتقييم جدوى المبادرات الجديدة. ويساهم التدقيق التسويقي الشامل في رفع معدل نجاح المنتجات الجديدة². كما يُحسن من كفاءة عمليات تطوير المنتجات والخدمات.

المطلب الثالث: دور التدقيق التسويقي في دعم فعالية القرارات التسويقية

يمثل التدقيق التسويقي أداة إستراتيجية حاسمة في دعم عملية اتخاذ القرارات التسويقية بكافة مستوياتها، من خلال توفير رؤية شاملة وبيانات دقيقة تعزز من دقة وفعالية هذه القرارات التسويقية.

1. دعم القرارات الاستراتيجية الكبرى: يوفر التدقيق التسويقي الأساس الموضوعي للقرارات الاستراتيجية من خلال تحليل متعمق للبيئة التنافسية واتجاهات السوق طويلة الأجل. المؤسسات التي تعتمد على التدقيق التسويقي في قراراتها الاستراتيجية يمكن لها تحديد الفرص الاستراتيجية والتحديات المحتملة مقارنة بغيرها³.

2. تعزيز القرارات التشغيلية اليومية: يساهم التدقيق في تحسين جودة القرارات التشغيلية من خلال توفير بيانات آنية عن أداء الحملات والأنشطة التسويقية. وفقاً لـ (Kotler et Keller (2016، فإن التدقيق التسويقي المنتظم يمكن أن يرفع من دقة القرارات التشغيلية⁴. كما يمكن من تعديل الخطط التنفيذية بشكل فوري بناء على المعطيات الجديدة.

3. قرارات إدارة المخاطر: يمكن التدقيق التسويقي من تحديد وتقييم المخاطر المحتملة بشكل استباقي. حيث يوضح Wilson (2018) أن المؤسسات التي تدمج التدقيق في عملية إدارة المخاطر تخفض من الخسائر المرتبطة بالقرارات الخاطئة ب⁵. كما يعزز من القدرة على التنبؤ بالسيناريوهات المختلفة.

4. تحسين قرارات توزيع الموارد: يوفر التدقيق أساساً علمياً لقرارات توزيع الموارد بين الأنشطة والقنوات المختلفة. كما يمكن من تحديد أولويات الاستثمار بدقة عالية.

المطلب الرابع: العلاقة التفاعلية بين جودة التدقيق التسويقي ومستوى الأداء التسويقي

تتميز العلاقة بين جودة التدقيق التسويقي ومستوى الأداء التسويقي بأنها علاقة تفاعلية متغيرة ومرنة، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بشكل متبادل ومستمر.

¹ - Pras, B. et Tarondeau, J.-C., *Comportement du consommateur*, 3^e éd., Vuibert, 2017, p. 156.

² - Best, R. J., *Market-Based Management*, 7^e éd., Pearson, 2016, p. 234.

³ - Porter, M., *Competitive Strategy*, Free Press, 2004, p. 78.

⁴ - Kotler, P. et Keller, K. L., *Marketing Management*, 15^e éd., Pearson Education, 2016, p. 335.

⁵ - Wilson, A. (2018). *The Marketing Audit Handbook*. 3^e éd., Kogan p.112.

1. تأثير جودة التدقيق التسويقي على الأداء التسويقي: ترتبط جودة التدقيق التسويقي ارتباطاً مباشراً بمستوى الأداء التسويقي. حيث أن تحسين جودة التدقيق التسويقي من قبل فريق التدقيق التسريقي يؤدي إلى تحسن في الأداء التسويقي. وتتجلى هذه العلاقة في:¹

- تحسين دقة التخطيط الاستراتيجي
- رفع كفاءة التنفيذ التشغيلي
- تعزيز القدرة التنافسية.

2. متطلبات التدقيق التسويقي وأثرها في الأداء التسويقي:

تحدد مستويات الأداء التسويقي من خلال متطلبات ونوعية التدقيق التسويقي المطلوب. فالمؤسسات ذات الأداء المرتفع تحتاج إلى أنظمة تدقيق أكثر تطوراً وتعقيداً.، فإن المؤسسات المتميزة تستثمر في أنظمة تدقيق تسويقي متطورة².

3. الديناميكية التفاعلية في العلاقة: تتميز العلاقة بديناميكية تفاعلية مستمرة، حيث:

- يؤدي تحسين التدقيق التسويقي إلى تحسين الأداء التسويقي
- يحفز تحسين الأداء التسريقي على تطوير أنظمة التدقيق التسويقي
- يتم تغذية هذه العلاقة بشكل مستمر عبر آليات التغذية العكسية أو الراجعة³.

4. محددات فاعلية العلاقة: تتأثر هذه العلاقة بعدة عوامل محددة، منها:

- جودة البيانات والمعلومات المتاحة
- كفاءة فريق التدقيق التسويقي.
- ثقافة المؤسسة ودعم الإدارة العليا
- التكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى⁴.

يُمثل التدقيق التسويقي دعامة أساسية لتعزيز الأداء التسويقي من خلال تحسين كفاءة تخصيص الموارد ورفع فعالية القرارات التسويقية. تُظهر النتائج أن العلاقة التفاعلية بين جودة التدقيق التسويقي ومستوى الأداء التسويقي تؤدي إلى تحقيق تحسين مستمر في الميزة التنافسية، و يُوصى باعتماد التدقيق التسويقي كمنهجية دورية لضمان مواكبة التغيرات السوقية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

¹ - Lendrevie, J. et Lévy, J ; **op.cit** ; p.325.

² -Kumar, V. et Reinartz, W, **op.cit**, p.278.

³ - Pras, B. et Tarondeau, J.-C, **op.cit**, p169.

⁴ - Levitt, T.p.18.

خاتمة الفصل الثاني

يشكل هذا الفصل الركيزة النظرية الأساسية للدراسة، حيث قام بتأسيس إطار مفاهيمي شامل ومتعدد المستويات حول الأداء الكلي بصفة عامة في المؤسسة والأداء التسويقي. انتقلت الدراسة من المفهوم التقليدي الضيق للأداء، المرتكز على المحاسبة المالية، إلى مفهوم معاصر متكامل يجمع بين الفعالية (بلوغ الأهداف الاستراتيجية) والكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد)، ويوازن بين المؤشرات المالية (كالأرباح) وغير المالية (كرضا العملاء والريادة في الابتكار).

تم تحليل الأداء عبر مستوياته المختلفة (الفردية، الوظيفية، التنظيمية) وأبعاده المتعددة (المالي، التشغيلي، التسويقي، الاجتماعي)، مما يؤكد على كونه بناءً مركباً ومنظومة مترابطة. كما تم استعراض منهجيات تقييمه، مع التركيز على النماذج الشمولية كبطاقة الأداء المتوازن التي تربط الرؤية الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية.

بعد ذلك تم تعريف الأداء التسويقي كنتاجل للأنشطة التسويقية الذي يعكس قدرة المؤسسة على جذب العملاء وزيادة الحصة السوقية وتعزيز رضا وولاء الزبائن. وتم التمييز بين أبعاده السوقية والسلوكية والمالية.

وقد تم التطرق إلى مجموعة متكاملة من المؤشرات الكمية والنوعية المرتبطة بقياس الأداء التسويقي، التقليدية منها والحديثة المرتبطة بالبيئة الرقمية، وتم التأكيد بالدور الاستراتيجي للتدقيق التسويقي كآلية فاعلة لتحسين الأداء من خلال التشخيص المستمر وترشيد القرارات التسويقية.

وفي خاتمة الفصل، يمثل هذا الفصل جسر العبور إلى الفصل الثالث المخصص للتحليل التطبيقي أو الدراسة الميدانية اللاحقة من خلال قياس علاقة وأثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ولاية سطيف.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء
التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

تمهيد

يشكل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، ويهدف إلى عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

ويتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث ، حيث يتناول **المبحث الأول** وصف مجتمع وعينة الدراسة، ثم التحقق من الصدق الظاهري والبنائي و الثبات لإداة الدراسة، وفحص التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، بينما يتناول **المبحث الثاني** التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة، ومحاور الاستبيان الذي يتضمن متغيرات الدراسة.

في **المبحث الثالث** والأخير الخاص بالفصل التطبيقي حيث تم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة بمختلف ابعادها، وفرضية الفروق الاحصائية والمتغيرات الديمغرافية بفرضياتها الفرعية ، وذلك من خلال استخدام الأساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة، وصولاً إلى مناقشة النتائج الخاصة بالدراسة، وتقديم توصيات واقتراحات لمواضيع مستقبلية جديرة بالدراسة.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يعتبر هذا المبحث بمثابة المدخل التطبيقي للدراسة، حيث يعرض خصائص الميدان والعينة والأداة والإجراءات الإحصائية المعتمدة. وقد تم تصميمه بما ينسجم مع طبيعة البحث الهادف إلى قياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لدى عينة من 39 مؤسسة اقتصادية بولاية سطيف، حيث تم استجوب 187 إطاراً من مختلف المستويات الإدارية للمؤسسات من خلال الاعتماد على الاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة، مجتمعها وأدواتها

يُعد هذا المطلب الركيزة المنهجية التي تنبني عليها الدراسة الميدانية بكاملها، حيث يحدد الإطار المنهجي الذي يحكم عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ويشمل عرضاً تفصيلياً للمنهج العلمي المعتمد، وخصائص مجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في القياس، مع توضيح الإجراءات التي تم اتخاذها لضمان دقة البيانات وموثوقيتها.

أولاً: منهجية الدراسة

انسجما مع طبيعة الدراسة وأهدافها المتمثلة في قياس العلاقة والأثر بين متغيراتها المستقلة والمتعلقة بالتمثلة بالتدقيق التسويقي للوظيفة التسويقية بأبعاده الأربعة، والمتغيرات التابعة والمتعلقة في الأداء التسويقي بمؤشراتها وتفسيرها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأمثل. يتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة المدروسة (تدقيق البرامج التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي) وصفاً دقيقاً ومنظماً، ثم تحليل البيانات الكمية المجمعة للكشف عن العلاقات والأنماط والتفسيرات الكامنة. كما تم الدمج بين أسلوب المسح بواسطة الاستبيان، والتحليل الإحصائي، مما أتاح جمع بيانات واقعية قابلة للتعميم النسبي من جهة، وتفسيرها وتحليلها بشكل كمي من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع الدراسة: يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في جميع المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في بيئات تسويقية تنافسية، وتتبنى برامج متكاملة في مجالات المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج). وقد رُوعي في اختيار هذا المجتمع أن تكون لهذه المؤسسات نشاط فعلي يمكن من خلاله رصد وتقييم أثر ممارسات التدقيق التسويقي على مؤشرات أدائها. التسويقي.

2. عينة الدراسة ومنهج اختيارها: لتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد منهج المسح على عينة قصدية غير عشوائية من المؤسسات الاقتصادية الصناعية الكبيرة والمتوسطة في ولاية سطيف. وشملت العينة مؤسسات من القطاعين العمومي والخاص، في قطاعات صناعية متنوعة. وقد تم تصميم العينة بشكل يحقق التمثيل المناسب لهذه المؤسسات الاقتصادية.

ويوضح الملحق رقم (6) أفراد عينة الدراسة موزعين حسب نوع المؤسسة و القطاع، وعدد المستجوبين في كل قطاع. وتمثلت وحدة التحليل في (187) إطاراً إدارياً من مستويات تنظيمية متعددة داخل المؤسسات المبحوثة، وهم:

– المديرون ونوابهم.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

- رؤساء الأقسام التسويقية والتجارية.

- رؤساء المصالح ومسؤولي المبيعات.

ويسهم تعدد المستويات الإدارية المثلة في العينة في إثراء قاعدة البيانات البحثية، من خلال توفير رؤى متعددة الزوايا ووجهات نظر متكاملة حول الظاهرة المدروسة، مما يمكن من تحليل شامل وموضوعي لواقع ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ثالثاً: أداة جمع البيانات (الاستبيان)

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على الاستبيان الموجه كأداة لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرته على جمع بيانات كمية من شريحة كبيرة في وقت نسبي قصير. وقد تم توزيع 250 استبيان وتم استرجاع 187 استبيان، أي بنسبة استرجاع قدرها % 74.8 .

1. مراحل بناء أداة الدراسة: مر بناء الاستبيان بعدة مراحل منهجية لضمان صدقه الظاهري والبنائي وثباته، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- المرحلة الأولى (المراجعة النظرية و الاستشارة): حيث تمت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، واستخلاص المؤشرات والفقرات المناسبة. كما تمت استشارة المشرف الأكاديمي وبعض المتخصصين في مجال التسويق والإحصاء لتحديد أبعاد الاستبيان و بناء وصياغة فقراته (أنظر الملحق رقم 4).

- المرحلة الثانية (المقابلات الاستطلاعية): أجرى الباحث عددا من المقابلات مع مسؤولين وإطارات في المؤسسات الاقتصادية (من خارج عينة الدراسة) من ذوي الخبرة والاختصاص، بهدف الاستفادة من رؤاهم العملية في تقويم وضوح وملاءمة محاور وفقرات الاستبيان (أنظر الملحق رقم 5).

- المرحلة الثالثة (الصياغة النهائية): تم في ضوء ما سبق صياغة الاستبيان في صورته النهائية، متضمناً (39) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية (أنظر الملحق رقم 2).

2. هيكل ومحاور الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية للمستجيبين، ويشمل (4) بيانات خاصة، بالمؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة المهنية، وعدد سنوات نشاط المؤسسة.

المحور الثاني: تدقيق برامج الوظيفة التسويقية (المزيج التسويقي)، ويضم (21) فقرة موزعة على الأبعاد الأربعة التالية:

- بعد تدقيق المنتج: يتضمن (5) فقرات.

- بعد تدقيق التسعير: يتضمن (5) فقرات

- بعد تدقيق التوزيع: يتضمن (5) فقرات.

- بعد تدقيق الترويج: يتضمن (6) فقرات.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

المحور الثالث: الأداء التسويقي، ويشمل (19) فقرة تغطي الأبعاد أو المؤشرات التي سيتم قياسها والمتمثلة في:

- بعد أو مؤشر الحصة السوقية: يتم قياسه من خلال (3) فقرات.
- بعد أو مؤشر المبيعات: يتم قياسه من خلال (3) فقرات
- بعد أو مؤشر الربحية: يتم قياسه من خلال (3) فقرات.
- بعد أو مؤشر رضا الزبائن: يتم قياسه من خلال (5) فقرات.
- بعد أو مؤشر ولاء الزبائن: يتم قياسه من خلال (6) فقرات.

مكونات الاستبيان المتمثلة في المحور الثاني والثالث تتضمن متغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل تدقيق برامج الوظيفة التسويقية بأبعاده الأربعة، و المتغير التابع والمتمثل في الاداء التسويقي بأبعاده الخمسة، حيث يبلغ عدد عبارته 39 عبارة مقسمة وفق ما هو موضح في الجدول (4) الموالي:

الجدول رقم (4) محاور الاستبيان لمتغيرات الدراسة بأبعاده وعدد عباراته

المحور	الأبعاد	عنوان البعد	عدد الفقرات
تدقيق برامج الوظيفة التسويقية	البعد الأول	تدقيق برامج المنتج	5
	البعد الثاني	تدقيق برامج التسعير	5
	البعد الثالث	تدقيق برامج التوزيع	5
	البعد الرابع	تدقيق برامج الترويج	6
الأداء التسويقي	البعد الاول	الحصة السوقية	3
	البعد الثاني	المبيعات	3
	البعد الثالث	الأرباح	2
	البعد الرابع	رضا الزبون	5
	البعد الخامس	ولاء الزبون	5
مجموع الفقرات			39

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان (الملحق رقم 2)

3. مقياس القياس: لتحويل الاجابات إلى صياغة كمية، قمنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الرتي " likert scale " لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الاستبيان، إذ قمنا بإعطاء إجابة كل عبارة يتضمنها الاستبيان أوزان من 1 إلى 5 حسب درجة الموافقة أو عدم الموافقة من قبل المستجوب على أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة، فترى أنه كلما كانت درجة تدقيق برامج الوظيفة التسويقية مهمة كلما أقتربت إلى الرتبة واحد، والعكس بالعكس كلما كانت غير مهمة ابتعدت

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

عن الواحد ، والجدول الموالي يوضح مقياس ليكارت والأوزان الترتيبية للمتوسط الحسابي المرجح. حيث توزعت درجات الاستجابة في الجدول الموضح في الأسفل:

الجدول رقم (5): مقياس ليكارت والأوزان الترتيبية للمتوسط الحسابي المرجح.

الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: من إعداد الطالب.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، قمنا بإعطاء وزن ترتيبي للأوزان الخمسة السابقة لإعطاء المتوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وافترض متوسط حسابي مرجح، بهدف مقارنته مع المتوسط الحسابي الفعلي المستخدم في تحليل إجابات الاستبيان والبحث فيما إذا كان هناك فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

رابعاً: إجراءات جمع البيانات (التوزيع و الاسترجاع)

لضمان جودة البيانات وتمثيليتها، أتبعنا إجراءات في توزيع الاستبيانات واسترجاعها:

- **التوزيع:** اعتمد أسلوب التوزيع المباشر وجها لوجه داخل إدارات ومصالح والمقرات الرئيسية للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة، بعد التواصل المسبق مع إدارتها لشرح أهداف وأهمية الدراسة وضمان التعاون وتسهيل عملية توزيع الاستبيانات. وقد ساهم هذا الأسلوب في رفع معدل الاستجابة وتوضيح أي غموض حول فقرات الاستبيان.

- **الاسترجاع:** خطط لعملية الاسترجاع بتحديد فترة زمنية محددة، مع إجراء متابعات دورية ومهنية لتذكير المشاركين في الدراسة. تم استبعاد الاستثمارات غير المكتملة أو التي تفتقر إلى الدقة في الإجابة لضمان نقاء البيانات ودقتها قبل إدخالها للتحليل الإحصائي.

خامساً: مجالات الدراسة

1. **المجال المكاني:** أقتصرت الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الناشطة ضمن القطب الصناعي لولاية سطيف في الجزائر.
2. **المجال الزمني:** تم جمع البيانات الميدانية خلال الفترة الممتدة من بداية شهر جويلية 2025 حتى نهاية شهر أكتوبر 2025.
3. **المجال البشري:** شملت الدراسة الإطارات الإدارية والمختصين بالتسويق والمبيعات من جميع المستويات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الميدانية.
4. **المجال الموضوعي:** انحصر اهتمام الدراسة في بحث موضوع " أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي في المؤسسات محل الدراسة ".

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام برنامج حزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) الإصدار 22، مع تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية و التحليلية التالية:

1. الأساليب الوصفية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة وتوزيع استجاباتهم.
- المتوسط الحسابي : لتحديد مستوى اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: لقياس درجة تجانس أو تشتت إجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي.

2. الأساليب الاستدلالية (لاختبار الفرضيات):

- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (K-S Test) : للتحقق من تطبيع توزيع البيانات كشرط مسبق لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : لقياس معامل الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ومحاوَره.
- معامل ارتباط بيرسون: لفحص قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة (التدقيق التسويقي والأداء التسويقي).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر متغير مستقل واحد (التدقيق التسويقي) على المتغير التابع (الأداء التسويقي) بشكل منفرد.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لقياس الأثر المشترك لجميع أبعاد المتغير المستقل (أبعاد تدقيق الوظيفة التسويقية الأربعة والمتمثلة في بعد تدقيق برامج المنتج، بعد تدقيق ابرامج التسعير، بعد تدقيق برامج التوزيع، بعد تدقيق برامج الترويج) على المتغير التابع، وتحديد البعد الأكثر تأثيراً من بين الأبعاد الأربعة السابقة.
- اختبار (F) : لاختبار الدلالة الإحصائية لنماذج الانحدار ككل.
- اختبار (تحليل) التباين (ANOVA) : اختبار الفروقات الإحصائية بين مجموعتين أو أكثر لعينة .

