

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية
(تخصص تسويق)

الموضوع:

تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية
- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية -

تحت إشراف الدكتور

الطاهر لحرش

من إعداد وتقديم الطالبة

صبرينة بهاز

أستاذ محاضر قسم أ بالمدرسة العليا للتجارة

السنة الجامعية: 2016-2017

شكر

اللهم لك الحمد والمنة على إنجاز هذا العمل فأنت أحق أن تشكر

ثم جزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المؤطر الطاهر لعرش على توجيهاته

وإرشاداته السديدة لإعداد هذا العمل بكل صبر

ومعظيم الشكر إلى زوجي الذي رافقني في جميع مراحل هذا البحث لما قدمه من

دعم ومساعدة

كما أتقدم بتشكراتي لكل الزميلات اللاتي قدمن المساعدة لإنجاز هذا العمل

شكر وتقدير لكل هؤلاء ولكل من مد يد العون لي.

وففي الأخير نحتسب هذا العمل لله ولا نزكي على الله عملاً راجين منه أن يجعله

من صالح الأعمال

وأن ينفع به كل من يلتمس طريق العلم به

إهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين حفظهما الله ورحمهما

إلى قرة عيني، منبع العنان والصبر والعطاء أمي الغالية التي كلمات الدنيا

كلها لا توفيها ولو لحظة من عطائها.

أشكر أمي

إلى إخوتي: أحمد، أسامة، عبد الرزاق، والغالية شمرزاد.

إلى زوجي أبو محمد علي وقوفه إلى جانبي في كل لحظات إنجاز هذا البحث

وإبني محمد حفظه الله

إلى عائلة زوجي حفظهم الله علي ما قدموه من مساندة وصبر

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	عناصر التدقيق التسويقي التي اقترحها كوتلر	1-1
29	عناصر التدقيق التسويقي التي اقترحها ويلسون	2-1
32	درجات تطبيق التدقيق التسويقي	3-1
46	علاقة أداة التحليل بستيل بأداة التحليل SWOT	1-2
63	المقاييس التسويقية	1-2
71	مجال اتجاهات مقياس ليكارت الثلاثي	1-3
72	معامل ألفا كرونباخ	2-3
73	معامل الصدق	3-3
73	درجة ثبات الاستبيان في حال حذف إحدى العبارات	4-3
73	معامل الثبات للمحور الأول	5-3
74	درجة ثبات عبارات المحور الأول في حال حذف إحدى العبارات	6-3
74	معامل الثبات للمحور الثاني	7-3
74	درجة ثبات عبارات المحور الثاني في حال حذف إحدى العبارات	8-3
74	معامل الثبات للمحور الثالث	9-3
75	درجة ثبات عبارات المحور الثالث في حال حذف إحدى العبارات	10-3
75	معامل الثبات للمحور الرابع	11-3
75	درجة ثبات عبارات المحور الثالث في حال حذف إحدى العبارات	12-3
75	معامل الثبات للمحور الخامس	13-3
75	درجة ثبات عبارات المحور الخامس في حال حذف إحدى العبارات	14-3
76	معامل الثبات للمحور السادس	15-3
76	درجة ثبات عبارات المحور السادس في حال حذف إحدى العبارات	16-3
76	معامل الثبات للمحور السابع	17-3
76	درجة ثبات عبارات المحور السادس في حال حذف إحدى العبارات	18-3
77	معامل الثبات لجميع محاور الدراسة	19-3
77	مصدر العينة	20-3
78	المستوى الدراسي لأفراد العينة	21-3
79	المصلحة التي يعمل بها أفراد العينة	22-3
80	سنوات الخبرة لأفراد العينة	23-3
81	نوع المؤسسة من حيث ملكية رأس المال	24-3
82	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق البيئة التسويقية	25-3
84	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق الاستراتيجية، الرؤية والأهداف	26-3
85	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق تنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة	27-3
87	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، ونظام الابتكار والتطوير	28-3
88	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق الإنتاجية التسويقية	29-3
90	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق المزيج التسويقي للمؤسسة	30-3
91	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق التسويقي	31-3
93	معاملات الارتباط "بيرسون" لجميع محاور الدراسة	32-3
93	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة الأكثر ارتباطا	33-3
94	مستوى الدلالة لفروق المتوسطات تبعا للمستوى الدراسي	34-3

96	مستوى الدلالة لفروق متوسطات الإجابات تبعا للمصلحة	35-3
97	مستوى الدلالة لفروق المتوسطات تبعا لسنوات الخبرة	36-3
99	مستوى الدلالة لفروق المتوسطات تبعا لنوع المؤسسة	37-3
100	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	38-3
103	معامل الارتباط وفق مراحل اختيار النموذج	39-3
103	تحليل ANOVA	40-3
103	معاملات النموذج	41-3

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	الدائرة الوهمية للتسويق	1-1
6	المراحل الثلاث للعملية التسويقية ومهامها الستة	2-1
18	عملية الرقابة	3-1
23	مراحل مهمة التدقيق التسويقي	4-1
50	مكونات النظام	1-2
53	خطوات عملية ابتكار منتج	2-2
65	مصفوفة BCG لتحليل محفظة المنتجات	3-2
66	مصفوفة ADL	4-2
78	مصدر العينة	1-3
79	المستوى التعليمي لأفراد العينة	2-3
80	المصلحة التي يعمل بها كل مجيب	3-3
80	سنوات الخبرة لأفراد العينة	4-3
81	نوع المؤسسة من حيث ملكية رأس المال	5-3
83	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق البيئة التسويقية	6-3
84	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق الاستراتيجية، الرؤية والأهداف	7-3
86	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق تنظيم وتقسيم هياكل المؤسسة	8-3
87	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، ونظام الابتكار والتطوير	9-3
89	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق الإنتاجية التسويقية	10-3
90	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق المزيج التسويقي للمؤسسة	11-3
92	اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق التسويقي	12-3
95	اختبار المقارنة تبعا للمستوى التعليمي للمحور الثاني	13-3
95	اختبار المقارنة تبعا للمستوى التعليمي للمحور السادس	14-3
96	اختبار المقارنة تبعا للمصلحة للمحور الثاني	15-3
98	اختبار المقارنة تبعا لسنوات الخبرة للمحور السادس	16-3
102	يلخص متوسطات محاور الدراسة	18-3

	إهداء
	شكر
VII-IV	فهرس المحتويات
X-IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ- هـ	مقدمة
33-02	الفصل الأول: الإطار العام للتدقيق التسويقي في المؤسسة
02	تمهيد
02	المبحث الأول: التسويق الاستراتيجي
02	المطلب الأول: ماهية التسويق الحديث
03	1. مفهوم التسويق الحديث
04	2. التسويق عامل للديمقراطية الاقتصادية
05	3. المراحل الأساسية لعملية التسويق
06	المطلب الثاني: التشخيص والتحليل
06	1. مفهوم التشخيص
06	2. أنواع التشخيص
07	3. اليقظة الاستراتيجية
08	المطلب الثالث: صياغة الاستراتيجية
08	1. سيورة اتخاذ القرار
09	2. الاستراتيجيات العامة حسب بورتر
09	3. استراتيجيات النمو
10	4. الاستراتيجيات التنافسية
11	5. التخطيط والتقسيم الاستراتيجي
12	المبحث الثاني: التسويق العملي
13	المطلب الأول: تنفيذ الاستراتيجية
14	1. مفهوم المزيج التسويقي
15	2. عناصر المزيج التسويقي لقطاع الصناعة P's4
16	3. عناصر المزيج التسويقي لقطاع الخدمات P's7
17	المطلب الثاني: الرقابة التسويقية
17	1. مفهوم الرقابة الحديثة "Cybernetics"
17	2. مفهوم الرقابة التسويقية
18	3. الرقابة تعكس فعالية التسويق
19	4. مداخل الرقابة على التسويق
20	المطلب الثالث: ماهية التدقيق التسويقي
20	1. أهمية إثبات فعالية أداء وظيفة التسويق
20	2. مفهوم التدقيق التسويقي
21	3. خصائص التدقيق التسويقي
21	4. مزايا التدقيق التسويقي
22	المبحث الثالث: مراحل التدقيق التسويقي
23	المطلب الأول: المرحلة التحضيرية
23	1. زمن القيام بالتدقيق التسويقي
23	2. القائم بمهمة التدقيق التسويقي

24	3. موضوع التدقيق التسويقي
25	4. برنامج التدقيق
25	5. مستويات دورية التدقيق التسويقي
25	المطلب الثاني: المرحلة التنفيذية
25	1. جمع البيانات
26	2. تحليل البيانات
27	3. تحليل النتائج وتفسيرها
27	4. وسائل التدقيق التسويقي
30	المطلب الثالث: المرحلة الختامية
30	1. عناصر تقرير التدقيق التسويقي
31	2. الاعتبارات المحددة لفترة إعداد التقرير
32	3. توصيات تقرير التدقيق التسويقي
32	4. درجات التدقيق التسويقي
33	خلاصة الفصل الأول
67-35	الفصل الثاني : منهجية التدقيق التسويقي
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تدقيق البيئة والإستراتيجية التسويقية
36	المطلب الأول: تدقيق البيئة التسويقية
37	1. البيئة الخارجية العامة
38	2. البيئة الخارجية الخاصة
41	3. البيئة الداخلية
41	المطلب الثاني: تدقيق استراتيجية التسويق
41	1. عناصر التدقيق الاستراتيجي
43	2. أهداف التدقيق الاستراتيجي
43	المطلب الثالث: الوسائل المساعدة في تدقيق البيئة والإستراتيجية التسويقية
43	1. تحليل القوى الخمسة لـ PORTER
43	2. تحليل العرض والطلب
44	3. تحليل SWOT
46	4. تحليل PESTEL
46	5. نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن BSCD
48	المبحث الثاني: تدقيق التنظيم، النظم والإجراءات
48	المطلب الأول: تدقيق تنظيم التسويق
48	1. تعريف التنظيم
48	2. الهيكل التنظيمي
49	3. خطوات تدقيق التنظيم
50	المطلب الثاني: تدقيق النظم والإجراءات
50	1. تعريف ومكونات النظام
51	2. تدقيق الأنظمة الفرعية للمؤسسة
54	3. تدقيق الإجراءات
54	المطلب الثالث: الأدوات المساعدة على تدقيق التنظيم، النظم والإجراءات
54	1. نموذج McKinsey 7'S
56	المبحث الثالث: تدقيق الإنتاجية والوظائف التسويقية

56	المطلب الأول: تدقيق الإنتاجية التسويقية
56	1. تعريف الإنتاجية
57	2. مراحل تدقيق الإنتاجية
58	3. أهمية الإنتاجية
58	4. مساهمات ومعوقات تقييم الإنتاجية التسويقية
59	المطلب الثاني: تدقيق الوظائف التسويقية
59	1. تدقيق المنتج
60	2. مستوى الأسعار
61	3. تدقيق التوزيع
62	4. الإشهار، التخفيضات على المبيعات، العلاقات العامة والتسويق المباشر
62	5. القوة البيعية
62	المطلب الثالث: الوسائل المساعدة على تدقيق الإنتاجية والوظائف التسويقية
62	1. مقاييس التسويق ونموذج المزيج التسويقي
64	2. مصفوفة "BCG" لتحليل محفظة المنتجات
65	3. نموذج مصفوفة ADL
67	خلاصة الفصل الثاني
105-69	الفصل الثالث: دراسة تطبيق التدقيق التسويقي لعينة من المؤسسات الجزائرية
69	تمهيد
70	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
70	المطلب الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة
70	1. الاستبيان
70	2. برنامج SPSS النسخة الواحد والعشرون (21.0)
71	3. مقياس ليكارت
71	المطلب الثاني: تقسيم محاور الاستبيان
72	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
72	1. معامل الثبات والصدق
73	2. اختبار الثبات والصدق في حال حذف عبارة من قائمة الاستبيان
73	3. اختبار الثبات والصدق لكل محور من محاور الدراسة
77	المبحث الثاني: التحليل الوصفي للعينة
77	المطلب الأول: مصدر إجابات الاستبيان المستخدمة
78	المطلب الثاني: المستوى التعليمي لأفراد العينة
79	المطلب الثالث: المصلحة التي يعمل بها أفراد العينة
80	المطلب الرابع: سنوات الخبرة لأفراد العينة
81	المطلب الخامس: نوع المؤسسة من حيث ملكية رأس المال
81	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
81	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
82	1. تحليل المحور الأول المتعلق بتدقيق البيئة التسويقية
85	2. تحليل المحور الثاني المتعلق بتدقيق الاستراتيجية، الرؤية والأهداف
85	3. تحليل المحور الثالث المتعلق بتدقيق تنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة
86	4. تحليل المحور الرابع المتعلق بتدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، ونظام الابتكار والتطوير

88	5. تحليل المحور الخامس المتعلق بتدقيق الإنتاجية التسويقية
89	6. تحليل المحور السادس المتعلق بتدقيق المزيج التسويقي للمؤسسة
91	7. تحليل المحور السابع المتعلق بمدى تطبيق التدقيق التسويقي
92	المطلب الثاني: درجة الارتباط بين محاور الدراسة
93	المطلب الثالث: تحليل ANOVA لدراسة وجود فرق في متوسطات الإجابات تبعا للمتغيرات الشخصية
94	1. تحليل ANOVA لدراسة وجود فرق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى الدراسي
95	2. تحليل ANOVA لدراسة وجود فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للمصلحة
96	3. تحليل ANOVA لدراسة وجود فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا لسنوات الخبرة
98	4. تحليل ANOVA لدراسة وجود فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا لنوع المؤسسة حسب ملكية رأس المال
99	المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
99	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
102	المطلب الثاني: تفسير العلاقة بين محاور عناصر التدقيق التسويقي بالنسبة لجميع عناصره
102	1. نموذج الانحدار الخطي
105 خلاصة الفصل الثالث
112-107 الخاتمة العامة
116-114 المراجع
120-118 الملاحق

مقدمة

توجد قواعد محددة تحكم الميدان الاقتصادي ليتمكن من البقاء والنجاح والاستمرار، وتختلف هذه القواعد باختلاف نوع النشاط وخصائص البيئة (مميزات البلد)، ولكنها تشترك في النقاط الرئيسية. ويعتبر التسويق من الحقول الهامة في إدارة الأعمال، ذلك أن بقاء واستمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها مرتبط بقدرتها على التحكم في سوقها وكسب ولاء زبائنها من خلال التعبير عن حاجاتهم ورغباتهم بلغة منتجاتها/خدماتها وأفكارها، وهذا لن يتحقق ما لم تكن إدارة المؤسسة واعية بأهمية ودور وظيفة التسويق ومؤهلة لتطبيق مبادئها. وما يساعد المؤسسة على تحسين أداء وظيفتها التسويقية ما يسمى بالتدقيق التسويقي، الذي يؤدي وظيفة المتابعة، الرقابة، التقييم والتصحيح للنشاط التسويقي للمؤسسة، استجابة لضعف فعالية الإجراءات الرقابية التسويقية.

لا تخفى أهمية "التدقيق المالي والمحاسبي" لضبط النفقات وترشيد استخدام الموارد، ولا مجادلة في أهمية "تدقيق الجودة" الذي يضمن تخفيض الهدر وتحسين الجودة، ولكن قد يغيب عن الكثير أن "التدقيق التسويقي" ومثله "التدقيق الاستراتيجي" يمثل نقطة البداية الأكثر أهمية بين هذه الأنواع الثلاثة من التدقيق، فما نفع ترشيد الإنفاق وتحسين جودة العمليات التشغيلية إن كانت في غير محلها ولا تستهدف التوجه الاستراتيجي المناسب، من هنا كانت أهمية وظيفة التدقيق التسويقي.

التعريف المتفق عليه لمهمة التدقيق التسويقي هو كونه فحص (تشخيص للوضع) دوري (حسب دورات نشاط المؤسسة أو الحاجة للتدقيق)، شامل (أي يشمل جميع أنشطة التسويق وليس فقط تلك التي تواجه معضلة)، مستقل (فالمدقق التسويقي إما أن يكون من خارج المؤسسة أو أن يكون من داخلها ولكن مستقل عن مصلحة التسويق) ومنتظم (بإتباع طرق متعارف عليها). وهذا لكل من البيئة التسويقية، مهمة ورسالة المؤسسة، الأهداف العامة والإستراتيجية التسويقية، عناصر المزيج التسويقي، الإنتاجية والمردودية التسويقية، الهيكل التنظيمي والنظم التسويقية كنظام المعلومات، التخطيط والرقابة. من خلال خبرات تسويقية مناسبة، لتقديم التقييم والتطوير المقترح للأداء التسويقي لتحقيق المكانة الفضلى للمؤسسة بالسوق.

وكأي مهمة تدقيق، فالتدقيق التسويقي يبدأ باجتماع تحضير ي تضم الجهة الطالبة للتدقيق والجهة القائمة به، أين يتم الإتفاق على حدود وأبعاد ومواضيع المهمة من حيث المدة الزمنية، موارد المعلومات المتاحة للمدقق والإشكالية الواجب حلها عن طريق تقديم التوصيات حولها. فيبدأ المدقق مهمته بإعداد مخطط عمل يشمل اختيار المستجوبين وتحديد الصلاحيات التي يحتاجها من الإدارة العليا والجهات الداخلية التي سيتعامل معها، إضافة إلى عناصر التدقيق التي ستشملها قوائم التدقيق الرئيسية والقوائم الفرعية. ثم تأتي مرحلة التنفيذ أين يقوم المدقق بجمع المعلومات التاريخية وكذا المباشرة المتعلقة بالموضوع، ثم معالجتها وتحليلها للوصول إلى النتائج التي سترتب على شكل تقرير.

المعلومات مفتاح القرار، لذلك يقوم المدقق التسويقي بالتأكد من مصادر المعلومات التي يستخدمها في مهمته، من حيث مصداقية مواردها وحدثتها، وإلا سيقوم بتغييرها أو الاستغناء عنها والاكتفاء بالمعلومات المباشرة التي يقوم بجمعها.

وقد أنت هذه الدراسة للتعرف على مستوى تبني المؤسسات الجزائرية لوظيفة التدقيق التسويقي، والذي من خلاله يمكن الوصول إلى:

- مدى اطلاع المؤسسات الجزائرية على طرق تقييم النشاط التسويقي.
- درجة مواكبة تغير المفاهيم التسويقية بالنسبة للعاملين، الإطارات وحتى متخذي القرار.
- درجة وعي المؤسسات بأهمية التدقيق التسويقي في تحسين الأداء التسويقي.

وعليه، وللإحاطة بجوانب هذه الدراسة فقد تم حصرها ضمن الإشكالية الرئيسية:

"ما مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية؟"

دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

لوضوح أكثر عن الدراسة، تتفرع الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية:

1. هل تقوم المؤسسة الجزائرية بمتابعة تغيرات بيئتها التسويقية؟
2. هل تقوم بالرجوع إلى ملائمة الأهداف والإستراتيجية؟
3. ما هي مكانة التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومشاركته في وضع القرارات التسويقية؟
4. هل تقوم المؤسسة الجزائرية بتدقيق إجراءاتها وأنظمتها المعلوماتية، الرقابية والتخطيطية؟
5. هل تدقق المؤسسة الجزائرية نشاطها التسويقي من حيث إنتاجيته؟
6. هل تقيس المؤسسة الجزائرية ملائمة جميع عناصر المزيج التسويقي بصفة منتظمة؟

وإجابة على هذه الأسئلة الفرعية، تطرح الفرضيات الآتية الذكر:

1. تقوم المؤسسات الجزائرية بمتابعة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، الكلية والخاصة، المؤثرة على النشاط التسويقي.
2. يتم تقييم الأهداف والإستراتيجية والرسالة على مستوى المؤسسات الجزائرية انطلاقا من درجة وضوحها ومعرفتها من قبل جميع المستخدمين.
3. تولي المؤسسات الجزائرية أهمية للتسويق، ما يظهر من خلال هياكلها التنظيمية ومشاركتها في صنع القرارات التسويقية.
4. تقوم المؤسسات الجزائرية بالبحث عن فعالية نظام المعلومات، التخطيط والرقابة من خلال وجود إدارة متخصصة في التسويق، وكفاءة القائمين بها.
5. تبحث المؤسسات الجزائرية عن القيمة المضافة للنشاط التسويقي، وعدم ضمه للتكاليف الكلية.
6. تقوم المؤسسات الجزائرية بدراسة مدى تلبية منتجاتها لحاجات المستهلكين ومدى ملائمة السعر وقنوات التوزيع وكذا سياسات الترويج.

للتأكد من صحة هذه الفرضيات وإجابة على الأسئلة الفرعية، ومن ثم إيجاد إجابة للإشكالية المطروحة، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات للإلمام بجميع جوانب الموضوع. ففي الجانب النظري يتم التطرق إلى وظيفة التسويق بنظرة عامة، ثم الإطار النظري لعملية التدقيق التسويقي من خلال مختلف المقاربات والطرق الشائعة في هذا المجال والتي أساسها طريقة الاستبيان أو قوائم أسئلة الفحص. إضافة إلى عرض بعض الأدوات المساعدة

على التحليل التسويقي كتحليل SWOT و PESTEL، ومصفوقتي BCG و ADL، نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن BSCD و نموذج 7'S McKinsey.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي، فسيستهدف عينة من المؤسسات الجزائرية بدل مؤسسة واحدة لتعزيز صحة النتائج وإمكانية تعميمها، عن طريق توزيع استبيان مكون من مجموعة محاور تلم بالموضوع ومسح جميع عناصر التدقيق التسويقي.

الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة محاولة لبعث هذا الموضوع الذي يعتبر غير متداول بشكل عادل على مستوى البحوث المقدمة، فمثلا على مستوى مكتبة المدرسة العليا للتجارة توجد مذكرة وحيدة متعلقة بالتدقيق التسويقي، وكان ذلك عام 2001، أين كانت منهجية القيام بالتدقيق التسويقي مختلفة كليا عما هي عليه الآن، فقد كان الاستبيان مقتصرًا على فئة الزبائن فقط، وكأنه دراسة لسلوك المستهلك، وهي الطريقة القديمة للتدقيق التسويقي. لذا سيتم إعادة بعث الموضوع من وجهته الحديثة المتمثلة في قائمة الأسئلة الموزعة على إطارات وموظفي المؤسسات، فيما يخص جميع عناصر التدقيق التسويقي.

وفي دراسة لسليمان زناقي، سنة 2004، تحت عنوان التدقيق التسويقي، دراسة حالة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس، قام بعملية التدقيق التسويقي حسب الطريقة الحديثة المتمثلة في قائمة أسئلة تمس جميع عناصر التدقيق التسويقي المتعارف عليها. أين توصل إلى محدودية سياسة التسويق المعتمدة من طرف المؤسسة، باعتبار أن المؤسسة في وضعية متابع لما ينتجه المنافس دون أخذ المبادرة رغم الامكانيات البشرية والمالية التي تتوفر عليها، مع استراتيجية تسويقية قائمة على استمرارية البقاء والمحافظة على الحصة السوقية (استراتيجية الدفاع). لذا سيتم التعرف هل هذه النتائج يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية أم لا.

وفي دراسة لـ Matej Bel و Daďo Jaroslav و Lipnicka Denisa، عام 2013، جامعة "Matej Bel" Slovakia، تحت عنوان: التدقيق التسويقي والعوامل المؤثرة في تطبيقه على مستوى المؤسسات (وجهة نظر خبير)، باستعمال "طريقة دلفي"، أين توصلوا إلى أن العوامل المؤثرة على نتائج وفعالية التدقيق التسويقي تتلخص في: خبرة المدققين، مستوى معرفة الوضعية التسويقية للمؤسسة المدققة من طرف مسيرها، وكذا درجة قبول أهداف التدقيق التسويقي من طرف العاملين، وبنسبة أقل عامل وجود موارد مالية مخصصة للتدقيق التسويقي. ومن جهة أخرى توصلوا إلى أن الجهل بوظيفة التدقيق التسويقي والغفلة عن منفعه والخوف من نتائجه تعتبر أهم المشاكل والمعوقات لاستخدامه في المؤسسات. إضافة إلى عدم سلاسة المؤسسة تجاه التغيرات، وعدم تقبلها لفكرة تقديم معلومات داخلية لجهات خارجية.

أما دراسة هاجر شناي، عام 2015، التي جاءت تحت عنوان: "المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة العملية للاتصالات بورقلة، فقد توصلت إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بشكل كبير على التدقيق التسويقي بجميع عناصره، واستخدامها له بصفة مستمرة، ما ساعدها على تحسين الأداء

التسويقي، ثم توصلت في الفرضية التي بعدها إلى أن التدقيق التسويقي يؤثر بدرجة ضعيفة على الأداء التسويقي للمؤسسة نظرا لعدم وجود إدارة مختصة في هذه العملية على مستوى المؤسسة. اعتمدت هذه الدراسة على قائمة الأسئلة، وكانت أغلب العبارات تتخذ مصطلح "المراجعة التسويقية" بصفة إجمالية، إضافة إلى أنها توحى بالإجابات الموجبة تلقائيا.

وفي دراسة لحمد الغدير وعاصم محمد أشرف آل سعيد سليمان، عام 2015، تحت عنوان: "أثر التدقيق التسويقي على الفعالية التسويقية للمؤسسات"، دراسة تجريبية على مستشفيات خاصة في عمان، قاما بدراسة تأثير كل عنصر من عناصر التدقيق التسويقي على مدى، وتوصلا إلا أن كل العناصر تؤثر على الفعالية التسويقية بمستوى دلالة مرتفع.

وفي دراسة قام بها كل من مزريق عاشور وبن نافلة قدور، بعنوان: "واقع بحوث التسويق في المؤسسات الجزائرية" (دراسة عينة من مؤسسات جزائرية)، توصلا إلى أن النظرة الحديثة للتسويق على مستوى المؤسسات الجزائرية المدروسة تكاد تكون في بدايتها، بدليل أن أغلب المؤسسات لا تنشئ مديرية للتسويق ضمن هيكلها التنظيمي رغم اعترافها بالدور الكبير الذي يؤديه التسويق في تحقيق فعالية النشاط. إضافة إلى عدم قدرة الكفاءات التسويقية على التفريق بين المصطلحات التسويقية الرئيسية مثل بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية.

استكمالا للدراسات السابقة، وتأكيدا لبعضها، جاءت هذه الدراسة محاولة للإجابة على إشكالية "ما مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية؟"، بدءا بالتعرف على مكانة التدقيق التسويقي في السياسة التسويقية للمؤسسة الجزائرية، وذلك بالتركيز على ضبط المفاهيم التسويقية لدى الموظفين والإطارات في المؤسسة بشكل مفصل لجميع عناصر التدقيق التسويقي المتعارف عليها بطريقة تلمس مباشرة عملية التدقيق التسويقي.