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات

يُعنى هذا المطلب بالتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة وفحص مدى ملاءمة البيانات للتطبيقات الإحصائية المتقدمة. ويشمل ذلك تقييم الصدق الظاهري والبنائي والثبات، والتحقق من شرط التوزيع الطبيعي كمدخل أساسي لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

أولاً: الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة

1. الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري لإداة الدراسة والمتمثلة في الإستبيان بعرضها على مجموعة من الخبراء والأكاديميين المتخصصين في مجالات التسويق والإحصاء، وذلك للتأكد من:

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

- وضوح صياغة الفقرات وسهولة فهمها.
- مناسبتها للسياق البحثي وأهداف الدراسة.
- شمولية المحاور وتغطيتها لمتغيرات الدراسة.

وقد أكد وأقر جميع المحكمين (أنظر الملحق رقم 4) بملاءمة الأداة واتساقها مع الغرض الذي صممت من أجله، مع تقديم بعض الملاحظات التطويرية التي تم الأخذ بها في الصياغة النهائية للأداة الدراسة، مما ضمن وأتاح تحقيق الصدق الظاهري للاستبيان.

2. الصدق البنائي لأداة الدراسة: تم التحقق من الصدق البنائي للأداة من خلال تحليل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ومحاوره الرئيسية، وذلك باعتماد معامل ارتباط بيرسون لفحص علاقة كل بُعد بالدرجة الكلية للمحور. وقد أسفرت النتائج عن مؤشرات دالة تثبت تمتع الأداة بصدق بنائي متوسط.

أ- الصدق البنائي لمحور تدقيق الوظيفة التسويقية (المزيج التسويقي)

- الصدق البنائي لفقرات بعد تدقيق المنتج

الجدول رقم (6): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد تدقيق المنتج

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
1	المؤسسة تلتزم بمستوى عال من الجودة في منتجاتها مقارنة بالمنافسين.	0.783	0.000
2	المنتجات التي تقدمها المؤسسة تتوافق مع حاجات وتوقعات الزبائن المستهدفين.	0.754	0.000
3	يتم متابعة دورة حياة المنتج من قبل المؤسسة لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة .	0.721	0.000
4	تنوع المنتجات والخطوط الإنتاجية يعكس استجابة المؤسسة للتغيرات في السوق .	0.704	0.000
5	يتم تطوير المنتجات بشكل مستمر من خلال ملاحظات وآراء الزبائن.	0.682	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v 22

يكشف الجدول رقم (6) أعلاه أن نتائج معاملات ارتباط سبيرمان أن فقرات بعد تدقيق المنتج جميعها تتمتع بارتباط قوي وإيجابي مع البعد الكلي، تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.682 - 0.783) وجميعها دالة عند مستوى (0.000) ، مما يُشير إلى تجانس فقرات هذا البعد وقياسها للمفهوم نفسه.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

وتتمثل الفقرة الأولى الأكثر ارتباطاً في " المؤسسة تلتزم بمستوى عال من الجودة في منتجاتها مقارنة بالمنافسين." بمعامل ارتباط قيمته (0.783). وتمثل الفقرة الأقل ارتباطاً في الفقرة الخامسة يتم تطوير المنتجات بشكل مستمر من خلال ملاحظات وأراء الزبائن " بمعامل ارتباط قدره (0.682) .

الصدق البنائي لفقرات بعد تدقيق التسعير

الجدول رقم (7): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد تدقيق التسعير

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
6	تراعي المؤسسة أسعارها مع القيمة المقدمة للزبائن.	0.772	0.000
7	تعكس أسعار المؤسسة وضعيتها التنافسية في السوق.	0.741	0.000
8	تقدم المؤسسة عروض ترويجية وخصومات تعزز من جاذبية أسعارها للزبائن	0.713	0.000
9	تسعى المؤسسة إلى تحديد أسعار منتجاتها بما يعكس تكاليف الإنتاج الفعلية مع تحقيق هامش ربح مناسب.	0.691	0.000
10	تبنى المؤسسة استراتيجيات تسعير متنوعة مرنة للاستجابة للتغيرات في ظروف السوق	0.673	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v 22

تبين نتائج الجدول رقم (7) أن معاملات الارتباط لهذا البعد جاءت جميعها مرتفعة نسبياً (0.673-0.772) بدلالة إحصائية (0.000)، الفقرة الأكثر ارتباطاً تتمثل في **الفقرة الأولى** " تراعي المؤسسة أسعارها مع القيمة المقدمة للزبائن" ومعامل ارتباطها (0.772). بينما **الفقرة الخامسة** والأخيرة تبنى المؤسسة استراتيجيات تسعير متنوعة مرنة للاستجابة للتغيرات في ظروف السوق "، و قد كان معامل ارتباطها (0.673).

يوضح هذا الاتجاه التجانسي أن فقرات التسعير تقيس بفعالية عناصر مثل ملائمة الأسعار، التنافسية، والمرونة التسويقية، مما يؤكد قدرة فقرات البعد على قياس استراتيجيات التسعير بشكل موثوق.

- الصدق البنائي لفقرات بعد تدقيق التوزيع

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

الجدول رقم (8) : معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد تدقيق التوزيع

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
11	قنوات التوزيع المعتمدة من المؤسسة تضمن وصول المنتجات للزبائن في الوقت المناسب.	0.763	0.000
12	تستخدم المؤسسة شبكة توزيع تغطي السوق المستهدف بشكل كاف وملائم.	0.732	0.000
13	تختار المؤسسة مؤسسات التوزيع المختلفة وفق معايير موضوعية وفعالة	0.704	0.000
14	توفر المؤسسة آليات التوزيع الإلكتروني والبيع عبر الأنترنت.	0.681	0.000
15	تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم أداء قنوات التوزيع بشكل مستمر	0.664	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

تشير معاملات الارتباط الواردة في الجدول رقم (8) إلى ارتباط إيجابي قوي لجميع الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد، حيث سجلت المعاملات قيماً بين (0.664 – 0.763) بدلالة (0.000) لكافة الفقرات.

وكانت الفقرة الأولى " قنوات التوزيع المعتمدة من المؤسسة تضمن وصول المنتجات للزبائن في الوقت المناسب." هي الأكثر ارتباطاً من خلال معامل ارتباطها المرتفع والمقدر بقيمة (0.763).

بينما الفقرة الخامسة والأخيرة كانت الأقل ارتباطاً " تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم أداء قنوات التوزيع بشكل مستمر"، وقد كان معامل ارتباطها (0.664).

وتعكس هذه النتائج تماثل وتماسك فقرات البعد في قياس نفس البنية المفاهيمية، خصوصاً ما يتعلق بكفاءة قنوات التوزيع، التغطية السوقية، والمتابعة الدورية، مما يمنح البعد صدقاً بنائياً.

- الصدق البنائي لفقرات بعد تدقيق التوزيع

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

الجدول رقم (9) : معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد تدقيق الترويج

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
16	تقوم المؤسسة بتصميم حملات إعلانية مبتكرة لجذب انتباه الجمهور المستهدف	0.801	0.000
17	نستخدم المؤسسة مزيجاً متوازناً من أدوات الترويج (إعلان، علاقات عامة، تنشيط المبيعات) كافية مع ميزانيتها الخاصة بالحملات الترويجية	0.773	0.000
18	تقوم المؤسسة بصياغة رسالتها الترويجية بشكل واضح ومناسب مع احتياجات الزبائن المستهدفين	0.744	0.000
19	تكيف المؤسسة استراتيجيتها الترويجية بما يتناسب تغيرات السوق واحتياجات الزبائن.	0.721	0.000
20	تعتمد المؤسسة على أدوات ترويجية مبتكرة (تسويق إلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي).	0.703	0.000
21	الأنشطة الترويجية والحملات الترويجية يتم تقييمها بانتظام من قبل المؤسسة	0.681	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

تثبت معاملات الارتباط لبيرسون في الجدول رقم (9) قوة ارتباط واضحة بين الفقرات والبعد الكلي، حيث تراوحت المعاملات بين (0.681 – 0.801) مع دلالة إحصائية عالية (0.000) لكل فقرات البعد. والفقرة الأولى هي الأكثر ارتباطاً " تقوم المؤسسة بتصميم حملات إعلانية مبتكرة لجذب انتباه الجمهور المستهدف " بمعامل ارتباط (0.801)، بينما الفقرة السادسة " الأنشطة الترويجية والحملات الترويجية يتم تقييمها بانتظام من قبل المؤسسة " هي الأقل ارتباطاً بمعامل قدره (0.681). ويبرز من خلال هذه النتائج أن عناصر الاتصال التسويقي، الابتكار في الترويج، تكييف الرسائل، وتقييم الحملات تعكس بوضوح مفهوم تدقيق الترويج الشامل، ما يدعم سلامة بناء المقياس وفاعليته في التمثيل المفاهيمي لفقرات البعد.

- اختبار معاملات الارتباط بيرسون البينية لفقرات الكلية لمحور تدقيق برامج الوظيفة التسويقية

- الصدق البنائي لمحور تدقيق برامج الوظيفة التسويقية عبر معاملات ارتباط بيرسون

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الفرعية والمحور الكلي لتدقيق برامج الوظيفة التسويقية

البعد الفرعي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تدقيق المنتج	0.823	0.000
تدقيق التسعير	0.804	0.000
تدقيق التوزيع	0.781	0.000
تدقيق الترويج	0.834	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (10) أن البنية الكلية لمحور "تدقيق المزيج التسويقي" ذات تماسك قوي ومرتفع. حيث تؤكد معاملات الارتباط المرتفعة والموجبة (التي تتراوح بين 0.781 و 0.834) إلى أن كل بعد فرعي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) تتكامل في قياس البناء المفاهيمي الموحد للمحور.

على الرغم من قوة جميع المعاملات، يمكن ملاحظة تراتبية طفيفة في قوة ارتباط كل بعد بالكل: تدقيق الترويج (0.834) هو البعد الأقوى، مما قد يشير إلى أن فعالية الأنشطة الترويجية هي المؤشر الأكثر حسماً في تقييم كفاءة المزيج التسويقي الشامل في هذا السياق. ثم يليه بعد تدقيق المنتج (0.823)، مما يؤكد على الدور الجوهرى لجودة وملاءمة المنتج كأساس للميزة التنافسية، ويأتي في المرتبة الثالثة بعد تدقيق التسعير (0.804)، مما يعكس حساسية الأداء الكلي لاستراتيجيات التسعير المعتمدة.

وفي الأخير الأقل قوة هو بعد تدقيق التوزيع (0.781)، مما قد يشير إلى أن كفاءة قنوات التوزيع، رغم أهميتها، قد تكون أقل تأثيراً مباشراً على التقييم الكلي مقارنة بالعناصر الأخرى في هذه العينة المدروسة.

قيمة الدلالة الإحصائية ($p=0.000$) لجميع المعاملات تؤكد أن هذه العلاقات القوية ليست وليدة الصدفة، بل هي علاقات حقيقية وموثوقة عند مستوى ثقة يتجاوز 99.9% ، (أي أن احتمال الخطأ في رفض فرضية العدم – التي تنفي وجود ارتباط – هو صفر تقريباً).

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

ب. الصدق البنائي لمحور الأداء التسويقي

- الصدق البنائي لبعد أو مؤشر الحصة السوقية

الجدول رقم (11): نتائج معامل الارتباط بيرسون لبعد الحصة السوقية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
22	تمتلك المؤسسة موقعًا تنافسيًا قويًا داخل السوق مقارنةً بالمنافسين	0.792	0.000
23	هناك نمو ملحوظ في حصة المؤسسة بالسوق خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.	0.771	0.000
24	نجحت المؤسسة بجذب زبائن جدد بشكل مستمر	0.753	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

يُظهر الجدول رقم (11) أن بعد أو مؤشر الحصة السوقية هو البعد الأكثر ارتباطًا بالأداء التسويقي الكلي، حيث تتراوح معاملات الارتباط بيرسون بين (0.753 - 0.782) بدلالة إحصائية (0.000)، وتُعد الفقرة الأولى "تمتلك المؤسسة موقعًا تنافسيًا قويًا داخل السوق مقارنةً بالمنافسين" هي الأقوى ارتباطًا بمعامل (0.792)، مما يدل على أن المركز التنافسي القوي هو المؤشر الأهم والأكثر تأثيرًا في تحديد مستوى الأداء التسويقي للمؤسسة. مما يُبرز دور المؤشرات التنافسية كأسس للأداء التسويقي. ثم يليه مؤشر نمو الحصة السوقية، مما يشير إلى أن الأداء التسويقي لا يتعلق فقط بالوضع الحالي، بل أيضًا بمسار النمو المستمر للحصة السوقية.

في الأخير، الفقرة الثالثة الخاصة "بجذب الزبائن الجدد بشكل مستمر" معامل الارتباط لها هو (0.751) يمثل مؤشرًا حيويًا على ديناميكية المؤسسة وقدرتها على التوسع، وهو يرتبط بقوة بالأداء الكلي للمؤسسة.

يؤكد التحليل أن مؤشرات الحصة السوقية، وخاصة المركز التنافسي، هي محددات رئيسية وذات دلالة عالية للأداء التسويقي الكلي.

- الصدق البنائي لبعد أو مؤشر المبيعات

جدول رقم (12): تحليل نتائج معامل الارتباط بيرسون لبعد المبيعات

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
-------------	---------	-----------------------	-------------------------

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

25	حجم المبيعات يحقق تطوراً مستمراً عبر الفترات الزمنية	0.732	0.000
26	المؤسسة تنجح في الوصول إلى أهدافها البيعية المخططة مسبقاً.	0.714	0.000
27	المنتجات تحقق مستويات بيع تتناسب مع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.	0.701	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

يُظهر الجدول رقم (12) أن بعد المبيعات يرتبط بقوة بالأداء التسويقي الكلي، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.701 - 0.732) بدلالة (0.000)، مما يؤكد أهمية النمو البيعي وتحقيق الأهداف.

يعد التطور المستمر في حجم المبيعات هو المؤشر الأقوى ضمن هذا البعد من خلال معامل الارتباط **الفقرة الأولى** " حجم المبيعات يحقق تطوراً مستمراً عبر الفترات الزمنية" وهو 0.732، مما يؤكد أن النمو الكمي للمبيعات هو العامل الأكثر أهمية في هذا البعد.

يشير هذا الارتباط القوي **للفقرة الثانية** تحقيق الأهداف البيعية وهو (0.714) إلى أن الأداء التسويقي الفعال مرتبط بشكل مباشر بمدى التزام المؤسسة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المخططة للمبيعات.

بينما معامل الارتباط **الفقرة الثالثة** "المنتجات تحقق مستويات بيع تتناسب مع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة" هو (0.701)، على الرغم من أنه الأقل ارتباطاً في هذا البعد، إلا أن ارتباطه القوي يدل على أهمية التوازن بين الجانب التسويقي (البيع) والجانب التشغيلي (الإنتاج)، حيث أن المبيعات التي تستغل الطاقة الإنتاجية بكفاءة تساهم بقوة في الأداء الكلي. يؤكد التحليل أن النمو البيعي وتحقيق الأهداف المخططة هما مؤشران أساسيان للأداء التسويقي.

- **الصدق البنائي لبعد او مؤشر الأرباح**

الجدول رقم (13) : تحليل نتائج معامل الارتباط بيرسون لبعد الربحية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
28	الربحية المالية للمؤسسة تحقق عوائد مالية تغطي تكاليفها التشغيلية وتزيد عنها.	0.692	0.000
29	هامش الربح المحقق يعكس كفاءة الأنشطة التسويقية للمؤسسة.	0.681	0.000

المصدر: م من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

يُظهر الجدول رقم (13) أن بعد الربحية يرتبط بقوة بالأداء التسويقي الكلي، حيث سجلت المعاملات قيماً بين (0.681-0.692) بدلالة (0.000)، مما يعكس البعد المالي للأداء التسويقي.

معامل الارتباط للفقرة الأولى الربحية المالية للمؤسسة تحقق عوائد مالية تغطي تكاليفها التشغيلية (0.692) هذا المؤشر هو الأقوى، ويدل على أن القدرة على تحقيق فائض مالي بعد تغطية التكاليف التشغيلية هو جوهر الأداء التسويقي من المنظور المالي. معامل الارتباط للفقرة الثانية هامش الربح وكفاءة الأنشطة التسويقية (0.681) يشير هذا الارتباط إلى أن الأداء التسويقي لا يُقاس فقط بحجم المبيعات، بل أيضاً بمدى كفاءة هذه المبيعات في توليد هامش ربح جيد، مما يعكس فعالية استراتيجيات التسعير والتكاليف التسويقية.

على الرغم من أن معاملات الارتباط أقل قليلاً من بعدي الحصة السوقية والمبيعات، إلا أنها تظل قوية جداً وتؤكد أن الأداء التسويقي له بعد مالي حاسم يتمثل في الربحية.

- الصديق البنائي لبعد او مؤشر رضا الزبائن

الجدول رقم (14): تحليل نتائج معامل الارتباط بيرسون لبعد رضا الزبائن

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
30	الزبائن يعبرون عن رضاهم تجاه جودة المنتجات المقدمة.	0.673	0.000
31	الزبائن يشعرون بأن المؤسسة تهتم باحتياجاتهم وتوقعاتهم.	0.662	0.000
32	الزبائن لهم انطباع ايجابي عن تعامل المؤسسة معهم	0.651	0.000
33	المؤسسة تستجيب لشكاوى وملاحظات الزبائن بسرعة وفعالية.	0.643	0.000
34	الخدمات المقدمة بعد البيع تساهم في رفع رضا الزبائن.	0.631	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v. 22

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

يُظهر الجدول رقم (14) أن بعد رضا الزبائن يرتبط بقوة بالأداء التسويقي الكلي، تراوحت المعاملات بين (0.631 - 0.673) بدلالة (0.000)، مما يُظهر تركيز البعد على الجوانب السلوكية والعلاقية.

تعد الفقرة الأولى " الزبائن يعبرون عن رضاهم تجاه جودة المنتجات المقدمة " من بعد رضا الزبائن من خلال معامل ارتباطها (0.673) هي المؤشر الأقوى ضمن هذا البعد، مما يؤكد أن القيمة الأساسية للمنتج هي العامل الأول في تحقيق رضا الزبون، وبالتالي تحسين الأداء التسويقي.

معامل ارتباط الفقرة الثانية " الزبائن يشعرون بأن المؤسسة تهتم باحتياجاتهم وتوقعاتهم " هو (0.662)، بينما معامل ارتباط الفقرة الثالثة " الزبائن لهم انطباع إيجابي عن تعامل المؤسسة معهم " هو (0.651) تشير هذه الارتباطات إلى أهمية الجوانب العاطفية والسلوكية في العلاقة مع الزبون، حيث أن الشعور بالاهتمام والتعامل الإيجابي يساهمان بشكل كبير في الأداء التسويقي. في حين الفقرة الرابعة " الاستجابة للشكاوى " معامل ارتباطها هو (0.643) والفقرة الخامسة الخاصة بخدمات ما بعد البيع هو (0.631) على الرغم من أنها الأقل ارتباطاً، إلا أن قوتها تؤكد الدور الحيوي ل إدارة علاقات الزبائن (CRM) في دعم الأداء التسويقي، حيث أن حل المشكلات وخدمة ما بعد البيع هما جزء لا يتجزأ من عملية الرضا. تظهر النتائج اتساقاً قوياً بين رضا الزبائن والأداء الكلي، ما يدعم دور الجودة وخدمات ما بعد البيع في رفع الأداء التسويقي.

- الصديق البنائي لبعد او مؤشر ولاء الزبائن

الجدول رقم (15): نتائج معامل الارتباط بيرسون لبعد ولاء الزبائن

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
35	الزبائن يفضلون منتجات المؤسسة على منتجات المنافسين	0.622	0.000
36	الزبائن يعيدون الشراء من المؤسسة بشكل متكرر	0.611	0.000
37	المؤسسة تمتلك قاعدة زبائن دائمة وطويلة الأمد	0.603	0.000
38	الزبائن ينصحون الآخرين بالتعامل مع منتجات وخدمات المؤسسة.	0.592	0.000
39	الزبائن يظهرون استعدادا للاستمرار في التعامل مع المؤسسة رغم وجود بدائل منافسة	0.581	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

يُظهر الجدول رقم (15) أن بعد ولاء الزبائن يرتبط بقوة بالأداء التسويقي الكلي، تراوحت المعاملات بين (0.581 – 0.622) بدلالة (0.000)، مما يؤكد ترجمة الرضا إلى سلوكيات ولاء مستدامة. معامل الارتباط **للفقرة الأولى** " الزبائن يفضلون منتجات المؤسسة على منتجات المنافسين " هو (0.622) هذا هو المؤشر الأقوى، مما يدل على أن الولاء السلوكي والذهني (التفضيل) هو العامل الأكثر أهمية في هذا البعد. هذا التفضيل هو الذي يترجم إلى أداء تسويقي مستدام. معامل الارتباط **للفقرة الثانية** " الزبائن يعيدون الشراء من المؤسسة بشكل متكرر " (0.611)، ومعامل ارتباط **الفقرة الثالثة** " المؤسسة تمتلك قاعدة زبائن دائمة وطويلة الأمد " (0.603) يشيران إلى أن الولاء يساهم في استقرار الأداء التسويقي من خلال ضمان تدفق الإيرادات المتكرر. بينما معامل ارتباط **الفقرة الرابعة** " الزبائن ينصحون الآخرين بالتعامل مع منتجات وخدمات المؤسسة " (0.592) ومعامل الارتباط **للفقرة الخامسة** " الزبائن يظهرون استعدادا للاستمرار في التعامل مع المؤسسة رغم وجود بدائل منافسة " (0.581)، حيث يمثل النصيح للآخرين (التسويق الشفهي الإيجابي) يعد مؤشرًا على الولاء العميق، بينما يمثل الاستمرار رغم البدائل اختبارًا حقيقيًا لقوة العلاقة بين المؤسسة والزبون.

يُعد ولاء الزبائن بعدًا حيويًا للأداء التسويقي المستدام، وعلى الرغم من أن معاملات ارتباطه هي الأقل بين الأبعاد الخمسة، إلا أنها تظل قوية جدًا وتؤكد أن الولاء هو نتيجة طبيعية للرضا ويساهم في استدامة الأداء التسويقي.

- اختبار معاملات الارتباط بيرسون البينية لفقرات الكلية لمحور تدقيق برامج الوظيفة التسويقية

الجدول رقم (16) : معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور الأداء التسويقي

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
1 تمتلك المؤسسة موقعًا تنافسيًا قويًا داخل السوق مقارنةً بالمنافسين	0.792	0.000
2 هناك نمو ملحوظ في حصة المؤسسة بالسوق خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.	0.771	0.000
3 نجحت المؤسسة بجذب زبائن جدد بشكل مستمر	0.753	0.000
4 حجم المبيعات يحقق تطورًا مستمرًا عبر الفترات الزمنية	0.732	0.000
5 المؤسسة تنجح في الوصول إلى أهدافها البيعية المخططة مسبقًا.	0.714	0.000
6 المنتجات تحقق مستويات بيع تتناسب مع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.	0.701	0.000

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

7	الربحية المالية للمؤسسة تحقق عوائد مالية تغطي تكاليفها التشغيلية وتزيد عنها.	0.692	0.000
8	هامش الربح المحقق يعكس كفاءة الأنشطة التسويقية للمؤسسة.	0.681	0.000
9	الزبائن يعبرون عن رضاهم تجاه جودة المنتجات المقدمة.	0.673	0.000
10	الزبائن يشعرون بأن المؤسسة تهتم باحتياجاتهم وتوقعاتهم.	0.662	0.000
11	الزبائن لهم انطباع إيجابي عن تعامل المؤسسة معهم	0.651	0.000
12	المؤسسة تستجيب لشكاوى وملاحظات الزبائن بسرعة وفعالية.	0.643	0.000
13	الخدمات المقدمة بعد البيع تساهم في رفع رضا الزبائن.	0.631	0.000
14	الزبائن يفضلون منتجات المؤسسة على منتجات المنافسين	0.622	0.000
15	الزبائن يعيدون الشراء من المؤسسة بشكل متكرر	0.611	0.000
16	المؤسسة تمتلك قاعدة زبائن دائمة وطويلة الأمد	0.603	0.000
17	الزبائن ينصحون الآخرين بالتعامل مع منتجات وخدمات المؤسسة.	0.592	0.000
18	الزبائن يظهرون استعدادا للاستمرار في التعامل مع المؤسسة رغم وجود بدائل منافسة	0.581	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

يُظهر الجدول رقم 16 أن جميع فقرات محاور الأداء التسويقي قد حققت قيم ارتباط موجبة ومرتفعة مع المحاور الكلية، حيث تراوحت معاملات سبيرمان بين 0.581 و 0.792، وهي قيم تُصنف ضمن المجال المقبول إلى القوي في الدراسات الميدانية. كما أنّ جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، ما يؤكد أن العلاقة بين الفقرات والبعد الكلي علاقة حقيقية وغير ناتجة عن الصدفة الإحصائية.

وتُشير أعلى معاملات الارتباط (0.792، 0.771، 0.753) إلى أن مؤشرات المركز التنافسي والنمو البيعي تلعب دورًا جوهريًا في تفسير الأداء التسويقي العام، بينما تظهر القيم المتوسطة (ما بين 0.701 و 0.631) ارتباطًا معتبرًا لفقرات الربحية ورضا الزبائن، وهو ما يعكس تكامل البعدين المالي والسلوكي في بناء الأداء التسويقي.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

أما الفقرات بين (0.622 و 0.581) فهي لا تزال ضمن الحدود المقبولة والذات دلالة، وتشير إلى أن سلوكيات الولاء، وإعادة الشراء، والتوصية بالمنتجات تكمل بقية المؤشرات في دعم مصداقية المحور.

تُثبت هذه النتائج الصديق البنائي لفقرات الأداء التسويقي، وتؤكد أن كل عبارة تُسهم بشكل فعال في قياس البعد الكلي، مما يسمح بالاعتماد على هذا المحور في التحليلات اللاحقة (كالارتباط والانحدار واختبار الفرضيات).

- الصديق البنائي لمحور المحور الكلي لأداء التسويقي عبر معاملات ارتباط بيرسون

الجدول (17): معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الفرعية والمحور الكلي للأداء التسويقي

البعد الفرعي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الحصة السوقية	0.799	0.000
المبيعات	0.732	0.000
الربحية	0.697	0.000
رضا الزبائن	0.672	0.000
ولاء الزبائن	0.628	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

تشير النتائج إلى تدرج في قوة ارتباط الأبعاد الفرعية بالمحور الكلي، حيث تصدر المؤشرات المالية والتنافسية (كالخصة السوقية والمبيعات) قائمة الارتباط، تليها مؤشرات العلاقة مع الزبائن (كالرضا والولاء)، مما يعكس تكاملاً واضحاً بين أبعاد الأداء التسويقي المالي والسلوكي.

الجدول (18): معاملات الارتباط الداخلية (بيرسون) لأبعاد الاستبيان

البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط المتوسط	مستوى الدلالة
تدقيق المنتج	5	0.793	0.000
تدقيق التسعير	5	0.768	0.000
تدقيق التوزيع	5	0.749	0.000
تدقيق الترويج	6	0.817	0.000
الأداء التسويقي	18	0.835	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

يستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقدير الاتساق الداخلي لأداة القياس، ويُعتبر مؤشراً على مدى ترابط فقرات المحور الواحد أو الأداة ككل.

يشير القبول العام في الأبحاث الاجتماعية والإدارية إلى أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون 0.70 أو أعلى لضمان ثبات مقبول للأداة للتأكد من موثوقية الأداة واتساقها الداخلي، تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية .

- ثبات المحاور الرئيسية

يوضح الجدول التالي معاملات الثبات للمحاور الرئيسية للاستبيان:

جدول رقم (19): معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية للاستبيان

المحاور الرئيسية	عدد الفقرات	معامل α كرونباخ	مستوى الثبات
تدقيق البرامج التسويقية	21	0.840	مرتفع
الأداء التسويقي	18	0.791	مقبول
الاستبيان ككل	39	0,746	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

من خلال الجدول رقم (19) أظهرت المحاور الرئيسية ثباتاً مرتفعاً حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور تدقيق البرامج التسويقية 0.840، ومحور الأداء التسويقي 0.791. بينما القيمة الكلية الموحدة لجميع المحاور الرئيسية بلغت 0.746. هذه القيمة تؤكد مرة أخرى على الثبات الجيد والمقبول للأداة على مستوى المحاور الرئيسية، وتدعم الاستنتاج بأن الأداة صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي.

ثالثاً: التوزيع الطبيعي للبيانات

يُعد اختبار التوزيع الطبيعي شرطاً أساسياً لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) مثل اختبارات معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي، حيث تفترض هذه الاختبارات أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم الحكم على التوزيع الطبيعي بناءً على قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) إذا كانت قيمة (Sig) أكبر من 0.05، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ونرفض الفرضية البديلة التي تنص أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة (Sig) أقل أو يساوي 0.05،

تم تطبيق اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov). يوضح الجدول التالي نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الرئيسية للدراسة:

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

الجدول رقم (20): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المتغير	Sig	فضاء الثقة 95%	القرار الإحصائي
AUDIT_total	0.080	[0.041 - 0.119]	توزيع طبيعي
PERFORMANCE	0.326	[0.259 - 0.393]	توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

بالنسبة للمتغير تدقيق برامج الوظيفة التسويقية بأبعادها **AUDIT_total** تبلغ القيمة الاحتمالية 0.080، مما يعني أن احتمال الحصول على هذه النتائج إذا كان التوزيع طبيعياً هو 8%. بما أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، فإننا نقبل فرضية التوزيع الطبيعي. فضاء الثقة [0.041 - 0.119] يدعم هذا الاستنتاج حيث أن القيمة الصفرية لا تقع ضمن هذا المجال.

أما بالنسبة للمتغير الأداء التسويقي **PERFORMANCE**، فالقيمة الاحتمالية البالغة 0.326 تشير إلى وجود احتمال 32.6% للحصول على هذه النتائج إذا كان التوزيع طبيعياً، مما يؤكد بوضوح قبول فرضية التوزيع الطبيعي. فضاء الثقة [0.259 - 0.393] يعزز هذا الاستنتاج.

بناءً على نتائج الجدول، يمكن اعتبار كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي بشكل معقول، مما يسمح باستخدام الاختبارات البارامترية في التحليلات اللاحقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن حجم العينة الكبير قد يجعل الاختبارات أكثر حساسية للانحرافات الطفيفة عن الطبيعي.

وهذا يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعني قبول فرضية العدم القائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وهذا يمنح شرعية منهجية كافية لاستخدام الاختبارات المعلمية (مثل معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي) في تحليل العلاقات واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة

في هذا المبحث نعرض تحليلاً وصفياً دقيقاً لبيانات أفراد العينة المكونة من 187 مبحوث من 39 مؤسسة، ونقدم جداول وقيماً إحصائية تفسيرية لخصائص مفردات العينة (البيانات الديموغرافية)، ثم قراءة مفصلة لمتغيري الدراسة المتمثلة في تدقيق برامج المزيج التسويقي بأبعاده الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) والأداء التسويقي بأبعاده أو مؤشرات الخمسة (الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، رضا الزبائن، ولاء الزبائن).

المطلب الأول: الخصائص العامة للعينة (البيانات الديموغرافية للمبحوثين)

أظهر تحليل الخصائص البيانات الديموغرافية تنوعاً جيداً في المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وسنوات الخبرة وعمر المؤسسات، مما يعزز مصداقية وتمثيلية العينة، وفيما يلي توزيع أفراد العينة حسب خصائصها.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي لموظفي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

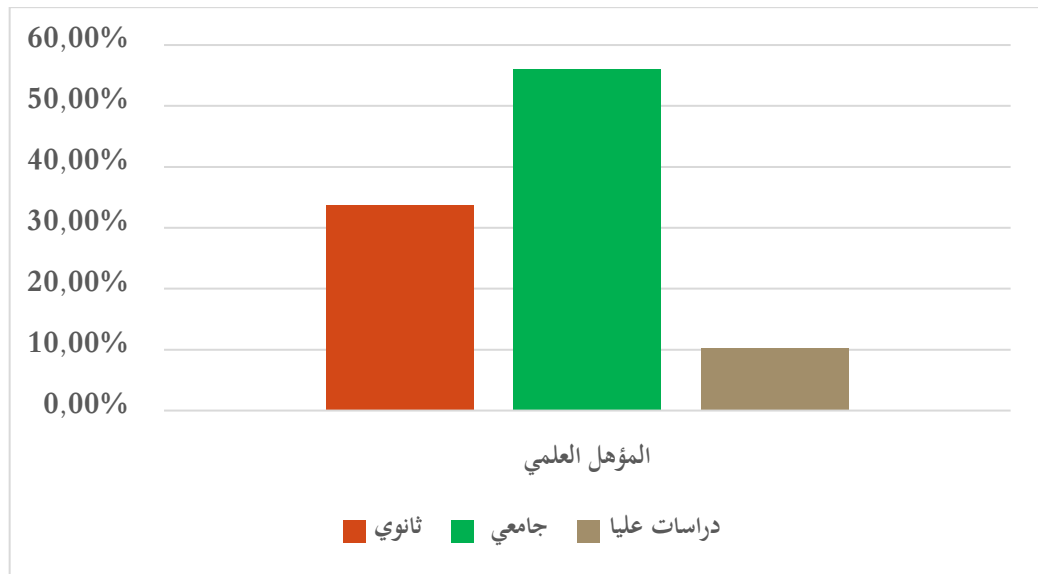
الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	63	34%
جامعي	105	56%
دراسات عليا	19	10%
المجموع	187	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات 22 .v Spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (21) بخصوص المؤهل العلمي أن أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة أو ذات مستوى جامعي بنسبة 56% يليها مستوى ثانوي بنسبة 34% ثم فئة دراسات عليا بنسبة 10%، ويعكس هذا المستوى على أن المستجوبين مؤهلون علمياً للأجابة على الاستبيان.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات 22 .v Spss

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي لموظفي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

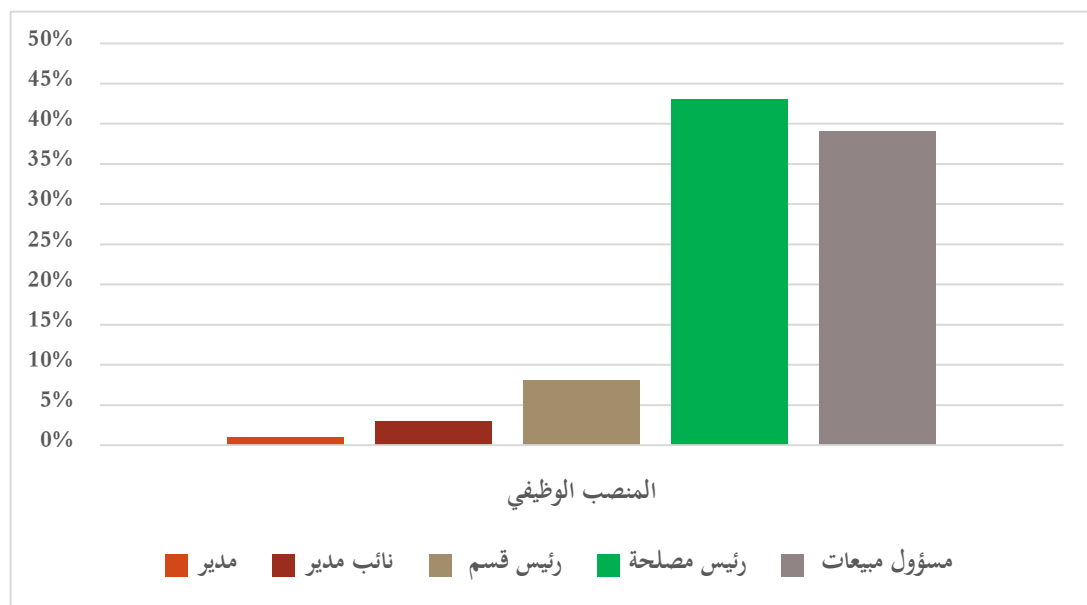
الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	3	2%
نائب مدير	4	2%
رئيس قسم	26	14%
رئيس مصلحة	81	43%
مسؤول المبيعات	73	39%
المجموع	187	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

يتضح من الجدول رقم (22) أن فئة رؤساء المصالح تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (43%)، تليها فئة مسؤولي المبيعات بنسبة (39%)، ثم رؤساء الأقسام بنسبة (14%). أما فئتا نواب المديرين والمديرين فقد سجلتا أدنى النسب بواقع (2%). ويعكس هذا التوزيع هيمنة الإطارات الوسطى والتنفيذية ضمن العينة، وهي الفئات الأكثر احتكاكًا بالأنشطة التسويقية وممارسات تدقيق البرامج التسويقية، مما يعزز من جودة البيانات المتحصل عليها وقدرتها على التعبير عن واقع الممارسات التسويقية داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل أو الخبرة

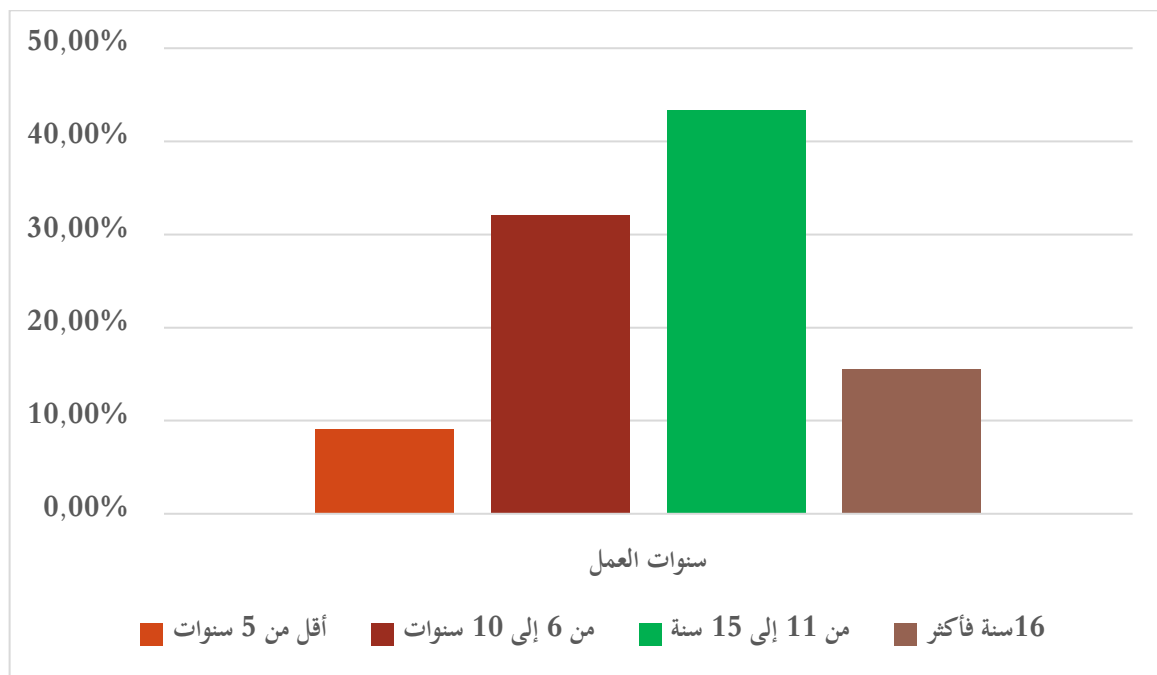
الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

سنوات العمل أو الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	9%
من 6 إلى 10 سنوات	60	32%
من 11 إلى 15 سنة	81	43%
16 سنة فأكثر	29	16%
المجموع	187	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل أو الخبرة المهنية. ويتبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (11 و 15 سنة)، حيث بلغ عددهم (81) مفردة بنسبة (43%)، تليها فئة ذوي الخبرة من (6 إلى 10 سنوات) بـ (60) مفردة بنسبة (32%). أما فئة العاملين الذين يمتلكون خبرة تزيد عن (16 سنة) فقد بلغ عددهم (29) مفردة بنسبة (16%)، في حين سجلت فئة أقل من (5 سنوات) أدنى نسبة بواقع (17) مفردة تمثل (9%) من إجمالي أفراد العينة.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل أو الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