اعتمدت بعض الدراسات على قائمة الأسئلة المتكونة من عبارات تتخذ مصطلح "المراجعة التسويقية" بصفة إجمالية، وبصيغة توحى بالإجابات الموجبة تلقائيا. وكذلك فعند طرح السؤال عن "تطبيق التدقيق التسويقي" بصفة إجمالية، قد يترأى في ذهن المجيب جزئية محدودة عن الموضوع يجيب حسبها، ويتخذها الباحث كبيانات أولية معتمدة، كأن يتم الخلط بين دراسة سلوك المستهلك والقيام بتدقيق البيئة الخاصة (عنصر الزبائن)، أو القيام ببحوث التسويق وتدقيق نظام المعلومات، .. الخ.

لذا سيتم تصميم استبيان يفصل عناصر التدقيق التسويقي بكل جزئياته المهمة بدل استخدام المصطلحات الإجمالية، كالتدقيق التسويقي أو حتى إحدى عناصره كالبيئة التسويقية دون تحديد أي بيئة.

إضافة إلى أن منهجية القيام بالتدقيق التسويقي مختلفة كليا عما هي عليه الآن، حيث كان الاستبيان مقتصرا على فئة الزبائن فقط، وكأنه دراسة لسلوك المستهلك، وهي الطريقة القديمة للتدقيق التسويقي. لذا سيتم إعادة بعث الموضوع من وجهته الحديثة المتمثلة في قائمة الأسئلة الموزعة على إطارات وموظفي المؤسسات.

أما عن الدراسات التي قامت به حسب الطريقة الحديثة، فسيتم التعرف عن إمكانية تعميم هذه النتائج على باقي المؤسسات الجزائرية أم لا. وكذا سيتم التأكد من أن الجهل بوظيفة التدقيق

التسويقي والغفلة عن منافعه والخوف من نتائجه تعتبر أهم المشاكل والمعوقات لاستخدامه في المؤسسات، وأن النظرة الحديثة للتسويق على مستوى المؤسسات الجزائرية المدروسة تكاد تكون في بدايتها، بدليل أن أغلب المؤسسات لا تنشئ مديرية للتسويق ضمن هيكلها التنظيمي رغم اعترافها بالدور الكبير الذي يؤديه التسويق في تحقيق فعالية النشاط.

حدود الدراسة

- **الحدود المكانية**، تمت هذه الدراسة على مستوى عينة من مؤسسات جزائرية، منها المؤسسة الوطنية للسابكة والحديد (SAMITAL) بولاية تيارت، والمؤسسة الوطنية للنشر والإشهار (ANEP) بولاية الجزائر العاصمة، ومؤسسات ووكالات أخرى على غرار سونالغاز اتصالات الجزائر، كوندور، إضافة إلى مجموعة أساتذة وباحثين متخصصين في التسويق وسبق لهم العمل لدى مؤسسات اقتصادية، وذلك لدمج الخبرة الأكاديمية في البحث.
- **الحدود الزمانية**، تمت عملية توزيع واسترجاع الاستبيان بين شهري ماي وجويلية 2016.
- **الحدود المفاهيمية**، يهتم هذا البحث بدراسة الإطار العام لمهمة التدقيق التسويقي ومنهجيته والعمل على اسقاط هذه المفاهيم على عينة من المؤسسات الجزائرية، للتعرف على درجة تطبيقها للتدقيق التسويقي.

وللإحاطة بالموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، حيث تطرق الفصل الأول إلى الإطار النظري للتدقيق التسويقي، والذي اشتمل على المفاهيم والنشاطات الرئيسية التي يمسه التدقيق التسويقي بداية من عرض ماهية التسويق الإستراتيجي المكلف بالجانب التخطيطي، ثم التسويق العملي أو التشغيلي، ثم مفهوم وضوابط الرقابة على النشاط التسويقي، وصولاً إلى ماهية التدقيق التسويقي عبر الأدبيات المتوصل إليها، إضافة إلى شرح جميع مراحل القيام بمهمة التدقيق التسويقي بالطريقة الحديثة. أما الفصل الثاني فتطرق إلى منهجية القيام بالتدقيق التسويقي بجميع عناصره بداية بتدقيق البيئة التسويقية، فالرؤية والإستراتيجية والأهداف، التنظيم والنظم التسويقية، إلى تدقيق الإنتاجية والوظائف التسويقية. أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة حالة تطبيقية على عينة مكونة من 83 مستخدم وأستاذ جامعي موزعين على عدة مؤسسات جزائرية وذلك باستعمال طريقة الاستبيان الذي يتكون من 29 عبارة تحيط بجميع عناصر التدقيق التسويقي ثم القيام بتحليل النتائج باستعمال الطرق الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V 21.0 بغية الوصول إلى إجابة عن الإشكالية المطروحة.

الفصل الأول: الإطار العام للتدقيق التسويقي في المؤسسة

تمهيد

زاد الاهتمام بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الأساسية للتسويق في معظم المؤسسات، وأكدت الدراسات الحديثة أن سبب نجاح العديد من كبرى الشركات العالمية، هو التميز على أسس تسويقية بالدرجة الأولى، حيث أعطت الأولوية للبحث والتعرف المستمر على حاجات ورغبات زبائنها التي تعتبر المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجودها، بمعنى أن "الزبون هو قلب النشاط"، إضافة إلى تحديد الأسواق المرتقبة للنشاط بطريقة منهجية، والقدرة على تحفيز ودفع العاملين لديها لإنتاج وتطوير منتجات عالية الجودة.

ولنجاح أي عمل لابد من الرقابة عليه، فالوظيفة التسويقية بطبيعتها الحال تحتاج إلى عملية رقابة وتقييم دقيق دوري، منظم ومستقل، لتتمكن من مواصلة نشاطها ضمن الإطار المحدد والمنبثق من عمليات البحث والتشخيص للعناصر المؤثرة على النشاط. كما تم الإجماع على أن وظيفة التدقيق التسويقي هي الوسيلة الوحيدة القادرة على تقييم النشاط التسويقي للمؤسسة، بداية من تدقيق سبب وجود المؤسسة، إلى غاية آخر مرحلة من مسار العملية التسويقية.

وعلى الرغم من تلك الأهمية إلا أن التدقيق التسويقي لم يصل حتى اليوم إلى درجة عالية من التعقيد المنهجي، ففي الوقت الذي يستخدم فيه مدققي الحسابات منهجية موحدة في عملهم، فهي لا توجد في التدقيق التسويقي، إذ تختلف تلك التي يستخدمها مدقق تسويقي عن مدقق تسويقي آخر في إنجازهما لنفس المهمة، مع التنويه إلى وجود محاولات لتحقيق إجماع حول الخصائص الرئيسية للتدقيق التسويقي.

وعليه فإن التدقيق التسويقي ينبغي أن يكون جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي والعملية، وأن يتولى تنفيذه أفراد يمتلكون الخبرة والمعرفة في هذا المجال، سواء تم ذلك من داخل المؤسسة أو خارجها.

لذلك سيتطرق هذا الفصل إلى عرض الإطار العام لمداخل التدقيق التسويقي ضمن نشاط المؤسسة، والذي سيضم العناصر أدناه:

- ✓ التسويق الاستراتيجي (نموذج LCAG للاستراتيجية)؛
- ✓ التسويق العملياتي (المزيج التسويقي 4P's + 3P's)؛
- ✓ مراحل مهمة التدقيق التسويقي.

المبحث الأول: التسويق الاستراتيجي (نموذج LCAG للاستراتيجية)

تحتاج كل المؤسسات، الاقتصادية منها والخدمية إلى تطبيق مفهوم التسويق الحديث، حيث أن إدارة التسويق تلعب دوراً رئيسياً ومحورياً في رسم مستقبل تلك المؤسسات وتقرير مصيرها من خلال المنهجية العلمية الواضحة، الدقيقة والموضوعية لاستراتيجياتها. فأى مؤسسة متطورة ورائدة في مجالها تجد إدارة التسويق تتبوأ نفس المستوى في الهيكل التنظيمي إلى جانب الإدارات الرئيسية: الإنتاج، التمويل، إدارة الموارد البشرية، .. إلخ.

لهذا سيركز هذا المبحث على ماهية وظيفة التسويق ومختلف عناصرها الرئيسية، التي سيتم شرح مهمة تدقيقها فيما بعد، أين سيتناول هذا المبحث:

- ماهية التسويق الحديث؛
- التشخيص والتحليل؛
- صياغة الاستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية التسويق الحديث

حقق التسويق رواجاً ملحوظاً بفعل الضغط التنافسي في كل من القطاع العام والخاص، بعد أن كانت الأفكار والتصورات حول التسويق تختلف جداً عن المضمون الحقيقي له كجمال من مجالات الدراسة في ميدان التسيير، فقد فهمه البعض على أنه البيع والإعلان، والبعض الآخر على أنه توفير السلع حيث تكون متاحة للمشتريين، كل هذه المفاهيم وغيرها تمثل جزءاً يسيراً من أبعاد التسويق الذي هو أشمل من ذلك. فأى مؤسسة تتجاهل المستهلك، فهي تعرض أعمالها إلى خطر حتمي. وبصفة عامة، فالتسويق وظيفة تسعى لتطوير وتنفيذ طرق ومقاييس، من أجل تحسين الأداء التسويقي، وكذا تحقيق الفعالية الشاملة للمؤسسة.¹

1. مفهوم التسويق الحديث

تمكنت المؤسسات في الدول المتقدمة من اقتناص فرص النمو والتقدم الكامنة، عكس المؤسسات في الدول النامية التي بقيت ولا زالت تركز على الناحية الإنتاجية، ظناً منها أنها تمارس وظيفة التسويق. والتسويق الجيد ليس من قبيل الصدفة، وإنما نتيجة لتخطيط وتنفيذ دقيقين باستعمال أحدث ما وصلت إليه التقنيات والوسائل، حيث أصبح التسويق فن وعلم في نفس الوقت، فالمسوقون يسعون جاهدين لإيجاد حلول جديدة مبتكرة لجميع تحديات البيئة التسويقية في القرن الواحد والعشرون.²

التعريف الرسمي للتسويق حسب جمعية التسويق الأمريكية في يناير 2007 يعتبر أن التسويق: "وظيفة تنظيمية تضم مجموعة من العمليات لإيجاد قيمة تهم الزبائن، ومن ثم الاتصال بهم وتوصيلها لهم بما يحقق مصالح المؤسسة وأصحاب الحقوق عليها".³

وقد أصبح ضرورياً تغيير مسار العلاقة التبادلية بين المؤسسة وسوقها، فالتسويق صار مفتاحاً على طرق جديدة للتفكير وسلوكيات جديدة، ألا وهو الاتجاه الحديث المتمثل في "التوجه بالزبون"

¹ Abdullah Al Fahad, Abdur Rahman Al Mahmud, Robel Miah, Ummay Hani Islam, "Marketing Audit: A Systematic And Comprehensive Marketing Examination", INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, Vol 4, Issue 07, July 2015, p: 215.

² PHILIP KOTLER, KEVIN LANE KELLER, Marketing Management, 14th edition, Pearson, 2012, p: 03.

³ أسامة أحمد، "التدقيق التسويقي"، مجلة التدريب والتقنية، العدد رقم 84، الرياض، نوفمبر، 2008.

أو "التركيز على الزبون". حيث أمكن اليوم التمييز بين مسار العملية التسويقية ومسار العملية الإنتاجية والتجارية الأكثر شيوعا. حيث يقوم كل منها على ما يلي:¹

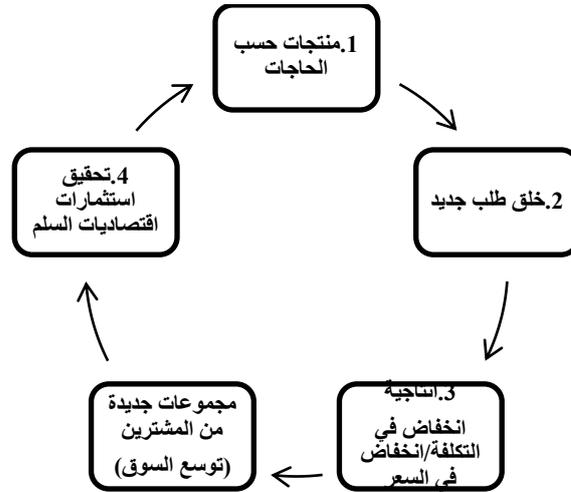
- السيرورة الإنتاجية: "يكفي أن تنتج لتبيع".
- السيرورة التجارية: "عليك بيع المنتجات الممكنة لأكبر عدد من الزبائن".
- السيرورة التسويقية: "يجب خلق، إتاحة والتواصل مع الأسواق المستهدفة بعرض أكثر تنافسية من الذي تقدمه المنافسة".
- سيرورة التسويق بالزبون: "يجب خلق قيمة لكل زبون، مما يحث على علاقة زبون/مؤسسة مميزة وصولا إلى الولاء".

ومن خلال هذه المفاهيم، يتضح أن التسويق يحتاج لتطبيق مجموعة من التقنيات للتحليل، التخطيط والرقابة واتخاذ القرار الصحيح تبعا لقدرات المؤسسة، بدءا باتخاذ حاجات ورغبات الزبائن كنقطة انطلاق، لأن نجاح واستمرارية المؤسسة يعتمد على إرضاء الزبائن.

2. التسويق عامل للديمقراطية الاقتصادية

التسويق، وبالخصوص التسويق الاستراتيجي، له دور اقتصادي جد مهم يؤديه ضمن اقتصاد السوق، لوضعه دائرة وهمية للتطور الاقتصادي والمتمثلة في الخطوات الموضحة في الشكل (1-1):²

الشكل (1-1): الدائرة الوهمية للتسويق



Source: Jean-Jacques Lambin Chantal de Moerloose, *Maketing stratégique et opérationnel*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p11.

فالتسويق إذا عامل للديمقراطية الاقتصادية أساسا لأنه يضع نظام يقوم بـ:

- إعطاء الكلمة للزبون.
- يوجه الاستثمارات والإنتاجية حسب الحاجات المتوقعة.
- يحترم اختلاف الحاجات عن طريق تقسيم السوق.
- يشجع على الابتكار ونشاطات الشراكة.

¹ Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction Marketing**, Dunod, Paris, 2005, pp:3-4.

² Jean-Jacques Lambin and Chantal de Moerloose, **Maketing stratégique et opérationnel**, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p: 11.

3. المراحل الأساسية لعملية التسويق

يعتبر التسويق سلوكاً للتسيير، يتضمن نظام التفكير، التحليل والعمل¹. وهو سيرورة من ثلاثة مراحل، فقبل كل شيء، مسار العملية التسويق مبنية على "الفهم الصحيح" الذي يؤدي إلى المتانة. فهي تقود إلى الابتكار، إطلاق، تطوير والإدارة الجيدة لتشكيلة المنتجات. ومن أجل ذلك هناك ثلاث مراحل رئيسية، كل مرحلة تتفرع إلى مهمتين رئيسيتين²:

1.3. تشخيص الوضع

والذي يجيب على السؤالين: "من أين جئنا؟ وأين نحن الآن؟"، بفضل تحليل كامل للمحيط الخارجي والمعطيات الداخلية للمؤسسة. تتمثل مهمتها في:

- دراسة وتحليل المعطيات الخارجية والداخلية.
- تحقيق تشخيص الوضعية، والذي يعتبر قاعدة كل توجيه تسويقي قصير، متوسط وطويل المدى.

2.3. التوصيات التسويقية

والتي تجيب على السؤال الآتي: "إلى أين نحن ذاهبون؟ وبأي طريقة؟". وهي مرحلة غير معروفة بشكل جيد من قبل "اللاتسويقيين"، رغم أنها تعبر عن "القيمة المضافة الحقيقية لمسؤول التسويق". وهي المرحلة الفاصلة للخيارات التوجيهية على المدى المتوسط والبعيد، فهي توضح إستراتيجيات وأهداف كل الأنشطة العملية. وهنا يجب أن يكون المخطط التسويقي مصاغاً مسبقاً. وتتمثل مهمتها في:

- توضيح الخيارات الاستراتيجية: وسيلة توجيه متوسطة أو طويلة المدى أو "مسار إستراتيجي تقسيم السوق المستهدف وتموضع العرض، متضمناً حساب الاستغلال المتوقع والنسب المالية.
- توصيات عملية، منبثقة مباشرة من المهمة السابقة، للمزيج التسويقي الخاص بالعرض.

3.3. قيادة العمليات

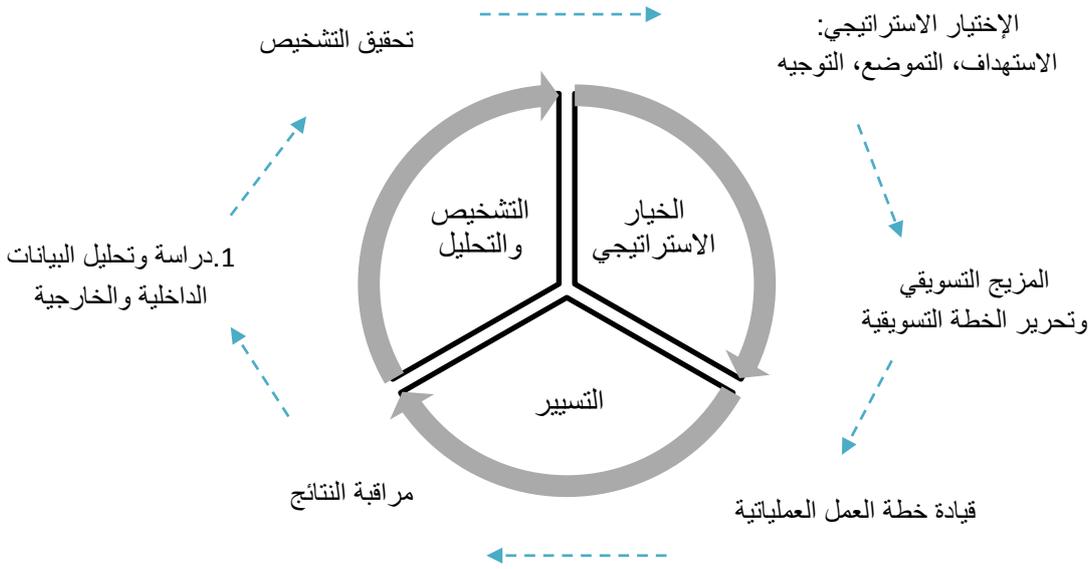
وهي مرحلة العمل ومتابعة النتائج. فالمسؤول التسويقي يطبق هذا المسار أساساً من أجل تحديد توجهات تشكيلاته ضمن المخطط التسويقي السنوي. وهي نفس عملية إعداد العملية التسويقية. وتتمثل مهمتها في:

- قيادة العمليات المقررة في المخطط التسويقي: مخطط أنشطة التسويق العملي، نشاطات الاتصال والتعاقد مع القوى البيعية.
- قيادة مشاريع الابتكار.

¹ Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Op-cit, p : 07.

² Nathalie Van Laethem, Op-cit, p:06.

الشكل (1-2): المراحل الثلاث للعملية التسويقية ومهامها الستة



Source: Nathalie Van Laethem, Op-cit, p17.

المطلب الثاني: التشخيص والتحليل

تعتبر مرحلة التشخيص ذات أهمية بالغة بالنسبة لعملية اتخاذ القرار، فمن خلالها يمكن التعرف على نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، كذا تسمح بالنظر إلى المناهج الكفيلة بتحسين الأوضاع التسييرية بها. فالتشخيص أداة تسيير تسمح وتساعد على فهم الماضي، الحاضر ثم التدخل في الحاضر من أجل المستقبل.

1. مفهوم التشخيص

عرفت الجمعية الفرنسية للتقييس، التشخيص على أنه: "فحص طوعي لوحدة، شخص، وظيفة، مؤسسة، وفقا لمجموعة من المعايير التي يعتمد عليها الخبير، للكشف عن الإختلالات وأعراضها وتحديد أسبابها ثم تقديم التوصيات". فعملية التشخيص هي مرحلة الملاحظة الدقيقة والدراسة المعمقة من أجل البحث عن الإشارات والكشف عن الإختلالات وتحديد أسبابها، ومن ثم ترجمتها في الوقت المناسب، قصد استباق الأحداث وإعداد إستراتيجية تساعد المؤسسة على مواجهة الأخطار وصياغة الحلول الملائمة ومواجهة التحديات.

تقوم المؤسسة بعملية التشخيص في حالتين:

- إذا كانت تعاني من اختلالات واضطرابات ومشاكل: حيث يعتبر التشخيص ضروريا لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة، ومنه محاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها.
- أو إذا كانت المؤسسة في حالة جيدة: حيث يعتبر اللجوء للتشخيص رغبة منها في تحسين أدائها، من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة.

2. أنواع التشخيص

تعمل المؤسسات في ظل بيئة ديناميكية، الأمر الذي يدفعها إلى القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص والتهديدات الكامنة فيها، حيث يتمثل عامل الفرص مثلا في اكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق أو مجتمع معين، وهذه الحاجة ترتبط بمنتج معين، وإذا ما تكاملت مع أهداف المؤسسة ستحقق

عائداً معتبراً. أما التهديد فهو تحد أو خطر أو مشكلة، ينشأ كنتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها، والذي يؤدي إلى اختلال المؤسسة وعدم توازنها وإمكانية زوالها. ويكون التشخيص داخلياً وخارجياً، من خلال:

1.2. التشخيص الخارجي

هو عملية استكشاف وفحص للعوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية وقوة المنافسة، وهي العوامل التي لا يمكن التحكم فيها من قبل المؤسسة. وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخاصة والعامّة.

2.2. التشخيص الداخلي

ويقصد به عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها. فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل الأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدى، لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية.

3. اليقظة الاستراتيجية

تعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والاقتصادي للمؤسسة من أجل اكتشاف التهديدات والإحاطة بفرص التطور. فاليقظة تسمح بتحديد وجمع المعلومات التي تساعد أصحاب القرار على:

- تقييم قدراتهم على التسيير أو مهاراتهم، والعمل على تطويرها.
- وضع مشاريع للابتكار.
- إعادة تركيز، أو العكس من ذلك، تنويع أنشطة المؤسسة.

غالباً ما تكون الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة في ما يخص اليقظة الإستراتيجية تخص تطوير الحصص السوقية، الإبتكار، تعزيز النمو الخارجي أو تخص كذلك التصدير.

على مستوى المؤسسة، اليقظة الاستراتيجية تتطلب تنسيق مثالي بين مختلف المصالح والخبراء من أجل تشكيل معلومات بأحسن فعالية. واليقظة الاستراتيجية القصوى تتطلب تحليل مستندي، مراقبة المعلومة الرقمية والمعلومة المباشرة، وكذلك إشراك المعلومة الداخلية للمؤسسة.¹

ومن أجل رؤية كاملة للسوق الذي سنتجه إليه وكذا بيئتها المحيطة، يستخدم مدير التسويق تقنيات مختلفة. ومصادر المعلومات المستخدمة، تعطي كمية من المعلومات التي يجب على مدير التسويق فرزها، تحليلها ووضعها من منظور أهداف المؤسسة. "فكثرة المعلومات، تقتل المعلومات"، لهذا من الضروري التحديد الدقيق لمهمة البحث قبل البدء بها. وهناك ثلاث مستويات للتحليل تمكن من تحليل المعطيات هي:²

- دراسة السوق (العرض والطلب)
- تحليل بستيل.
- تحليل القوى الخمسة لبورتر.

¹ Abdellah EL MZEM, Serge LECLERC, Patrice LEROUX, Guy LITALIEN, **Vocabulaire des relations publiques**, université de Montériale, Paris, 2^{ème} édition, septembre 2014, p :127.

² Nathalie Van Laethem, Op-cit, P :27.

المطلب الثالث: صياغة الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية من مهام الإدارة العليا للمؤسسة، رئيس مجلس الإدارة، اللجنة التنفيذية أو مدير التسويق، على حسب حجم المؤسسة وتنظيمها. والاستراتيجية هي قوى محركة عامة محددة من طرف الإدارة، لتحقيق هدف يلخص جميع القوى المتاحة حول خطة استراتيجية محددة.

1. سيرورة اتخاذ القرار

والإستراتيجية تتطلب المرور بثلاث مراحل رئيسية متمثلة فيما يلي:¹

1.1. التوقع، لأن القرارات المتخذة متعلقة بالحالة المستقبلية للسوق والبيئة، حيث يسمح التوقع بتقليل مخاطر عملية صنع القرار.

2.1. الاختيار، وهو نتيجة التحليل، والرغبة في العمل في اتجاه واحد.

3.1. التنفيذ، ويشمل كل مستويات المؤسسة، وكلما كان الاتساق في تنفيذها جيدا، كلما كانت الاستراتيجية ناجحة.

وقبل تحديد الاستراتيجية العامة، كل مؤسسة عليها أولا تعريف مهمتها ورسالتها. بعد ذلك تطبيق تحليل استراتيجي (لمعرفة موقعها التنافسي)، يأتي بعدها وضع أهداف عامة وأخيرا صياغة استراتيجية التسويق.²

وهي من أجل الأهداف الآتية:

- تموقع المؤسسة، علاماتها وتشكيلات منتجاتها في السوق، مقابل توقعات واحتياجات أسواقها.
 - تحديد توجهات التطوير متوسط وطويل الأجل، وفقا لأهداف المسيرين وتحديات السوق.
 - السماح للمؤسسة بعرض خطة استراتيجية واضحة وتوزيعها على جميع الإدارات التنفيذية.
- تتفاوت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها أو حصرها لاهتمامات ونشاطات المؤسسة. ليست الإدارة العليا فقط، بل تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة ككل، فتهتم بالرؤية، الرسالة، الغايات والأهداف، ويتم وضعها من طرف مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى والمديرين. وتكون كإجابات على قضايا عامة تحكم اتجاه مستقبل المؤسسة. وتكون غالبية هذه الإستراتيجيات طويلة الأجل.³

وهناك عدة خيارات استراتيجية يمكن للمؤسسة اتخاذها، باعتبار مجمل التغيرات في البيئة المحيطة، وكذا قدرات المؤسسة المادية والبشرية والتكنولوجية. حسب "مايكل بورتر" فإن اتخاذ الاستراتيجية يكون لهدفين رئيسيين هما: الحصول على ميزة تنافسية (داخلية بتقليل التكلفة، خارجية بتميز المنتج)، واستدامة المؤسسة في السوق، يشارك في وضعها كل المدراء وفي كل المستويات الإدارية، كل حسب مستوى نشاطه. فيمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإستراتيجية.⁴

¹ Idem, p :26 .