رابعاً: سنوات عمر المؤسسة أو درجة نضج المؤسسة

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أو نضج المؤسسة لموظفي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب عمر المؤسسة أو درجة نضج المؤسسة

عمر المؤسسة أو درجة نضج المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	12%
من 5 إلى 9 سنوات	45	24%
من 9 إلى 13 سنة	68	36%
من 13 إلى أقل من 17 سنة	37	20%
17 سنة فأكثر	15	8.0%
المجموع	187	100%

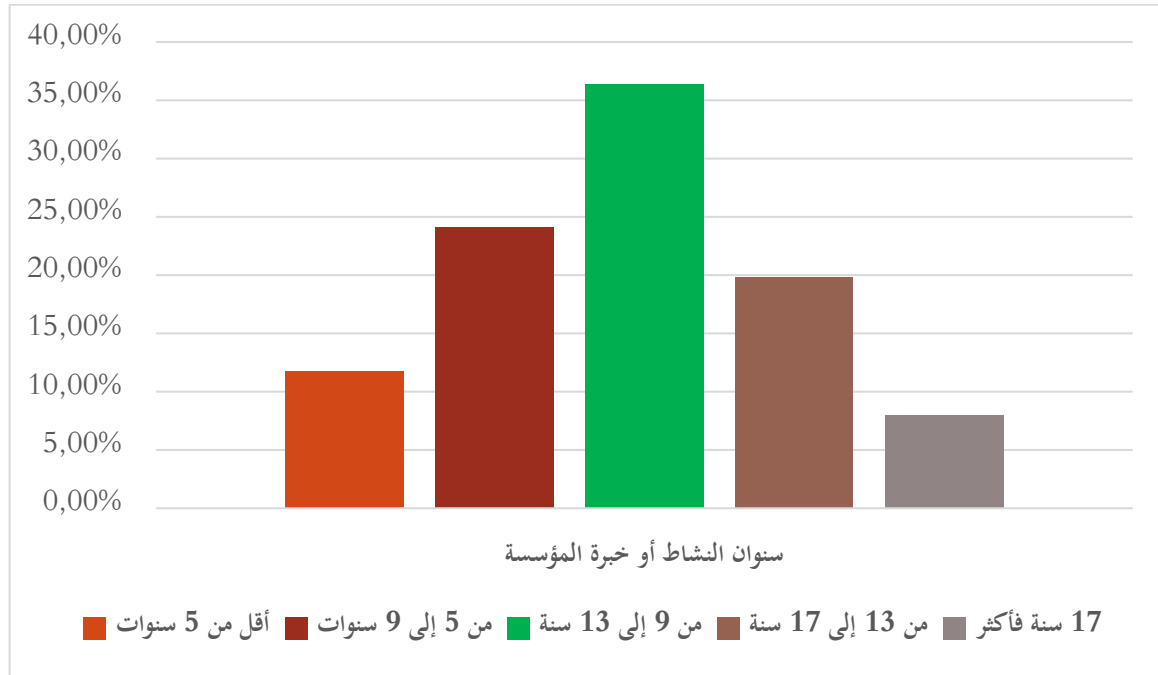
المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

يلاحظ من خلال الجدول رقم (24) يوضح الجدول رقم (24) أن توزيع أفراد العينة حسب عمر المؤسسة أو درجة نضجها التنظيمي. وتبين النتائج أن أكبر نسبة من أفراد العينة تنتمي إلى مؤسسات يتراوح عمرها بين (9 وأقل من 13 سنة)، حيث بلغ عددهم (68) مستجوباً بنسبة (36%)، تليها المؤسسات التي يتراوح عمرها بين (5 و 9 سنوات) بعدد (45) مستجوباً بنسبة (24%). كما بلغ عدد المستجوبين المنتمين إلى مؤسسات يتراوح عمرها بين (13 وأقل من 17 سنة) (37) مستجوباً بنسبة (20%).

في المقابل، بلغ عدد المستجوبين العاملين في مؤسسات يقل عمرها عن (5 سنوات) (22) مستجوباً بنسبة (12%)، في حين سجلت المؤسسات التي يفوق عمرها (17 سنة) أدنى نسبة بلغت (8.0%) بما يعادل (15) مستجوباً.

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب عمر المؤسسة أو أ درجة نضج المؤسسة

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

الجدول رقم (25): البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوي	63	34%
	جامعي	105	56%
	دراسات عليا	19	10%
المنصب الوظيفي	مدير	3	2%
	نائب مدير	4	2%
	رئيس قسم التسويق	26	14%
	رئيس مصلحة	81	43%
	مسؤول مبيعات	73	39%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	17	9%
	5 - 10 سنوات	60	32%
	11 - 15 سنة	81	43%
	أكثر من 15 سنة	29	16%

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

عمر المؤسسة	أقل من 5 سنوات	22	12%
	5 - 10 سنوات	45	24%
	11 - 15 سنة	68	36%
	أكثر من 15 سنة	37	20%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

تتميز عينة الدراسة بخصائص ديموغرافية قوية تعزز من الصدق الخارجي للنتائج أفراد عينة الدراسة ، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

التوزيع المتوازن لأفراد العينة عبر متغيرات المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، والخبرة العملية، يضمن أن الآراء المجمعة ليست متحيزة لفئة واحدة، بل تعكس رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد.

إن تركز العينة في المستويات التعليمية العليا (الجامعية) والمناصب الإدارية والإشرافية، بالإضافة إلى الخبرة العملية الطويلة، يشير إلى أن المستجيبين لديهم الكفاءة والمعرفة لتقديم تقييمات دقيقة وموضوعية حول تدقيق المزيج التسويقي والأداء التسويقي. تنوع أعمار المؤسسات المدروسة (من ناشئة إلى قديمة) يوفر أساساً متيناً لإجراء تحليل مقارن يوضح كيف تختلف ممارسات التدقيق التسويقي والأداء التسويقي للمؤسسة.

هذه الجداول توفر الإطار الديموغرافي الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج الأخرى للدراسة، مثل تحليلات معاملات الارتباط، ومعاملات الانحدار البسيط والمتعدد لمتغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يمثل هذا المطلب محور التحليل التطبيقي الأساسي للدراسة، حيث يستهدف تقويم واقع ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عبر أبعادها الأربعة الأساسية: المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج. تستعرض الجداول أدناه الاتجاه العام لتقييمات أفراد العينة لهذه الممارسات التسويقية، معتمداً على المتوسط الحسابي الذي يعكس المستوى العام لتطبيق كل بُعد، في حين يكشف الانحراف المعياري عن درجة اتساق آراء واتجاهات الباحثين ومدى تجانس تصوراتهم وإدراكاتهم. ومن خلال هذا الثنائي التحليلي، يتسنى استخلاص صورة واضحة عن اتجاهات الرأي السائد ودرجة الإجماع أو التباين في تقييم كل متغير من متغيرات الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل (تدقيق برامج الوظيفة التسويقية)

يشكل المتغير المستقل في هذه الدراسة محور التحليل السببي، حيث يتجسّد في بناء "تدقيق برامج الوظيفة التسويقية" كمتغير مُستقلّ يتمثل في العمليات المنهجية التي تتبناها المؤسسة لمراجعة وتقييم كفاءة وفعالية برامجها التسويقية. وقد تم قياس هذا المتغير عملياً من خلال أربعة أبعاد رئيسية شملت: تدقيق برامج المنتج، وتدقيق برامج التسعير، وتدقيق برامج التوزيع، وتدقيق برامج الترويج، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مدى ممارسة هذه الأنشطة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

1.مدى تبني المؤسسات لممارسات تدقيق المنتج (Product Audit) من وجهة نظر المبحوثين
الجدول رقم (26): نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات تدقيق المنتج

الرقم	فقرات بعد تدقيق المنتج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	المؤسسة تلتزم بمستوى عال من الجودة في منتجاتها مقارنة بالمنافسين.	4.159	0.583	مرتفع جدا	1
2	المنتجات التي تقدمها المؤسسة تتوافق مع حاجات وتوقعات الزبائن المستهدفين.	4.057	0.612	مرتفع	3
3	يتم متابعة دورة حياة المنتج من قبل المؤسسة لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة .	4.003	0.567	مرتفع	2
4	تنوع المنتجات والخطوط الإنتاجية يعكس استجابة المؤسسة للتغيرات في السوق .	3.958	0.601	مرتفع	5
5	يتم تطوير المنتجات بشكل مستمر من خلال ملاحظات وأراء الزبائن.	3.955	0.594	مرتفع	4
تدقيق المنتج		4.029	0.557	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

يبين الجدول (26) تحليل النتائج المتعلقة بـ"تدقيق المنتج"، حيث تُظهر المؤشرات الإحصائية وجود مستوى مرتفع جداً من الممارسة الفعلية لأنشطة التدقيق في هذا المجال، مع درجة عالية من الإجماع بين أفراد العينة على هذا التقييم، حيث سجلت جميع فقرات بعد تدقيق المنتج متوسطات حسابية مرتفعة، تجاوزت (3.958) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس التزاماً ملحوظاً من قبل المؤسسات بممارسات تدقيق المنتج. وجاءت أعلى المتوسطات على النحو التالي:

-متوسط الفقرة الأولى الخاص بالجودة التنافسية (4.159) احتلت عبارة الالتزام بمستوى عالٍ من الجودة المرتبة الأولى، مما يؤكد أن المؤسسات تدرك أن الجودة هي حجر الزاوية في بناء الميزة التنافسية والتميز في السوق.

- متوسط الفقرة الثانية الخاص بالتوجه نحو العميل (4.057) يشير ارتفاع متوسط توافق المنتجات مع حاجات الزبائن إلى تبني المؤسسات لمنهجية تستند إلى السوق، وتركيزها على إرضاء العملاء كاستراتيجية تسويقية أساسية.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

- متوسط الفقرة الثالثة والفقرة الخامسة (3.958 - 4.003) تؤكد نتائج متابعة دورة حياة المنتج والتطوير المستمر استناداً إلى ملاحظات العملاء، أن المؤسسات لا تتبنى نهجاً روتينياً، بل تطبق إدارة استباقية للمنتج تهدف إلى تجديده وتحسينه المستمر لمواكبة متطلبات السوق المتغيرة.

- بينما سجلت قيم الانحراف المعياري مدى ضيقاً يتراوح بين (0.567 - 0.612) ، وهي قيم منخفضة تدل على درجة عالية من التجانس والإجماع في آراء أفراد العينة. ويُعتبر انخفاض الانحراف المعياري في هذه الحالة مؤشراً على وضوح مفهوم تدقيق المنتج وأهميته، واتفاق الباحثين على تقييم ممارساته بشكل متقارب، مما يعزز مصداقية البيانات وموثوقيتها.

متوسط وتباين بعد تدقيق المنتج 4.029 - 0.557 ذو مستوى مرتفع جداً مع إجماع كبير. المؤسسات تتفوق في الالتزام بالجودة، متابعة دورة حياة المنتج، والتطوير بناءً على ملاحظات العملاء. الانحراف المنخفض يؤكد أن هذه الممارسة راسخة ومتفق عليها عبر معظم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

2. مدى تبني المؤسسات لممارسات تدقيق التسعير (Price Audit) من وجهة نظر الباحثين

الجدول رقم (27): نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات تدقيق التسعير

الرقم	فقرات بعد تدقيق التسعير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تراعي المؤسسة أسعارها مع القيمة المقدمة للزبائن.	3.857	0.623	مرتفع	1
2	تعكس أسعار المؤسسة وضعيتها التنافسية في السوق.	3.804	0.594	مرتفع	2
3	تقدم المؤسسة عروض ترويجية وخصومات تعزز من جاذبية أسعارها للزبائن	3.756	0.642	مرتفع	3
4	تسعى المؤسسة إلى تحديد أسعار منتجاتها بما يعكس تكاليف الإنتاج الفعلية مع تحقيق هامش ربح مناسب.	3.857	0.601	مرتفع	4
5	تتبنى المؤسسة استراتيجيات تسعير متنوعة مرنة للاستجابة للتغيرات في ظروف السوق	3.756	0.617	مرتفع	5
	تدقيق التسعير	3.801	0.612	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v 22

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

يبرز الجدول أعلاه أن تحليل النتائج المتعلقة بـ"تدقيق التسعير"، حيث تُظهر المؤشرات الإحصائية وجود مستوى جيد من الممارسة الفعلية لسياسات التسعير المدققة، مع درجة مقبولة من الإجماع بين أفراد العينة. تراوحت متوسطات الفقرات بين (3.756 – 3.857)، مما يعكس نهجاً متوازناً في سياسات التسعير. وجاءت أبرز النتائج على النحو التالي:

- متوسط الفقرة الأولى والرابعة يساوي 3.857، ويشير ارتفاع متوسط فقرة مراعاة القيمة المقدمة للزبائن والتكاليف إلى أن المؤسسات تتبنى استراتيجيات تسعير عادلة وواقعية، تهدف إلى تحقيق رضا العملاء مع ضمان هامش ربح معقول.
- تشير متوسطات الفقرتين الثالثة والخامسة التي بلغت (3.756 – 3.804) إلى أن نتائج المرونة التنافسية والعروض الترويجية تؤكد إدراك المؤسسات لأهمية القابلية للتكيف في سياسات التسعير من أجل الاستجابة لتغيرات السوق والضغط التنافسي، غير أن هذه الممارسات ما زالت تتطلب مزيداً من التطوير والتعزيز لتحسين فعاليتها.
- بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.594 – 0.642)، مما يشير إلى وجود بعض التباين في آراء المبحوثين. ويعكس هذا التباين اختلافاً في درجة تطبيق سياسات التسعير المدققة بين المؤسسات، أو في تقييم فعالية هذه السياسات من قبل الإطارات. متوسط وتباين بعد تدقيق التسعير 3.801 – 0.612 ذو مستوى جيد مع بعض التباين. السياسات التسعيرية تراعي القيمة والمنافسة.

3. مدى تبني المؤسسات لممارسات تدقيق التوزيع (Place Audit) من وجهة نظر المبحوثين

الجدول رقم (28): نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات تدقيق التسعير

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم فقرات بعد تدقيق التوزيع
3	مرتفع	0.573	3.952	1 قنوات التوزيع المعتمدة من المؤسسة تضمن وصول المنتجات للزبائن في الوقت المناسب.
1	مرتفع	0.601	3.903	2 تستخدم المؤسسة شبكة توزيع تغطي السوق المستهدف بشكل كاف وملائم.
4	مرتفع	0.612	3.857	3 تختار المؤسسة مؤسسات التوزيع المختلفة وفق معايير موضوعية وفعالة
5	مرتفع	0.633	3.806	4 توفر المؤسسة آليات التوزيع الإلكتروني والبيع عبر الأنترنت.
2	مرتفع	0.587	3.907	5 تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم أداء قنوات التوزيع بشكل مستمر
/	مرتفع	0.591	3.861	تدقيق التوزيع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v 22

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

يظهر الجدول رقم (28) أن ممارسات " تدقيق التوزيع " حظيت بمستوى جيد إلى مرتفع، مع درجة عالية من التجانس في تقييمات أفراد العينة لكفاءة شبكة التوزيع. وجاءت أبرز النتائج على النحو التالي:

- سجلت الفقرات الأولى والثانية الخاصة بالموثوقية والتغطية أعلى متوسطات (3.952 - 3.907) ، وهذا ما تؤكدته النتائج أن المؤسسات تولي أولوية قصوى لضمان وصول المنتجات في الوقت المناسب وتغطية السوق المستهدف، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء والحصة السوقية.

- بينما متوسط الفقرة الخامسة (3.907) يعكس حرص المؤسسات على المتابعة المستمرة لأداء قنوات التوزيع سعياً لتحسين الكفاءة التشغيلية.

- متوسط الفقرة الرابعة الخاصة بالتوزيع الإلكتروني (3.806) يمثل أقل المتوسطات، مما يشير إلى أن تبني آليات التوزيع الرقمي لا يزال في مرحلة تحتاج إلى مزيد من التطوير والاستثمار.

- بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.633 - 0.578) ، وهي قيم منخفضة إلى متوسطة تدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة حول فعالية قنوات التوزيع التقليدية، مع وجود تباين طفيف في تقييم أداء التوزيع الإلكتروني.

- متوسط وتباين بعد تدقيق التوزيع 3.861 - 0.591 ذو مستوى جيد مع تجانس في الآراء. المؤسسات لديها قنوات توزيع فعالة وتغطية سوقية مناسبة، مع متابعة أداء هذه القنوات. الانحراف المنخفض يدل على اتفاق عام على كفاءة التوزيع.

4. مدى تبني المؤسسات لممارسات تدقيق الترويج (Promotion Audit) من وجهة نظر المبحوثين

الجدول رقم (29): نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات تدقيق الترويج

رقم	فقرات بعد تدقيق الترويج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تقوم المؤسسة بتصميم حملات إعلانية مبتكرة لجذب انتباه الجمهور المستهدف	3.804	0.642	متوسط	1
2	نستخدم المؤسسة مزيجاً متوازناً من أدوات الترويج (إعلان، علاقات عامة، تنشيط المبيعات) كافية مع ميزانيتها الخاصة بالحملات الترويجية	3.752	0.662	مرتفع	4
3	تقوم المؤسسة بصياغة رسالتها الترويجية بشكل واضح ومناسب مع احتياجات الزبائن المستهدفين	3.705	0.633	مرتفع	5

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

4	تكيف المؤسسة استراتيجيتها الترويجية بما يتناسب تغيرات السوق واحتياجات الزبائن.	3.756	0.623	مرتفع	3
5	تعتمد المؤسسة على أدوات ترويجية مبتكرة (تسويق إلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي) .	3.805	0.621	مرتفع	2
6	الأنشطة الترويجية والحملات الترويجية يتم تقييمها بانتظام من قبل المؤسسة	3.658	0.657	مرتفع	6
تدقيق الترويج		3.744	0.632	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

يكشف الجدول (29) عن أن بُعد " تدقيق الترويج " سجل أدنى المستويات بين أبعاد تدقيق الوظيفة التسويقية، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في فعالية الاستراتيجيات الاتصالية التسويقية.

تراوحت متوسطات الفقرات بين (3.658 - 3.805) ، مما يضعها في المستوى المتوسط، ويمكن استخلاص ما يلي:

- متوسط الفقرة الأولى والخامسة 3.805 الخاص بتصميم الحملات الإبداعية واعتماد الأدوات المبتكرة وهما أعلى متوسطين، مما يعكس بداية تحول نحو الوسائل الترويجية الحديثة.
- متوسط الفقرة السادسة 3.658 الخاص بتقييم فعالية الحملات أدنى المتوسطات، مما يكشف عن قصور في قياس العائد على الاستثمار الترويجي واتخاذ قرارات تسويقية تحسينية.
- متوسط الفقرة الثالثة 3.705 وهو منخفض ويشير إلى ضعف وضوح الرسالة الترويجية إلى أن التواصل مع العملاء قد لا يكون دائماً موجهاً بشكل دقيق وفعال.
- بينما سجلت قيم الانحراف المعياري مدى واسعاً نسبياً (0.657 - 0.662) ، مما يشير إلى وجود تباين ملحوظ في تقييمات الباحثين. ويعكس هذا الاختلاف تبايناً كبيراً في درجة نضج وتطبيق استراتيجيات الترويج بين المؤسسات محل الدراسة.

متوسط وتباين بعد تدقيق الترويج 3.744 - 0.632 هو المستوى الأضعف (متوسط) مع تباين ملحوظ. هناك جهود ترويجية، لكنها تفتقر إلى الابتكار والاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية في بعض المؤسسات. التقييم المنتظم للحملات يحتاج إلى تحسين. الانحراف الأعلى يعكس تبايناً كبيراً في كفاءة الاستراتيجيات الترويجية بين المؤسسات.

من خلال تحليل بعد تدقيق برامج الوظيفة التسويقية في المؤسسات محل الدراسة تطبق ممارسات تدقيق تسويقي بشكل جيد، مع التركيز كذلك بشكل واضح في مجال تدقيق المنتج، بينما يُعد تدقيق الترويج هو الحلقة الأضعف التي تحتاج إلى تطوير وتحسين مستمر.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

ثانيا: التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء التسويقي بإبعاده أو مؤشرات

يعتبر تحليل الأداء التسويقي خطوة جوهرية لفهم فعالية الجهود التسويقية داخل المؤسسة، حيث تُقاس نتائجه عبر مؤشرات كمية ونوعية تعكس مستوى التقدم المحقق. ويسهم هذا التحليل في إبراز مدى تأثير برامج التدقيق التسويقي على تعزيز النتائج التسويقية وتحسين كفاءة القرار التسويقي.

– تحليل اتجاهات المبحوثين نحو مؤشر الحصة السوقية كأحد أبعاد قياس الأداء التسويقي

الجدول رقم (30) : نتائج التحليل الوصفي لبعد أو مؤشر الحصة السوقية

الرقم	فقرات بعد الحصة السوقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تمتلك المؤسسة موقعًا تنافسيًا قويًا داخل السوق مقارنةً بالمنافسين	3.951	0.591	مرتفع	1
2	هناك نمو ملحوظ في حصة المؤسسة بالسوق خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.	3.856	0.628	مرتفع	3
3	نجحت المؤسسة بجذب زبائن جدد بشكل مستمر	3.902	0.572	مرتفع	2
	الحصة السوقية	3.900	0.454	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v 22

يكشف الجدول (30) عن تحقيق المؤسسات لمستوى جيد إلى مرتفع على مؤشر الحصة السوقية، مع درجة عالية من الثقة في البيانات كما يتجلى من خلال مقاييس التشتت المنخفضة.

– متوسط الفقرة الأولى الخاص بالموقع التنافسي 3.951 كأعلى متوسط، مما يؤكد تمتع المؤسسات بسمعة قوية وقدرة على المنافسة في السوق. ويشير متوسط الفقرة الثالثة الخاص بجذب الزبائن الجدد 3.902 إلى فعالية استراتيجياتها التوسعية.

– بينما يُظهر متوسط الفقرة الثانية الخاص بالنمو الملحوظ في الحصة 3.856 ديناميكية إيجابية وقدرة على كسب حصة من السوق على المدى المتوسط.

– تتراوح قيم الانحراف المعياري في مدى ضيق (0.572 – 0.628)، مما يشير إلى تجانس ملحوظ في آراء المبحوثين. ويعكس هذا الإجماع تصوراً موحداً لواقع القوة التنافسية للمؤسسات.

تعكس نتائج متوسط بعد الحصة السوقية 3.900 أن المؤسسات تتمتع بموقع تنافسي جيد مع نمو ملحوظ في الحصة السوقية، ما يدل على أن تدقيق برامج التسويق يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وجذب عملاء جدد.

– تحليل اتجاهات المبحوثين نحو مؤشر المبيعات كأحد أبعاد قياس الأداء التسويقي

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

الجدول رقم (31) : التحليل الوصفي لمؤشر المبيعات

الرقم	فقرات بعد المبيعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	حجم المبيعات يحقق تطوراً مستمراً عبر الفترات الزمنية	3.952	0.602	مرتفع	1
2	المؤسسة تنجح في الوصول إلى أهدافها البيعية المخططة مسبقاً.	3.901	0.581	مرتفع	2
3	المنتجات تحقق مستويات بيع تتناسب مع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.	3.847	0.613	مرتفع	3
	المبيعات	3.900	0.598	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.v 22

يظهر الجدول رقم (31) إلى وجود كفاءة بيعية مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة، مصحوبة باتساق في آراء المبحوثين حول فاعلية أنشطة المبيعات.

- متوسط الفقرة الأولى الخاص بالتطور المستمر في المبيعات 3.952 يسجل أعلى متوسط، مما يدل على نمو طبيعي وصحي في الإيرادات. ويؤكد متوسط الفقرة الثانية الخاصة بتحقيق الأهداف المخططة 3.901 على دقة التخطيط البيعي وفعالية التنفيذ. كما أن متوسط الفقرة الثالثة 3.847 يشير إلى كفاءة عملياتية تمكن المؤسسات من تحويل طاقتها إلى إيرادات فعلية دون هدر.
 - تشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة (0.581 - 0.613) إلى إجماع قوي بين أفراد العينة على تقييم أداء المبيعات. وهذا يعكس ثقافة مقاييس أداء واضحة داخل المؤسسات، واتفاقاً بين الإطارات الإدارية على نجاح الاستراتيجيات البيعية المتبعة.
- متوسط بعد المبيعات 3.900 أي أن هناك تطور مستمر في حجم المبيعات وتحقيق للأهداف المخططة، مما يعكس كفاءة العمليات البيعية.
- تشير البيانات إلى نمو مستدام في المبيعات، ما يعكس فاعلية برامج التسويق والتوزيع، ويؤكد أن التدقيق التسويقي يسهم في تحسين النتائج البيعية.

- تحليل اتجاهات المبحوثين نحو مؤشر الأرباح كأحد أبعاد قياس الأداء التسويقي

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

الجدول رقم (32): التحليل الوصفي لمؤشر الأرباح

الرقم	فقرات بعد الأرباح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	الربحية المالية للمؤسسة تحقق عوائد مالية تغطي تكاليفها التشغيلية وتزيد عنها.	3.951	0.573	مرتفع	1
2	هامش الربح المحقق يعكس كفاءة الأنشطة التسويقية للمؤسسة.	3.856	0.601	مرتفع	2
	الأرباح	3.899	0.585	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

يكشف الجدول (32) تمتع المؤسسات بصحة مالية قوية، حيث تتحول الكفاءة التسويقية إلى نتائج مالية ملموسة.

- يُظهر ارتفاع متوسط الفقرة الأولى الخاصة بتحقيق عوائد مالية تتجاوز التكاليف 3.951 على أن النشاط التسويقي ليس مجرد نشاط تكلفة، بل هو استثمار مُدر للربح. ويؤكد متوسط الفقرة الثانية الخاص ارتباط هامش الربح بكفاءة الأنشطة التسويقية 3.856 على أن الجهود التسويقية مدروسة وموجهة نحو تعظيم الربحية، وليس فقط حجم المبيعات.

- تشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة جداً (0.573 - 0.601) إلى درجة عالية من الإجماع في تقييمات المبحوثين للأداء المالي. وهذا يعكس دقة في النتائج المالية، واتفاقاً بين المديرين على أن التسويق يساهم بشكل مباشر وواضح في تحقيق الأرباح.

- متوسط بعد أو مؤشر الأرباح 3.899 أعلى متوسط للمؤشرات الكمية.

- تحليل اتجاهات المبحوثين نحو مؤشر رضا الزبائن كأحد أبعاد قياس الأداء التسويقي

جدول رقم (33): التحليل الوصفي لمؤشر رضا الزبائن

الرقم	فقرات بعد رضا الزبائن	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	الزبائن يعبرون عن رضاهم تجاه جودة المنتجات المقدمة.	4.002	0.561	مرتفع	3
2	الزبائن يشعرون بأن المؤسسة تهتم باحتياجاتهم وتوقعاتهم.	3.954	0.589	مرتفع	5
3	الزبائن لهم انطباع إيجابي عن تعامل المؤسسة معهم	3.903	0.601	مرتفع	1
4	المؤسسة تستجيب لشكاوى وملاحظات الزبائن بسرعة وفعالية.	3.857	0.621	مرتفع	4
5	الخدمات المقدمة بعد البيع تساهم في رفع رضا الزبائن.	3.896	0.582	مرتفع	2
	رضا الزبائن	3.896	0.589	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

يسجل مؤشر رضا الزبائن أعلى المستويات بين مؤشرات الأداء التسويقي، مما يبرز العلاقة القوية التي تمكنت المؤسسات من بنائها مع زبائنهم.

- متوسط الفقرة الأولى الخاص بالرضا عن جودة المنتجات 4.002 بأعلى تقدير، وهذا ما يؤكد أن الجودة هي الدعامة الأساسية لرضا الزبائن. وتليها مباشرة الفقرة الثانية الخاصة بالاهتمام باحتياجات الزبائن ويتمثل متوسطها في 3.954. والفقرة الثالثة الخاصة بجودة التعامل ويتمثل متوسطها في 3.903، مما يشير إلى تبني نهج عميل. ويعد متوسط الفقرة الرابعة سرعة الاستجابة للشكاوى 3.857 مؤشراً إيجابياً على نضج خدمة الزبائن.

- تشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة (0.561 - 0.621) إلى إتفاق واسع بين المبحوثين على تقييم مستوى رضا العملاء. وهذا التجانس يؤكد أن تجربة العميل إيجابية ومتسقة عبر مختلف نقاط الاتصال مع المؤسسة.

- متوسط بعد أو مؤشر رضا الزبائن 3.896 هو أعلى متوسط على الإطلاق. المؤسسات ناجحة جداً في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة المنتجات، الاهتمام باحتياجاتهم، والاستجابة السريعة لشكاويهم. تعكس النتائج مستوى عالياً من رضا الزبائن.

- تحليل اتجاهات المبحوثين نحو مؤشر ولاء الزبائن كأحد أبعاد قياس الأداء التسويقي

جدول رقم (34) : التحليل الوصفي لمؤشر ولاء الزبائن

الرقم	فقرات بعد ولاء الزبائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	الزبائن يفضلون منتجات المؤسسة على منتجات المنافسين	3.952	0.582	مرتفع	1
2	الزبائن يعيدون الشراء من المؤسسة بشكل متكرر	3.903	0.601	مرتفع	3
3	المؤسسة تمتلك قاعدة زبائن دائمة وطويلة الأمد	3.847	0.631	مرتفع	5
4	الزبائن ينصحون الآخرين بالتعامل مع منتجات وخدمات المؤسسة.	3.903	0.554	مرتفع	4
5	الزبائن يظهرون استعدادا للاستمرار في التعامل مع المؤسسة رغم وجود بدائل منافسة	3.951	0.571	مرتفع	2
ولاء الزبائن		3.909	0.587	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v 22

بين الجدول (34) تجاوز المؤسسات مرحلة كسب رضا العملاء إلى تحقيق ولاء فعلي منهم، مما يمثل ذروة النجاح في إدارة

العلاقات مع العملاء."

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

- يبرز متوسط الفقرة الأولى الخاص بالتفضيل على المنافسين والفقرة الخامسة الخاص بالاستمرارية رغم المنافسة 3.952 كأقوى مؤشرات الولاء، مما يكشف عن بناء علامة تجارية قوية ومرتبطة بقيمة عاطفية لدى الزبائن.
 - متوسط الفقرة الثانية الخاص بإعادة الشراء والفقرة الرابعة الخاصة بالتوصية 3.903 هما مؤشران عمليان على تحول الزبائن إلى شركاء ومروجين للمؤسسة.
 - تعكس قيم الانحراف المعياري المنخفضة إلى متوسطة (0.571 - 0.631) اتفاقاً عاماً على وجود ولاء زبائن، مع بعض التباين الطفيف حول استقرار قاعدة الزبائن على المدى الطويل.
 - تشير النتائج إلى ولاء جيد لدى الزبائن، ما يعكس تأثير برامج تدقيق التسويق في بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن وزيادة الاستمرارية في التعامل مع المؤسسة.
 - يظهر متوسط بعد ولاء الزبائن 3.909 مستوى عالٍ من الولاء. العملاء يفضلون منتجات هذه المؤسسات، يعيدون الشراء، وينصحون الآخرين بها، مما يشير إلى علاقة قوية وطويلة الأمد.
- ثالثاً: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان ككل (متغيرات الدراسة)

الجدول (35): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان ككل

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
تدقيق المنتج	4.018	0.553	مستوى مرتفع
تدقيق السعر	3.807	0.614	مستوى جيد
تدقيق التوزيع	3.864	0.596	مستوى جيد
تدقيق الترويج	3.742	0.638	مستوى متوسط
الأداء التسويقي	3.913	0.587	مستوى جيد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات 22 Spss .v

يظهر الجدول رقم (35) أن أقوى أبعاد التدقيق التسويقي يتمثل في تدقيق المنتج كأكثر الممارسات تطبيقاً وفعالية، يليه تدقيق التوزيع. ثم البعد الأضعف تدقيق الترويج يحتاج إلى مزيد من العناية والابتكار، خاصة في استخدام الأدوات الرقمية لتسويق منتجات المؤسسات محل الدراسة.

- تدقيق المنتج (المتوسط الحسابي = 4.018، الانحراف المعياري = 0.553 - مستوى مرتفع): المتوسط الحسابي الأعلى بين جميع الأبعاد يشير إلى أن المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً بجودة المنتجات، متابعة دورة حياتها، وتنوع خطوط الإنتاج. هذا يعكس أن برامج تدقيق المنتج مطبقة بفعالية، وتلعب دوراً محورياً في تحسين الفعالية التسويقية للمؤسسة، بينما الانحراف المعياري المنخفض 0.553 يدل على اتفاق كبير بين المستجوبين حول هذا البعد، أي أن الرأي العام موحد بأن تدقيق المنتج قوي وفعال.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

- تدقيق التسعير (المتوسط الحسابي = 3.807، الانحراف المعياري = 0.614 - مستوى جيد): يشير المتوسط إلى أن المؤسسات تطبق سياسات تسعير جيدة، تراعي التنافسية والقيمة المقدمة للزبائن، لكنها أقل تميزاً من تدقيق المنتج. الانحراف المعياري (0.614) يعكس تنوعاً بسيطاً في تقييمات المستجوبين، ما قد يدل على اختلاف درجة تطبيق سياسات التسعير بين المؤسسات محل الدراسة.

- تدقيق التوزيع (المتوسط الحسابي = 3.864، الانحراف المعياري = 0.596 - مستوى جيد): يشير المتوسط إلى فعالية جيدة في قنوات التوزيع وتغطية السوق المستهدف، مع تطبيق متوازن للاستراتيجيات الرقمية والتقليدية. الانحراف المعياري منخفض نسبياً، ما يدل على توافق المبحوثين على مستوى تنفيذ برامج التوزيع.

- تدقيق الترويج (المتوسط الحسابي = 3.742، الانحراف المعياري = 0.638 - مستوى متوسط): يمثل هذا البعد أقل مستوى نسبياً بين أبعاد التدقيق، مما يشير إلى أن بعض المؤسسات قد لا تطبق برامج ترويجية مبتكرة أو متكاملة بشكل كامل، أو أن هناك فروقاً في استخدام أدوات التسويق الرقمي والتقليدي. الانحراف المعياري الأعلى نسبياً (0.638) يدل على وجود تباين أكبر في تقييم المستجوبين، ما يعكس اختلاف مستوى تنفيذ الاستراتيجيات الترويجية بين المؤسسات.

- الأداء التسويقي (المتوسط الحسابي = 3.913، الانحراف المعياري = 0.587 - مستوى جيد): يشير المتوسط إلى أن الأداء التسويقي للمؤسسات جيد بشكل عام، مع تحقيق نسب مقبولة من الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، رضا ولاء العملاء. الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يعكس توافقاً في تقييم المستجوبين حول أداء المؤسسة.

- أما الأبعاد تدقيق المنتج وتدقيق التوزيع والأداء التسويقي تظهر مستويات جيدة إلى مرتفعة، مما يدل على فاعلية ممارسات التدقيق التسويقي في تعزيز الجودة والقدرة التنافسية.

- بعد تدقيق الترويج يحتاج إلى تحسين نسبي، حيث يظهر مستوى متوسط وتباين في تطبيق وممارسات الأدوات الترويجية الحديثة.

- الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً لجميع الأبعاد تعكس اتساق آراء المستجوبين حول فعالية التدقيق التسويقي وأثره على الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.

تحليل الاستبيان أظهر أن ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف لا تتميز بالفعالية في جميع المحاور الأربعة وهي المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، وأن هذه الممارسات تترجم إلى أداء تسويقي جيد يتمثل في زيادة الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، ورفع مستويات رضا ولاء العملاء.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة إحصائياً من خلال اختبار فرضيات العلاقة والتأثير وذلك باختبارات الارتباط بين أبعاد تدقيق برامج الوظيفة التسويقية الأربعة والمتغير التابع (الأداء التسويقي بأبعاده مجتمعة)، ثم قياس أثر هذه الأبعاد منفصلة ومجمعة على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية، وهي تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد، ثم اختبار فرضيات الفروقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة وخصائص أفراد العينة باستخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

المطلب الأول: اختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة الأساسية، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون

(Pearson) تم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية بأبعادها: (تدقيق المنتج، تدقيق التسعير، تدقيق التوزيع، تدقيق الترويج) و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (36): نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين بعد تدقيق برامج المنتج و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	الدلالة Sig	معامل الانحدار B
تدقيق برامج التوزيع	0.669	0.447	9.460	2.337	2.518	0.000	0.177

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

من خلال الجدول رقم (36)، توضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين تدقيق برامج الوظيفة التسويقية والأداء التسويقي وجود علاقة طردية متوسطة القوة بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط R (0.669)، كما يقع معامل التحديد R² (0.447) أي أن نسبة 44.7 % من التغيرات في الأداء التسويقي تعود إلى التغير في تدقيق برامج الوظيفة التسويقية، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين تدقيق برامج الوظيفة التسويقية والأداء التسويقي، وكذا أكدت قيمة F المحسوبة والتي تساوي (9.460) معنوية هذا التأثير عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن معامل الانحدار بلغ (0.177) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تدقيق برامج الوظيفة التسويقية يؤدي إلى التغير في الأداء التسويقي بنفس الوحدة، أي 0.177، أما قيمة t فقد بلغت (2.337) لذا فإن العلاقة موجودة ودالة إحصائية، ويمكن تمثيل تأثير تدقيق برامج الوظيفة التسويقية بمعادلة خطية كالآتي: $Y = 2.518 + 0.177(x)$: Y: الأداء التسويقي X: تدقيق برامج الوظيفة التسويقية

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

وعليه، نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية بأبعادها: (تدقيق المنتج، تدقيق التسعير، تدقيق التوزيع، تدقيق الترويج) والأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تدقيق برامج المنتج و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول رقم (37): نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين بعد تدقيق برامج المنتج و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
تدقيق برامج المنتج	0.751	0.564	10.090	3.001	1.279	0.000	1.279

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

من خلال الجدول رقم (37) توضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين تدقيق برامج المنتج والأداء التسويقي وجود علاقة طردية وقوية جدا بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط R (0.751)، كما يقع معامل التحديد R² (0.564) أي أن نسبة 56 % من التغيرات في الأداء التسويقي تعود إلى التغير في تدقيق برامج المنتج، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين تدقيق برامج المنتج والأداء التسويقي، وكذلك أكدت قيمة F المحسوبة والتي تساوي (10.090) معنوية هذا التأثير عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن معامل الانحدار بلغ (1.279) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تدقيق برامج المنتج يؤدي إلى التغير في الأداء التسويقي بنفس الوحدة أي (1.279)، أما قيمة t فقد بلغت (3.001) لذا فإن العلاقة موجودة ودالة إحصائية، ويمكن تمثيل تأثير تدقيق برامج المنتج بمعادلة خطية كالآتي: $Y = 1.279 + 0.751 \times (x_1)$

Y: الأداء التسويقي x_1 : تدقيق برامج المنتج.

وعليه، نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تدقيق برامج المنتج و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

" توجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تدقيق التسعير والأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ". "

الجدول رقم (38): نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين بعد تدقيق برامج التسعير و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
تدقيق برامج التسعير	0.550	0.330	8.892	2.945	2.930	0.000	0.838

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

من خلال الجدول رقم (38) توضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين تدقيق برامج التسعير والأداء التسويقي وجود علاقة طردية متوسطة القوة بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط R (0.550)، كما يقع معامل التحديد R² (0.330) أي أن نسبة 33% من التغيرات في الأداء التسويقي تعود إلى التغير في تدقيق برامج التسعير، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين تدقيق برامج التسعير والأداء التسويقي، وكذا أكدت قيمة F المحسوبة والتي تساوي (8.892) معنوية هذا التأثير عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما أن معامل الانحدار بلغ (0.838) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تدقيق التسعير يؤدي إلى التغير في الأداء التسويقي بنفس الوحدة أي 0.838 ، أما قيمة t فقد بلغت (2.945) لذا فإن العلاقة موجودة ودالة إحصائية، ويمكن تمثيل تأثير تدقيق التسعير بمعادلة خطية كالآتي: $Y = 2.930 + 0.838 \times (x2)$

Y: الأداء التسويقي x2: تدقيق برامج التسعير.