² Armand Dayan, **LE MARKETING B TO B OU LE MARKETING APPLIQUE AUX BIENS ET SERVICES INDUSTRIELS ET PROFESSIONNELS**, Vuibert, 2003, p :01.

³ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 4.

⁴ قدايفة امينة، **دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية فرع الإدارة التسويقية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007، ص: 74 .

- الاستراتيجيات العامة حسب مايكل بورتر.
- استراتيجيات النمو.
- الاستراتيجيات التنافسية.

2. الاستراتيجيات العامة حسب مايكل بورتر

الميزة التنافسية هي الطريقة التي تتخذها المؤسسة لجذب زبائنهم، وخلق تفضيلاتهم لمنتجاتها. تعتمد المؤسسة على إحدى الاستراتيجيات الثلاث حسب الميزة التنافسية التي تمتلكها:

1.2. استراتيجية القيادة في التكلفة

تعتمد المؤسسة على تخفيض التكاليف مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة، وزيادة الكفاءة الداخلية، حتى تتفوق على المنافسة بتحسين مركزها التنافسي في السوق. فتوجه منتوجها للمستهلكين بأسعار منخفضة، مستعملة أحدث وسائل الإنتاج، ومصادر الموارد الأقل تكلفة، لتحقيق رقم أعمال معتبر.

2.2. استراتيجية التميز

تعرض المؤسسة منتوجا متفردا، متميزا عن منتوجات المنافسة. تقوم أساسا على الابتكار، تطوير الجودة وحسن خدمة المستهلك. تحتاج هذه الاستراتيجية إلى نظام بحوث التسويق فعال، وتصميم متقن للمنتج، ومتابعة الرقابة على الجودة.

3.2. استراتيجية التركيز

تفضل المؤسسة التركيز على قسم سوقي معين، أو نوع معين من المنتجات. تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين. ويكون هذا إما بالتركيز مع القيادة بالتكلفة (أسعار منخفضة) أو التركيز مع التميز (جودة عالية).

3. استراتيجيات النمو

تنقسم استراتيجيات النمو إلى قسمين رئيسيين، الأول يعنى برغبة المؤسسة في التوسع في سوقها الحالي، عن طريق منتجاتها الحالية ضمن أسواقها الحالية. أما الثاني: تسعى المؤسسة للنمو التكاملي عن طريق الحصول على نشاطات جديدة.

1.3. نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق/المنتج

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج/السوق، لتقديم أربعة استراتيجيات هي:

1.1.3. إستراتيجية اختراق السوق

هدف المؤسسة هو تركيز أنشطتها على زيادة حصة المؤسسة في السوق، من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق.

2.1.3. إستراتيجية تنمية السوق

دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة، وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين.

3.1.3. إستراتيجية تنمية المنتج

تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية، ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج.

4.1.3. التنوع

تقديم منتجات جديدة، الدخول في أسواق جديدة.

2.3. استراتيجيات النمو التكاملية

تمكن هذه الاستراتيجيات من السيطرة على الموزعين، الموردين والمنافسين. وتأخذ الأشكال الثلاثة التالية:

1.2.3. التكامل الأمامي

هدف المؤسسة امتلاك قنوات توزيع (جملة أو تجزئة)، مما يحقق لها تكلفة أقل، ثم أرباح أكثر. أو كفاءة أكبر في الأداء وخدمة الزبائن ومواجهة المنافسة.

2.2.3. التكامل الخلفي

هدف المؤسسة امتلاك مصادر الإمداد من مواد أولية، مواد نصف مصنعة، خدمات، .. الخ.

3.2.3. التكامل الأفقي

هدف المؤسسة امتلاك مؤسسات المنافسة، أو زيادة السيطرة عليها، للتمكن من تحقيق الوفرة الاقتصادية والتخلص من المنافسة. ويأخذ شكلين هما: الاندماج والامتصاص.

4. الاستراتيجيات التنافسية

تتبنى المؤسسات الاستراتيجيات التنافسية سعياً للمحافظة على مركزها في السوق وحماية كيانها في مواجهة المنافسة. وترتكز هذه الاستراتيجيات على معيار نسبة الحصة السوقية، وعلى الدور الذي تلعبه المؤسسة في السوق (الريادة، التحدي، التبعية، التخصص).

1.4. استراتيجية القيادة

في كل سوق توجد مؤسسة مؤهلة لقيادة مجال النشاط الخاص بها، فهي المؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية، مما يمكنها من قيادة التغييرات السعرية، السلعية، الخدمية، التكنولوجية. لتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها/خدماتها.

2.4. استراتيجية التحدي

وهي المؤسسات ذات المرتبة الثانية بعد القائدة، ذات حصة سوقية معتبرة، والتي لها الخيار في المواجهة أو البقاء في موقعها. تنقسم إلى:

- استراتيجية مهاجمة الجبهات الأمامية للسوق.

- استراتيجية الهجوم الجانبي.
- استراتيجية الهجوم المطوق.
- استراتيجية الهجوم الثانوي.
- استراتيجية هجوم العصابات.

3.4. استراتيجية التبعية

تقوم المؤسسة الصغيرة باتباع قائد السوق بدلا من تحديه أو منافسته. وذلك بتقليد المنتج الذي يطرحه، أو تعديله أو الاقتصار على جزء واحد من السوق. هذه الاستراتيجية تجنب المؤسسة التابعة نفقات الابتكار والتطوير. ومن بين هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجية المزور.
- استراتيجية المقلد.
- استراتيجية المحور.
- استراتيجية المنقب/المكتشف.

4.4. استراتيجية التخصص

وهي الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة بتكليف جهودها ومواردها اتجاه قطاع سوقي معين، والذي يجب أن يكون كاف من حيث حجم القدرة الشرائية ليكون اقتصاديا، وأن يكون نموه المستقبلي ممكنا، وأن لا يدخل في دائرة اهتمام المؤسسات القائدة. ومن ناحية خصائص المؤسسة، يجب أن تملك قوة التخصص أو التميز لتحقيق الكفاءة.

5. التخطيط والتقسيم الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى، يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والأقسام السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. ويجب على السؤال "أين نحن ذاهبون؟"، أخذا بالاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المؤسسة والأنشطة المختلفة بها، والعلاقة بين المؤسسة وبيئتها. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع المؤسسة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.¹

يعود الفضل لأنسوف في تطوير مفهوم التخطيط الإستراتيجي خلال العشرية 1965-1975، وقد رافق هذا المفهوم تطور ملحوظ في الأدوات الإستراتيجية خصوصا ضمن ما جاءت به تقنيات التسويق الإستراتيجي، ويمكن اختصار أهم التغييرات التي أحدثتها على مفهوم التخطيط فيما يلي:

- لا يمكن إطلاقا القيام بالتخطيط مع افتراض كون المحيط ثابت، يجب الأخذ بعين الاعتبار عامل المحيط وتغيراته لكونه أصبح أكثر تعقيدا وتقلبا.

¹ محمد عيد العزيز قبادو، مقرر استراتيجيات التسويق، كلية إدارة الأعمال، تبوك، 1434هـ، ص:2.

- إجراءات التخطيط تستلزم مخططا مكتوبا، صياغة واضحة للغايات والأهداف والتعليمات الموجهة للمستويات الدنيا هرميا، ووضع أنظمة رقابة واضحة... الخ.

إلى جانب هذا كله، يجب التركيز على مسارات تطبيق هذه الإجراءات، ما دامت عبارة عن أساليب للاختيار، لاتخاذ القرار، والرقابة وتساهم في توضيح وإبراز ما ستكون عليه الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للسنوات القادمة.

ينتج المخطط الإستراتيجي عن اختيارات متتابعة تتم في كل مرة بعد الرجوع إلى الوراء والتحقق من الملائمة وقابلية التطبيق، فبعد تحديد الأهداف العامة، يجرى تحليل SWOT الذي ينتهي إلى إظهار أهداف أخرى ترجمة لنتائجه. ويقول أنسوف أن هذه الرؤى لا يمكن أن تكون أهدافا إلا بعد التحقق من آثار التآزر بالقاعدة "5=2+2"، فالأنشطة الإضافية تقوم بتدعيم ورفع درجة المنافسة للأنشطة المتواجدة حاليا.

أما تجسيد الأهداف المدققة، فيستلزم التساؤل عن مدى إمكانية تحقيقها بالنظر إلى الموارد المتوفرة، عن كيفية تحديد المجال الإستراتيجي ومحاور النمو (هل يوجد محور أساسي موجه؟)، عن مفهوم الميزة التنافسية، وعن الخيار بين التصنيع الذاتي أو اقتناء الموارد،.. الخ. وحينما تتحدد الاختيارات وتوضح الأعمال يبقى تطبيق هذه الخيارات من خلال مخطط إستراتيجي، عندها تطبق الإجراءات المتمثلة في وضع برامج للعمل التجاري (إستراتيجية منتج/سوق)، برامج العمل التنظيمي (الإستراتيجية الإدارية)، وبرامج العمل المالية (الإستراتيجية المالية)، هذه الأخيرة تتجسد في "الميزانية الإستراتيجية".

تتمثل أهمية التخطيط التسويقي في:

- مساعدة المديرين على التفكير المنظم القائم على أسس علمية.
- المساعدة على التنسيق الأفضل للجهود التسويقية.
- المساعدة على تحسين عملية الرقابة.
- المساعدة على مواجهة الظروف الطارئة.
- كونه أداة اتصال فعالة تتطلب تعاون جميع العاملين في المؤسسة.

ويشير مصطلح "قسم إستراتيجي" لنفس معنى "مجال النشاط الإستراتيجي" والقسم الإستراتيجي هو مجال نشاط المؤسسة، يتميز بتوفيق متجانس للعوامل المفتاحية للنجاح والتي توفر رؤى خاصة للنمو والمردودية. كما يعرف على أنه: "مجموع متجانس للسلع/الخدمات الموجهة لسوق معين والذي تواجه لأجله المؤسسة منافسين محددين ومن الممكن أن تصاغ له إستراتيجية.

المبحث الثاني: التسويق العملياتي

بعد الاختيار المنهجي للإستراتيجية التي تود المؤسسة اتباعها، تأتي مرحلة تطبيق هذه القرارات على أرض الواقع، بدءا بتسخير جميع الامكانيات المادية والمالية والبشرية التي يحتاجها النشاط، إضافة إلى متابعة الأداء الذي يضمن السير وفق الخطة المسطرة.

المطلب الأول: تنفيذ الإستراتيجية

توفر المؤسسة كل الظروف المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية، من الناحية البشرية إلى المالية، وتنفيذ الإستراتيجية له دور مهم في الحكم على نجاح الخطة المسطرة والإستراتيجية المختارة.

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والإختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة قيد التنفيذ، فهي تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، الموازنات والإجراءات المتمثلة في:¹

- البرامج، تعتبر البرامج خطط تنفيذية متضمنة مجموعة من الأنشطة، يتم تصميمها لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة.²
- الميزانيات، هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية، وتتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة، كأن يتم وضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير.
- الإجراءات، هي خطوات متتابعة لكيفية القيام بالأنشطة والأعمال بشكل مفصل. وتعتبر أكثر تحديداً من السياسات التي تعتبر خطوط عامة إرشادية لإتخاذ القرارات، وتحدد وسائل وأساليب أداء الأنشطة والأعمال في المستقبل.

بما أن التسويق يتعلق بكيفية حصول المستهلك على المنتج أو الخدمة المناسبة بالسعر الملائم، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. فهذه العلاقة لن تستمر طويلاً ما لم تكن هناك مجموعة من العوامل المساهمة في نجاح واستمرارية المؤسسة، منها:³

- تصورات دقيقة حول جودة المنتج وسمعته في السوق.
- إتباع وسائل فاعلة للهيمنة على السوق ورفع الحصة السوقية.
- اعتماد قنوات توزيع توفر انسيابية عالية للتوصيل.
- أساليب إبداعية في ترويج المبيعات.

فالبائع يبدأ بعد توفر المنتج فعلياً، بينما يبدأ التسويق قبل ذلك بكثير، فهو واجب المؤسسة والذي يتطلب منها تحديد ما يحتاجه الزبون وما الذي يجب عليها كمؤسسة توفيره. يحدد التسويق العملياتي كيفية إطلاق المنتج في الأسواق، سعر البيع، طريقة التوزيع، وأفكار الترويج، ويراقب نتائج البيع ويحسن العروض الخاصة، ويحدد ما إذا كان يجب، ومتى يجب إنهاء عرض خاص. فالتسويق الصحيح يبدأ قبل التصنيع، ويستمر طويلاً بعد وصول المنتج إلى الأسواق. فسابقاً كان المنتج يقول: "هذا ما لدي من منتجات، هل تريد أن تشتري أيها منها؟" والآن: المنتج يقول للمستهلك: "ماذا تريد، فأصنعه لك؟"

لا يقتصر التسويق على التركيز على التخلص من السلعة فحسب، فهذا قد يؤدي إلى خسارة فعلية لمستهلك متوقع كان يمكن أن يعود غداً. إذا فوظيفة مسؤول التسويق هي "خلق علاقة طويلة المدى مع المستهلكين تحقق منفعة متبادلة".

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة 2006، ص: 14.

² جلال العبد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 127.

³ Nathalie Van Laethem, op-cit, pp: 08-09.

يشمل التسويق العملياتي على عناصر المزيج التسويقي، المحددة في المراحل التسويقية السابقة، والناجمة عن خبرات المسيرين التسويقيين وجهودهم في إعداد الاستراتيجية التسويقية، والمخططات العملية. ووظيفة المزيج التسويقي هي "توفير الاكتفاء للسوق، مع تعظيم الفعالية".

بالرغم من أن اقتراح عناصر المزيج التسويقي بـ 7 أو حتى 12 عنصر، يكون في بعض الأحيان كاملا وأكثر تحديدا في حالة قطاع الخدمات، إلا أن العناصر الأربعة للمزيج تبقى قاعدة لمفهوم العرض.

1. مفهوم المزيج التسويقي

يتطلب النجاح في كسب رضى المستهلكين والزبائن وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق الربح والنمو والاستمرار لأي مؤسسة، أن يؤخذ في الاعتبار تلك المتغيرات التي يمكن التحكم فيها كمسوق، والتي يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي، والتي يمكن السيطرة عليها في السعي لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق.

التعريف الشائع للمزيج التسويقي طرحه "بانسون شابيرو"، واحد من المتخصصين في تقسيم السوق، حيث يقول أن: "المزيج التسويقي يقدم لمتخذي القرار في المؤسسة، وسيلة لضمان أن كل عناصر برنامجهم قد اتخذت بعين الاعتبار بطريقة بسيطة ومنظمة. فكل عنصر يمكن أن يسطر خلاصة كل استراتيجيات التسويق، بتمثيل قسم سوقي لعناصر المزيج في شكل موجز.¹

ويمكن أن يكون هناك أكثر من مزيج تسويقي للمؤسسة الواحدة في حالة تعدد منتجاتها فمثلا يكون هناك مزيج تسويقي خاص بالمنتجات الصناعية وآخر للمنتجات الخدمية في حالة قيام نفس المؤسسة بإنتاج هذين النوعين من المنتجات. وقد قدم "بوردين" عناصر المزيج التسويقي في مجموعة من 12 عناصر وهي: تخطيط المنتجات، التسعير، العلامات التجارية، قنوات التوزيع، البيع الشخصي، الدعاية، التخفيضات، التعبئة والتغليف. العرض، الخدمة، التعامل المادي، وتقصي الحقائق وتحليلها.²

جمع جيروم ماكارثي مكونات التسويق في أربع فئات تدعى المزيج التسويقي 4Ps (المنتج، السعر، التوزيع والترويج). وهي المتغيرات التي يمكن أن يسخرها المديرون التسويقيون لتلبية حاجات ورغبات السوق المستهدف بأفضل ما لديهم. من المهم فهم أن هذه المتغيرات تتشكل بتجانس واتساق مع التموضع المتخذ. فالمزيج التسويقي يجسد كل ذلك.³

ولكن أغلب من اقترحوا تغيير عناصر المزيج وفقا لنموذج 4P's لم يلتزموا بما اقترحوه، حيث عادوا إلى نموذج 4P's مرة أخرى كما فعل كوتلر الذي كان من أوائل من فتحوا الباب نحو اتساع عناصر المزيج التسويقي بمقاله الذي قدمه سنة 1986 بعنوان: "Mega-marketing" فكان من أوائل من

¹ Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, **LA BOÎTE À OUTILS DU Responsable Marketing**, Dunod, Paris, 2007, p :132.

² Chai Lee Goi, "A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?", **Department of Marketing & Management, School of Business**, Curtin University of Technology, Sarawak, Malaysia, international journal of marketing studies, vol1 N°1, Mai 2009, P3.

³ Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, op-cit, p :134.

دعوا إلى زيادة عناصر المزيج التسويقي واقترح في مقاله عنصرين جديدين هما القوى والعلاقات العامة¹.

2. عناصر المزيج التسويقي لقطاع الصناعة 4P's

يقتصر نموذج 4Ps على قطاع الصناعة الذي يقدم منتوجا ماديا ملموسا، فهو يكتفي به للتأثير على الطلب الكلي. أما قطاع الخدمات فيستعمل نموذج 7Ps لأنه لا يكتفي بالعناصر الأربعة لوحدها للتمكن من إرضاء حاجات المستهلكين².

1.2 المنتج Product

هو مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته، من خلال قيامه بعملية المبادلة والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية والنفسية. ويرى كوتلر أنه لا بد وأن ننظر إلى المنتج على أنه يتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي: المنتج الأساسي وهو مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج والتي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها، أما المنتج الملموس فهو يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة التي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي، والمنتج المتنامي حيث يتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج، وكذلك تلك الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي يتلقاها المستهلك مقابل ما دفعه من مال. ويدخل في ذلك شهرة هذا الاسم أو العلامة، الضمان ومدته، تركيب المنتج وصيانتها... إلخ. ويكون المنتج إما فكرة أو سلعة ملموسة أو خدمة.

2.2 السعر Price

يعتبر السعر أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، وتستمر أهمية قرار التسعير ليمتد أثره على الأداء الكلي للمؤسسة. ويعرف السعر بأنه: "القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها"، وفي هذا المعنى يقصد بالسعر الوحدات النقدية التي يحددها البائع ويرتضي قبولها لقاء السلعة، أو تلك القيمة التي تم تحديدها من قبل البائع. ويعرف أيضا على أنه: "فن ترجمة قيمة السلعة في وقت ما إلى قيمة نقدية"³.

ومن أهم القرارات في مجال التسعير ما يلي:

- تحديد السعر الأساسي للسلعة .
- تحديد الخصومات التي تمنح للموزعين .
- تحديد أسعار الخدمات والضمان للسلعة.

¹ أسامة أحمد، مرجع سبق ذكره.

² Jonathan Ivy, "A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing", **International Journal of Educational Management**, Birmingham City University, Birmingham, UK, Vol22, N°5, P:289.

³ أحمد شاكر العسكري، **التسويق مدخل إستراتيجي**، دار النشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص173

3.2. الترويج Promotion

هو مجموعة من الأعمال التي تقوم بها وظيفة التسويق، من أجل زيادة قدرة المؤسسة على بيع وتصريف منتجاتها وخدماتها ومنافسة المؤسسات الأخرى في السوق، والحصول على أكبر حصة فيه، والوظيفة الأساسية للترويج هي تعريف المستهلك بالمنتج (سلعة أو خدمة) من حيث خصائصه، وظائفه، مكانة ودرجة توافره في السوق والسعر الذي يباع به. ولا يقف نشاط الترويج عند هذا الحد بل يتجاوز ذلك ليمتد إلى محاولة إقناع المستهلك باقتناء المنتج، وكذلك عملية تذكيره بوجود المنتج في السوق.

4.2. التوزيع Place

هو إيصال السلعة من المنتج إلى المستهلك، في المكان الذي يريده وفي الزمان الذي يرغب فيه وبأسهل وأسرع الطرق، مما يحقق له المنفعة المكانية والزمانية والحيازية، وتتم عملية التوزيع بواسطة قنوات التوزيع وهي مجموعة من المؤسسات أو الأفراد الذين يقومون بنقل ملكية المنتجات أثناء تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين.

وتتمثل قرارات التوزيع فيما يلي:

- تحديد سياسة التوزيع من حيث طبيعة التوزيع مباشر أو غير مباشر.
- تحديد درجة التوزيع المستخدم.
- تحديد البرامج التي تضمن تعاون الوسطاء وتنمية العلاقات معهم.
- تحديد قرارات النقل والتخزين.

3. عناصر المزيج التسويقي لقطاع الخدمات 7P's

أدخل فيفيلد و جيليران سنة 1996، متغيرات أخرى كتكملة لعناصر المزيج التسويقي الخاص بقطاع الخدمات وهي: العملية **Process** (أي عملية تقديم الخدمة)، العناصر المادية **Physical** (أي العناصر المادية المساعدة على تقديم الخدمة)، والأشخاص **People** (أي مقدمي الخدمة).¹

1.3. الأشخاص الذين يقدمون الخدمة PEOPLE

الأشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة والذين هم في الصف الأمامي للتعريف بالمؤسسة، هم مفتاح نجاح المؤسسة، فهم على احتكاك مباشر مع العميل، ويحاولون أن يبيثوا فيه نوعاً من الألفة والراحة والتقبل، فالخدمة التي هي غير ملموسة تترجم أمام الزبون على شكل صورة فنية، يأخذ انطباعاً عنها من خلال مقدم الخدمة.

2.3. العناصر المادية المساعدة في تقديم الخدمة PHYSICAL EVIDENCE

تؤدي العناصر المادية دوراً هاماً في عملية التبادل في السوق، والتي تؤثر في أحكام المستهلكين من خدمة المؤسسة. وتتضمن عناصر مثل البيئة المادية (الأثاث، اللون، الديكور، الضوضاء)، والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلاً السيارات التي تستخدمها شركة لتأجير السيارات)، وأشياء ملموسة (مثل الشارات التعريفية التي تستخدمها شركات الطيران على أمتعة المسافرين للتعريف بها) وغيرها.

¹ Claudio Vinali, McDonald's: "think global, act local" - the marketing mix", *British Food Journal*, Vol 103, N°2, 2001, pp:98-99.

3.3 عملية تقديم الخدمة نفسها PROCESS

عملية تقديم الخدمة وسلوك القائمين على تقديمها هي عوامل تؤثر جد مهمة على درجة رضا العميل، فوقت الانتظار مثلا، نوع ودقة المعلومات التي تعطى للعميل، وأقصى درجات المساعدة التي يقدمها الموظفون للزبائن. كل ذلك عوامل مساعدة على جعل العميل يشعر بالرضا.

المطلب الثاني: الرقابة التسويقية

من المعلوم أن الرقابة هي الوظيفة التي تمكن من التأكد أن ما تم من أعمال يكون مطابقا لما خطط له، رغبة في الوصول إلى النتائج المسطرة. فغرض الرقابة هو تصحيح الأخطاء والوقوف على نقاط الضعف. ويرى بعض الباحثين أن وظيفة التوجيه التسويقي هي الوظيفة الإدارية الأولى، على أساس أن المدير وإن كان يستطيع التخلي عن بعض أعباء الوظائف الأخرى، فإنه وفي كل الأحوال لا يستطيع التخلي عن وظيفة التوجيه، فيما يربط البعض الآخر من الباحثين بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته.

1. مفهوم الرقابة الحديثة "Cybernetics"

تعد عملية رقابة وتدقيق الإستراتيجية هامة جدا، إذ أنها توضح مدى مساهمة عمليات التنفيذ لما تم تصوره أثناء صياغتها. فمن خلال تتبع مراحل التنفيذ، يظهر مدى التطور الإيجابي أو الانحراف السلبي في استثمارات المؤسسة. مما يبرز ضرورة مواكبة عملية التنفيذ بالرقابة عليها، وتقييمها وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حتى تستمر الإستراتيجية في مسارها الصحيح، أو تعدل حسب الأهداف. وتقوم نظرية الرقابة الحديثة على مفهوم السيبرنيتيك، وترمز هذه الكلمة إلى دراسة التحكم والرقابة بالاتصالات الفعالة. وتضع مفهوما جديدا لعملية الرقابة يبعدها عن المفهوم التقليدي.

ويقوم مفهوم السيبرنيتيك على أساس تهيئة كافة الإمكانيات أمام المسؤولين عن التنفيذ حتى لا يقعوا في أخطاء. حيث يعتمد على اتصالات فعالة ومستمرة، وقنوات اتصال متوفرة ومنظمة بشكل سليم، وتوفر التغذية الراجعة التي تعتبر الجانب الأساسي لهذه التقنية، فانسياب المعلومات والبيانات من مراكز اتخاذ القرارات إلى نقاط التصرف عبر قنوات الاتصال، ثم العودة ثانية بمعلومات جديدة من الأفراد المنفذين لتغذية مراكز اتخاذ القرارات بالحقائق، يعزز عملية تحليلها وتفسيرها استعدادا لاتخاذ قرارات جديدة. ثم تنساب معلومات جديدة إلى نقاط التصرف لتصحيح الأخطاء وتقييم الانحرافات، وهكذا تتكون عملية دائرية بين مراكز اتخاذ القرار ونقاط التصرف فتتم الرقابة عن طريق التغذية الراجعة. وتتم الرقابة التسويقية خلال جميع أطوار الاستراتيجية التسويقية.

2. مفهوم الرقابة التسويقية

نظرا لشيوع مصطلح الرقابة، وتعدد استخداماته، وجب الأخذ بالتعريف الرسمية¹:
حسب المعيار NF X 50-120: "الرقابة هي عملية تقييم، اختبار، تجربة، غربلة خصائص منتج أو خدمة ومقارنتها بمتطلبات نوعية من أجل تقييم مطابقته".

وحسب المعيار ISO 9000 (2008) فهي: "تقييم المطابقة من خلال الملاحظة والحكم المرفق بمقاييس، تجارب أو معايرة".

¹ Roger ERNOUL, Le grand livre de la qualité, AFNOR, 2010, p.239.

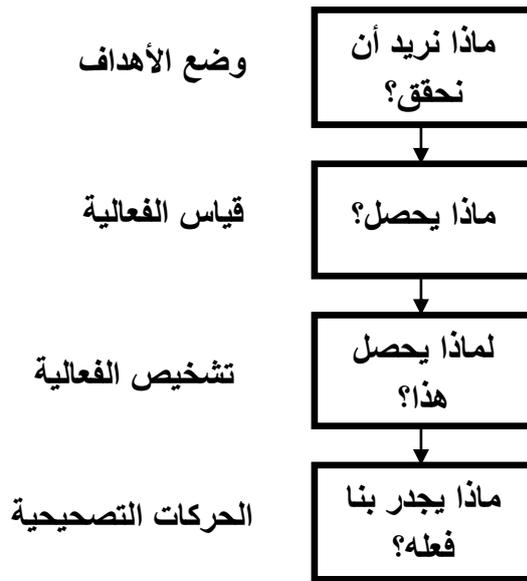
يعرف "بول" الرقابة التسويقية على أنها: "الوسائل التي تتمكن بواسطتها إدارة التسويق من التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة".¹

فالرقابة على النشاط التسويقي إذا تتضمن العمليات التالية:

- عملية المقارنة بين الأداء التسويقي والأهداف المحددة.
- تحديد الانحراف بينها، والانحراف هو الاختلاف عن الخطط والمعايير.
- تحليل أسباب الانحراف، التي قد ترجع إلى خطأ في التخطيط أو في تحديد المعايير نتيجة حدوث ظروف لم يتم توقعها، وقد يرجع الانحراف إلى أوجه الضعف في الأداء التسويقي.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها وذلك لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد التسويقية.

وعلى الرغم من الحاجة إلى رصد ومراقبة أنشطة التسويق، إلا أن العديد من المؤسسات لا تمتلك ما يكفي من إجراءات للرقابة الفعالة، والشكل التالي يوضح خطوات الرقابة:²

الشكل (1-3): عملية الرقابة



Source: PHILIP KOTLER, KEVIN LANE KELLER, Marketing Management, 14th edition, Pearson, 2012, p:649.

3. الرقابة تعكس فعالية التسويق

دراسة "تيم أمبلر" توضح أن: "القواعد النظرية للرقابة على فعالية التسويق ترجع إلى أهمية محددات القياس بالنسبة للمعلومات التي يحتويها، ولكن أيضا ترجع إلى ما تعتبره إدارة المؤسسة مهما". إذن فإن طريقة وضع نظام الرقابة هي التي تحدد فعالية التسويق. كذلك فإن نتائج عمليات التسويق متعلقة بشكل كبير بنموذج الرقابة المعتمد من طرف المؤسسة وكذا مستوى تطبيقه. وعملية الرقابة تمر

¹ 2. أبوقحف، عبد السلام. التسويق: مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 897.

² Roger ERNOUL, Op-cit ,p:649.

بآليات إدارية مكتوبة وخطط تسويقية قبل أن يبدأ التأثير في العمليات التسويقية المؤدية إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

"كلارك" في 1999، في تاريخه لقياس فعالية التسويق، برهن كيف أن قياس الأداء قد تطور عبر ثلاث اتجاهات، بدءا بمعايير مالية تقليدية: ربح، مبيعات، سيولة نقدية. والتي توسعت إلى معايير أخرى غير مالية: حصة سوقية، رضا (إكتفاء)، ولاء وقيمة العلامة. لأن المعايير المالية لا تعطي قياسا دقيقا لأداء النشاط التسويقي الذي يعطي الأولوية للزبون. أما "بيار فول" فقدم مؤشرات أخرى على جودة أداء التسويق مثل الارتباط والثقة، التي تقيس علاقة الزبون اعتمادا على وسائل تسيير علاقة الزبون (Customer Relationship Management) أو ما يعرف بـ CRM.

قدمت النسخة 14 من "Marketing Management" لسنة 2012، مؤشرات الرقابة على شكل 5 أصناف: "مبيعات، ميل الزبائن للشراء، مؤشرات الزبائن، التوزيع والترويج".¹

4. مداخل الرقابة على التسويق

تتم في الغالب في الاتجاهات الآتية:

- الكم، عن طريق مقارنة حجم المبيعات الفعلية بما ينبغي بيعه.
- الكيف، عن طريق إيجاد المقادير النسبية للأصناف المباعة أو تحديد نوع الزبون على أساس الحجم أو المكانة.
- الزمن، عن طريق وضع جدول زمني لتحقيق أهداف معينة في مواعيد معينة.
- التكلفة، يمكن تحديدها مسبقا واستخدامها كمرشد للجهود البيعية.

تعتبر المراقبة الداخلية وظيفية يقوم بها موظفون (مسؤولون) داخل المؤسسة، فرييس الدائرة يمارس رقابة وظيفية على عمل رئيس المصلحة والموظفين التابعين له، ورئيس المصلحة يمارس رقابة وظيفية على رئيس الفرع والموظفين التابعين له، وهكذا. وهي رقابة على كيفية سير عمل المصالح المختلفة للمؤسسة حسب القوانين والتنظيمات المعمول بها. وبعبارة أخرى، فإن الرقابة الداخلية هي ذلك النظام الإداري والمكتبي المحكم الترتيب الذي يوزع العمل الدفترية بين الموظفين بشكل يصعب معه على أي واحد ارتكاب غش أو تزوير بمفرده. ومن القواعد الهامة للرقابة الداخلية أن الموظف الذي ينظم المستند يجب أن يختلف عن الموظف الذي ينفذ مضمونه و هذا بدوره يختلف عن الموظف الذي يسجله المحاسب. والهدف من توزيع العمل بهذا الشكل تلافي أعمال الغش و التزوير التي يمكن أن تقع فيها لو اجتمعت الأعمال الثلاثة بيد شخص واحد.

ومن هذا يتبين أن وجود نظام ناجع للرقابة الداخلية يجعل المدقق في وضع أكثر اطمئنانا وثقة، وعندما يكون نظام الرقابة الداخلية قويا ومحكما فإن المراجع يستطيع الاستغناء عن كثير من الأعمال الروتينية الواجب القيام بها.

إذن الرقابة الداخلية التي يقوم بها مسؤولو المؤسسة من أهدافها ما يلي:

¹ Béatrice Martin, La mesure de la performance du marketing, Académie Versailles, mercredi 27 mars 2013.

- توجيه العمل داخل المؤسسة في إطار الاختصاص الوظيفي لكل مصلحة أو دائرة أو فرع.
- رقابة كفاءة الموظفين وحل مشاكلهم لإعطاء مردودية ونوعية في العمل المؤسسي.
- توزيع المسؤولية في العمل بين الموظفين حسب الاختصاص الوظيفي.
- الفصل الدقيق بين الوظائف.
- مراقبة سير العمل لكل وظائف المؤسسة حسب القوانين، تشريع العمل، الاتفاقيات الداخلية للعمل، أو التنظيمات المعمول بها قانون

المطلب الثالث: ماهية التدقيق التسويقي

بعد التطرق إلى مفهوم الرقابة التسويقية ووظائفها الرئيسية، سيتم فيما يلي التعرض لماهية التدقيق التسويقي:

1. أهمية إثبات فعالية أداء وظيفة التسويق

ينظر البعض إلى قسم التسويق على أنه غير فعال، لذلك من الضروري إعادة النظر لمؤشرات قياس الأداء التسويقي. يرى "روبر شو" أنه لا يعطى اعتبار لقياس الأداء التسويقي، وأنه ضاع بين أيدي موظفي المالية، وكثيرا ما يعتبر قياس الأداء عرضي أو ثانوي، أين يسعى المسوق قبل كل شيء إلى إرضاء الزبون. ولهذا من الضروري على مصلحة التسويق تحديد أهدافها بدقة للتمكن من قياس أدائها وتحسينه.

وقد أصبحت أغلب المؤسسات العالمية تقيس أداء مختلف وظائفها، بعدما كانت مقتصرة فقط على قياس أداء الوظيفة الإنتاجية. كذلك في نتائج الدراسة التي قام بها كل من تيم أمبلر وفلونا كوكيناكي، وجدا أن 84% من المسؤولين التسويقيين يتابعون النفقات التسويقية، بعد الحصة السوقية والسمعة.¹

2. مفهوم التدقيق التسويقي

يرى كوتلر أن بداية فكرة التدقيق التسويقي ترجع إلى عام 1952، أين أعلن اثنين من المديرين التنفيذيين لشركتين أمريكيتين أنهما قاما بتدوين الأداء التسويقي لمؤسستيهما لفترة عقدين كاملين، وأطلقا على ذلك اسم التدقيق التسويقي. بينما تعتبر بداية الكتابة العلمية للتدقيق التسويقي لسنة 1959، وهو تاريخ تقديم تقرير علمي إلى جمعية الإدارة الأمريكية ضم أربع أوراق علمية عن التدقيق التسويقي بعنوان: تحليل الأداء التسويقي وتطويره: "التدقيق التسويقي بين النظرية والتطبيق".

فالتدقيق التسويقي، يقول كوتلر هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المختلفة، مصممة للقيام بتقييم شامل لنشاطات التسويق بالمؤسسة، لتنظيماتها وتنفيذها.

التدقيق التسويقي هو عملية جمع وتحليل الأدلة من معلومات محددة متعلقة بوظيفة التسويق، لتقييم وتقديم تقرير عن الامتثال للمعايير. حسب كوتلر، فإن تدقيق التسويق هو تقييم وتقدير العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الوظيفة العملية للمؤسسة في فترة محددة. وجاءت في هذا الصدد عدة تعاريف للتدقيق التسويقي، أهمها:

¹ Béatrice Martin, Op-cit.

➤ تعريف "كوتلر"، التدقيق التسويقي هو عبارة عن: "اختبار شامل، مستقل، نظامي ودوري للبيئة التسويقية للمؤسسة، الأهداف التسويقية، الإستراتيجيات والأنشطة التسويقية، ومن خلاله يتم تحديد وتشخيص مجالات المشكلات والفرص. ووضع خطة عملية مقترحة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة".¹

➤ تعريف "بارملي"، الذي يرى أن: "التدقيق التسويقي هو وسيلة لقياس قيمة، مخاطر وفعالية جهود التسويق. باعتبار اختلافها من حيث المصادر الأولية ونتائج الأبحاث الثانوية، تدقيق التسويق يساعد

يقول "ليونارد دوماس": "هل دولاراتك التسويقية مستثمرة جيدا؟. يمكن للتدقيق التسويقي أن يعينك على الإجابة على هذا السؤال، كما يسمح لك أيضا بتطوير أعمالك و تحسين نتائجك". ففي الوهلة الأولى، يبدو مزعجا دعوة مدقق خارجي للإطلاع على أنشطتك التسويقية وعلى مبيعاتك. مع ذلك فالعديد من مدراء (البنوك) المنفتحين لا يترددون في الإستفادة من الخبرات الهادفة المستقلة الخارجية.

3. خصائص التدقيق التسويقي

يتميز التدقيق التسويقي بأربع خصائص تتمثل في:

1.3. الشمولية

يعني أن التدقيق التسويقي يجب أن يشمل كافة الأنشطة والعمليات التسويقية، وليس مقتصرًا على نشاط معين فقط.

2.3. المنهجية

يعني أن التدقيق يتم وفقا لمنهج معين ومحدد، حيث يتم تحديد ما هو مطلوب تدقيقه؟ أين؟ كيف؟ ومتى؟ هذا ما يؤدي إلى التحليل السليم للنتائج، ومن ثم التشخيص واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3.3. الحيادية

يعني أن الجهة التي تقوم بعملية التدقيق التسويقي، يجب أن تتسم بالحيادية سواء كانت من داخل المؤسسة -على أن تكون من خارج العاملين في مجال التسويق- أو من خارج المؤسسة، وعادة ما يفضل اللجوء إلى جهة خارجية لضمان توفر الحيادية.

4.3. الدورية

وهنا يفضل أن لا تنتظر المؤسسة وقوع المشكلات ثم القيام بعملية الفحص، ولكن أن يتم ذلك الفحص بشكل دوري و مستمر.

4. مزايا التدقيق التسويقي

- من مزايا تطبيق التدقيق التسويقي في المؤسسة ما يلي:²
- يقدم لرجل التسويق رؤية عميقة للأنشطة التسويقية التي تجري في المؤسسة. فهو يبرز صورة كاملة عن سير العمليات، ويكشف عن مختلف التجاوزات، فالتدقيق إذا يقود إلى تحقيق الكفاءة.

¹ PHILIP KOTLER, KEVIN LANE KELLER, p:643.

² ARPIT LOYA, "MARKETING AUDIT- AN IMPORTANT TOOL TO DETERMINE STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE COMPANIES", international Journal of Multidisciplinary Management Studies, Vol,1 Issue 2, November 2011, p:94.

- بما أن حاجات المستهلكين متغيرة بالنسبة للزمن، يبقى التسويق دائما يبحث عن أكثر معادلة مربحة تمثلها. فالتدقيق التسويقي في هذا الصدد يقدم "بطاقة تقرير مؤقتة" لمساعدة المؤسسة وموظفيها للاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف والنجاح.
- التدقيق التسويقي يمكن أن يساعد المؤسسة على تحديد سير أعمالها وتحسين الإنتاجية والربحية. وذلك بتلبية احتياجاتها لمنهجية علمية واضحة يمكن تناقلها للرقابة التسويقية.
- التدقيق التسويقي يسمح لمديري التسويق، الإدارة العليا والمستثمرين، بضمان قيامهم بالأمر الصحيحة، للمساعدة على دفع عجلة النمو لمؤسستهم. من خلال تقويم الأهداف، إدارة الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وأيضا في اختيار اتجاه عملية إعادة البناء التسويقي.
- التدقيق التسويقي هو فحص وتقييم دقيق لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا، ولتطبيق النشاط التسويق والنتائج. فهو يقدم الخطوط القاعدية لقياس وهيكله الأداء من أجل تخطيط عملي كفي من أجل تعظيم إدراك الزبائن الإيجابي تجاه منتجات/خدمات المؤسسة وتوليد الطلب عليها.
- التدقيق التسويقي غالبا ما يؤدي إلى تغيير التسويق الاستراتيجي، تقييم دقيق للبيئة المتغيرة، المستهلكين، قنوات التوزيع والمنافسين، مما قد يؤدي إلى إعادة تغيير اتجاه المؤسسة، وأحيانا إلى تجديد رسالتها عندما تتقدم وتصبح غير ممكنة.
- تطبيق وظيفة التسويق الناجحة يتطلب من المؤسسة القدرة على فهم قيمة المستهلك، خلق وتوفير القيمة للمستهلك. من أجل هذا، من الضروري إجراء تقييم دوري للمؤسسة.

المبحث الثالث: مراحل التدقيق التسويقي

تمر أعمال مهمة التدقيق التسويقي بثلاث مراحل رئيسية، تبدأ بالاجتماع التحضيري، الذي يتم فيه "تحديد الإشكالية"، والتي تكون مستندة على وقائع تاريخية وعلى الاستراتيجيات السابقة للمؤسسة. هذه الخطوة يجب أن تكون باشتراك مع الجهة المسندة لمهمة التدقيق التسويقي، فهي تسمح بتحديد الأهداف، موارد المعلومات، الأجل وكيفية نمذجة النتائج.

تأتي بعدها، الدراسة الأولية، أين يبدأ المدقق بإعداد مهمة التدقيق التسويقي عن طريق وضع مخطط للدراسة، اختيار الممثلين المستجوبين ومختلف الصلاحيات التي يحتاجها المدقق من الإدارة العليا والجهات الداخلية التي سيتعامل معها، وتحديد عناصر التدقيق التي ستشملها قوائم التدقيق الرئيسية والقوائم الفرعية، من طرف خبير أو أكثر في التسويق وفي التجارة، والذين يختارون من خارج المصلحة داخل المؤسسة أو خبراء تسويقيون من خارج المؤسسة، مع تحديد المدة اللازمة لإنجاز المهمة.¹

ثم يصل المدقق إلى مرحلة تنفيذ خطة التدقيق، والتي تتمثل في تجميع البيانات الكمية والنوعية، تحليل البيانات واستخلاص النتائج، فصيافة تقرير التدقيق التسويقي وعرضه على الجهة المسندة. يتم

¹SEBASTIEN HEUCLIN, CLEFS ET METHODES POUR MENER, UN AUDIT MARKETING PROFITABLE EN B-To-C et B-To-B, Sclarité 2007-2008, p :9.

بعدها مناقشة تقرير التدقيق التسويقي الختامي مع جهة الإسناد، والوقوف على حجم الأهداف المحققة بالنسبة للأولوية المتفق عليها بين جهة الإسناد والمدقق.

الشكل (1-4): مراحل مهمة التدقيق التسويقي



المطلب الأول: المرحلة التحضيرية (قبل القيام بمهمة التدقيق التسويقي)

قبل تقرير نوع الدراسة التسويقية، يجب أن تكون لدى المدقق التسويقي الإجابة على السؤال التالي: "ما هو الهدف التسويقي من هذه الدراسة؟". هذا ما يقود إلى حصر الدراسات إلى المفيدة أو المستعملة فعلا فقط (لتقليل الجهد والتكلفة، وسرعة انجاز المهمة). ومهما كان الهدف التسويقي، من المهم تقييم الدراسة من حيث الميزانية.¹

1. زمن القيام بالتدقيق التسويقي

معظم المؤسسات لا تقوم بالتدقيق التسويقي إلا بعد حدوث المشكلة، أي متأخرة جدا. لكن في الفترة الأخيرة، وخاصة لدى المؤسسات الكبيرة، أصبحت تقوم به بشكل دوري حتى وإن كان كل شيء على ما يرام، رغبة منها للوصول إلى الأحسن وعدم الوقوع في الروتين أو التأخر على الإجراءات الحديثة.

فكما أن "الاستقلالية" و"الحيادية"، من الخصائص اللازمة لمهمة التدقيق التسويقي، فإن خاصية "الدورية" هي كذلك لها ضرورتها في تحقيق رقابة نوعية على النشاط التسويقي، خاصة في ظل التغيرات السريعة. وعليه، أصبح ضروريا على إدارة المؤسسة تخصيص مهمة تدقيق تسويقي كل فترة، للتأكد من التوجه الرشيد لنشاطات التسويق حسب رسالتها، أهدافها، وإمكانياتها.

2. القائم بمهمة التدقيق التسويقي

هناك عدة دوائر للتدقيق التسويقي التي قد تعتمد عليها المؤسسة بحسب ظروفها، وهي: المدقق التسويقي الخارجي، المراقب التسويقي والمدقق التسويقي الداخلي.

¹ Nathalie Van Laethem, op-cit, p:133.

"مهنة المدقق لا تتطلب منه أن يكون مثاليا وإنما أن يكون محترفا مهنيا. وكذا فإن المدقق ليس بمقرر، من أجل ذلك عليه أن يدلي بالحقيقة بعيدا عن الإساءة إلى الأشخاص".¹

1.2. المدقق التسويقي الخارجي

يعتبر الجهة المسؤولة عن التدقيق الخارجي، يمكن تعريفه بأنه: "من يتولى مسؤولية التدقيق التسويقي من خلال جهة مستقلة تنظيميا عن المؤسسة"، ويتم إسناد أعمال التدقيق له من طرف الإدارة العليا للمؤسسة أو الجهة المالكة لرأس المال، للاطمئنان على أن المؤسسة تستثمر إمكاناتها بالشكل المناسب في الأسواق المستهدفة، كما قد تهدف لتدقيق أداء أعمال التدقيق التسويقي الداخلي التابع للمؤسسة.

2.2. مراقب التسويق

هو الجهة المسؤولة عن الرقابة والمراجعة (ليس التدقيق) الداخلية، ويمكن تعريفه بأنه: "من يتولى مسؤولية المراقبة التابعة للإدارة العليا والمتعلقة بالاستراتيجيات، الخطط التسويقية، وسلامة توجيه نفقاتها"، وهو يتبع تنظيميا الإدارة العليا للمؤسسة مباشرة.

3.2. المدقق التسويقي الداخلي

يمكن تعريفه بأنه: "من يكلف من الإدارة العليا للتسويق بالمؤسسة، بتولي مسؤولية الفحص الدوري المستمر لأداء الأعمال والأنشطة التسويقية للمؤسسة ومطابقتها للمعايير الاستراتيجية".

تسير أعمال المدقق التسويقي بصورة تحتاج للخبرة والمهارة والإبداع، فلا يمكن أن يوصف التدقيق التسويقي بالمنطوية والجمود. وهي الصفة التي ميزته عن غيره من أعمال الرقابة التسويقية الأخرى، كما أنها تميزه عن غيره من أعمال التدقيق الأخرى غير التسويقية. ومن أبرز ما يدل على ذلك هو أن أعمال المدقق التسويقي قد تنتهي بتوصية تغيير الرسالة أو الأهداف الاستراتيجية.

ولا تزال مهنة المدقق التسويقي بحاجة إلى مزيد من الجهود المهنية والأكاديمية، حتى يتم الاعتراف بها كمهنة مستقلة، ويكون لها ضوابط ومعايير دولية متعارف عليها أخلاقيا ومهنيا. وليس المقصود أن يصل التدقيق التسويقية إلى منهجية مماثلة للتدقيق المحاسبي ذات الطبيعة الموحدة والثابتة، لما يحتاج له التدقيق التسويقية من إبداع وابتكار وخبرة أثناء التطبيق، وإنما المقصود هو الاعتراف بتلك المهنة، وتنظيم ضوابطها الأخلاقية والمهنية، وتقديم الحد الأدنى من المعارف الأساسية للمدققين التسويقيين من خلال إطار عام مناسب.

3. موضوع التدقيق التسويقي

يمكن القيام بالتدقيق التسويقي على المزيج التسويقي ككل أو على إحدى عناصره، وذلك حسب حاجة المؤسسة لذلك (المنتج، سياسة السعر، التوزيع، الترويج)، ولكن في كل الأحوال فإن إعادة الإختبار ستكون شاملة، فهي تتعلق بتحديد الأهداف العامة والخاصة، اختيار الموارد، طرق وتقنيات العمل والرقابة. يمكن أن يشمل التدقيق التسويقي جميع عناصر السياسة التسويقية أو يكتفي بعنصر واحد

¹ J. LENDREVIE, J. LEVY & D. LINDON, MERCATOR, DALLOZ EDITIONS, 2003.

(تعزيز الحصاة السوقية، إطلاق منتج جديد، تغيير الرسالة، ...)، وفي كل الأحوال تبقى معتمدة على تحليل داخلي/خارجي إجمالي¹.

4. برنامج التدقيق

برنامج التدقيق هو وسيلة للتخطيط بامتياز يقول لاكلولار. بحيث يسمح بكسب الفاعلية، بأخذ نظرة على مواقع التدقيق والأنشطة المراد تدقيقها. وكذلك يسمح بتقسيم وهيكلية عملية التدقيق. على سبيل المثال، القيام بعدة عمليات تدقيق محدودة المدة وفي مواقع مختلفة عوضاً عن عملية تدقيق واحدة ولعشرات الأيام. يسمح كذلك بحسن تقسيم عملية التدقيق حسب مختلف مراحل حياة المؤسسة (مثلاً عند غلق الحسابات). حسب عامل موسمية النشاط، وحسب منتجاتها/خدماتها، وحسب عقودها، حيث يكون الكل مرتكز على لحظة زمنية ن.

ومنه فإن إعداد برنامج لعملية التدقيق يهدف إلى تخطيط مجموع عمليات التدقيق بالنسبة لاستراتيجية التدقيق، ويسمح بتحقيق نتائج في المدة المحددة، حسب استراتيجية كل مؤسسة².

5. مستويات دورية التدقيق التسويقي

للتدقيق التسويقي عدة مستويات دورية كما يلي:

- مستوى التدقيق الدوري الأول (شهري).
- مستوى التدقيق الدوري الثاني (ربع سنوي).
- مستوى التدقيق الدوري الثالث (سنوي).
- مستوى التدقيق الدوري الرابع (3-5 سنوات).

لكل مستوى من مستويات التدقيق ما يناسبه من عناصر التدقيق التسويقي، كما أن هذا التصنيف لمستويات التدقيق يكون في الأوقات العادية، أما في أوقات الأزمات التسويقية فقد تتم الرقابة والتدقيق التسويقي يوميا، كما أن الرقابة المستمرة يكون فيها التدقيق التسويقي معتمد على أجهزة الحاسب الآلي وبرامجه، وبالتالي يتم إدخال البيانات بصورة فورية، مما يعطي إمكانية القيام بعمليات التدقيق التسويقية بصورة لحظية وهو ما يسمى: "مركز الرصد التسويقي".

المطلب الثاني: المرحلة التنفيذية (مهمة التدقيق التسويقي)

بعد التحضير لمهمة التدقيق التسويقي تأتي مرحلة التنفيذ، والتي تتطلب مرونة من المدقق للحصول على المعلومات المستحدثة والصحيحة، حسب أهداف المهمة، وذلك باستعمال منهجية معينة تساعده على ذلك.

1. جمع البيانات

تمثل المعلومات مورداً جوهرياً للمؤسسات في العصر الحالي، فالمؤسسات من أجل الحفاظ على بقائها تكون ملزمة بأن تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كما هائلاً من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيجب عليها أن تتفوق عن غيرها فيما يتعلق بهذا المورد الاقتصادي الجديد. وبما أن اتخاذ

¹ J. LENDREVIE, J. LEVY & D. LINDON, Op cit.

² Vincent LACOLARE, Pratiquer l'audit à valeur ajoutée, AFNOR, Paris 2010, p :16.

القرارات هو صلب العملية الإدارية التي تختص بمواجهة المشكلات، فإن استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات يعد من أهم أغراض احتفاظ المؤسسات بالمعلومات، والمعلومات هي "بيانات تمت معالجتها بوسائل متخصصة لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً ومستقبلاً وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها". ومن خصائصها المميزة التي تجعلها مؤهلة للأخذ بها: "الدقة والمصداقية، عدم التحيز، الشمول، التوقيت المناسب، الملائمة والمرونة".

تتطلب مهمة التدقيق التسويقي توفر بيانات أولية وبيانات ثانوية (معلومات)، كمية ونوعية، داخلية وخارجية. والتي يمكن الحصول عليها من مصادرها المتعددة:

1.1. بيانات أولية

وهي البيانات النوعية التي يقوم المدقق بجمعها بنفسه من محيط المؤسسة التي يدقق نشاطها التسويقي، ومن وسائل الحصول على هذه البيانات:

- الملاحظة
- المسوح الميدانية (الاستبيان)
- التجربة

2.1. بيانات ثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها لأهداف أخرى، وموجودة في مصادر مختلفة ومتوفرة مسبقاً، وتقسم هذه المصادر إلى داخلية وخارجية.

- **داخلية**، وتشمل سجلات وتقارير المؤسسة مثل سجلات المبيعات، تقارير رجال البيع، البيانات المالية، السجلات المحاسبية وتقارير الوسطاء، وهي معلومات كمية نظراً للتعبير عنها بالأرقام.
- **خارجية**، يمكن للمدقق التسويقي الحصول على المعلومات الإحصائية من جهات أخرى خارج المؤسسة، بمبلغ رمزي، لقاء تكلفة تنظيمها وترتيبها وحفظها في وثائق أو في حوامل مغناطيسية كالديوان الوطني للإحصائيات، أو الهيئات الرسمية بأجهزة الدولة كمراكز التوثيق، الغرف التجارية، الغرف الفلاحية أو الغرف الصناعية. ويمكن الحصول على الإحصائيات خارجياً من المكتبات الجامعية (مذكرات، رسائل، أطروحات، تقارير، كتب، مجلات، دوريات، دليل... الخ)، ومواقع شبكة الإنترنت.