وعليه، نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تدقيق التسعير والأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ". "

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" توجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تدقيق برامج التوزيع والأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ". "

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

الجدول رقم (39): نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين بعد تدقيق برامج التوزيع و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
تدقيق برامج التوزيع	0.448	0.200	10.799	3.286	2.548	0.000	0.688

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

من خلال الجدول رقم (39) توضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين تدقيق برامج التوزيع والأداء التسويقي وجود علاقة طردية ومتوسطة بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط R (0.448)، كما يقع معامل التحديد R² (0.200) أي أن نسبة 20 % من التغيرات في الأداء التسويقي تعود إلى التغير في تدقيق برامج التوزيع، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين تدقيق برامج التوزيع والأداء التسويقي، وكذا أكدت قيمة F المحسوبة والتي تساوي (10.799) معنوية هذا التأثير عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما أن معامل الانحدار بلغ (0.170) ، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تدقيق برامج الوظيفة التسويقية يؤدي إلى التغير في الأداء التسويقي بنفس الوحدة أي 0.170، أما قيمة t فقد بلغت (3.286) لذا فإن العلاقة موجودة ودالة إحصائيا، ويمكن تمثيل تأثير تدقيق برامج التوزيع بمعادلة خطية كالآتي:

$$Y = 2.548 + 0.170 \times (x_3)$$

Y: الأداء التسويقي x₃: تدقيق برامج التوزيع.

وعليه، نقبل الفرضية الفرعية الثالثة جزئيا التي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تدقيق برامج التوزيع و الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ."

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

" توجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تدقيق برامج التوزيع والأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ."

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

الجدول رقم (40) : نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين بعد تدقيق برامج الترويج والأداء التسويقي الكلي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
تدقيق برامج الترويج	0.104	0.011	2.021	1.421	2.877	0.057	0.554

المصدر : م من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

من خلال الجدول رقم (40) توضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين تدقيق برامج الترويج والأداء التسويقي وجود علاقة ضعيفة جدا بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط R (0.104)، كما يقع معامل التحديد R² (0.011)، أي أن نسبة 1.1 % من التغيرات في الأداء التسويقي تعود إلى التغير في تدقيق برامج الترويج، وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي بين تدقيق برامج الترويج والأداء التسويقي، وكذا أكدت قيمة F المحسوبة والتي تساوي (2.021) معنوية هذا التأثير عند مستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) كما أن معامل الانحدار بلغ (0.057) ، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تدقيق برامج الترويج يؤدي إلى التغير في الأداء التسويقي بنفس الوحدة، أما قيمة t فقد بلغت (1.421) لذا فإن العلاقة موجودة

ودالة إحصائية، ويمكن تمثيل تأثير تدقيق برامج الوظيفة التسويقية بمعادلة خطية كالآتي: $Y = 2.877 + 0.057 \times (x_4)$

Y: الأداء التسويقي x₄: تدقيق برامج الترويج.

وعليه، لا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه : " توجد علاقة ارتباطية موجبة وتأثير ذو دلالة

إحصائية لممارسات تدقيق برامج التوزيع والأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ."

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

سادساً: إختبار نموذج الدراسة:

الجدول رقم (41): اختبار نموذج الدراسة

Sig	t	معامل الانحدار المعيارى (Beta)	معامل الانحدار غير المعيارى (B)		النموذج
			B	Ecart standard	
,000	9,714		,239	2,318	الثابت
,009	3,709	,111	,164	,217	تدقيق المنتج
,016	2,269	,129	,055	,190	تدقيق التسعير
,003	2,964	,297	,072	,214	تدقيق التوزيع
,224	1,220	,142	,064	,078	تدقيق الترويج

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (41) ومعادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Y=2.318+0.217 \times x_1+0.190 \times x_2+0.214 \times x_3$$

يبين نموذج الانحدار المتعدد من خلال معادلته أن الأداء التسويقي يتأثر بشكل جماعي بعناصر المزيج التسويقي الأربعة، حيث يفسر النموذج تبايناً معنوياً في الأداء التسويقي.

وتكشف النتائج أن تدقيق التوزيع يمتلك التأثير المعيارى الأقوى ($\beta = 0.297$) ، ويليه تدقيق الترويج، فالتسعير والمنتج. ومع ذلك، يبرز تحليل الدلالة الإحصائية أن ثلاثة متغيرات فقط (المنتج، التسعير، التوزيع) حيث تظهر تأثيرات ذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$)، بينما يتبين أن تأثير تدقيق الترويج غير ذي دلالة إحصائية ($p = 0.224$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج الأكثر كفاءة قد يستبعد متغير الترويج، كما تُلقى الضوء على تحول محتمل في مصادر الميزة التنافسية داخل العينة محل الدراسة، حيث تبرز كفاءة قنوات التوزيع كعامل حاسم يفوق حتى جودة المنتج نفسه في تأثيره النسبي على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروقات بين المتغيرات المستقلة وخصائص أفراد العينة
الفرضية الرئيسية تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات وتقييمات أفراد العينة لأثر ممارسات تدقيق البرامج التسويقية على الأداء التسويقي، تعزى إلى الاختلاف في: المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة العملية، وعدد سنوات نشاط (نضج) المؤسسة التي يعملون بها لدى أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
هذه الفرضية رئيسية ويمكن تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية أكثر تحديداً وسيتم اختبار الفرضيات الفرعية من أجل استنتاج قبول أو رفض الفرضية الرئيسية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الأفراد لأثر تدقيق البرامج التسويقية تعزى لمستوى المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي، دراسات عليا) لدى أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ."

الجدول رقم (42): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال One-Way ANOVA

الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة ف (F)	متوسط المربعات (Mean Square)	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	مصدر التباين
0.290	1.247	0.923	2	1.845	بين المجموعات
		0.740	184	136.112	داخل المجموعات
			186	137.957	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v. 22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أعلاه، قيمة $(Sig) = 0.290$ وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد العينة لأثر تدقيق البرامج التسويقية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

وعليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى أي أن المؤهل العلمي (في هذه العينة) لا يشكل عاملاً مؤثراً في تقييم أثر الممارسات التدقيقية. قد يكون السبب أن طبيعة الموضوع (اثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية) هي خبرة عملية وإدارية يمكن إدراكها بغض النظر عن المستوى الأكاديمي، أو أن العينة الجامعية كانت كبيرة جداً (56%).

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أثر تدقيق البرامج التسويقية تعزى للمسمى الوظيفي (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، مسؤول مبيعات) لدى أفراد العينة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

الجدول رقم (43) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال One-Way ANOVA

الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة (F)	متوسط المربعات (Mean Square)	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	مصدر التباين
0.000	6.112	3.918	4	15.673	بين المجموعات
		0.672	182	122.284	داخل المجموعات
			186	137.957	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

تظهر نتائج الجدول رقم (43) أن قيمة $(\text{Sig}) = 0.000 < 0.05$ ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنصب الوظيفي.

يظهر أن أعلى الفروق هي بين الوظائف الإشرافية والإدارية (مدير، رئيس قسم) والوظائف التنفيذية المباشرة (مسؤول مبيعات) . حيث أن تقدير المديرين ورؤساء الأقسام للأثر كان أعلى بكثير (ذو دلالة إحصائية) من تقدير مسؤولي المبيعات .

وعليه، تم قبول الفرضية الفرعية الثانية المسمى الوظيفي عامل مؤثر. يرى المتخذون للقرارات (مدراء، رؤساء أقسام) أثراً أكبر لممارسات التدقيق على الأداء التسويقي، ربما لأنهم يلمسون نتائجه على مستوى المؤسسة ككل، بينما يركز مسؤولو المبيعات على الجوانب التشغيلية اليومية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أثر تدقيق البرامج التسويقية تعزى لعدد سنوات الخبرة العملية. لدى أفراد العينة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

الجدول رقم (44) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال One-Way ANOVA

الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة ف (F)	متوسط المربعات (Mean Square)	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	مصدر التباين
0.006	4.305	3.918	3	8.924	بين المجموعات
		0.672	183	129.033	داخل المجموعات
			186	137.957	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

من خلال الجدول رقم (44)، نلاحظ أن قيمة $0.006 < 0.05$ (Sig) ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة. يظهر أن فئة **11-15** سنة "خبرة" (وهي الأكبر في العينة بنسبة 43.3%) لديها متوسط تقييم أعلى بشكل ملحوظ من فئة "أقل من 5 سنوات". وعليه، قد تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بمعنى الخبرة العملية عامل مؤثر. الموظفون ذوو الخبرة المتوسطة إلى العالية (6-15 سنة) هم الأكثر تقدراً لأثر التدقيق التسويقي. رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الأفراد لأثر تدقيق البرامج التسويقية تعزى لعدد سنوات نشاط (نضج) المؤسسة لدى أفراد العينة" عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

الجدول رقم (45) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال One-Way ANOVA

الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة ف (F)	متوسط المربعات (Mean Square)	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	مصدر التباين
0.332	1.154	0.863	4	3.451	بين المجموعات
		0.739	182	134.506	داخل المجموعات
			186	137.957	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v 22

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

من خلال الجدول رقم (45)، يتبين أن قيمة $0.05 > 0.332 = (Sig)$ هذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنضج المؤسسة.

وعليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة)، عمر المؤسسة قد لا يكون عاملاً حاسماً في تصورات الموظفين لأثر التدقيق التسويقي للوظيفة التسويقية بأبعادها الأربعة. ومن الممكن أن ممارسات التدقيق تعتبر مهمة بغض النظر عن مرحلة دورة حياة المؤسسة، أو أن تأثيرها محسوس بنفس القدر في المؤسسات الحديثة والقديمة.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

بناءً على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة أعلاه، يمكن تلخيص اختبار الفرضية الرئيسية الثانية على النحو التالي:
"قبلت جزئياً" أو "تحققت بالنسبة لبعض المتغيرات".

العوامل التي أظهرت تأثيراً ذو دلالة إحصائية تتمثل في المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة العملية. والعوامل التي لم تظهر تأثيراً ذو دلالة إحصائية تتمثل في المؤهل العلمي، وسنوات نشاط المؤسسة .

حيث أن الخبرة العملية والمنصب الوظيفي هما الأكثر ارتباطاً مباشرة بالتعامل العملي مع إجراءات التدقيق التسويقي وتقييم الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، بينما قد تكون المؤهلات الأكاديمية أو عمر الشركة عوامل أقل تأثيراً ودوراً في هذا السياق المحدد.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لقياس أثر تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

خلاصة الفصل الثالث

في ختام هذا الفصل التطبيقي تم تقديم تحليل حول العلاقة والتأثير بين تدقيق برامج الوظيفة التسويقية بأبعادها الأربعة والأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف.

وقد أكدت النتائج الإحصائية وجود علاقة وتأثير إيجابي ومعنوي لممارسات التدقيق التسويقي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم الإستراتيجي المهم، حيث برز بعدا تدقيق المنتج والتوزيع كأكثر الأبعاد تأثيراً من الأبعاد الأخرى وهي التسعير والترويج.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في انصورات وإدراكات أفراد العينة تُعزى للمنصب الوظيفي وسنوات الخبرة العملية، مما يعكس عمق الرؤى الميدانية المستخلصة.

تؤكد هذه النتائج على أهمية تبني منهجيات تدقيق تسويقي متكاملة لتعزيز التنافسية والبقاء للمؤسسات، مع تقديم إطار عملي قابل للممارسة والتطبيق في السياقات الاقتصادية المماثلة.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة والأثر الذي تحدثه ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية بأبعادها الأربعة (تدقيق برامج المنتج، تدقيق برامج التسعير، تدقيق برامج التوزيع، تدقيق برامج الترويج) على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. وأعتمدت الدراسة الميدانية على عينة غير عشوائية قصدية مكونة من (39) مؤسسة اقتصادية بولاية سطيف، تم جمع البيانات من خلال استجواب (187) إطار إداريا من مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسات محل الدراسة وذلك باستخدام أداة جمع البيانات والمتمثلة في الإستبيان ، وقد تم معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، وفيمايلي نستعرض أبرز النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها و تقدم التوصيات العملية والإستراتيجية والعلمية للإطارات الإدارية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة و كذلك للأكاديميين المهتمين بهذا الموضوع.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

1. مناقشة نتائج فرضيات الارتباط والتأثير:

أظهرت نتائج اختبارات الارتباط والتأثير وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين أغلب أبعاد تدقيق برامج الوظيفة التسويقية والأداء التسويقي. فقد بينت النتائج أن معامل الارتباط الكلي بين متغير تدقيق برامج الوظيفة التسويقية ومتغير الأداء التسويقي حيث بلغ $R = 0.669$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية ومتوسطة. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.447$ ، مما يدل على أن ما نسبته 44.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء التسويقي يمكن تفسيرها من خلال ممارسات التدقيق التسويقي للوظيفة التسويقية، وهو مؤشر إحصائي مهم يؤكد القوة التفسيرية للنموذج.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لتدقيق برامج الوظيفة التسويقية، أوضحت النتائج ما يلي:

- بالنسبة لبعد تدقيق برامج المنتج، سجل أعلى مستوى من التأثير، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.751$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.564$ ، أي أن 56% من التغير في الأداء التسويقي يعود إلى هذا البعد، مع قيمة معنوية عالية عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهو ما يؤكد الأثر الجوهري لتدقيق المنتج في دعم الأداء التسويقي.

- أما بعد تدقيق برامج التسعير فقد حقق معامل ارتباط قدره $R = 0.550$ ومعامل تحديد $R^2 = 0.330$ ، بما يفسر حوالي 33% من التغيرات في الأداء التسويقي، مع قيمة دلالة إحصائية معنوية، وهو ما يدل على أهمية سياسات التسعير الخاضعة للتدقيق في تعزيز النتائج التسويقية.

- وفيما يخص بعد تدقيق برامج التوزيع، فقد أظهرت النتائج معامل ارتباط قدره $R = 0.448$ ومعامل تحديد $R^2 = 0.200$ ، أي أن 20% من التغيرات في الأداء التسويقي يمكن إرجاعها إلى كفاءة تدقيق قنوات التوزيع، مع دلالة إحصائية مؤكدة عند مستوى $Sig = 0.000$.

- في المقابل، أظهرت نتائج اختبار بعد تدقيق برامج الترويج عدم وجود تأثير معنوي على الأداء التسويقي، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.011$ فقط، مع مستوى دلالة $Sig = 0.057$ وهو أكبر من 0.05، مما يعني أن هذا البعد لم يثبت

تأثيره إحصائياً في النموذج، وهو ما يشير إلى ضعف فعالية ممارسات تدقيق الأنشطة والبرامج الترويجية داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

كما أكد نموذج الانحدار المتعدد أن الأبعاد الثلاثة (تدقيق المنتج، تدقيق التسعير، التدقيق لتوزيع) تمارس تأثيراً جماعياً معنوياً على الأداء التسويقي، في حين لم يظهر بعد تدقيق الترويج تأثيراً ذو دلالة إحصائية، وهو ما يعزز النتائج السابقة ويدعم قبول الفرضية الرئيسية للارتباط والتأثير جزئياً.

2. مناقشة نتائج فرضيات الفروق الإحصائية:

فيما يتعلق باختبار الفروق في تصورات أفراد العينة حول أثر تدقيق البرامج التسويقية، اعتمدت الدراسة على تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) ، والذي يمكن من الكشف عن المتغيرات الأكثر تأثيراً في تباين هذه التصورات.

• أظهرت نتائج اختبار الفروق وفق **المؤهل العلمي** أن قيمة الدلالة بلغت $Sig = 0.290$ وهي أكبر من 0.05، كما أن قيمة $F = 1.247$ لم تكن معنوية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي. ويعني ذلك أن إدراك أهمية التدقيق التسويقي لا يرتبط بالمستوى الأكاديمي بقدر ما يرتبط بالعوامل العملية داخل المؤسسة.

• أما بالنسبة لمتغير **المنصب الوظيفي**، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة $F = 6.112$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهو ما يؤكد أن تصورات الأفراد حول أثر التدقيق التسويقي تختلف باختلاف مواقعهم الوظيفية. وقد تبين أن الإطارات الإدارية العليا ورؤساء الأقسام أكثر إدراكاً لأهمية التدقيق التسويقي مقارنة بالمستويات التنفيذية.

• وفيما يتعلق بمتغير **سنوات الخبرة العملية**، فقد أكدت النتائج وجود فروق معنوية كذلك، حيث بلغت قيمة $F = 4.305$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.006$ ، وهو ما يدل على أن الخبرة العملية تُعد عاملاً مؤثراً في تقييم أثر التدقيق التسويقي، إذ كان الأفراد ذوو الخبرة المتوسطة والعالية أكثر وعياً بأهميته وبدوره في تحسين الأداء.

• بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير **عمر المؤسسة** أو **درجة نضجها**، حيث بلغت قيمة الدلالة $Sig = 0.332$ وقيمة $F = 1.154$ ، وهو ما يشير إلى أن أهمية التدقيق التسويقي تُدرك بغض النظر عن مرحلة عمر المؤسسة .

وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الرئيسية المتعلقة بالفروق الإحصائية **قبولاً جزئياً**، حيث ثبت تأثير كل من المنصب الوظيفي والخبرة العملية، في حين لم يثبت تأثير المؤهل العلمي وعمر المؤسسة.

تدقيق برامج المنتج والتوزيع هما الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التسويقي، مما يشير إلى أن المؤسسات تولي أهمية قصوى لجودة المنتج وفعالية قنوات التوزيع . كما أكدت النتائج على أن تدقيق استراتيجيات التسعير يسهم بشكل فعال في تعزيز الكفاءة التسويقية، مما يعكس حساسية السوق الجزائرية لقرارات التسعير .

ثانياً: النتائج العامة للدراسة:

✓ إفتقار المؤسسات محل الدراسة لفريق عمل مؤهل أو اطرار مؤهلة وذوي خبرة في مجال الممارسات التسويقية التدقيقية.

✓ غياب نماذج موحدة للتدقيق التسويقي في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

- ✓ تعتمد المؤسسات محل الدراسة على تدقيق الجودة ولا تهتم بتات بالتدقيق التسويقي بشكل جيد كخيار رقابي إستراتيجي لمواحهمة التغيرات الديناميكية في البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- ✓ انخفاض وعي وإدراك بعض الإطارات بأهمية مؤشرات الأداء التسويقي غير المالية، ومن بينها الولاء ورضا الزبائن وصورة العلامة التجارية للمؤسسة.
- ✓ على المؤسسات التي تتبنى سياسات تدقيق منتظمة تتميز بإدارة أكثر فعالية لمواردها التسويقية، وتحقيق تناسق وتوافق بين الأهداف الإستراتيجية والتنفيذ اليومي لأنشطتها التسويقية.
- ✓ تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مجموعة من الأدوات التقليدية في قياس أدائها الكلي بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص. من خلال تحليل المبيعات، وتقييم فعالية عناصر المزيج التسويقي، و إجراء بحوث السوق التقليدية باستخدام الاستبيانات والمقابلات، بهدف تشخيص وتحليل مستوى الأداء التسويقي .