والمزج بين الطريقتين، الكمية والنوعية، الأولية والثانوية، يقدم تحليلاً كاملاً للموضوع قيد الدراسة، وبذلك تتعزز مصداقية الاستنتاجات والتوصيات.

2. تحليل البيانات

تعتبر مرحلة تحليل البيانات أحد أهم مراحل مهمة التدقيق التسويقي، ذلك أنه يتم خلالها استعراض جميع البيانات والمعلومات التي تم جمعها باستخدام الطرق الوصفية والكمية بشكل يخدم أهداف المهمة.

بداية، على المدقق التسويقي تحليل مصدر المعلومات من حيث صحتها ومصداقيتها، وإلا اضطر إلى البحث عن غيرها بوسائل أخرى. فبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات يتطلع المدقق إلى عملية

تحليل البيانات، والتي تبدأ بترميز البيانات، أي تحويلها إلى صيغة أو شكل يمكن تحليله بسهولة، وعندئذ يمكن للمدقق تحليل البيانات لاستخلاص نتائج البحث.

وتعتمد جودة ودقة النتائج المتوصل إليها على عملية معالجة البيانات، فعدم توجيه العناية الكافية لمعالجة البيانات من شأنه التأثير على النتائج، مما يؤدي إلى الحصول على تقديرات متحيزة وتفسيرات خاطئة. فبعد أن يتم إدخال المعلومات وفق برنامج ورموز محددة وواضحة، يقوم المدقق باختيار أسلوب من أساليب التحليل الأكثر ملائمة للمهمة.

3. تحليل النتائج وتفسيرها

يتم ذلك من خلال تحليل نتائج الاستقصاءات لكل من: الزبائن، الموظفين والمتعاملين مع المؤسسة، وفقا لخبرة المدقق التسويقي، ويكون كل ذلك في إطار علمي معتمد بصورة أساسية على الاستدلال الإحصائي.

4. وسائل التدقيق التسويقي

قائمة الأسئلة المتعلقة بالتدقيق التسويقي ليست ثابتة، فبعض المؤسسات تحتاج فقط إلى جزء منها، ذلك الذي يتعلق بنشاطها وقياس أدائها. بينما مؤسسات أخرى، لا تكفي بهذه القائمة بل وتضيف عليها أسئلة ليكتمل التحليل. وعليه، بإمكان من يقوم بالتحليل أن يطور قائمة الفحص بالأسئلة حسب حاجة التحليل لذلك، من أجل تحليل استراتيجي كامل للمؤسسة.¹

يقصد بأساليب التدقيق التسويقي: "تلك الطرق المتبعة في القيام بأعمال التدقيق التسويقي من تجميع للبيانات، تحليلها، ومن تم التوصل إلى النتائج، والتوصيات الختامية الملخصة في تقرير التدقيق التسويقي". وقد كان التدقيق التسويقي في بداية ظهوره يعتمد على أسلوب الملاحظة الشخصية، إلى أن ظهرت وتطورت بعد ذلك أساليب منهجية من أهمها ما يلي:

1.4. أسلوب الاستقصاء Questionnaire

حيث اعتمد عليه كوتلر سنة 1967 في تصوره عن كيفية قياس التدقيق التسويقي من خلال المقابلات الشخصية من داخل المؤسسة وخارجها، حيث حددها في ثلاث درجات فقط (من صفر إلى 2) للإجابة على كل عنصر من عناصر التدقيق التسويقي. مستفيدا مما يعرف بسلم ليكارت الذي ظهر في مطلع الثلاثينيات والذي استهدف قياس المشاهدات غير الكمية بعد بعض التعديلات عليه. وفيما يلي عناصر التدقيق التسويقي التي اقترحها كوتلر بالجدول الموالي:

¹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 13th edition, Pearson, 2012, pp:28-29.

الجدول (1-1): عناصر التدقيق التسويقي التي اقترحها كوتلر

م	مجموعة العناصر	عدد العناصر	عدد البنود
1	تدقيق البيئة التسويقية العامة والخاصة	13	28
2	تدقيق الاستراتيجية التسويقية	3	8
3	تدقيق التنظيم التسويقي	3	6
4	تدقيق النظم التسويقية	4	12
5	تدقيق الانتاجية التسويقية	2	3
6	تدقيق الوظيفة التسويقية	5	26
مج	6	30	83

المصدر: أسامة أحمد، "التدقيق التسويقي"، مجلة التدريب والتقنية، العدد رقم 84، نوفمبر، الرياض، 2008.

ويتضح من الجدول السابق أن العناصر الرئيسة لقائمة كوتلر بلغت 30 عنصرا رئيسيا مقسمة على 6 مجموعات، ويقترح من هذه العناصر الرئيسية 83 بندا من البنود الفرعية للتدقيق التسويقي معتبرا الدرجة القصوى في التدقيق هي 166 درجة، على اعتبار أن درجات التقييم لكل بند تتراوح بين (0-2) لكل بند من البنود الفرعية، بحيث تمثل درجة "0" عدم وجود البند بالكلية، بينما تمثل درجة "1" أقل تقييم للبند، أما درجة "2" فهي تعطى كأعلى تقييم للبند.

2.4. أسلوب قائمة الفحص Checklist

قدم "ويلسون" قائمة مفصلة لعناصر التدقيق التسويقي، ليساعد المدقق التسويقي الداخلي، والمراقب التسويقي بالمؤسسات على تسهيل عملية التدقيق التسويقي الذاتي من خلال خبرات المؤسسة الداخلية، حيث يقول: "إن فكرة قوائم الفحص جاءت في البداية من تلك القوائم المستخدمة في المطارات العسكرية أو المدنية لفحص الطائرات قبل رحلاتها الجوية". والجدول رقم (02) يوضح عناصر قائمة التدقيق التسويقي التي اقترحها ويلسون، حيث بلغ عددها 28 عنصرا متضمنة عددا من البنود الفرعية عددها 1552 بندا، تم صياغتها جميعا في صورة أسئلة يعتمد عليها المدقق التسويقي:

الجدول (2-1): عناصر التدقيق التسويقي التي اقترحها ويلسون

عدد البنود الفرعية	العنصر	م
36	الاستراتيجية والتخطيط التسويقي	1
45	سلسلة السلع والخدمات	2
51	العنصر الخدمي في التسويق	3
51	أداء المؤسسة	4
72	التصدير	5
52	نظم المعلومات التسويقية واستخدامها	6
36	حجم السوق وتركيبته	7
32	السوق المستقبلي	8
132	القوى البيعية وإدارتها	9
29	العناية بالزبائن ودعم دور موظفي التسويق	10
36	البيع بالعروض والتسويق المحلي	11
83	نظام الوكالة	12
91	طرق الترويج غير الشخصي ووسائلها	13
77	نظام التوزيع	14
45	عملية الشراء	15
41	تحليل الأعمال الضائعة	16
63	تقديم المنتجات الجديدة	17
81	صناعة المستخدم	18
69	التسويق لكبار الزبائن	19
83	الاستخبارات التنافسية	20
41	التوزيع المادي والتعبئة	21
33	الاتصالات الصناعية	22
43	التسعير	23
35	المدرجات والصور الذهنية	24
38	الجودة في التسويق	25
38	السلع والمنتجات المتشابهة	26
58	أعمال الخدمة	27
57	المعلومات المالية للسلعة أو الخدمة	28
1552	28	مج

المصدر: نفس المرجع السابق

3.4. التدقيق متعدد المصادر Multi-Sources Audit

يعتمد أسلوب التدقيق متعدد المصادر على قائمة رئيسية واحدة، ومجموعة من القوائم الفرعية، بهدف الوصول لتشخيص أدق لعملية التدقيق من خلال تعدد رؤى التقييم، حيث كان المتعارف عليه في الدراسات القديمة الاعتماد على التقدير الشخصي للمدقق التسويقي في تقييم عناصر التدقيق. ويضيف هذا الأسلوب مؤشرات الاستدلال الرقمي والإحصائي للملاحظات التسويقية الكمية والنوعية أثناء تقييم درجات عناصر التدقيق، إضافة إلى عملية الآراء الشخصية الأخرى، والتي قد تفيد في محاور أخرى للتدقيق التسويقي خاصة فيما يخص الحلول والمقترحات لتطوير الأداء التسويقي والتي ترد بتقرير التدقيق. ويشتمل التدقيق التسويقي متعدد المصادر على أربعة عناصر رئيسية وهي: الفكري، الرقمي الاستقصائي والعنصر الاستنتاجي.

4.4. المقارنة بمنافس نموذجي Benchmarking

تمثل المقارنة بمنافس نموذجي، الشكل المعاصر لوضع المعايير، فهي تستخدم لتقييم الأداء، وتعتبر تطوراً لما بعد معايير الأداء التقليدية التي يضعها مهندسو الإنتاج، وهي توسع مدى الرؤية بالمؤسسة، وتعتبر الأهداف التي سوف تتبع، عامل تحدي لتحريض المدراء نحو نبيلها. ولهذا فإن استخدامها يعتبر استخداماً ذو وجهين: يتمثل الوجه الأول باعتبارها أهدافاً تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق القدرة على التنافس بنجاح، ويمثل الوجه الثاني معايير منطقية من وجهة نظر المطالبين بتحقيقها، كونها معايير واقعية.

المطلب الثالث: المرحلة الختامية (إعداد التقرير)

يتم رصد نتائج التدقيق التسويقي بتقرير التدقيق من خلال مجموعة من العناصر ويقصد بها: "مجموعة البنود الرئيسية اللازم إدراجها بتقرير التدقيق التسويقي". وهذه العناصر يتم تحديدها قبل البدء بالمهمة، وبمعرفة من الجهة المسندة، وفي إطار المناقشات المبدئية التي تتم مع المدقق لتحديد مدى إمكانيات التنفيذ المتاحة، لأن هذه العناصر ما هي إلا صورة تفصيلية لما تم تنفيذه من أهداف التدقيق التي تم صياغتها والاتفاق عليها مسبقاً. غير أنه في كثير من الأحيان قد تكون الجهة الطالبة للتدقيق التسويقي غير متخصصة في التسويق، وليس لديها الخبرة الكافية لصياغة هذه الأهداف وتلك العناصر، بل ويمكن القول إن هذا هو السبب الرئيسي للاستعانة بالمدقق التسويقي الذي يتدخل بما لديه من خبرة في التوجيه الصحيح لصياغة تلك العناصر.

1. عناصر تقرير التدقيق التسويقي

تكلف عملية التدقيق التسويقي المؤسسة قدراً ليس بالقليل من الوقت والجهد والمال، وبالتالي على المدقق التسويقي توثيق الأهداف والعناصر المستهدفة لتقرير التدقيق التسويقي بصورة واضحة، بناءً على ما تم تحديده مسبقاً. وفيما يلي أهم عناصر تقرير التدقيق التسويقي:

1.1. مقدمة التقرير

وتتضمن إدراج النقاط أدناه:

- الجهة الطالبة للتدقيق التسويقي.

- تاريخ إسناد مهمة التدقيق، وتاريخ بدايتها.
- تفاصيل الخطة الفعلية للتدقيق.
- الفترة الزمنية المستهدفة في المهمة.
- الزمن المستغرق في المهمة.
- بيان بالقائمين بمهمة التدقيق، موضح فيه الدرجة المهنية والفنية، وطبيعة الأعمال المكلف بها كل واحد منهم.

2.1. تجميع النتائج الختامية

- يتم تجميع نتائج التدقيق التسويقي والتي تشمل:
- البيئة التسويقية (العامة وللمنافسة وللمؤسسة).
- الأهداف والاستراتيجيات التسويقية.
- النظم التسويقية (المعلومات، التخطيط، الرقابة والابتكار).
- الهيكل التنظيمي للتسويق.
- الإنتاجية التسويقية.
- الوظيفة التسويقية (عناصر المزيج التسويقي).

2. الاعتبارات المحددة لفترة إعداد التقرير

توجد مجموعة من الاعتبارات تحدد الفترة اللازمة لإعداد تقرير التدقيق التسويقية، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي:

- حجم أعمال المؤسسة، وتنوع أنشطتها.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة والنطاق الجغرافي لفروعها.
- أهداف عملية التدقيق التسويقي وخبرة المدقق التسويقي ومهارته.
- مدى تعاون المسؤولين عن الأداء التسويقي مع المدقق التسويقي.
- وجود تقارير تدقيق تسويقي سابقة يمكن الرجوع إليها.
- كون المدقق من داخل المؤسسة أو من خارجها، كما تتأثر بمدى خبرات المدقق بتقديم تقرير تدقيق تسويقي سابق عن نفس المؤسسة.
- درجة الإجمال والتفصيل المطلوبة بالتقرير.
- الفترة المتاحة لإنجاز التقرير.
- حجم المشكلات التسويقية التي تتعرض لها المؤسسة والظروف الطارئة والخارجة عن نطاق المؤسسة.

غالباً ما تتراوح الفترة اللازمة لإعداد التقرير في الأحوال العادية وبعد مراعاة الاعتبارات السابق الإشارة إليها بين (2- 6) أسابيع.

3. توصيات تقرير التدقيق التسويقي

يمكن تقسيم توصيات تقرير التدقيق التسويقي كالاتي:¹

- مجموعة التوصيات الاستراتيجية الخاصة برسالة المؤسسة، الأهداف، الاستراتيجيات، التخطيط وإعداد الخطط وكذا البيئة التسويقية.
- مجموعة التوصيات الإدارية الخاصة بالنظم التسويقية للمعلومات، التخطيط، الرقابة والهيكل التنظيمي للتسويق.
- مجموعة التوصيات الخاصة بالإنتاجية التسويقية.
- مجموعة التوصيات الخاصة بالأشخاص القائمين على الأداء التسويقي للمصلحة.
- مجموعة التوصيات عن جهات خارجية.
- التحذير من تجاهل بعض التوصيات الواردة بالتقرير.
- ذكر مزايا الالتزام بالتوصيات الواردة بالتقرير.

4. درجات التدقيق التسويقي

بعد الحصول على النتيجة النهائية للتدقيق التسويقي يتم نسبها لواحدة من الفئات أدناه:

الجدول (1-3): درجات تطبيق التدقيق التسويقي

أقل من 25%	ضعيف جدا
من 25% إلى أقل من 45%	ضعيف
من 45% إلى أقل من 60%	متوسط
من 60% إلى أقل من 70%	جيد
من 70% إلى أقل من 85%	جيد جدا
من 85% فما فوق	ممتاز

المصدر: أسامة أحمد، "المراجعة التسويقية"، مجلة التدريب والتقنية، العدد 170، الرياض، مارس، 2013.

فتقسم مجموعة توصيات التدقيق كما يلي:²

- المجموعة الصفريّة: والتي تشير للعناصر غير المطبقة نهائيا بالمؤسسة وتعتبر أولى المجموعات بالتطوير في المراحل اللاحقة للتقرير.
- المجموعة المتميزة: وهي التي حصلت على درجة تدقيق تسويقي أعلى من 80 بالمائة وتشير للعناصر المطلوب الحفاظ عليها، والتطوير المستمر لها لتظل عناصر تميز.
- باقي المجموعات يتم تقسيمها وفقا لتقدير المدقق. ستمر في صياغة قياسات التدقيق التسويقي، ويقصد بها: "معايير التدقيق التسويقي التي يستخدمها المدقق التسويقي في قياس الأداء التسويقي".

¹ أسامة أحمد، مرجع سبق ذكره.

²² أسامة أحمد، المراجعة التسويقية، مجلة التدريب والتقنية (مجلة شهرية)، العدد 170، الرياض، 10-03-2013.

خلاصة الفصل الأول

تعطي النظرة الحديثة للتسويق الأولوية لصوت الزبون للتعبير عن حاجته وصنف المنتج/الخدمة التي يريد إشباع رغبته عن طريقها، فالمؤسسة يتوجب عليها أن تعطي هذا الجانب الأهمية الكاملة والبحث عن هذه الحاجات باستعمال أحدث الطرق، وهذا استجابة للظروف المحيطة بالمؤسسة.

وكأي وظيفة في المؤسسة، يحتاج التسويق للرقابة على طول نشاطه، والرقابة المعروفة أو المفهوم التقليدي للرقابة ينص على اكتشاف الانحرافات عن الخطة المسطرة عن طريق استخدام اجراءات معينة فالرقابة التقليدية تشمل الجانب التنفيذي فحسب، أما المفهوم الحديث للرقابة فيشمل جهاز اتصالات فعال يقوم بنقل المعلومة في حينها وإلى جميع مراكز القرار، وتشمل حتى استراتيجية المؤسسة. رغم هذا فالرقابة وحدها لا يمكنها أن تجمع جميع نشاطات التسويق، لهذا كان من الضروري الاستعانة بالتدقيق التسويقي المؤهل لتقييم الأداء التسويقي.

يتم التدقيق التسويقي عبر المراحل المعروفة لأي مهمة تدقيق، فيبدأ بالاجتماع التحضيري الذي يجب أن يتم فيه تحديد جميع أبعاد الموضوع، فالمدقق التسويقي يحتاج إلى معلومات وصلاحيات للتمكن من إنجاز مهمته على أكمل وجه، الفترة الزمنية للمهمة التي يجب الالتزام بها من طرف المدقق التسويقي. أما مرحلة تنفيذ المهمة فتتطلب من المدقق الدقة في اختيار المعلومات بما يخدم موضوعه وأجاله المحددة. ويكمل المدقق التسويقي مهمته بإعداد تقرير شامل يضم حالة المؤسسة التسويقية إضافة إلى التوصيات التي يقدمها حسب خبرته المهنية في ميدان التسويق.

وبما أن التدقيق هو عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بوظيفة معينة، من أجل التقييم وتقديم تقرير عن الامتثال للمعايير، فإن التدقيق التسويقي هو تقييم وتقدير للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الوظيفة العملية للمؤسسة في فترة محددة، والتي تتم من خلال طرق مختلفة لم يتم توحيدها بصفة رسمية، بيد أن الطريقة الأكثر شيوعا هي طريقة الفحص عن طريق قائمة الأسئلة، والمتمثلة في طرح أسئلة عن مستخدمي مؤسسة ما، للوصول إلى المعلومات المساعدة على التحليل.

فالتدقيق التسويقي يتكون من ستة عناصر رئيسية تلم بجميع نواحي الوظيفة التسويقية، والتي من خلالها يمكن معرفة الوضعية التسويقية للمؤسسة، إما في حالة وجود معضلة، لحلها وتجاوزها، وإما في حالة الرغبة في مراقبة أو تطوير الوظيفة التسويقية للمؤسسة.

الفصل الثاني: منهجية التدقيق التسويقي

تمهيد

يعد التدقيق التسويقي شكلا من أشكال التدقيق الإداري الذي يتسم بنظرة شاملة وتقييم متكامل لموقف المؤسسة، فالتدقيق التسويقي يتناول تدقيق العوامل الداخلية والخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة. ومن ثم فإنه يغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة التسويقية ويضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات.

إذا كانت المؤسسة تريد الاستمرارية في تحسين أدائها، عليها القيام باختبار دوري لجميع وظائفها التسويق، المالية، الشراء، البحث والتطوير، الخ، قبل أن تقرر إحداث أي تغييرات فيها. والتسويق باعتباره إحدى هذه الوظائف، وجب على المؤسسة تحليل جميع نواحيه. والطريقة المثلى للقيام بذلك هي اتخاذ مهمة التدقيق التسويقي، من أجل تصميم ميزانية للأنشطة التسويقية، تنظيمها وتنفيذها.

كما يحقق التدقيق التسويقي تقييما لفعالية ورقابة وظيفة التسويق في المؤسسة، لكونه عنصرا مهما في التخطيط والتسويق الاستراتيجي. وليكون التدقيق التسويقي نافذ المفعول في تحقيق الأهداف، يجب أن يشمل جميع نشاطات المؤسسة، وليس فقط تلك التي حصلت فيها مشاكل أو اضطرابات. كذلك التركيز على فترة فحص معينة للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، الأهداف والاستراتيجيات التسويقية، أنظمة المعلومات والرقابة وجميع الإجراءات المساهمة في النشاط. فالتدقيق يشير إلى الجهات المستقبلية للعمليات، تصحيح الخطط المندمجة على المدى القصير والطويل لزيادة فعالية المؤسسة¹ ويمكن أن يقدم التدقيق التسويقي المساعدة لوظيفة الاستخبارات المركزية المسؤولة عن جمع، تجميع، تحليل تفسير وتقديم التوصيات لجميع القرارات التسويقية الرئيسية.

طرح كوتلر طريقة القيام بالتدقيق التسويقي من خلال ستة عناصر رئيسية والمتمثلة في: البيئة الكلية وقطاع النشاط، الاستراتيجية، طريقة التنظيم، النظم والإجراءات، الإنتاجية والوظائف. وعليه سيتم اتخاذها كخطوط عريضة لمنهجية التدقيق التسويقي، والتي ستكون كما يلي:

- ✓ تدقيق البيئة والإستراتيجية التسويقية؛
- ✓ تدقيق التنظيم، النظم والإجراءات؛
- ✓ تدقيق الإنتاجية والوظائف التسويقية.

¹ Violeta Radulescu, Iuliana Cetina, "Customer analysis, defining component of marketing audit", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 62, 2012, p312.

المبحث الأول: تدقيق البيئة والإستراتيجية التسويقية

في ظل تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت إدارة المؤسسة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب الميزات التنافسية، والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي اختارتها.

تتمثل الخطوة الأولى لأي بحث تسويقي على غرار عملية التدقيق التسويقي، في البحث عن المعلومات عن طريق تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة، السوق، وكذا المنافسة، ومن ثم تحليلها وتقييمها باستخدام طرق كمية ونوعية وذلك للإحاطة بجميع أبعاد الموضوع، ومن ثم اكتشاف التغيرات الحاصلة وأثرها على نشاط المؤسسة. فالمدقق التسويقي سيكون موقفا من حيث الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ثم يتحرك بعد ذلك نحو اختبار الأهداف والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ونظمها. وأخيرا فإن المدقق قد يقوم باختبار وظيفة أو أكثر من وظائف التسويق بأكثر تفصيل وهذا مهم لفعالية تسويق المؤسسة.¹

ينبغي أن يتم التدقيق التسويقي في بداية عملية التخطيط التسويقي. فهو يأخذ نظرة فاحصة على طبيعة الأعمال الحالية داخليا وخارجيا. ويتعين على المسيرين اتخاذ قرار بشأن أي بيئة سيتم التركيز عليها. ولكن إذا كانوا يريدون الوصول إلى التغذية الراجعة الشاملة وصورة إجمالية للبيئة التسويقية فمن الضروري القيام بكلاهما.²

المطلب الأول: تدقيق البيئة التسويقية

يختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمؤسسة مثل التغيرات السكانية، الاقتصادية والتكنولوجية، السياسية والثقافية، وتأثيرها على عمل المؤسسة. إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة، والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المؤسسة مثل الأسواق، المستهلكين، المنافسين، الموردين، الموزعين والمؤسسات التسويقية التي تسهل من أداء المؤسسة مثل وكالات الإعلان والمكاتب الاستشارية..... الخ. وأخيرا تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في مختلف الإدارات، بدءا من الإدارة العليا، الإدارة التسويقية (عناصر المزيج التسويقي) وإدارات المالية والمحاسبة، البحث والتطوير، الموارد البشرية،.. الخ.

يرى كوتلر أن البيئة التسويقية هي عبارة عن: "عدة عوامل وعناصر داخلية وخارجية تؤثر على أداء إدارة التسويق وتتطلب القيام بنشاطات لإشباع رغبات المستهلكين". وهذه العوامل ذات تأثير على قدرة وإمكانات التسويق في تطوير وتحقيق عمليات التبادل الناجح مع الزبائن الحاليين أو المحتملين وحتى تنجح المؤسسة لابد من تكييف مزيجها التسويقي بما يتناسب مع التطورات والظروف المختلفة في بيئتها الداخلية والخارجية. وتنقسم البيئة التسويقية إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.

¹ ARPIT LOYA, Op-cit, p:97.

² Kamil VAŇA, Lubica ČERNÁ, "THE MARKETING AUDIT AS A METHOD OF THE EVALUATION OF THE MARKETING PLAN", RESEARCH PAPERS FACULTY OF MATERIALS SCIENCE AND TECHNOLOGY IN TRNAVA SLOVAK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY IN BRATISLAVA, Special Number, 2012, pp: 133-134.

1. البيئة الخارجية العامة

تضم البيئة الخارجية العامة مجموعة من العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة غير مباشرة، وفي المقابل لا تستطيع المؤسسة التأثير عليها، ولذلك فعلى المؤسسات أن تحتاط من متغيرات هذه البيئة والتكيف معها، حيث تقع عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها كما أنها لا تقتصر على العوامل المحلية فقط بل تتعداها إلى العوامل الدولية خاصة وأن عالم اليوم أصبح قرية صغيرة بفضل التطور الهائل في مجال الاتصالات (الإنترنت). وتتمثل هذه العوامل في:¹

1.1. العوامل الديمغرافية

يتم تحديد تطور المجتمع من حيث العدد وفئات الأعمار، أين يجب على المدقق التسويقي معرفة ما يلي:

- ما هي التطورات والاتجاهات الديمغرافية الرئيسية التي تمثل تهديدا أو فرصا بالنسبة للمؤسسة؟
- ما هي فئات الأعمار من المجتمع الموجهة لطلب المؤسسة؟
- ما هو تأثير تغير آراء المشترين من أفراد المجتمع اتجاه الطلب على المنتج؟

2.1. العوامل الاقتصادية

تشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات الناتج القومي، معدلات النمو، متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية والنقدية للدولة وتأثيرها على ميزان المدفوعات، ودور الأعمال وأثارها. ويحاول المدقق التسويقي الوصول لإجابات عديدة الأسئلة منها:

- ما هي أهم التطورات والاتجاهات الاقتصادية الرئيسية من حيث الأسعار، مستوى الدخل، الادخار والتمويل، ذات التأثير المباشر على أنشطة المؤسسة؟
- هل تتفاعل المؤسسة مع التغيرات الاقتصادية المحيطة؟
- هل تقوم المؤسسة بتوفير التدابير والإجراءات اللازمة لمواكبة التغيرات الاقتصادية؟ وهل تؤخذ في الوقت المناسب؟
- ما هي وضعية ميزان المدفوعات والميزان التجاري؟
- هل هناك ركود اقتصادي أو كساد؟ هل يؤثر سلبا على مبيعات المؤسسة والأرباح؟
- كيف هو توزيع الدخل القومي للبلد؟ وتأثيره على القدرة الشرائية للمستهلك؟

3.1. العوامل السياسية والقانونية

تتكون هذه البيئة من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدول المالية والنقدية والخارجية وسياسات الدول المتعلقة بالاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات والقدرات الإدارية وآراء الحاكم واللوائح وإجراءات المؤسسة للعمليات. تتأثر المؤسسة بهذه القوى، لذا وجب على المدقق التسويقي معرفة:

- هل هناك قرارات حضر استيراد سلع معينة؟ "قرارات توسيع"، ارتفاع أسعار المنتجات المحلية وانخفاض جودتها يعود سلبا على المستهلك.
- ما هي القوانين التي تؤثر على سياسة وأهداف واستراتيجيات المؤسسة بشكل مباشر؟

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 4Mai 2011

- هل هناك زيادة في نسبة الضرائب والرسوم المفروضة على الواردات؟ مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف العملية الإنتاجية.
- هل توجد سياسة إعفاء من الضرائب؟ "تشجيع المستثمرين".
- هل الوضع السياسي مستقر؟ أم أنها بيئة مخاطر؟ "تثبيط محاولات الاستثمار".
- ما هي القوانين المتعلقة بالحفاظ على البيئة؟ "النظافة والمحافظة عليها من التلوث والاستغلال اللاعقلاني للموارد الطبيعية".
- ما هي القوانين المتعلقة بتنظيم العلاقات بين ملاك المؤسسات والعاملين فيها؟
- ما هي القوانين الخاصة بحماية المستهلك؟
- كثرة وتعدد القوانين الضابطة والصارمة، تحد من حرية التوسع والابتكار وظهور مؤسسات جديدة... الخ لهذا يطلق البعض على هذا الكم الكبير من القوانين والتشريعات اسم "التلوث القانوني".

4.1. العوامل التكنولوجية

- بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على استعمال التكنولوجيا المتطورة والابتكار، وحسب بورتر فالتكنولوجيا تعتبر من أهم العوامل المحددة للكفاءة التنافسية، وذلك لما لها من آثار على التكاليف وعلى السعر وعلى صورة المؤسسة. فالعوامل التكنولوجية تؤثر على:
- الوضعية التنافسية للمؤسسة (الكفاءة التنافسية).
 - تركيبة قطاع النشاط (مؤسسات من نفس المستوى التكنولوجي تقريبا).
 - الرصيد التكنولوجي (أثر التقدم التكنولوجي على نشاط المؤسسة).
- والمدقق التسويقي يسهي لمعرفة:
- ما هي نظم التكنولوجيا المتبعة بالمؤسسة؟ وهل هي ملائمة للتطورات التكنولوجية المستخدمة في المؤسسات المماثلة؟
 - ما هي التطورات التكنولوجية المتوقع حدوثها بالنسبة للخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؟ وهل نظم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة قابلة للتطوير وتتسم بالمرونة في الاستخدام؟
 - هل تقوم المؤسسة بمتابعة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها؟

5.1. العوامل الاجتماعية والثقافية

- هي تلك القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، القيم المؤثرة في المدينة والريف والمعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الاجتماعية، وعناصرها الثابتة والمتغيرة، دوافع وحوافز السلوك الاجتماعي.
- والعوامل الثقافية تتصل بالثقافة والتعليم والخبرات المتراكمة، والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي، مستوى التطور العلمي والثقافي، أسلوب الحياة، نوعية الحياة، طبيعة المجتمع واستعداده أو عدم استعداده للتغيير، النظرة الفردية والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل فعلى المدقق التسويقي بحث:
- هل نمط حياة المجتمع الحالية والمستقبلية لها تأثير على نشاط المؤسسة؟
 - ما هي نظره المجتمع نحو المؤسسة والخدمات والمنتجات التي تقدمها؟
 - هل تحاول المؤسسة الاستفادة من نظرة المجتمع نحوها سواء بالقبول أو الرفض؟
 - ما هي الجهود المبذولة نحو الاستفادة من نظرة المجتمع للمؤسسة؟

– ما هي التغيرات المتوقع حدوثها في أنماط وسلوكيات المجتمع ذات التأثير المباشر على مهمة رؤية، أهداف، وسياسات المؤسسة؟

6.1. العوامل الدولية

هي تلك القوى والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتصرفات التي تقوم بها الدول، كالتركيز على حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمارات الأجنبية من الدخول، محاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد وكذا حصة سوقية كبيرة وهذا من خلال زيادة التمويل للصناعات المحلية، وهناك عوامل كثيرة ومختلفة على المدقق التسويقي الاضطلاع عليها والتي تتمحور أساسا على ثلاث عوامل:

- الاختلافات الحضارية بين الدول (كالعادات وتقاليدها، اللغة، الاتجاهات والدوافع والمعتقدات).
- العلاقات على مستوى الدول (جيدة أو سيئة، الحرية والشروط الجيدة للعمل وتقديم الامتيازات).
- التجمعات الاقتصادية (امتلاك قوة سياسية تمكنها من فرض هيمنتها دوليا، وعلى النقيض من ذلك تهديدات متمثلة في القيود الجمركية).

2. البيئة الخارجية الخاصة (قطاع النشاط)

تتمثل البيئة التسويقية الخاصة في كل ما يؤثر على نشاط المؤسسة بصفة مباشرة، والتي تتلخص في:

1.2. السوق

للمؤسسة علاقة مباشرة بالسوق، سواء كمصدر لمدخلاتها أو كمنفذ لمخرجاتها، فهو يجمع بين عارضي عوامل الإنتاج والمنتجين من جهة، والطالبيين لعوامل الإنتاج والمنتجات من جهة أخرى، لهذا على المدقق التسويقي الأخذ بعين الاعتبار حركة الطلب والعرض في السوق، فيطرح مجموعة من الأسئلة:

- ما هو حجم السوق الإجمالي من حيث القيمة والعدد؟
- ما هي الأقسام الرئيسية للسوق، وما هي معدلات النمو لكل قسم، وما هي أقسام الفرص الحالية وأقسام الفرص المتدنية؟
- ما هو الاستهلاك المتوسط للزبائن؟
- ما هي مدة حياة المنتج المتوسطة؟

2.2. الزبائن

يعتبر الزبائن جوهر البيئة التسويقية الخاصة، وهناك عدة أنواع مختلفة منهم مثل المستهلكين النهائيين، وزبائن قطاع الأعمال، وزبائن الحكومة، والزبائن الدوليين وتجار التجزئة. لذلك على المدقق التسويقي طرح أسئلة حول:

- ما هو تقدير الزبائن الحاليين والمرتبين لنشاطات المؤسسة ونشاطات منافسيها؟
- كيف تتخذ مختلف شرائح الزبائن قرارات الشراء؟
- ما هي الحاجات والرغبات المتطورة التي يسعى الزبائن للحصول عليها في هذه السوق؟

3.2. المنافسة

هي المؤسسات التي تملك عروضاً مماثلة من السلع والخدمات، ولتبقى المؤسسة قادرة على المنافسة، يجب أن تأخذ بالاعتبار حجم منافسيها مع مراعاة حجمها ومكانتها في الصناعة، ويجب عليها أيضا أن تطور ميزات استراتيجية لتتمكن من التفوق على منافسيها. فيطرح المدقق التسويقي بعض الأسئلة مثل:

- من هم المنافسون الرئيسيون، وما هي أهداف واستراتيجيات كل منافس رئيس؟
- ما هي نقاط القوة والضعف في عملهم؟
- ما هي أحجام وقوى تأثيرهم على سوق الأسهم؟

4.2. الموزعون (الوسطاء)

يساعد وسطاء التسويق على تطوير المؤسسة وزيادة مبيعاتها وتوزيع منتجاتها. ويشكل الموزعون شركات التوزيع المادية من مخازن ومستودعات أين تخزن المنتجات وتنقل من منشئها إلى وجهاتها. وعلى المدقق التسويقي تحليل مختلف قنوات التوزيع المتاحة استعانة بالأسئلة التالية:

- ما هي أشكال قنوات التوزيع؟ وما هي فعاليتها؟
- ما هي قنوات التوزيع المعتمدة من طرف المنافسين؟
- ما هي تكاليف التوزيع لكل شكل من أشكال التوزيع؟
- ما هي الامتيازات التي تمنحها المؤسسة أثناء التوزيع؟

5.2. الموردون

تحتاج المؤسسة إلى موارد مختلفة، مثل المواد الخام، الطاقات، التكنولوجيا والموارد البشرية من أجل تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى الأسواق المستهدفة، وضمان تحقيق النجاح والاستمرار في هذه الأسواق. ولهذا على المؤسسة البحث عن أفضل مصادر للتوريد بأقل تكلفة، وأعلى مستوى جودة حتى تنجح في التنافس في ظل نظام العولمة الجديد.

من المهم تحليل الموردون، وتحليل نوعية العقود بينهم وبين المؤسسة. حيث تمتلك المؤسسات الكبيرة قوة تفاوضية نظرا لحجم المشتريات، يسمى "باقتصادات التدرج". يؤثر الموردون على المؤسسة من ناحية أن أقل تأخير في الحصول على الموارد قد ينتج عنه عدم رضا الزبائن، لذلك على المسوقين أن يراقبوا العرض المتاح واتجاهات أخرى تتعلق بالموردين. فمن الضروري على المدقق التسويقي السؤال على:

- ما هي شبكة الموردين المعتمدة من طرف المؤسسة؟ ومن طرف المنافسة؟
- وما هي المزايا التي يقدمها الموردون كلا في مجاله؟ وما هو تصنيف الموردون من حيث الجودة ومعايير تقديم الخدمات كلا في تخصصه؟
- هل يدعم الموردون الحاليون المؤسسة بشكل كاف؟ أم تحتاج المؤسسة لموردين آخرين؟
- هل يساعد الموردون الحاليون المؤسسة في حل المشكلات التي تواجهها في التكلفة، الجودة مثلا؟
- هل احتاطت المؤسسة في حالة تأخر عملية التوريد؟

6.2. الشركاء

وهم مجموعة المتعاملين مع المؤسسة في مختلف مجالات نشاط المؤسسة، كنقل المنتج، التخزين أو التوريد المالي، حيث تلجأ المؤسسة إلى البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية كالتأمينات. لذا على المؤسسة وكذا المدقق التسويقي تحليل وضعية المؤسسة في السوق بناء على من تتعامل؟ كيف تحقق أهدافها؟ وتحديد استراتيجياتها؟ مع مختلف الشركاء المتعاملين مع المؤسسة. من خلال مجموعة من الأسئلة:

- من هم شركاء المؤسسة؟ وفي أي مجال يتم التعامل؟
- ما هي التزامات الشركاء اتجاه المؤسسة؟

– هل يشكل الشركاء دعماً لنشاط المؤسسة؟

7.2. الجمهور

وهو مجموع أفراد المجتمع، وليس من الضروري أن يكون طالبا للسلعة، وإنما كيف ينظر إلى منتج المؤسسة وماذا تمثل في ذهنه؟ بناء على الحاجات المختلفة لديه.

– ما هي آراء الجمهور تجاه منتجات المؤسسة؟

– ما هي طرق وتكلفة الاتصال بالجمهور؟

– ما هي المنتجات التي يقبلها الجمهور؟ والتي يرفضها ولماذا؟

3. البيئة الداخلية

وتشمل العوامل المسيطر عليها من قبل المؤسسة، وتنقسم إلى عوامل تسويقية، وعوامل غير تسويقية:

1.3. العوامل التسويقية

تتمثل في عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع).

2.3. العوامل غير التسويقية

المتتمثلة في إدارات المؤسسة غير التسويقية مثل: إدارة الإنتاج، إدارة المالية والبشرية، إدارة المحاسبة، إدارة البحث والتطوير.

المطلب الثاني: تدقيق استراتيجية التسويق

مع تقدم العلوم الإدارية وزيادة التعقيدات المرتبطة بالمؤسسات، وما رافقها من انفتاح بين هذه المؤسسات في مختلف أسواق العالم، باتت الأخطاء الاستراتيجية أكثر فداحة، وأضحت العناصر التنافسية لا تقف عند حد تكتيكات العمل، بل تجاوزتها إلى التنافس الاستراتيجي بعيد المدى.

من هنا كان لا بد لهذه المؤسسات أن تقوم بتدقيق استراتيجياتها بصفة دورية، لضمان أنها تسير ضمن التوجه الصحيح الذي سيوصلها إلى تحقيق غاياتها المنشودة.¹

1. عناصر تدقيق الاستراتيجية

يقوم المدقق - حسب كوتلر - باستعراض رسالة المؤسسة ووحدات الأعمال التابعة لها، والأهداف التسويقية، وكذلك الاستراتيجيات التسويقية ومدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية والمستقبلية للمؤسسة. ويتم تدقيق الاستراتيجية حسب كوتلر عن طريق ثلاث نقاط رئيسية، المهمة (الرسالة)، الأهداف والإستراتيجية:²

1.1. المهمة (الرسالة)

بالنسبة للمؤسسة فالرؤية أو الرسالة الاستراتيجية هي التصور الطموح لحالة المؤسسة المستقبلية المفضلة على الحالة الحالية.³

"هل حددت المؤسسة رسالتها من حيث أسواقها المستهدفة؟ هذه الرسالة، هل هي واضحة وقابلة للتحقيق؟"

– هل للمؤسسة رسالة ورؤية استراتيجية؟ وهل هذه الرسالة مصاغة بشكل جيد؟

¹ طارق السويدان، التدقيق الاستراتيجي، Golfinnovation.com، جوان 2016.

² Philip KOTLER, Le Marketing Selon KOTLER, Pearson, édition France, PARIS, 2005, pp : 202-203.

³ Abate René, Jean-Marie Ducreux, Nicolas Kachaner, Le grand livre de la stratégie, Groupe Eyrolles, Paris, 2009, p :72.

- هل هي واقعية وموضوعية؟ هل تحظى بالقبول والتأييد من أعضاء المؤسسة؟
- هل تؤثر فلسفة المؤسسة ودستورها في أداء أعمالها؟
- هل تقوم المؤسسة بخدمة عملائها وتعظيم منافع أعضائها وبيئتها والمجتمع ككل؟
- هل يتم التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المؤسسة مع أهدافها واستراتيجياتها؟

2.1. الأهداف

- أهداف الإدارة العامة وأهداف التسويق، هل تم تحديدها بدقة، وتحت شكل يسهل التخطيط وتقييم الأداء؟
- هل الأهداف التسويقية قابلة للتحقيق، أخذاً بالاعتبار المكانة التنافسية للمؤسسة، مواردها والفرص المتاحة أمامها؟

نموذج SMART للأهداف

يقول مينر: " يتطلب وضع وتحديد هدف تسويقي توفر الرشادة والبقاء على خط الاستراتيجية المسطرة". فتعرف الأهداف على أنها أول خطوة في الخطة التسويقية، بعد القيام بتحليل المحيط وتحقيق التدقيق التسويقي، فالمسؤول التسويقي يحدد الأهداف الخاصة بالمردودية، نمو رقم الأعمال والابتكار والتي يجب أن تكون:¹

- محددة (Spécifiques)
- قابلة للقياس (Mesurables)
- قابلة للتحقيق (Atteignables)
- واقعية (Réalistes)
- لها مجال زمني (Temporels)

3.1. الاستراتيجية

- هل وضعت الإدارة استراتيجية مفصلة مقابل الأهداف المتبعة؟ هل الاستراتيجية مناسبة، معتبرة لدورة حياة المنتج، للمنافسة وللمحيط؟
 - هل تم اختيار خصائص التقسيم بعناية؟ الأقسام السوقية المستهدفة، هل تم تعيينها على نحو سليم؟
 - هل حددت المؤسسة توقع معين لكل قسم سوقي؟
 - هل تم توزيع الموارد جيداً بين عناصر المزيج التسويقي؟ هل الميزانية المخصصة، مناسبة لتحقيق الأهداف؟
- "التدقيق الاستراتيجي وسيلة لاتخاذ القرار"، بدءاً من تقييم الأداء الحالي، ثم عملية الفحص الدقيق للبيئة وطريقة صياغة الاستراتيجيات، وكيفية تنفيذها، ويختتم بالتقييم والرقابة.

¹ SEBASTIEN HEUCLIN, Op-cit, p :130.

2. أهداف تدقيق الاستراتيجية

- تهدف عملية التدقيق الإدارية بوجه عام إلى:
- مساعدة الإدارة على ترشيد قراراتها، وإبداء الرأي الفني المحايد فيما إذا كانت الإدارة استخدمت الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة.
- البحث عن، وتحليل المعوقات في العمليات التشغيلية لإظهار أسبابها، وتقديم التوصيات الملائمة لعلاجها.
- تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة.
- الحد من التكاليف الزائدة من خلال الاستغناء عن الأنشطة غير الضرورية.

المطلب الثالث: الأدوات المساعدة على تدقيق البيئة والإستراتيجية التسويقية
فيما يلي أهم الطرق المستعملة في تحليل البيئة التسويقية والإستراتيجية التسويقية:

1. تحليل القوى الخمسة لبورتر

قدم ميشال بورتر سنة 1985م نموذجاً وصفيًا وتفسيرياً لظاهرة التنافس، وكل المتغيرات التي تتحكم فيها. وهو نموذج مشكل من خمسة قوى تحدد شدة المنافسة داخل النشاط:

1.1. المنافسة بين مؤسسات القطاع

المنافسين المباشرين هم المؤسسات التي تقوم بإنتاج نفس السلعة بأسعار وجودة متقاربة ويتواجدون ضمن نفس القطاع. وتزداد المنافسة في حالة نمو بطيء للطلب، ارتفاع التكاليف الثابتة، تشابه المنتجات، وغيرها.

2.1. تهديد دخول منافسين جدد

وهي المؤسسات التي تنتج نفس المنتج لكن في سوق آخر، أو التي لها إمكانية إنتاج نفس المنتج وتنتظر الفرصة المناسبة لمهاجمة السوق.

3.1. تهديد المنتجات البديلة

وهي المنتجات التي تلبى نفس الرغبة لكن بطريقة أخرى. يزداد تهديدها في حالة زيادة سعر منتجات المؤسسة، تفوق المنتجات البديلة من حيث التكنولوجيا.. الخ.

4.1. القوة التفاوضية للموردين

موردي المواد الخام، العمالة، والخدمات (مثل الخبراء) الذين تتعامل معهم المؤسسة، يمكن أن يشكلوا ضغطاً عليها، سواء من ناحية الأسعار أو النقابات العمالية.

5.1. القوة التفاوضية للزبائن

يمكن أن يشكل الزبائن ضغطاً على المؤسسة في حالات عديدة منها: وجود منتجات مشابهة في السوق، حجم شراء كبير، أو إذا كانت تكلفة تغيير المنتج غير معتبرة.

2. تحليل العرض والطلب

يتم تحليل العرض والطلب عن طريق تحليل العناصر أدناه:

1.2. تحليل العرض

يتمثل في تحليل عرض منتجات/خدمات المؤسسة الموجودة في القطاع، باعتماد معايير عديدة أهمها ما يلي:

- طاقة القطاع (مشبع أو غير مشبع).
 - هيكل التكاليف (الثابتة، المتغيرة، اقتصاديات السلم،..)،
 - اقتصاد القطاع (حواجز الدخول والخروج، درجة كثافة ونمو المؤسسة في القطاع،..)
 - قنوات التوزيع (درجة تركيز التوزيع، توزيع المنافسة، المنافذ المتوفرة،..)
 - تمويل القطاع (الحاجة للتمويل، دورية الحاجة للتمويل، مصادر التمويل،..)
 - التكنولوجيا (تطورات التكنولوجيا، المنافسة،..).
- وكل هذه العناصر تؤثر على حالة العرض الحالي وعلى تطورات المحتملة في المستقبل، وبالتالي فهو يؤثر على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، لذلك وجب على المؤسسة دراسته.

2.2. تحليل الطلب

تحليل الطلب هو تحليل مجمل الخصائص التي تتحكم في طلب السوق وتطوراتها، بهدف التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة، كما تسمح بتحديد السوق الحالية والمستقبلية لجميع المؤسسات الموجودة في السوق، ويتم تحليل الطلب باعتماد المعايير التالية:

- مميزات الطلب (حجم الطلب، صنف المشتريين وسعر الشراء، صنف المستهلكين،..)
- تطورات الطلب (نسبة النمو الكلي، تطورات البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، تغيير الأذواق،..).

3. تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات SWOT

يصل المدقق بعد فحص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة إلى الوقوف على العوامل الاستراتيجية والتي تمثل الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف التي تواجه المؤسسة والتي تتم عاده باستخدام تحليل SWOT .

تعنى أداة التحليل SWOT بتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات للمؤسسة. كما تساعد على استخراج العوامل المفتاحية للنجاح عن طريق تقاطع الفرص مع نقاط القوة والمخاطر عن طريق تقاطع التهديدات مع نقاط الضعف.

1.3. نقاط القوة

وهي كل الموارد، المهارات والميزات التي تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعترم خدمتها، كامتلاك سمعة جيدة، وصورة حسنة، نتيجة لجودة المنتجات، قوة الكفاءة المهنية للعمال، توفر قنوات توزيع فعالة،.. الخ.

2.3. نقاط الضعف، هي ما تقتصر إليه المؤسسة أو ما لا يمكنها القيام به بصورة جيدة، مقارنة بالمنافسين، كعجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا، أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها.

3.3. الفرص، هي الأحداث الحاصلة في بيئة المؤسسة والخارجة عن نطاقها. يؤدي اغتنامها إلى تحسين أداء المؤسسة. وهي مواقف في البيئة قد تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.

4.3. التهديدات، وهي الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة في تحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن، أو على الأقل المحافظة عليه.

يساعد تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات المدقق التسويقي في الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها:

- ما هي العوامل الداخلية الرئيسية التي تمثل نقاط قوة لأداء المؤسسة الحالي والمستقبلي؟ وهل استغلتها المؤسسة بالشكل المناسب وفي الوقت الملائم؟
 - ما هي العوامل الخارجية الأساسية التي تمثل فرص يمكن أن تستغلها المؤسسة لتحسين أدائها الحالي والمستقبلي؟ وهل يتم استغلالها بالشكل المناسب؟
 - ما هي العوامل الداخلية الرئيسية التي تمثل نقاط ضعف في أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي؟ وما هي سبل علاجها؟ وما هو الوقت اللازم لعلاجها؟
 - ما هي العوامل الخارجية الأساسية التي تمثل تهديدات تعوق أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي؟ وما هي الإجراءات المتبعة لمواجهتها؟ وما هو الوقت المستغرق لمواجهتها؟
 - ما هي المشكلات قصيرة المدى التي تواجهها المؤسسة؟ وما هي سبل علاجها؟
- وبعد الإجابة على الأسئلة السابقة باستخدام تحليل SWOT يقوم المدقق بتدقيق رسالة وأهداف المؤسسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل رسالة وأهداف المؤسسة الحالية ملائمة في ضوء العوامل الاستراتيجية والمشكلات التي تواجهه المؤسسة؟
 - هل يجب تغيير رسالة وأهداف المؤسسة في ضوء تلك العوامل والمشكلات؟
 - وإذا كان يجب تغيير الرسالة والأهداف فكيف يمكن أن يتم؟ وما أثره على المؤسسة؟
 - وما هو الوقت المستغرق لتغيير الرسالة والأهداف؟ وما هي التكاليف المتوقعة من وراء تغيير الرسالة والأهداف؟
- من المعروف أن الخيارات المتاحة أمام المؤسسات ليست مطلقة، وإنما هناك بعض الخيارات المناسبة وفي أوقات معينة، ولذا كل بديل أو خيار استراتيجي يجب صياغته ضمن معلومات عن مدى ملائمته وإمكانية تنفيذه والرغبة فيه. أي يجب الأخذ بالاعتبار التقديرات الحالية بشأن قيود الموارد والتكاليف والعوائد. يهدف المدقق في مرحلة التحليل إلى تقييم البدائل الاستراتيجية المقترحة من جهة اتخاذ القرار الاستراتيجي عند قيامه بتحديد وتبويب البدائل الاستراتيجية لاتخاذ القرار الاستراتيجي، والقيام بعمليات تفسير وتقييم المخاطر المحتملة عند قيام متخذ القرار الاستراتيجي بتحليل البدائل الاستراتيجية وتحديد المخاطر المحيطة بها، وذلك للإجابة على العديد من الأسئلة ومن أهمها ما يلي:
- ما هي البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة؟ هل هذه البدائل الاستراتيجية المتاحة قابلة للتطبيق؟ ما هي العوائد والتكاليف المتوقعة وراء كل بديل؟
 - ما هي الفوائد والأضرار المتوقعة من كل بديل استراتيجي؟
 - هل تحقق البدائل الاستراتيجية الأهداف الحالية أو المعدلة للمؤسسة؟ وما هو مدى تحقيق هذه الأهداف؟
 - وفي ضوء ما سبق ما هو البديل الاستراتيجي (القرار الاستراتيجي) الأفضل؟
 - هل يساهم القرار الاستراتيجي في مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة؟
 - هل يساعد القرار الاستراتيجي في حل المشكلات طويلة وقصيرة المدى بشكل كاف؟

– هل يمكن لإدارة المخاطر بالمؤسسة التصدي للمخاطر المحتملة بالمؤسسة؟ وما هي الأساليب المتبعة للتصدي لهذه المخاطر؟

4. تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات

تعتبر أداة التحليل بستيل، فهي عملية مسح وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة على نشاط المؤسسة وهي كالتالي: (السياسة / Politic)، (الاقتصاد / Economic)، (المجتمع / Society)، (التقنية / Technology)، (البيئة / Environment) و(القوانين / Legal).

تحتاج طريقة SWOT إلى معلومات لتقوم بتصنيفها تحت التصنيفات الأربع، ويأتي هنا دور أداة التحليل بستيل لتوفيرها عن طريق عملية المسح التي تقوم بها للتعرف على كل ما يمكن أن يؤثر على نشاط المؤسسة، ومن تم تصنيفها ضمن قائمة SWOT.