ثالثا: توصيات الدراسة:

من خلال عرض نتائج الجانب التطبيقي والمتمثلة في النتائج الميدانية للدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الإستراتيجية والعملية والعلمية لتعزيز الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، تتمثل فيما يلي:

➤ التوصيات على الصعيد الإستراتيجي و العملي:

تتمثل التوصيات على الصعيد الإستراتيجي و العملي فيما يلي:

- تطوير دليل عمل موحد ومنهجي لتدقيق البرامج التسويقية، يتضمن نماذج معيارية موثوقة لتقييم الحملات التسويقية وقياس فاعليتها بشكل منهجي ومستمر، بما يضمن ويعزز الاتساق والموضوعية والشفافية في عملية التدقيق التسويقي.
- تفعيل ثقافة التدقيق التسويقي لدى الإدارات العليا داخل المؤسسات محل الدراسة وربطها بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي.
- تطبيق آليات تقييم منهجية ومنتظمة لقياس فاعلية عمليات التدقيق التسويقي بما يضمن التحسين المستمر للأداء التسويقي.
- يوصى بإنشاء وحدات أو متخصصة ومستقلة في التدقيق التسويقي تعمل تحت مظلة إدارة التسويق أو كوحدة مستقلة، وتكون مسؤولة عن التقييم المستمر لأنشطة البرامج التسويقية وقياس تأثيرها الفعلي على مؤشرات الأداء التسويقي.
- تطوير المهارات المهنية للكوادر الإدارية والتسويقية من خلال تكوين متخصص في التقنيات الرقمية الحديثة وتطبيقها في التدقيق التسويقي، بما يدعم بني الممارسات التدقيقية المتقدمة ويعزز فعالية تقييم البرامج التسويقية وتحسين مخرجاتها.
- تكريس الممارسات المنهجية للتدقيق التسويقي من خلال تطوير أطر ومعايير متخصصة لتدقيق الأنشطة الترويجية، ولا سيما الترويج الإلكتروني، بهدف تقييم كفاءتها وفعاليتها، وتحديد الفجوات التي تحد من أدائها، بما يساهم في تحسين استراتيجيات الاتصال التسويقي وتعظيم مردودها على الأداء التسويقي للمؤسسة.
- اعتماد مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء التسويقية الأساسية والواضحة لقياس وتقييم فعالية الأنشطة والبرامج التسويقية، بما يعزز كفاءة عمليات التدقيق التسويقي، ويوفر معلومات دقيقة وموضوعية تساهم في دعم القرارات التسويقية وتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

➤ التوصيات على الصعيد العلمي:

- توسيع نطاق أو مجال الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات أخرى مثل قطاع التجارة و قطاع الخدمات.
- تحليل أثر التدقيق التسويقي على أداء المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية.

ثالثا: أفاق الدراسة المستقبلية

أظهرت نتائج الدراسة أن التدقيق التسويقي يمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة القادرة على تعزيز فعالية الأنشطة التسويقية وتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى توسيع نطاق البحث العلمي في هذا المجال واستكشاف أبعاده المختلفة في بيئات تنظيمية وقطاعية متنوعة.

وفي هذا السياق، يمكن اقتراح مجموعة من المسارات البحثية المستقبلية التي من شأنها الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية وتطوير المعرفة المرتبطة بالتدقيق التسويقي، ومن أبرزها ما يأتي:

- ❖ دراسة واقع ومتطلبات تبني برامج التدقيق التسويقي الرقمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تحليل أثرها في تحسين الأداء التسويقي.
- ❖ دور تدقيق برامج المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية.
- ❖ التعمق في دراسة الآثار غير المباشرة للتدقيق التسويقي من خلال تحليل تأثيره في متغيرات تسويقية وسيطة، مثل رضا الزبائن وولائهم، والابتكار التسويقي، بالاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
- ❖ إجراء دراسات نوعية معمقة تستهدف المسؤولين والممارسين في مجال التدقيق التسويقي، بهدف فهم تجاربهم المهنية وآليات ممارستهم للتدقيق التسويقي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولا : الكتب:

الكتب باللغة العربية:

1. عبد الرحمن، أحمد. التسويق الاستراتيجي وتطبيقاته المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر، 2017، ص. 212.
2. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العيادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
3. الصميدعي محمود جاسم وآخرون، إدارة التسويق : التحليل والتخطيط والرقابة، دار المناهج، 2006، ص. 213.
4. النجار، حسن مصطفى، إدارة التسويق : المفاهيم، الاستراتيجيات والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2015 .
5. بن ديلمى، عبد القادر، دور التسويق الاجتماعي في تعزيز صورة المؤسسة الجزائرية، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2018،
6. رزقي، عبد الكريم .إدارة التسويق: المفاهيم والتطبيقات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2020.
7. عبد الوهاب حميد، التسويق المعاصر: الأسس والتطبيقات، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019.
8. فريد كورتل وآخرون، التدقيق التسويقي، دار التل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، البلدة، الجزائر، 2022.
9. محمد الصيرفي .إدارة التسويق .الاسكندرية :مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.، 2005.
10. علاء الغرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الداؤ الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
11. علاء فرجان طالب، إدارة التسويق، منظور فكري معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014.

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Helfer, J.-P., & Orsoni, J.. **Le marketing stratégique** (3ème éd.). Paris: Vuibert. (2020).
2. Lebraty, J.-F., & Lobre-Lebraty, A. **Audit marketing: Méthodes et cas pratiques** (4ème éd.). Paris: Éditions Dunod. 2019.
3. Aguinis, H, **Performance Management** (3rd ed.). Pearson Education. 2013.
4. Anthony, R., **Planning and Control Systems**, Boston : Harvard University Press, 1965.

5. ARMSTRONG, Gary & KOTLER, Philip, ***Marketing: An Introduction***, 13th edition, Pearson Education, 2017
6. Bouquin, H., **Le Contrôle de Gestion**, 4^e éd., Paris : PUF, 2011.
7. CAPON, Noel, **The Marketing Audit Handbook**, Free Press, New York, 2008.
8. Christian Michon et al, **le Marketeur, les nouveaux fondements du marketing**, Pearson Education, paris,
9. CRAVENS, David W. & PIERCY, Nigel F., **Strategic Marketing**, 10th edition, McGraw-Hill Education, 2013, p. 398.
- 10.Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (1994). ***Marketing: Concepts and Strategies*** (2nd European ed.). Houghton Mifflin.
- 11.Jean –Charles B écour , Henri Bouquin ,**Audit Opérationnel ,**
Entrepreneuriat, Gouvernance, Performance, ED Economica,
3édition, Paris, France, 2008.
- 12.Khellassi Reda, **Audit Marketing**, Edition Hamouma, alger,2015.
- 13.Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). **Marketing 5.0: Technology for Humanity**. John Wiley & Sons, p. 89.
- 14.lambert, Douglas M. et Piercy-Henri, Nada. ***Strategic Marketing Management: A Business Process Approach***. Routledge, 2018.
- 15.Lorino, P, **Méthodes et Pratiques de la Performance: Le Pilotage par les Processus et les Compétences** (*Methods and Practices of Performance: Process and Skills-Based Management*). Éditions d'Organisation. . 2003,p. 42.
- 16.Marc Vandercammen & Al, **Marketing, L'essentiel pour comprendre,Décider,Agir**.éditions de Boeck ,2éditions ,Belgique,2006.
- 17.McDonald, M. (2016). ***Marketing Due Diligence: Reconnecting Strategy to Share Price***. Routledge,

18. Mucchielli, **Les méthodes qualitatives en marketing** , (5ème éd.). Paris: Presses Universitaires de France, , 2018.
19. Porter, M. E, **L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** (2ème éd.). Paris: Dunod, . (2018)
20. Wilson, A. (2016). **The Marketing Audit Handbook: Tools, Techniques and Checklists to Exploit Your Marketing Resources**. Kogan Page Publishers, p. 14.
21. Capolani, Eric. **Le contrôle et l'audit marketing**. Paris: Éditions d'Organisation, 2018,
22. Célestin Mypia, N'sele Tangamo, **la Problématique de la Pratique de l'Audit Marketing, Validation d'une Méthodologie, Etudes de cas**, éditions saarbrücken, deuthland, Allemagne, 2016.
23. Kotler et al, **Marketing Management**, editions pearson, 15é, France, 2015.

ثانيا: الأطروحات والرسائل:

باللغة العربية:

1. ابو فارة، يوسف أحمد محمد، التدقيق التسويقي وأثره في الكفاءة والفاعلية التسويقية: دراسة ميدانية في مستشفيات بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. 1998.
2. خويلد عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018.
3. صبرينة بهاز: تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، رسالة دكتوراه علوم، المدرسة العليا للتجارة، 2021-2022.
4. عبد الرحمان يحياوي، أهمية الإستراتيجية للتسويق على تحسين الأداء التسويقي، دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الانتاجية في الجزائر، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2018-2019.

5. نصر الدين بن أعمارة، ، تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن: دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2017-2018.

باللغة الأجنبية:

1. Eric Charli Kwuyah Tatdja , **Pratiques d'audit marketing et performance commerciale des institutions de microfinance**, thèse de doctorat ph des sciences de gestion, Université de Douilla,, Cameroun, 2022-2023.

ثالثا: المقالات العلمية:

المقالات باللغة العربية :

1. بعبوش، ع.، و بيشاري، ي. دور التسويق الإلكتروني في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، (2)15، 440-421، 2020.
2. بكوش كريمة، رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تحضير إستراتيجية المؤسسة: شركة تويوتا كنموذج، *مجلة الاقتصاد الجديد*، العدد 9، سبتمبر 2013، ص ص 41-42. جامعة خيس مليانة، المدية. الجزائر.
3. الحمامي، سمير، التدقيق التسويقي ودوره في تحسين الأداء التنافسي، *مجلة البحوث التجارية*، جامعة القاهرة، مجلد 43، العدد 20، 2021، ص.77.
4. رافع، م. (2017). أثر استراتيجية التسويق الداخلي على الأداء التسويقي – دراسة حالة شركة أسيكور الجزائر. *مجلة الباحث*، 16(1)، 110-125.
5. الشمري، خالد بن إبراهيم. تطور الفكر الرقابي: من المراجعة المالية إلى تدقيق الأداء الشامل. *مجلة الدراسات الإدارية والمالية*، 2020 المجلد 15، العدد (2)، ص ص. 85-110. ص.87.
6. شناي، س.، و محسن، م. تأثير إدارة العلاقات مع الزبائن على الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 8(1)، 665-678، (2016) ص.669.
7. عيسي بوكريطة، تقويم الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية: جامعة قاصدي مراح ا ورقلة ح، 2011.

8. فهد تركي غازي سليمان وآخرون ، دور التدقيق التسويقي في الإستراتيجيات التسويقية المستدامة بالأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط في دولة الكويت ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (9) ، العدد (16) ، الجزء الثاني، 2023، ص ص:954-983.
 9. معمر عقيل عبيد، العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية التسويقية وبين تقويم الأداء في المنظمات التسويقية: دراسة تحليلية في شركة بغداد للمشروبات الغازية للفترة من 2013-2014. مجلة دنانير، العدد6. العراق.
 10. موسى السعودي، محمود عواد الزيادات، تدقيق البرامج التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي: " دراسة تطبيقية على الشركة العربية لصناعة الأدوية "، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 2، عمان، الأردن، 2012.
- المقالات باللغة الأجنبية:

1. Becker, B. & Gerhart, B., “**The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance**”, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, 1996.
2. Capolani, **The Impact of Marketing Audit on Businesses Performances**, International Journal of Marketing Studies, Vol. 10, No. 1 (2018),
3. Carroll, A. & Shabana, K., “**The Business Case for Corporate Social Responsibility**”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, 2010
4. Kannan, P. K., & Li, H. (2017). "Digital marketing: A framework, review and research agenda". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34(1),
5. Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). **Assessing Performance Outcomes in Marketing**. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20.
6. Kotler, Philip, « **Marketing Audit Comes of Age** », *Harvard Business Review*, Vol. 45, No. 3, 1967, p. 25.

7. Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R.. **Marketing Productivity, Marketing Metrics, and Marketing Performance**. *Journal of Marketing*, 66(3), (2002), 1–21.
8. NGUYEN MINH PHUONG, **Marketing Audit: A New Internal Audit Concern In Commercial Banks Of Vietnam**, Thang,56 (14),376–382. Vietnam, 2022,
9. Pardeshi, R. K. et Gadekar, V. L., **A Conceptual Review of Marketing Audit**, Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal, vol. 9, n° 2, décembre 2019.
10. Venkatraman, N. & Ramanujam, V., “**Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches**”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 1986.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

[https://www.fao.org/4/w3240e/w3240e03.htm?utm_source=chatgpt.co](https://www.fao.org/4/w3240e/w3240e03.htm?utm_source=chatgpt.com)

m

قائمة الملاحق



الملحق رقم (1) : الأستبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

السيد مدير / مساعد مدير المرسسة..... المحترم

تحية تقدير واحترام وبعد....

في إطار انجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة دكتوراه علوم في تخصص علوم التسيير حول

موضوع :

" أثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة :

دراسة لعينة من المؤسسات لولاية سطيف".

فهذه الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على واقع ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة، وذلك بأخذ عينة مديري المؤسسات ومساعدتهم ومديري التسويق والمبيعات في عدد من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

يرجى التفضل بملء فقرات الاستبيان نظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وعمقكم العلمي، بحيث يسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، وأن معلوماتكم تستخدم لأغراض علمية فقط.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.

المشرف: الأستاذ الدكتور

يحياوي مفيدة

الطالب

جاري صالح

السنة الجامعية: 202025/2024

قائمة الملاحق

المحور الأول: محور البيانات العام: (General Data)

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر

3. التحصيل الدراسي: ابتدائي ثانوي بكالوريا شهادة عليا ماجستير دكتوراه.

4. المنصب الوظيفي: مدير عام مساعد / نائب المدير مدير دائرة/ شعبة رئيس قسم موظف

5. مدة الخدمة في المنصب الحالي: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر.

إسم المؤسسة ونشاطها:

عدد عمالها:

عمر المؤسسة: من 4 إلى 8 سنوات من 9 إلى 12 سنة من 13 إلى 17 سنة أكثر من 17 سنة

المحور الثاني: محور تدقيق برامج الوظيفة التسويقية: (Marketing Function Audit)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
• تدقيق المنتج (Product Audit).						
1	نقوم بتدقيق جودة المنتجات بشكل دوري لضمان تلبيتها لاحتياجات العملاء					
2	نحرص على تحديث المنتجات بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في السوق					
3	تتمتع منتجاتنا بميزات تنافسية تجعلها الخيار الأول للعملاء					
4	نحرص على تنوع المنتجات لتلبية احتياجات شريحة واسعة من العملاء.					
5	نقوم بتحليل ملاحظات العملاء لتحسين جودة المنتجات.					
• تدقيق السعر (Price Audit).						
6	نحرص على أن تكون أسعارنا متناسبة مع القيمة المقدمة للعملاء					
7	نقوم بمراجعة سياسات التسعير بشكل دوري لضمان تنافسيتها في السوق					
8	نقدم عروض ترويجية وخصومات تعزز من جاذبية أسعارنا للعملاء					
9	نحرص على أن تعكس أسعارنا تكاليف الإنتاج مع تحقيق هامش ربح مناسب.					

قائمة الملاحق

10	نستخدم استراتيجيات تسعير مرنة للاستجابة للتغيرات في ظروف السوق				
• تدقيق التوزيع (Place Audit).					
11	تستخدم قنوات توزيع متنوعة (مباشرة، غير مباشرة، إلكترونية) لتغطية السوق.				
12	تحرص على توفير المنتجات في الأماكن التي يتردد عليها العملاء				
13	إدارة سلسلة التوريد لدينا تتم بكفاءة عالية، مما يقلل من التكاليف				
14	تحرص مؤسستنا على تقييم أداء قنوات التوزيع بشكل دوري لتحسين الخدمة				
15	تحرص مؤسستنا على توفير تجربة توصيل سلسة ومريحة للعملاء				
• تدقيق الترويج (Promotion Audit).					
16	نقوم بتصميم حملات إعلانية مبتكرة لجذب انتباه الجمهور المستهدف				
17	نستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال لتعزيز الوعي بالعلامة التجارية				
18	نحرص على قياس العائد على الاستثمار (ROI). لكل حملة ترويجية.				
19	نستخدم العلاقات العامة بشكل فعال لتعزيز صورة العلامة التجارية.				
20	تحرص مؤسستنا على أن يكون رسالتها الترويجية واضحة ومتناسبة مع احتياجات العملاء.				

المحور الثالث: محور الأداء التسويقي: (Marketing Performance)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد الحصة السوقية						
21	ساهم تدقيق برامج المزيج التسويقي في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة					
22	أدى تحسين عناصر المزيج التسويقي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق					

قائمة الملاحق

					تحسنت مكانة المؤسسة في السوق بعد مراجعة وتدقيق برامج المزيج التسويقي	23
بعد المبيعات						
					ساهم تدقيق المزيج التسويقي في زيادة حجم المبيعات للمؤسسة	24
					أدى تحسين استراتيجيات التسعير إلى تعزيز إيرادات المبيعات	25
					ساعدت تحسينات قنوات التوزيع في زيادة كفاءة وصول المنتجات إلى العملاء، وبالتالي وزيادة المبيعات	26
بعد الأرباح						
					تساهم الأنشطة التسويقية المبذولة بشكل كبير في تعزيز الربحية المالية للمؤسسة	27
					تساهم الاستراتيجيات التسويقية بشكل فعال في زيادة الإيرادات المالية للمؤسسة	28
					تعكس كفاءة الحملات والأنشطة التسويقية التي تنفذها المؤسسة تحقيق العائد على الاستثمار	29
بعد رضا العملاء						
					المنتجات التي تقدمها المؤسسة تلي توقعات العملاء وتحقق مستويات عالية من الرضا	30
					تقوم المؤسسة بقياس رضا العملاء بشكل دوري	31
					المؤسسة تحقق معدلات عالية من إعادة الشراء من قبل عملائها	32
بعد ولاء العملاء						
					تتمتع المؤسسة بدرجة عالية من ولاء للعملاء	33
					تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج لتعزيز ولاء العملاء بشكل مستمر	34
					تقدم المؤسسة تجارب للعملاء استثنائية لتعزيز ولائهم وثقتهم	35

** شاكرين لكم حسن تعاونكم **



الملحق رقم (2) : الأستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

السيد مدير / مساعد مدير المرسسة..... المحترم

تحية تقدير واحترام وبعد...

في إطار انجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة دكتوراه علوم في تخصص علوم التسيير حول موضوع :

أثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة :

دراسة لعينة من المؤسسات لولاية سطيف".

فهذه الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على واقع ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بأخذ عينة مديري المؤسسات ومساعدتهم ومديري التسويق والمبيعات في عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف.

يرجى التفضل بملء فقرات الاستبيان نظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وعمقكم العلمي، بحيث يسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، وأن معلوماتكم تستخدم لأغراض علمية فقط.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.

المشرف: الأستاذ الدكتور

يحياوي مفيدة

الطالب

جاري صالح

قائمة الملاحق

المحور الأول: "محور البيانات العام: (General Data)"

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:	
1. المؤهل العلمي:	
☐	ثانوي
☐	جامعي
☐	شهادة عليا
2. المنصب الوظيفي:	
☐	مدير
☐	نائب المدير
☐	رئيس قسم
☐	رئيس مصلحة
☐	مسؤول مبيعات
3. عدد سنوات العمل في المنصب الحالي:	
☐	أقل من 5 سنوات
☐	من 6 الى 10 سنوات
☐	من 11 إلى 15 سنة
☐	16 سنة فأكثر
4. عمر المؤسسة :	
☐	أقل من 5 سنوات
☐	من 5 الى 8 سنوات
☐	من 9 الى 12 سنة
☐	من 13 الى 17 سنة
☐	أكثر من 17 سنة

المحور الثاني: محور تدقيق برامج الوظيفة التسويقية أو المزيج التسويقي: (Marketing Function Audit)

يقصد بتدقيق برامج الوظيفة التسويقية إجراء مراجعة لسياسات وأنشطة المؤسسة التسويقية (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) بهدف تحديد مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التسويقية، وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
• تدقيق المنتج (Product Audit).						
1	المؤسسة تلتزم بمستوى عال من الجودة في منتجاتها مقارنة بالمنافسين.					
2	المنتجات التي تقدمها المؤسسة تتوافق مع حاجات وتوقعات الزبائن المستهدفين.					
3	يتم متابعة دورة حياة المنتج من قبل المؤسسة لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة .					
4	تنوع المنتجات والخطوط الإنتاجية يعكس استجابة المؤسسة للتغيرات في السوق .					
5	يتم تطوير المنتجات بشكل مستمر من خلال ملاحظات وآراء الزبائن.					
• تدقيق السعر (Price Audit).						
6	تراعي المؤسسة أسعارها مع القيمة المقدمة للزبائن.					
7	تعكس أسعار المؤسسة وضعيتها التنافسية في السوق.					
8	تقدم المؤسسة عروض ترويجية وخصومات تعزز من جاذبية أسعارها للزبائن.					
9	تسعى المؤسسة إلى تحديد أسعار منتجاتها بما يعكس تكاليف الإنتاج الفعلية مع تحقيق هامش ربح مناسب.					
10	تتبنى المؤسسة استراتيجيات تسعير متنوعة مرنة للاستجابة للتغيرات في ظروف السوق.					
• تدقيق التوزيع (Place Audit).						
11	قنوات التوزيع المعتمدة من المؤسسة تضمن وصول المنتجات للزبائن في الوقت المناسب.					
12	تستخدم المؤسسة شبكة توزيع تغطي السوق المستهدف بشكل كاف وملائم.					