استخلاصا من هذين التحليلين، يمكن للمدقق أن يقدم توصيات خاصة بالأهداف كما يلي:

الجدول (1-2): علاقة أداة التحليل PESTEL بأداة التحليل SWOT

	S	W	O	T
P	أهداف انطلاق	أهداف تحسين	أهداف قفز	أهداف تحوط
E				
S				
T				
E				
L				

من إعداد الطالبة حول فكرة مقدمة من طرف خبير التطوير "عبد الله العطر" (محاضرات عبر الانترنت)

من خلال هذا الجدول، يتبين أن تحليل بستيل يقدم معلومات عامة حول البيئة الخارجية للمؤسسة فيما يخص السياسة، الاقتصاد، الوضعية الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية. ثم تقوم المؤسسة بصياغة أهداف انطلاق استخلاصا من العوامل الخارجية التي تمثل نقاط قوة لها، ما يسمح لها ببداية نشاطها ضمن ظروف ملائمة. وأهداف تحسين حيث تسعى المؤسسة إلى تحسين نقاط ضعفها حسب المستجدات في البيئة الخارجية. وأهداف قفز أين تستغل المؤسسة الفرص المتاحة أمامها من حيث العوامل الخارجية كصدور سياسات وقوانين جديدة تشكل فرصا للقفز بالنشاط الحالي أو نشاط جديد، أما عن أهداف التحوط، فالمؤسسة تتخذ إجراءات تحاطب بها من التغيرات في البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على مستوى نشاطها.

5. نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) أو BSCD

قدمت هذه البطاقة محاولة لإيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة، والجديد في هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها يكمل بعضها بعضا، في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للمؤسسة، من خلال ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس متوازنة تصف كيفية تحقيق إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها من خلال ربط تلك المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة ليتمكن التعبير عن الإستراتيجية.

وقدم كل من كابلان ونورتون عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

1.5. الرؤية المستقبلية

والتي تبين: إلى أين تتجه المؤسسة؟ وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؟

2.5. الاستراتيجية

وتتألف من مجمل الأهداف والخطط الطويلة المدى.

3.5. الأهداف

تمثل النتائج المراد تحقيقها والتي تساهم في الوصول إلى الرؤية، وذلك بتوزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة.

4.5. المؤشرات

تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي، ولا يشترط أن تكون كمية، بل قد تكون نوعية أو وصفية.

5.5. القيم المستهدفة

مقدار محدد يتم القياس به لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة.

6.5. المبادرات الاستراتيجية

تسجل فيه المبادرات التي ستقوم بها المؤسسة لتحقيق الهدف، مثلاً قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلاً، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين تدريب العاملين على التعامل مع الزبائن.

بطاقة الأداء المتوازن تمثل حجر الأساس في تعزيز الدور الإستراتيجي لوظيفة التدقيق، من خلال إدراجها كعنصر أساس في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتكاملها مع الخطوات المحيطة بها بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويمكن تمثيل ذلك من خلال النموذج التالي:¹

➤ البعد المالي

يتضمن مؤشرات قياس الأداء المالي للأهداف الطويلة المدى، فتبين نجاعة تطبيق الاستراتيجية الحالية من وجهة النظر المالية بالنسبة للمساهمين والملاك (العائد على الاستثمار، نصيب السهم من الأرباح، متوسط الإيرادات لكل قناة توزيع، نسبة التكاليف التشغيلية إلى الإيرادات...).

➤ بعد الزبائن

يتضمن مؤشرات قياس رضا الزبون لما له من أهمية في الحفاظ على الحصة السوقية وبقائها واستمراريتها على الصعيد التنافسي، من خلال قدرة المنشأة على توفير منتج بنوعية عالية وسعر معقول، ك معدل دوران الزبائن، عدد الزبائن الجدد، معدل الحفاظ على الزبون، معدل رضا الزبائن بالنسبة لمتوسط الوقت اللازم للاستجابة للشكاوى.

➤ بعد العمليات الداخلية

يتضمن العوامل والإجراءات الوظيفية الداخلية التي تمكن المؤسسة من تنفيذ الإستراتيجية بامتياز والتي تؤدي إلى تحقيق رغبات الزبائن بكفاءة وفعالية، إضافة إلى تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.

➤ بعد التعلم و النمو

يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، كتطبيق أسلوب إداري جديد يقوم على تقدير وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وتعزيز

¹. إدريس صبحي محمد وائل، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص: 145

الدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، ذلك أن المنافسين في تطور مستمر.

المبحث الثاني: تدقيق التنظيم، النظم والإجراءات

من دلائل اتباع المؤسسة للتوجه التسويقي هو وجود إدارة مختصة بالتسويق على مستوى هيكلها التنظيمي، وذلك من خلال توفر الكفاءات اللازمة للقيام بالنشاط التسويقي بمعناه الحديث. إضافة إلى تتبع جميع مراحل العملية التسويقية من بداية التخطيط لها إلى غاية الوصول إلى النتائج.

المطلب الأول: تدقيق التنظيم

يهتم الهيكل التنظيمي بترتيب المسؤوليات وتقسيم العمل، مما يساعد على السير الحسن لنشاط المؤسسة دون حدوث مشاكل أو مشاحنات بين العمال، فلكل مكانه ومهمته.

1. تعريف التنظيم

يعرف التنظيم بأنه تقسيم العمل إلى أنشطة لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تحويل هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوظائف في وحدات إدارية يمكن إسنادها إلى أشخاص، مع تحديد علاقات السلطة والمسؤولية، وإقامة علاقات بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية. تتضح أهمية التنظيم باعتباره الوسيلة التي تساعد على التطبيق المثالي لمبدأ تخصص وتقسيم العمل، وأيضاً الإطار الذي يرسم العلاقات وتفاعلها مع بعضها، وكذا توحيد الجهود الجماعية، وأخيراً اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.

2. الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي، ذلك البنيان الذي تحدد فيه الإدارات والأقسام الداخلية للمؤسسة، بحيث ومن خلاله تحدد خطوط السلطة وتوزيعها بين الوظائف، وهذا البنيان يتكون من مجموعة من الأجزاء أو المكونات المترابطة فيما بينها وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. وقد عرفه "هنري مينزبرغ" على أنه "مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"¹. كما قام هذا الأخير بتقسيم هيكل المؤسسة إلى خمسة (5) أجزاء تتمثل في:²

1.2. الإدارة التشغيلية

تمثل قاعدة المؤسسة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المؤسسة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.

2.2. القمة الإستراتيجية

أو الإدارة العليا، وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، أين يتمركز المسؤول الأول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين. وإلى جانب الرئيس، تضم الإدارة كذلك المساعدين المباشرين ويختلف عدد هؤلاء باختلاف حجم المؤسسة ومدى تعقد عملياتها، وتنوع نشاطاتها، وتمارس هذه الإدارة كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات، وتحديد الاستراتيجيات والسياسات، وذلك للحفاظ على المؤسسة وضمان بقائها ونجاحها.

¹ Henry Mintzberg, Structure et Dynamiques de l'organisation, , Edition d'Organisation, 18^{ème} édition, Paris, 2005, p :18.

² بغدود راضية، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

3.2. الإدارة الوسطى التنفيذية

وتمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية والإدارة التشغيلية، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، يختص هذا الجزء بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والتسويق وغيرها، ويعمل أعضاؤها على ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية، ويرفعون كل تقاريرهم إليها، كما يتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية.

4.2. الجانب التقني المهني

بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل، وهو يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير، أو الأسس لتنسيق أعمال المؤسسة مثل أخصائي التخطيط الإستراتيجي، المحاسبة، المراقبة والمعلومات.

5.2. الجانب المساند أو الداعم

يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية، وخدمات المطاعم.

3. خطوات تدقيق التنظيم

يختص التدقيق التسويقي للتنظيم بتقييم القدرات التنظيمية لإدارة التسويق، ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية. أين يتم التأكد من مدى توفر السلطة الكافية والمسؤولية لتنفيذ الأنشطة التسويقية التي تؤثر على رضا المستهلكين، ومدى قدرة التنظيم المطبق على تحقيق الأهداف الموضوعية. فمن الناحية التنظيمية يجب التطرق إلى العلاقة الوظيفية بين التسويق والإدارات الأخرى ومدى وجود تكامل أو صراع بين هذه الإدارات في تحقيق أهدافها.

وظيفة التسويق لا تقتصر على مديرية التسويق فقط، وإنما تمتد لتشمل بقية إدارات المؤسسة، يعبر عن ذلك ديفيد باكارد فيقول: "إن التسويق، من الأهمية بمكان حتى أنه لا يمكن تركه في يد إدارة تسويق واحدة فقط، ففي مؤسسة تنتهج سياسة تسويقية ناجحة، لا يمكنك تحديد من يعمل في قسم التسويق بسهولة، فالجميع في المؤسسة عليه اتخاذ قرارات تؤثر على المستهلك". فالتسويق هو نشاط، أو مجموعة من التنظيمات والعمليات من أجل خلق، التواصل، تقديم وتبادل العروض التي لها قيمة مضافة للمستهلكين، والزبائن، الشركاء والمجتمع ككل.¹
يتطلب تدقيق التنظيم تدقيق العناصر الموالية:²

1.3. الهيكلية

- وما هو الهيكل التنظيمي؟ وعلى أي أساس تم إعداده؟
- هل يوجد مدير تسويقي في أعلى هرم المسؤوليات، يقوم بربط جميع الأنشطة ليكون لها أثر على الزبائن؟
- وهل هناك فصل للوظائف بين المصالح؟
- هل الأنشطة محددة جيدا حسب الوظائف، المنتج، السوق والقطاع؟
- ما هي الامتيازات الممنوحة لوظيفة التسويق من خلال الهيكل التنظيمي؟

2.3. الأداء

- هل توجد علاقة جيدة بين التسويق والتجارة؟

¹ www.ama.org, mars, 2016.

² Philip KOTLER, Le marketing selon KOTLER, Op-cit, p:203.

- هل الهيكله تعمل جيدا؟
- هل مديري المنتجات مسؤولون عن الأرباح، أو فقط عن حجم المبيعات؟
- هل توجد مصالح يجب تنصيحها، تحفيزها والإشراف عليها بعناية؟

3.3. العلاقة مع المصالح الأخرى

- هل العلاقات بين التسويق والإنتاج، البحث، المالية، المشتريات، المحاسبة والمصلحة القانونية مثمرة وناجحة؟"

المطلب الثاني: تدقيق النظم والإجراءات

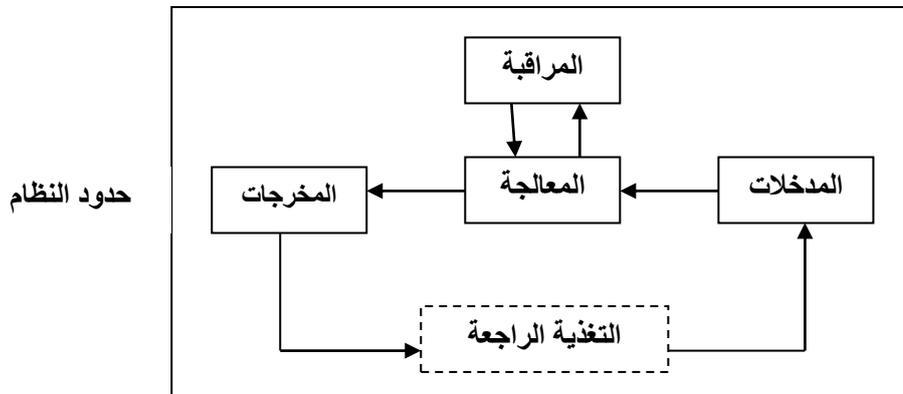
تقوم المؤسسة على نظم معينة والتي تعتبر ركائز اتخاذ القرار، أين يحتاج المسير إلى نظام سليم للتخطيط، يتبعه نظام محكم للرقابة، معتمدا في ذلك على نظام معلومات فعال.

1. تعريف ومكونات النظام

يتشكل النظام بصفة عامة من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي تجمعها علاقات وظيفية، وتتفاعل فيما بينها قصد تحقيق أهداف مشتركة، وهذه العناصر هي¹:

- 1.1. المدخلات، هي كل ما يدخل إلى النظام من عناصر وبيانات ومعلومات، سواء كان مصدرها البيئة الداخلية للمؤسسة أو الخارجية.
- 2.1. المعالجة، هي كل الأعمال والوظائف والأنشطة التي تجري على المدخلات لتحويلها إلى مخرجات.
- 3.1. المخرجات، هي كل ما ينتج عن عملية التحويل والمعالجة، ويمكن أن تكون في شكل منتجات أو خدمات أو معلومات وغير ذلك.
- 4.1. حدود النظام، يتميز كل نظام بمحيط داخلي وخارجي، وتمثل الحدود الفاصل بين هذين المحيطين وقد تكون هذه الحدود مادية أو غير مادية.
- 5.1. المراقبة، وتهدف إلى متابعة جميع العمليات التي تتم داخل النظام.
- 6.1. التغذية العكسية، يقصد بها استرجاع المعلومات، لمقارنتها بالمعايير والأهداف المسطرة مسبقا وتحديد الانحرافات.

الشكل (1-2) : مكونات النظام



المصدر: العيد فرحاتية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 14-15.

¹ العيد فرحاتية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص علوم التسويق، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص ص: 14-15.

2. تدقيق الأنظمة الفرعية للمؤسسة

يقوم المدقق التسويقي بتقدير وتقييم جودة الأنظمة الفرعية للمؤسسة في خدمة أهدافها، وفي تحليل تخطيط ورقابة الأنشطة التسويقية المختلفة. وفي هذا الصدد يتم تقييم كل من:

- نظام المعلومات التسويقية
- نظام التخطيط التسويقي
- نظام الرقابة التسويقية
- نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة

1.1.2. نظام المعلومات

ويتمثل في البحث عن مصادر جمع المعلومات والتحقق من موثوقيتها ومعالجتها عن طريق فرزها، تحليلها والتوليف بينها، واستحداثها باستمرار. وجمع المعلومات يكون عن طريق قاعدة البيانات الداخلية للمؤسسة المكونة من (الملفات التجارية، على مستوى قسم المحاسبة ...)، والخارجية (من الدراسات الاستقصائية التي أجريت من قبل مؤسسات متخصصة + الأبحاث، الأدلة السنوية المحترفة، النقابات والجمعيات والصحافة التجارية). كما يساعد نظام المعلومات التسويقي على اتخاذ القرار بناء على معطيات الطلبات، المخزون، المبيعات والاستثمارات.

فإدارة عمل بشكل جيد يعني إدارة المستقبل، وحتى تدير المستقبل بشكل جيد يجب أن تكون قادرا على إدارة المعلومات، فالمعلومات هي شريان العملية التسويقية وهي الأساس الذي تستند عليه إدارة التسويق في وضع خططها الإستراتيجية التسويقية، وكذلك التعرف على المشكلات التي تواجهها وتشخيصها بشكل علمي، ومن ثم اتخاذ القرارات الصائبة ومعالجتها بالشكل الذي يضمن الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وفي هذا الصدد يطرح المدقق التسويقي جملة من الأسئلة:

- هل مستوى أداء نظم المعلومات يساعد في توفير قاعدة بيانات ملائمة ومعاصرة؟ وهل تقدم نظم المعلومات الحالية كمية كافية من المعلومات الاستراتيجية، وفي الوقت المناسب؟ وهل تساعد نظم المعلومات الحالية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
- هل يقدم نظام المعلومات معلومات دقيقة، كافية ومستحدثة حول مختلف تغيرات السوق (الزبائن والزبائن المحتملين، الموزعين والتجار، المنافسة، الموردين، عامة الناس)؟
- هل تقام دراسة للسوق متى ما دعت الحاجة إلى ذلك؟ هل نتائجه مستغلة؟ هل يستعمل الطرق الأكثر تناسبا للتنبؤ بالمبيعات؟
- هل تضيف نظم المعلومات الحالية قيمة للقدرة التنافسية للمؤسسة؟ وهل تعطي لها ميزة تنافسية؟
- ما هو مستوى نظم المعلومات الحالية مقارنة بنظم المعلومات المستخدمة بالمؤسسات المنافسة؟ وهل تحتاج لتطوير أو تغيير؟
- هل يستخدم مسؤولو نظم المعلومات أساليب وأدوات حديثة لتقييم وتطوير أداء المؤسسة مثل نظم تحليل المعلومات، شبكات المعلومات، ونظم دعم القرارات؟

2.2. نظام التخطيط

يعتبر التخطيط جزءا هاما من وظائف المؤسسة، فهو البحث عما يجب فعله، حيث يشمل نطاقا واسعا من القرارات كتحديد الأهداف، اختبار السياسات، وضع البرامج، البحث عن الطرق والإجراءات والوسائل.

يجب تحقيق يقظة تكنولوجية (على عمليات التصنيع، المنتجات)، يقظة تجارية (تحديد الأسواق المحتملة، المنافسين، الموزعين)، يقظة بيئية (اجتماعية، اقتصادية، سياسية، تشريعية)، ويقظة على المشاريع.¹

- هل نظام التخطيط فعال ومصمم جيدا؟
- هل تقديرات المبيعات وقياس السوق المحتمل مساقاة جيدا؟
- هل تم تخصيص الحصص حسب خصائص مميزة؟

3.2. نظام الرقابة

- من حيث كفاية الإجراءات والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي وتحليل ربحية المنتجات والمناطق البيعية وقنوات التوزيع، بالإضافة إلى قياس التكاليف التسويقية وتوزيعها على المناطق المنتجات، العملاء.....الخ. لذا على المدقق التسويقي الحصول على إجابات على الأسئلة التالية:

- هل تسمح إجراءات الرقابة (الشهرية، الفصلية) بقياس درجة تحقيق الأهداف؟
- وهل تحتوي على اختبارات دورية لمردودية مختلف المنتجات، الأسواق، القطاعات ودورات التوزيع؟
- هل تعتمد على تحليل نظامي لتكاليف التسويق؟
- هل هناك مقاييس رقابية للتأكد من تنفيذ الإجراءات والخطط والمراحل التنفيذية للقرار؟ وهل تتم بصفة دورية؟
- هل هذه المقاييس ملائمة؟ أم تحتاج إلى تغيير أو تعديل؟ كيف؟ وما هي تكلفتها؟
- هل نظم الرقابة المالية بالمؤسسة تتسم بالموضوعية والعدالة؟ وهل هو نظام جيد "محكم"؟ وهل يعالج الانحرافات أولا بأول؟
- هل تتوفر لدى المؤسسة نظم جيدة للرقابة على التكاليف، التسويق، المبيعات والعمليات؟ وهل تتصف هذه النظم بالمرونة؟ هل تقوم هذه النظم بتقديم التوصيات اللازمة لتصحيح الانحرافات؟ وهل تقدمها في الوقت المناسب؟
- هل تتم رقابة الأداء "الاستراتيجي" بالمؤسسة "؟ وهل تتم بشكل دوري؟ وهل يتسم نظام الرقابة الاستراتيجية بالمرونة؟

4.2. نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة

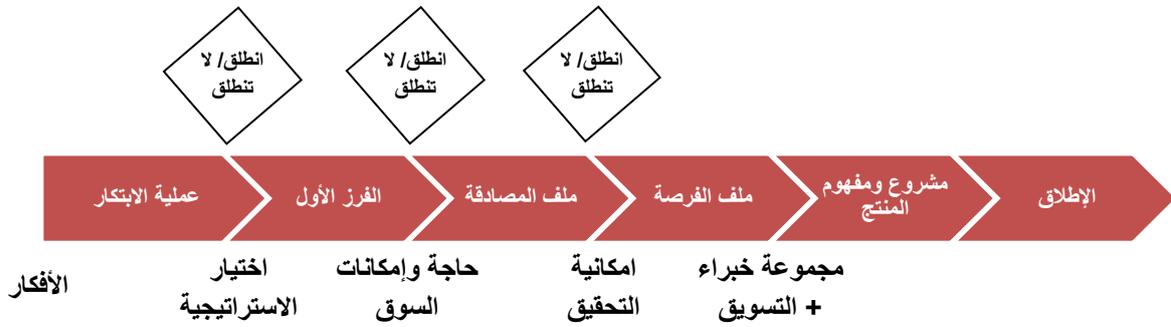
يعنى بمدى وجود نظام لتحليل وتقييم الأفكار التسويقية قبل الاستثمار فيها، وتحليل الجدوى الفنية والتسويقية واختيار الخطط التسويقية. وبما أن وقائع وتغيرات سوق العمل تؤثر وتتأثر بشكل كبير

¹ Armand Dayan, Op-cit, p2.

بعملية الابتكار والتطوير، فإن قبول منتج في السوق يتوقف على التوقيت الجيد وإتباع استراتيجية محكمة لاستكمال عملية التنمية. حيث تزداد المنافسة ويطلب الزبائن تنوعا أكبر للمنتجات/الخدمات. ويشكل تطوير المنتج عملية ديناميكية يجب أن تتوافق مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية وقوى السوق الخارجية ومواقع المنافسين في السوق.

فالابتكار يمثل تحديا كبيرا للمؤسسات، أين يتم تنظيم عمليات جمع للأفكار، باجتماع اللجنة المختصة في تاريخ منتظم لتشرف على عملية الفرز الأولية. ويتم الاحتفاظ فقط بالأفكار المتعلقة بالإستراتيجية، والكفاءات الأساسية ومهمة المؤسسة. والأفكار الناجحة هي موضوع ملف المصادقة على صحة التنفيذ من قبل مصلحة التسويق، أين تحلل إمكانات السوق واحتياجات المستهلك. ثم إن لجنة الابتكار إما أن تعطي أو تمنع الضوء الأخضر لتعميق الفكرة، ضمن ملف الفرصة المكلف ببرهنة إمكانية التحقيق التقني، المالي والتجاري. وبعد قبول ملف الفرصة، يتم إطلاق مشروع الابتكار.¹

الشكل (2-2): خطوات عملية ابتكار منتج



Source: Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, **LA BOÎTE À OUTILS DU Responsable Marketing**, Dunod, Paris, 2007, p:133.

هنا سينأكد المدقق التسويقي من بعض المعلومات مستعملا الأسئلة الآتية:

- هل المؤسسة منظمة من حيث جمع، توليد وتقييم الأفكار حول منتوجات/خدمات جديدة؟ وهل تقوم باختبار للمفاهيم وتحليل اقتصادي قبل إطلاق منتج جديد؟ هل تعتمد على اختبارات لبنية المنتج والأسواق؟
- هل تمتلك المؤسسة إدارة للبحوث والتطوير؟ وما هي أهداف واستراتيجيات وسياسات البحث والتطوير الحالية بالمؤسسة؟ وهل هي محددة بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الأداء والموازنات؟ وهل هي متنسقة مع رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة؟
- هل تتوفر المؤسسة على أفراد مؤهلين وأدوات لازمة لإدارة البحوث والتطوير؟ أم تعتمد على جهات بحث خارجية؟
- هل تمثل إدارة البحوث والتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة؟
- هل تقوم إدارة البحوث والتطوير بتخصيص كافة موارد المؤسسة؟
- هل استثمار المؤسسة في مجال البحوث والتطوير يحقق العوائد المرجوة منه؟
- إلى أي مدى تستثمر المؤسسة بنجاح في البحوث والتطوير مقارنة بالمنافسة؟

¹ Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, Op-cit, P 133.

3. تدقيق الإجراءات

يسعى المدقق التسويقي بهذه المرحلة إلى فحص وتقييم الطرق والإجراءات اللازمة لتطبيق القرار الاستراتيجي على ضوء السياسات، الأهداف، الميزانيات، والبرامج عند قيام متخذ القرار الاستراتيجي بخطوة "اختيار البديل الاستراتيجي المناسب (القرار الاستراتيجي)"، وذلك للحصول على إجابة للعديد من الأسئلة:

- هل السياسات الحالية ملائمة لتنفيذ القرار الاستراتيجي "مثل فتح فرع جديد للمؤسسة"؟ وهل هي موضوعة بشكل منهجي وعلمي؟
- هل هذه السياسات تحتاج لتعديل "مثل قرار إنشاء إدارة جديدة" أو "تعديل الاستراتيجية"؟
- ما هي السياسات التي يجب وضعها أو تعديلها على ضوء القرار الاستراتيجي؟
- ما هي الاستراتيجيات الواجب وضعها لتنفيذ القرار الاستراتيجي؟ وهل هي موضوعة بشكل منهجي وعلمي؟
- وهل السياسات والاستراتيجيات الموضوعة تحدد ما يجب عمله بدقة وتفصيل؟
- هل تتسق السياسات والاستراتيجيات الموضوعة مع أهداف ورسالة المؤسسة؟
- ما هي البرامج الواجب وضعها لتنفيذ القرار الاستراتيجي؟ ومن القائم بوضعها وتنفيذها؟
- ما هي متطلبات تنفيذ القرار الاستراتيجي بالنسبة لإمكانات المؤسسة سواء المالية، التسويقية أو البشرية؟
- ما هي مراحل وإجراءات تنفيذ القرار الاستراتيجي؟ وهل هي محددة وواضحة؟
- ما هو توقيت تنفيذ القرار الاستراتيجي؟ وهل هو مناسب؟ وإلى أي مدى؟

المطلب الثالث: الأدوات المساعدة على تدقيق التنظيم، النظم والإجراءات

من أهم الأدوات التي تساعد المدقق التسويقي على اكتشاف خبايا كل من التنظيم، النظم والإجراءات للمؤسسة، نموذج ماكينزي المقدم فيما يلي:

1. نموذج ماكينزي "McKinsey 7'S"

يعتبر نموذج "ماكينزي" كإطار للتشخيص التنظيمي، يتطلب من المديرين النظر في جميع العوامل السبعة المكونة للنموذج لضمان إعداد وتنفيذ ناجح للإستراتيجية. والمتمثلة في: ¹

1.1. الإستراتيجية (Strategy)

هي خطط تخصيص الموارد، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ولتشخيص عامل الإستراتيجية يمكن طرح الأسئلة:

- ما هي الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

¹ فوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE، مذكرة قدمت ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015، ص ص: 125-127.