قائمة الملاحق

13	تختار المؤسسة مؤسسات التوزيع المختلفة وفق معايير موضوعية وفعالة				
14	توفر المؤسسة آليات التوزيع الإلكتروني والبيع عبر الأنترنت.				
15	تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم أداء قنوات التوزيع بشكل مستمر				
• تدقيق الترويج (Promotion Audit).					
16	تقوم المؤسسة بتصميم حملات إعلانية مبتكرة لجذب انتباه الجمهور المستهدف				
17	نستخدم المؤسسة مزيجاً متوازناً من أدوات الترويج (إعلان، علاقات عامة، تنشيط المبيعات) كافية مع ميزانيتها الخاصة بالحملات الترويجية				
18	تقوم المؤسسة بصياغة رسالتها الترويجية بشكل واضح ومناسب مع احتياجات الزبائن المستهدفين				
19	تكيف المؤسسة استراتيجيتها الترويجية بما يتناسب تغيرات السوق واحتياجات الزبائن.				
20	تعتمد المؤسسة على أدوات ترويجية مبتكرة (تسويق إلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي).				
21	الأنشطة الترويجية والحملات الترويجية يتم تقييمها بانتظام من قبل المؤسسة				

المحور الثالث: محور الأداء التسويقي: (Marketing Performance)

يقصد بالأداء التسويقي: مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها التسويقية ويقاس بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية، وذلك من خلال مؤشرات كمية مثل الحصة السوقية ونمو المبيعات والربحية، ومؤشرات نوعية مثل رضا العملاء وولائهم، ويتم رصده من خلال استبيان يعتمد مقياس (ليكرت الخماسي).

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
بعد الحصة السوقية						
22	تمتلك المؤسسة موقعاً تنافسياً قوياً داخل السوق مقارنةً بالمنافسين					
23	هناك نمو ملحوظ في حصة المؤسسة بالسوق خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.					

قائمة الملاحق

24	نجحت المؤسسة بجذب زبائن جدد بشكل مستمر
بعد المبيعات	
25	حجم المبيعات يحقق تطوراً مستمراً عبر الفترات الزمنية
26	المؤسسة تنجح في الوصول إلى أهدافها البيعية المخططة مسبقاً.
27	المنتجات تحقق مستويات بيع تتناسب مع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
بعد الأرباح	
28	الربحية المالية للمؤسسة تحقق عوائد مالية تغطي تكاليفها التشغيلية وتزيد عنها.
29	هامش الربح يحقق بعكس كفاءة الأنشطة التسويقية للمؤسسة.
بعد رضا الزبائن	
30	الزبائن يعبرون عن رضاهم تجاه جودة المنتجات المقدمة.
31	الزبائن يشعرون بأن المؤسسة تهتم باحتياجاتهم وتوقعاتهم.
32	الزبائن لهم انطباع إيجابي عن تعامل المؤسسة معهم
33	المؤسسة تستجيب لشكاوى وملاحظات الزبائن بسرعة وفعالية.
34	الخدمات المقدمة بعد البيع تساهم في رفع رضا الزبائن.
بعد ولاء الزبائن	
35	الزبائن يفضلون منتجات المؤسسة على منتجات المنافسين
36	الزبائن يعيدون الشراء من المؤسسة بشكل متكرر
37	المؤسسة تمتلك قاعدة زبائن دائمة وطويلة الأمد
38	الزبائن ينصحون الآخرين بالتعامل مع منتجات وخدمات المؤسسة.
39	الزبائن يظهرون استعداداً للاستمرار في التعامل مع المؤسسة رغم وجود بدائل منافسة



الملحق رقم (3) : نموذج مقابلة استطلاعية لبناء استبيان الدراسة
عنوان البحث : أثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة:
دراسة لعينة من المؤسسات لولاية سطيف."

الهدف من المقابلة: الاستفادة من خبراتكم العملية لتقويم وضوح وملاءمة وصياغة محاور وفقرات الاستبيان المعد لجمع البيانات، وذلك لضمان دقة الأداة البحثية وصدقها قبل توزيعها على عينة الدراسة.

السادة/الأفاضل...

تحية طيبة وبعد:

نشكر لكم تفضلكم بالمشاركة في هذه المقابلة الاستطلاعية، والتي تهدف إلى تحسين وتطوير أداة الدراسة (الاستبيان) المستخدم في بحث أكاديمي حول : أثر ممارسات تدقيق برامج الوظيفة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة. رأيكم الخبير ذو قيمة كبيرة لنا لضمان أن الاستبيان واضح، شامل، ويمثل واقع الممارسات في المؤسسات الاقتصادية بدقة. نؤكد أن جميع آرائكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط مع ضمان السرية التامة.

أولاً: البيانات العامة

- الاسم (اختياري):
- المسمى الوظيفي:
- عدد سنوات الخبرة في المجال التسويقي أو الإداري:
- القطاع/ النشاط الاقتصادي للمؤسسة:

ثانياً: تقييم هيكل ومحاور الاستبيان

1. بشكل عام، هل ترى أن محاور الاستبيان الرئيسية (البيانات العامة، تدقيق المزيج التسويقي، الأداء التسويقي) شاملة وتغطي الجوانب الأساسية للموضوع ؟

- نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة "لا" أو "إلى حد ما"، ما الجوانب التي تقترح إضافتها أو حذفها؟

2. هل ترى أن تسمية وترتيب هذه المحاور منطقية وسهلة المتابعة؟

- نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐
- اقتراحاتكم:

ثالثاً: تقييم محور "تدقيق برامج الوظيفة التسويقية" (المزيج التسويقي)

- تدقيق المنتج (العبارات من 1 إلى 5)

قائمة الملاحق

- هل العبارات واضحة وتعكس ممارسات تدقيق المنتج بشكل دقيق؟
- هل هناك مصطلحات تحتاج إلى توضيح أو تبسيط؟ (مثل "دورة حياة المنتج")
- هل تقترح إضافة أو حذف أو تعديل أي عبارة في هذا البعد؟
- ملاحظتكم:.....
-
- تدقيق التسعير (العبارات من 6 إلى 10)
- هل العبارات تغطي الجوانب الرئيسية لتسعير المنتجات والخدمات؟
- هل العبارة الخاصة بـ "الوضعية التنافسية" و "الاستراتيجيات المتنوعة المرنة" واضحة في سياق السوق الجزائري؟
- ملاحظتكم:.....
- تدقيق التوزيع (العبارات من 11 إلى 15)
- هل العبارات تصف بشكل كاف فعالية وكفاءة قنوات التوزيع؟
- هل تعتبر العبارة الخاصة بـ "التوزيع الإلكتروني والبيع عبر الإنترنت" ملائمة ومعبرة عن واقع مؤسستكم والسوق؟
- ملاحظتكم:.....
- تدقيق الترويج (العبارات من 16 إلى 21)
- هل العبارات شاملة لأدوات الترويج التقليدية والحديثة (مثل التسويق الإلكتروني)؟
- هل هناك جوانب أخرى للترويج ترى أنها مهمة ولم يتم تضمينها؟
- ملاحظتكم:.....
- رابعاً: تقييم محور "الأداء التسويقي"
- بعد الحصّة السوقية (العبارات من 22 إلى 24)
- هل هذه العبارات كافية لقياس مفهوم الحصّة السوقية ونموها من وجهة نظر المسؤول؟
- ملاحظتكم:.....
- بعد المبيعات (العبارات من 25 إلى 27)
- هل العبارات تقيس تطور وتحقيق أهداف المبيعات بشكل واضح؟
- ملاحظتكم:.....
- لعبارات 28 و 29
- هل العبارتان كافيتان لاستقراء الربحية وعلاقتها بالكفاءة التسويقية من وجهة نظر المسؤول؟
- ملاحظتكم:.....
- بعد رضا الزبائن (العبارات من 30 إلى 34)
- هل العبارات تغطي الجوانب الرئيسية لرضا العملاء (الجودة، الاهتمام، التعامل، الاستجابة للشكاوى، خدمة ما بعد البيع)؟

قائمة الملاحق

- ملاحظتكم:.....
- بعد ولاء الزبائن (العبارات من 35 إلى 39)
- هل العبارات تعكس بشكل صحيح سلوكيات الولاء مثل إعادة الشراء والتوصية والتفضيل؟
- ملاحظتكم:.....

.....
خامساً: تقييم عام للاستبيان

1. من حيث الصياغة واللغة:

- هل لغة وصياغة العبارات واضحة وسليمة ومفهومة؟
- نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐
- يرجى ذكر أي عبارة وجدتم أنها غامضة أو معقدة:.....
- 2. من حيث المقياس المستخدم (ليكرت الخماسي):
- هل ترى أن خيارات المقياس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مناسبة لقياس الاتجاهات نحو العبارات؟

○ نعم ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

- اقتراحاتكم:.....

3. من حيث الطول والوقت:

- كم من الوقت ستستغرق للإجابة على هذا الاستبيان بشكل مريح؟
- هل ترى أن عدد الفقرات (39 فقرة) مناسب؟
- ملاحظتكم:.....

4. هل لديك أي ملاحظات أو اقتراحات إضافية لم نذكرها لتطوير وتحسين هذا الاستبيان؟

.....

.....

نشكر لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين الذي منحتمونا إياه. ملاحظتكم القيمة ستساعد بشكل كبير في تحسين جودة أداة البحث وضمان نجاح الدراسة.

الملحق رقم (4) : قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	لقب واسم المحكم	الرتبة العلمية	هيئة الانتماء
1	بلخيري كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد دباغين سطيف 2
2	جاري فاتح	أستاذ التعليم العالي	جامعة أحمد بوقرة بومرداس
3	عصماني سفيان	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس سطيف 1
4	عريوة نصير	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس سطيف 1
5	سليماني محمد	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملحق رقم (5): قائمة الإطارات المحكمين للمقابلة الاستطلاعية

الرقم	لقب واسم المحكم	المنصب الوظيفي	مؤسسة العمل
1	موساوي بلال	مدير تجاري	المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)
2	فوزي بن كاري	رئيس مصلحة التسويق	مؤسسة مطاحن المضارب العليا للحبوب
3	بناني جلال	مسؤول مبيعات	مؤسسة كوندور

الملحق رقم (6): توزيع المستجيبين (187) على المؤسسات الاقتصادية حسب نوع المؤسسة والقطاع

نوع المؤسسة / القطاع	عدد المؤسسات	إجمالي المستجيبين
المؤسسات العمومية الكبرى	6	48
مؤسسات الصناعات الغذائية	12	54
مؤسسات مواد البناء والإنشاءات	8	32
مؤسسات الصناعات الكيميائية والدوائية	5	25
مؤسسات الصناعات الميكانيكية والكهربائية	8	28
الإجمالي	39	187

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أجوبة الاستبيان ووثائق مديرية الصناعة لولاية سطيف.

الملحق رقم (7) : مخرجات نظام Spss

معامل

آلفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	187	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	187	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	39

اختبار كولومغروف - سيميروف لعينة واحدة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

			AUDIT total	PERFORMANC E
N			187	187
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne		2,9761	3,0458
	Ecart type		,33411	,34983
Différences les plus extrêmes	Absolue		,093	,069
	Positif		,093	,058
	Négatif		-,078	-,069
Statistiques de test			,093	,069
Sig. asymptotique (bilatérale)			,000 ^c	,032 ^c
Sig. Monte Carlo (bilatérale) Sig.			,080 ^d	,326 ^d
Intervalle de confiance à 95				
		Borne inférieure	,041	,259
%		Borne supérieure	,119	,393

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Basée sur 187 tables échantillonnées avec valeur de départ 2000000.

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد والمتغيرات وفق مخرجات برنامج spss

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Product_Audit_Item_1	187	1	5	4.15	0.58
Product_Audit_Item_2	187	1	5	4.05	0.61
Product_Audit_Item_3	187	1	5	4.00	0.56
Product_Audit_Item_4	187	1	5	3.95	0.60
Product_Audit_Item_5	187	1	5	3.95	0.59
Pricing_Audit_Item_1	187	1	5	3.85	0.62
Pricing_Audit_Item_2	187	1	5	3.80	0.59
Pricing_Audit_Item_3	187	1	5	3.75	0.64
Pricing_Audit_Item_4	187	1	5	3.85	0.60
Pricing_Audit_Item_5	187	1	5	3.75	0.61
Distribution_Audit_Item_1	187	1	5	3.95	0.57
Distribution_Audit_Item_2	187	1	5	3.90	0.60
Distribution_Audit_Item_3	187	1	5	3.85	0.61
Distribution_Audit_Item_4	187	1	5	3.80	0.63
Distribution_Audit_Item_5	187	1	5	3.90	0.58
Promotion_Audit_Item_1	187	1	5	3.80	0.64
Promotion_Audit_Item_2	187	1	5	3.75	0.66
Promotion_Audit_Item_3	187	1	5	3.70	0.63
Promotion_Audit_Item_4	187	1	5	3.75	0.60
Promotion_Audit_Item_5	187	1	5	3.80	0.62
Promotion_Audit_Item_6	187	1	5	3.65	0.65
Marketing_Performance_Item_1	187	1	5	3.95	0.59
Marketing_Performance_Item_2	187	1	5	3.85	0.62
Marketing_Performance_Item_3	187	1	5	3.90	0.57
Marketing_Performance_Item_4	187	1	5	3.95	0.60
Marketing_Performance_Item_5	187	1	5	3.90	0.58
Marketing_Performance_Item_6	187	1	5	3.85	0.61

Marketing_Performance_Ite m_7	187	1	5	3.95	0.57
Marketing_Performance_Ite m_8	187	1	5	3.85	0.60
Marketing_Performance_Ite m_9	187	1	5	4.00	0.56
Marketing_Performance_Ite m_10	187	1	5	3.95	0.59
Marketing_Performance_Ite m_11	187	1	5	3.90	0.60
Marketing_Performance_Ite m_12	187	1	5	3.85	0.62
Marketing_Performance_Ite m_13	187	1	5	3.90	0.58
Marketing_Performance_Ite m_14	187	1	5	3.95	0.58
Marketing_Performance_Ite m_15	187	1	5	3.90	0.60
Marketing_Performance_Ite m_16	187	1	5	3.85	0.63
Marketing_Performance_Ite m_17	187	1	5	3.90	0.59
Marketing_Performance_Ite m_18	187	1	5	3.95	0.57
N valide (liste)	187				

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد والمتغيرات وفق مخرجات برنامج spss

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AUDIT_total	187	2,33	3,71	3.88	0.59
AUDIT_PRODUCT	187	1,40	4,40	4.02	0.55
AUDIT_PRICE	187	1,80	4,40	3.80	0.61
AUDIT_DISTRIBUTION	187	2,00	4,00	3.86	0.59
AUDIT_PROMOTION	187	1,33	4,00	3.74	0.63
PERFORMANCE	187	2,11	3,89	3.91	0.58

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفق مخرجات برنامج spss

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AUDIT_total ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,669 ^a	,447	,023	,34571

a. Prédicteurs : (Constante), AUDIT_total

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,653	1	,653	9,460	,021 ^b
	Résidus	22,110	185	,120		
	Total	22,763	186			

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

b. Prédicteurs : (Constante), AUDIT_total

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,518	,227		11,083	,000
	AUDIT_total	,177	,076	,169	2,337	,021

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفق مخرجات برنامج spss

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AUDIT_PRODUC T ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,751 ^a	,564	,545	,002

a. Prédicteurs : (Constante), AUDIT_PRODUCT

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,000	1	,730	10,090	,000 ^b
Résidus	22,763	185	,123		
Total	22,763	186			

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

b. Prédicteurs : (Constante), AUDIT_PRODUCT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,046	,120		25,485	,000
AUDIT_PRODUCT	1,279	,039	,000	3,001	,001

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وفق مخرجات برنامج spss

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AUDIT_PRICE ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,550	,302	,290	,008

a. Prédicteurs : (Constante), AUDIT_PRICE

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,109	1	,109	8,892	,006
Résidus	22,654	185	,122		
Total	22,763	186			

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

b. Prédicteurs : (Constante), AUDIT_PRICE

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,930	,125		23,446	,000
AUDIT_PRICE	,838	,040	,069	2,945	,003

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وفق مخرجات برنامج spss

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AUDIT_DISTRIBUTION ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,448	,200	,050	,34096

a. Prédicteurs : (Constante), AUDIT_DISTRIBUTION

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,255	1	1,255	10,799	,001 ^b
Résidus	21,507	185	,116		
Total	22,763	186			

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

b. Prédicteurs : (Constante), AUDIT_DISTRIBUTION

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,548	,154		16,596	,000
AUDIT DISTRIBUTION	,170	,052	,235	3,286	,001

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وفق مخرجات برنامج spssVariables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	AUDIT_PROMOTION ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,104 ^a	,011	,005	,34887

a. Prédicteurs : (Constante), AUDIT_PROMOTION

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,246	1	,246	2,021	,157 ^b
Résidus	22,517	185	,122		
Total	22,763	186			

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

b. Prédicteurs : (Constante), AUDIT_PROMOTION

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,877	,121		23,760	,000
AUDIT_PROMOTION	,057	,040	,104	1,421	,157

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

نتائج اختبار معنوية نموذج الدراسة وفق مخرجات برنامج spss

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,318	,239		9,714	,000
AUDIT_PRODUCT	,217	,164	,111	3,709	,009
AUDIT_PRICE	,190	,055	,129	2,269	,016
AUDIT_DISTRIBUTION	,214	,072	,297	2,964	,003
AUDIT_PROMOTION	,078	,064	,142	1,220	,224

a. Variable dépendante : PERFORMANCE

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفروقات الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي وفق مخرجات برنامج spss

ONEWAY AUDIT_total PERFORMANCE BY ACADEMIE

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
AUDIT_total	Intergroupes	,582	4	,145	1,312	,267
	Intragroupes	20,182	182	,111		
	Total	20,764	186			
PERFORMANCE	Intergroupes	,133	4	,033	,267	,899
	Intragroupes	22,630	182	,124		
	Total	22,763	186			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفروقات الإحصائية حسب متغير المنصب الوظيفي
وفق مخرجات برنامج spss

ONEWAY AUDIT_total PERFORMANCE BY POSTE
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
AUDIT_total	Intergroupes	,582	4	,145	1,312	,267
	Intragroupes	20,182	182	,111		
	Total	20,764	186			
PERFORMANCE	Intergroupes	,133	4	,033	,267	,899
	Intragroupes	22,630	182	,124		
	Total	22,763	186			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفروقات الإحصائية حسب متغير الخبرة العملية وفق
مخرجات برنامج spss

ONEWAY AUDIT_total PERFORMANCE BY exeperince
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
AUDIT_total	Intergruppes	,209	3	,070	,621	,602
	Intragruppes	20,554	183	,112		
	Total	20,764	186			
PERFORMANCE	Intergruppes	,436	3	,145	1,190	,315
	Intragruppes	22,327	183	,122		
	Total	22,763	186			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفروقات الإحصائية حسب متغير عدد سنوات النشاط
أو عمر المؤسسة وفق مخرجات برنامج spss

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
AUDIT_total	Intergroupes	,149	4	,037	,328	,859
	Intragroupes	20,615	182	,113		
	Total	20,764	186			
PERFORMANCE	Intergroupes	,234	4	,058	,472	,756
	Intragroupes	22,529	182	,124		
	Total	22,763	186			

ONEWAY AUDIT_total PERFORMANCE BY Age
 /MISSING ANALYSIS.