- كيف يمكن ل خطة التنظيم استغلال موارد وقدرات المؤسسة؟
- ماذا يميز المؤسسة عن غيرها؟
- كيف تتنافس المؤسسة؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تتكيف مع ظروف السوق المتغيرة؟

2.1. الهيكل (Structure)

المستويات الإدارية المختلفة، وبيّن نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات. ويتم تشخيص عامل الهيكل بطرح مجموعة من الأسئلة حوله والمتمثلة في:

- كيف نظمت المؤسسة؟
- ما هي طبيعة علاقات العمل؟
- كيف يشارك المروّسون في إعداد الإستراتيجية؟
- كيف يتم اتخاذ القرارات؟ هل بطريقة مركزية، لا مركزية، هناك طرق أخرى؟
- كيف يتم تبادل المعلومات؟ عن طريق القنوات الرسمية وغير الرسمية في جميع أنحاء المؤسسة؟

3.1. النظم (Systems)

مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة. وتشخيصه يتم عبر الأسئلة الآتية:

- ما هي الأنشطة الأساسية التي تدير المؤسسة؟
- كيف يتم التقدم والتطور؟
- ما هي القواعد والعمليات الداخلية التي يستخدمها الفريق من أجل الاستمرار؟

4.1. الأفراد (Staff)

يشير إلى عدد ومؤهلات الأفراد داخل المؤسسة أي جميع العاملين بالمؤسسة. ولتشخيصه يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما هو حجم المؤسسة؟
- ما هي احتياجات التوظيف؟
- هل هناك ثغرات في القدرات أو الموارد المطلوبة؟
- ما هي الخطة لمعالجة هذه الاحتياجات؟

5.1. أسلوب الإدارة/القيادة (Style)

كيفية ممارسة المدراء لنشاطهم القيادي في توجيه المؤسسة. ولتشخيصها يمكن طرح الأسئلة:

- ما هو أسلوب الإدارة أو القيادة المتبع؟

- كيف يستجيب العاملون لإدارة؟
- ما هي السلوكيات والمهام المنجزة مقابل الأسلوب الإداري المتبع؟
- هل تم تعريف وتحديد الأساليب الإدارية المتبعة؟

6.1. المهارات (Skills)

مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح. وتشخيصها يتم عبر الأسئلة:

- ما هي المهارات المستخدمة لتسليم المنتجات الأساسية؟
- هل هذه المهارات موجودة ومتاحة بما فيه الكفاية؟
- هل هناك فجوات المهارة؟
- هل العاملين لديهم القدرات المناسبة للقيام بأعمالهم؟
- كيف يتم رصد، تقييم، وتحسين المهارات؟

7.1. القيم المشتركة (Shared Values)

القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة. وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى. فمن الضروري أن تكون هناك قيم مشتركة تجمع أفراد المؤسسة. وبالتالي يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات.

المبحث الثالث: تدقيق الإنتاجية والوظائف التسويقية

يصل المدقق إلى عنصري الإنتاجية التسويقية والمزيج التسويقي، أين يمكنه معرفة مدى فعالية النشاط التسويقي نسبة إلى تكاليفه، وكذا يقيم درجة ملائمة المزيج التسويقي للسياسة التسويقية والأهداف.

المطلب الأول: تدقيق الإنتاجية

أضحى مفهوم الإنتاجية في الوقت الحاضر لا يعني فقط تحقيق نمو اقتصادي، وإنما يعني التوزيع العادل لمنافع وعوائد الإنتاجية لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستمرة، حيث أن:

- زيادة عائد صاحب العمل، يعني زيادة في تكوين رأس المال عن طريق الاستثمار.
- زيادة أجور العمال، يعني تحسين في الحوافز واستمرار في الإنتاج المحسن دون انقطاع، وزيادة في القدرة الشرائية وتحسين مستوى المعيشة.
- مشاركة منافع الإنتاجية مع المستهلك، عن طريق خفض الأسعار وتحسين النوعية وزيادة الإنتاج.

يعني زيادة في القدرة الشرائية وإشباع لاحتياجات المجتمع، وبالتالي تحقيق الاكتفاء والولاء لعلامة المؤسسة، وكذا تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

1. تعريف الإنتاجية

يعبر استمرار وزيادة الإنتاجية عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد الطبيعية، المادية والبشرية المتاحة على الوجه الأمثل. والإنتاجية، هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق

مستوى معين من المخرجات، قياسا بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي. فالإنتاجية تعني "تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات".

"الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية"، حيث أن الكفاءة تعبر عن المخرجات الفعلية التي تم إحرازها بالنسبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف.

من أجل توضيح التمييز بين الفعالية والكفاءة، قال "دراكر" أن "الفعالية هي أساس النجاح، الكفاءة هي الحد الأدنى المطلوب من أجل البقاء بعد تحقيق النجاح. فالكفاءة تعني القيام بالأمر في نصابها الصحيح. أما الفعالية فهي فعل الأشياء الصحيحة".

عرف سيفين الإنتاجية التسويقية كالتالي: "نسبة المبيعات أو الربح الصافي (تأثير إنتاج) لتكاليف التسويق (الطاقة المستهلكة) لشريحة معينة من الأعمال".

أضاف هومبورغ في 2007 عن الإنتاجية: "...هي فعالية وكفاءة الأنشطة التسويقية للمؤسسة فيما يتعلق بالأهداف المتصلة بالسوق، مثل الإيرادات والنمو، وحصتها في السوق...".¹

2. مراحل تدقيق الإنتاجية

حسب كوتلر فإن تدقيق الإنتاجية يتم عبر نقطتين:²

1.1. تحليل المردودية

من خلال التعرف على مردودية كل منتج، سوق، قطاع، دورة توزيع تخص المؤسسة، لتكوين نظرة تحليلية تمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يخص المنتج/سوق، ومختلف نشاطات المؤسسة المتعلقة بتحقيق المردودية بالنسبة لموارد المبذولة وحسب الأهداف المسطرة.

تخص المردودية على مستوى المؤسسة كل العناصر التسويقية والعناصر المكونة لنشاط المؤسسة للحصول على منتج/خدمة متوافقة مع أهداف المؤسسة. أي منتج يلبي حاجة السوق بصفة عامة والمستهلك بصفة خاصة. وبالتالي الحصول على مردودية كمية من حيث البيع، توافق التوجهات العامة ومردودية مالية (رقم أعمال نهاية السنة) توافق المخطط السنوي للمبيعات.

- هل مردودية مختلف المنتجات، الأسواق، القطاعات ودورات التوزيع معروفة؟
- هل يجب على المؤسسة التركيز، توسيع، حصر أو التخلي عن بعض الأقسام السوقية؟
- ما هي النتيجة المالية في الأجل القصير والطويل؟

2.2. تحليل الإنتاجية

يتم عن طريق تشخيص مواطن الضعف والقوة من خلال تحليل قضايا الإنتاجية، وفجوات أو ثغرات الإنتاجية، تعيين أسباب ومواطن الضعف، والبحث عن مفاتيح تحسين الإنتاجية.

- هل هناك أنشطة تسويقية تكلف كثيرا؟ لماذا؟
- هل يمكن تقليص التكاليف؟

¹ Yuhui Gao, "Measuring Marketing Performance: A Review and A Framework", *Marketing Review*, 2010, Vol. 10, N°1, pp: 5-10.

² Philip KOTLER, Op-cit, p: 204.

3. أهمية تدقيق الإنتاجية

يؤدي التدقيق التسويقي دورا مهما في تحفيز نمو الإنتاجية. مع أن السياسات الاقتصادية لا تساعد على توفير المناخ الاقتصادي المحفز لزيادة الاستثمار، غير أنه يقع على عاتق المدقق التسويقي اكتشاف فرص الاستثمار الواعدة، لمساعدة المؤسسة على وضع الخطط الاستثمارية المناسبة، وتحمل المخاطر الناتجة عن النشاط، كذلك تقع عليها مهمة التنمية المستمرة لمهارات العاملين. فالتقدم العلمي وحده يمكنه أن يولد فرصا تجارية جديدة، بيد أن استغلال هذه الفرص وتقديم التقنيات الحديثة للأسواق، يتوقف على كفاءة رجال التسويق وكذا التدقيق التسويقي.

أما عن أهمية زيادة الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة فتتجلى في:

- إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة بمجهود أقل وبموارد أقل، يجعل السلعة أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.
- تؤدي الإنتاجية إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات، وانخفاض الأسعار يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة الأرباح.
- تحقق الإنتاجية الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ذات الاستعمالات المتعددة.

4. مساهمات ومعوقات تقييم الإنتاجية التسويقية

يمكن الاطلاع على تيارات البحوث حول الإنتاجية التسويقية أين قدم نموذج نظري ذات صلة بكفاءة "البعد الإداري" للأداء التسويقي، مماثلة لتلك التي تم تطويرها في مجالات أخرى مثل الصناعات التحويلية. كما ركز تحليل الإنتاجية التسويقية بشكل كبير على تحديد وقياس تكاليف التسويق.

ويمكن ملاحظة اتجاهين في تطور تحليل الإنتاجية التسويقية منذ 1965، الأول أين كان هناك تحرك نحو إدراج أكثر للتقييم "غير المالي مثل جودة الخدمة في تقييم الإنتاجية". ثانيا، كانت هناك اقتراحات بتركيز تقييم الإنتاجية على الجهود التسويقية من حيث "التكيف والابتكار للمؤسسة".

وعلى الرغم من هذه المساهمات، لا تزال هناك عدة مشاكل لتحليل الإنتاجية التسويقية والتي حدث كثيرا من الاستخدام العملي لها:¹

أولا، يفترض تحليل الإنتاجية التسويقية أن مدخلات ومخرجات التسويق يمكن تقييمها اقتصاديا وبدقة، وسوف تكون مستقرة على مر الزمن، وهي صعبة التحقيق في الواقع العملي، في حين أن المدخلات والمخرجات المادية (خاصة التكاليف والإيرادات) قد يكون من السهل نسبيا قياسها بدقة. أما الأقل مادية فأكثر صعوبة في التقييم.

ثانيا: يعتمد قياس الكفاءة على معرفة السبب والنتيجة بين العلاقات التي تربط مدخلات ومخرجات الأعمال الإدارية. إلا أن المعرفة حول هذه العلاقات محدودة في مجال التسويق، وتبقى عمليات التحول التسويقي إلى حد كبير مثل "الصندوق الأسود".

¹ Neil A. Morgan , Bruce H. Clark, Rich Gooner, " Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives", *Journal of Business Research*, Vol 55, 2002, pp: 354-365.

ثالثا: تحليل الإنتاجية تجاهل إلى حد كبير الفارق الزمني والآثار التراكمية بين المدخلات التسويقية وتأثيرها على المخرجات، فمن المستحيل أن تظهر آثارها باستخدام تحليل الإنتاجية الذي ركز على كمية وليس على نوعية المدخلات والمخرجات التسويقية. إلا أنه يمكن إجراء تعديلات مثل استخدام السعر كانعكاس للجودة، لكن هذه الطريقة لا تعتبر التغييرات في التكنولوجيا التي قد تؤدي إلى تحسين الجودة وانخفاض الأسعار في وقت واحد.

المطلب الثاني: تدقيق الوظائف التسويقية

في هذه المرحلة يقوم المدقق التسويقي بتقييم معمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (السلعة، السعر، الترويج، التوزيع)، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية.

1. تدقيق المنتج

يؤدي تدقيق المنتج دورا مهما أثناء إعداد مخطط استراتيجية التسويق. ففعالية المنتج في السوق مرهونة بعدد من العناصر التي يجب تدقيقها. من وسائل تقييم ومراقبة المنتج، مجموعة من الطرق الكمية التي يمكن أن تقيم فعالية المنتج، مثل: "الإيرادات من حصة سوق المنتج، المساهمة في الأرباح الإجمالية". وبعض الطرق النوعية التي يمكن اعتبارها مجموعة من العوامل العاطفية وغير الموضوعية حول المنتج مثل: "صورته، قيمة علامته التجارية، ورضا الزبائن".

يرى الرائد في الإدارة "بيتر دراكر"، أن الهدف من التسويق هو: "معرفة وفهم المستهلك جيدا لكي يتلائم المنتج أو الخدمة معه ويبيع نفسه تلقائيا. فالتسويق المثالي، يُحصل مستهلكا جاهزا للشراء. وكل هذا يتطلب توفير المنتج أو الخدمة المناسبة".¹

فتدقيق المنتج يتبع عددا من المحاور، تتمثل في:²

- درجة التناسق بين أهداف المنتج وأهداف السوق والمؤسسة.
- تحليل محفظة المنتجات، لتحديد أي المنتجات يجب المحافظة عليها، دعمها أو إقصاؤها.
- اختبار إمكانية واحتمالات تسويق منتجات جديدة.
- دراسة تموقع المنتجات في السوق ومواقف المستهلكين اتجاه نوعية، ميزات، وعلامة المنتجات بالنسبة للمنافسين.
- تصحيح صياغة استراتيجيات المنتج لتحقيق الأهداف.

لهذا يطرح المدقق التسويقي الأسئلة أدناه:

- ما هي أهداف كل خط للمنتجات؟ هل هذه الأهداف مناسبة؟ هل تحققت؟
- هل يمكن لتشكيلة المنتجات أن تتوسع، للأعلى، للأسفل، أو على النقيض أن تقلص؟
- ما هي المنتجات الواجب إقصاؤها؟ ما هي المنتجات الواجب إضافتها؟
- ما هي مواقف الزبائن بالنسبة للمنافسة من جودة المنتجات، مكوناتها، تصاميمها، شروط استعمالها ومن العلامات؟

¹ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Op-cit, p: 5.

² Violeta RĂDULESCU, Anca Francisca CRUCERU, "THE ROLE OF PRODUCT AUDIT POLICY IN INCREASING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE", *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 12(3), 2012, p 225.

■ على أي جانب من جوانب سياسة المنتج يجب التركيز؟

طريقة "APB" *Avantage/Preuve/ Bénéfice pour le client* لتقييم المنتج

- يمكن استخدام طريقة APB، وهي طريقة بسيطة وفعالة، كما يلي:¹
- **A "Avantage"** أو **"المزايا"**، وتعني مزايا المنتج التي تتجلى في: التقنيات، التصاميم، التطبيقات الخ. فأول مرحلة تتضمن وضع مزايا المنتج على شكل قائمة.
 - **P "Preuve"** أو **"الدليل"**، فمن الضروري استناد خصائص المنتج على أدلة تؤدي إلى مصداقيتها مثلاً: "رقم الأعمال، نتائج الفحص، نتائج المبيعات، إثباتات، عينات، شهادات الزبائن، تحرير الإعلام (ولكن ليس الإشهار)".
 - **B "Bénéfice pour le client"** أو **"فائدة الزبون"**، وهي النقطة الأكثر أهمية لبرهنة مزايا المنتج فخصائص المنتج العامة أو التقنية تعبر فعلاً عن مزاياه، ولكنها لا تجيب عن السؤال الذي يطرحه كل زبون: "هل هو مناسب لحاجتي؟"، لأن منفعة الزبون يجب أن تكون إيجابية، وإذا أمكن استعمال لهجته للتعبير عنها.

تدقيق المنتج هو تقييم المنتج أو الخدمة النهائية، وتأهله للاستخدام بالنسبة للغرض المعد لأجله. فهو يضمن إجراء تفتيش دقيق للمنتج النهائي قبل التسليم لأحد الموردين أو الزبائن. ويهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الربحية، وتعزيز رضا وولاء الزبائن. فمن الضروري للمنتج الخضوع لهذه العملية من أجل تحديد ما إذا كان يتطابق مع المواصفات. يعتبر تدقيق المنتج في نهاية المطاف كفاءة للموردين والزبائن معاً، من خلال ضمان الجودة التي تؤدي إلى رفع مستوى الرضا.²

2. مستوى الأسعار

يعتبر السعر أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، ويتجاوز تأثيره المزيج التسويقي ليشمل التأثير على الأداء الكلي للمؤسسة. ويعرف السعر بأنه "القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها"، وفي هذا المعنى يقصد بالسعر "الوحدات النقدية التي يحددها البائع و يرتضي قبولها لقاء السلعة، أو تلك القيمة التي تم تحديدها من قبل البائع ثمناً لسلعة أو خدمة" و يعرف أيضاً على أنه "فن ترجمة قيمة السلعة في وقت ما إلى قيمة نقدية".³

ويعتبر مفهوم السعر معقداً ونسبياً، لأنه يأخذ بالاعتبار عدة عوامل منها الخارجية: كالزبائن، المنافسة، البيئة. والداخلية: كالثقافة، الهيكل والأهداف.

و من أهم القرارات في مجال التسعير ما يلي :

- تحديد السعر الأساسي للسلعة .
- تحديد الخصومات التي تمنح للموزعين .
- تحديد أسعار الخدمات والضمان للسلعة.

فتدقيق السعر هو اختبار لإدارة وظروف التشغيل للمؤسسة فيما يخص سياسة التسعير. وهو عبارة عن مجموعة من التقنيات لتحليل وتقييم مناهج قرارات المؤسسة. فهو إذا أداة لمساعدة سلطة اتخاذ

¹ Nathalie VAN LAETHEM, Op-cit, pp: 356-357.

² <http://www.enhancequality.com/auditing/product-audits/>, Mars, 2016.

³ أحمد شاكر العسكري، *التسويق مدخل إستراتيجي*، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 173 .

القرار للمؤسسة، من خلال توفير الحقائق، تحليلات موضوعية، التوصيات وتعليقات مفيدة. يمكن أن يكون طلب تدقيق السعر وقائياً (لتقدير وتقييم الوضع في وقت معين)، أو علاجياً (لمعالجة الوضع الذي يتدهور).

وعليه يقوم المدقق التسويقي بطرح أسئلة توضح منهج سياسة التسعير المتخذة في المؤسسة، منها:

- ما هي أهداف، استراتيجيات وإجراءات التسعير؟
 - من أي ناحية، يأخذ التسعير بالاعتبار التكلفة، الطلب، المنافسة؟
 - كيف ينظر المستهلكون إلى مستوى الأسعار؟ نسبة إلى الجودة؟
 - ما الذي يعرفه رجل التسويق عن مرونة الطلب بالنسبة للسعر، أثر منحنيات الخبرة، بالنسبة لسياسة السعر للمنافسة؟
 - ما مدى اعتبار السعر لخصائص الموزعين، الموردين في إطار قانوني؟
- المواضيع التي سيتم تدقيقها على مستوى السعر تقابل مختلف الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها على مستوى سياسة التسعير. وتجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة قوية بين السعر والجودة، فهذين المتغيرين يتحركان في تواز مثالي.
- في هذا الإطار، تم اختيار سبعة مواضيع بين:
- الحفاظ على السعر والجودة.
 - تعزيز السعر والجودة المدركة.
 - الحفاظ على السعر وزيادة الجودة المدركة.
 - خفض الأسعار وزيادة طفيفة في الجودة المدركة.
 - خفض الأسعار بشدة والحفاظ على الجودة المدركة.
 - الحفاظ على الأسعار والتقليل من الجودة المدركة.
 - إطلاق نموذج جديد أرخص من المنافسة.

3. تدقيق التوزيع

هو إيصال السلع من المنتج إلى المستهلك، في المكان الذي يريده، وفي الزمان الذي يرغب فيه وبأسهل وأسرع الطرق، مما يحقق له المنفعة المكانية والزمانية والحيازية، و تتم عملية التوزيع بواسطة قنوات التوزيع، وهي مجموعة من المؤسسات أو الأفراد الذين يقومون بنقل ملكية المنتجات أثناء تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين.

وتتمثل قرارات التوزيع فيما يلي :

- تحديد سياسة التوزيع من حيث التوزيع مباشر أو غير مباشر.
 - تحديد درجة التوزيع المستخدم.
 - تحديد البرامج التي تضمن تعاون الوسطاء وتنمية العلاقات معهم.
 - تحديد قرارات النقل والتخزين.
- ورغبة في الإحاطة بنشاط التوزيع الخاص بالمؤسسة، يقوم المدقق التسويقي بطرح الأسئلة الآتية:
- ما هي الأهداف والاستراتيجيات بالنسبة للتوزيع؟
 - انفتاح السوق ومستوى الخدمة هل هي كافية؟
 - ما هي انتاجية كل وسيط؟
 - هل تنوي المؤسسة تغيير موزعيها؟

- ما هي طرق وقنوات التوزيع المعتمدة في المؤسسة؟
- ما هي الأهداف والاستراتيجيات في مجال التوزيع؟
- ما هو عدد الموزعين مقارنة بمستوى كل منتج؟ وحسب كل قناة توزيع؟

4. الإعلان، التخفيضات على المبيعات، العلاقات العامة والتسويق المباشر

هو مجموعة من الأعمال التي يقوم عليها نشاط التسويق، من أجل زيادة قدرة المؤسسة على بيع وتصريف منتجاتها وخدماتها ومنافسة المؤسسات الأخرى في السوق والحصول على أكبر حصة فيه والوظيفة الأساسية للترويج هي تعريف المستهلك بالمنتج (سلعة/خدمة) من حيث خصائصه، وظائفه مكانة ودرجة توافره في السوق، والسعر الذي يباع به. ولا يقف نشاط الترويج عند هذا الحد بل يتجاوز ذلك ليمتد إلى محاولة إقناع المستهلك باقتناء المنتج، وكذلك عملية تذكيره بوجود المنتج في السوق. لهذا يطرح المدقق التسويقي الأسئلة التالية:

- هل عرفت المؤسسة أهدافها بصفة جيدة؟
- هل يتم الإنفاق على الإشهار بصفة كبيرة أو منخفضة؟ كيف يتم تحديد الميزانية؟
- هل يتم اختيار المواضيع جيدا؟ وكيف يستقبل الجمهور هذا الإشهار؟
- هل يتم اختيار وسيلة الإعلام المناسبة؟
- هل يعتبر قسم الإشهار بالمؤسسة كفى؟
- هل تعتبر الميزانية المخصصة للتخفيضات على المبيعات مناسبة؟ وهل هي التخفيضات متمكنة تقنيا؟ الخ

5. القوة البيعية

يبحث المدقق التسويقي على إجابات للأسئلة أدناه:

- ما هو الهدف من القوة البيعية؟
- هل حجم القوة البيعية كاف بالنسبة للأهداف؟
- هل القوة البيعية منظمة جيدا حسب أفضل شكل ممكن؟
- هل هي مؤطرة بشكل جيد؟
- هل نظام المكافآت فعال؟
- هل تكوينها كاف؟ إجراءات تحديد الحصص وتقييم الأداء؟
- كيف ينظر إلى ممثلي المؤسسة من طرف المنافسة؟

المطلب الثالث: الوسائل المساعدة على تدقيق الإنتاجية والوظائف التسويقية

فيما يلي أهم المقاربات المطروحة فيما يخص تدقيق الإنتاجية والوظائف التسويقية.

1. مقاييس التسويق ونموذج المزيج التسويقي

حسب كوتلر، فإن قياس الإنتاجية التسويقية تم عبر مقاربتين متكاملتين هما:¹

1.1. مقاييس التسويق، من أجل تقييم آثار الوظيفة التسويقية عن طريق القياس الكمي، المقارنة وتفسير الأداء التسويقي.

¹ Philip KOTLER and Kevin Lane KELLER, Op-cit, p114.

2.1. نموذج المزيج التسويقي، من أجل التنبؤ بالعلاقات السببية وقياس مدى توليد النشاط التسويقي للمخرجات.

وتعتبر "جداول القيادة" الطريقة المنظمة لنشر الأفكار المستقاة من هذين النهجين داخل المؤسسة. اقترح تيم أمبلر على المؤسسة التي تريد تقييم أدائها التسويقي على نحو كفي، أن تطرح على نفسها الأسئلة الآتية:¹

- هل تقوم بمتابعة سلوك المستهلك بشكل دوري (القدرة على الاحتفاظ، الحيازة، الاستعمال) ولماذا يقوم المستهلك بهذا السلوك (الوعي، الإكتفاء، إدراك الجودة)؟
 - هل تقوم بوضع نتائج هذه البحوث في شكل تقارير وبشكل دوري وبشكل مدمج مع التسويق المالي؟
 - في هذه التقارير، هل تقارن النتائج مع التنبؤات السابقة في مخططات الأعمال؟
 - هل تقارن كذلك هذه التقارير مع المستويات المحققة مع المنافس الأول باستعمال نفس المؤشرات؟
 - هل تحدد الأداء في المدى القصير بالنسبة للتغيير في الأصول التسويقية القاعدية؟
- والجدول الموالي يلخص المقاييس التسويقية الداخلية والخارجية العامة حسب فحص "أمبلر" في المملكة المتحدة:

الجدول (1-2): المقاييس التسويقية

المقاييس التسويقية	
I. الخارجية	II. الداخلية
الوعي والإدراك	الإطلاع على الأهداف
الحصة السوقية (الحجم أو القيمة)	الإلتزام بالأهداف
السعر النسبي	دعامة الابتكار النشط
عدد الشكاوى (مستوى عدم الرضى)	الموارد الكفاءة
اكتفاء المستهلكين	مستوى المهارات البشرية
التوزيع/ الإتاحة	الرغبة في التعلم
العدد الإجمالي للمستهلكين	الإرادة في التغيير
الجودة المتوقعة	حرية الإفلاس
الولاء/ الإحتفاظ بالزبون	الحوكمة الذاتية
الجودة المتوقعة النسبية	رضا العمال النسبي

Source: Tim Ambler, »What Does Marketing Success look like?" Marketing management (spring 2001), pp:13-18, reprinted with permission from Marketing Management, published by American marketing Association.

¹ Idem, p:114.

تقوم مقاييس نماذج المزيج التسويقي بتحليل البيانات من خلال مجموعة متنوعة من المصادر الذاتية، مثل بيانات الماسح الضوئي، بيانات الشحن للمؤسسة، التسعير، وسائل الإعلام، وبيانات الإنفاق والترويج، وهذا لفهم أدق لآثار الأنشطة التسويقية المحددة.

ولتعميق الفهم، يمكن للمسوقين إجراء تحليلات متعددة المتغيرات، مثل تحليل الانحدار، للتعرف على تأثير كل عنصر من عناصر التسويق، والنتائج تتضح من خلال مبيعات العلامة التجارية أو حصتها في السوق مثلاً.

على الرغم من أن نموذج المزيج التسويقي ساعد على عزل التأثيرات الأخرى (حاول التركيز على تأثير النشاط التسويقي فحسب)، إلا أنه أقل فعالية في تقييم كيفية عمل عناصر التسويق المختلفة "معاً". هناك ثلاثة أوجه قصور أخرى متمثلة في:¹

- يركز نموذج المزيج التسويقي على النمو المتدرج، بدلاً من مبيعات خط الأساس أو التأثير طويل المدى.
- دمج محدود لبعض المقاييس الهامة مثل رضا الزبائن، الوعي، والعلامة التجارية.
- فشل نموذج المزيج التسويقي عموماً بدمج مقاييس متعلقة بالمنافسين، التجارة، أو القوة البيعية (فالإنفاق على متوسط الأعمال من المبيعات والترويج التجاري، أكثر بكثير منه على الدعاية أو الترويج للمستهلك).

2. مصفوفة مكتب الاستشارات بوسطن "BCG" لتحليل محفظة المنتجات

من بين نماذج تحليل المنتجات يوجد نموذج المجموعة الاستشارية ببوسطن "BCG"، والذي يختبر ويفحص المركز النسبي لمنتجات المؤسسة وأسواقها بالاعتماد على المركز التنافسي لكل "منتج/سوق" باستخدام حصة المنتج في السوق. حيث يمثل "نمو السوق" مكانة المنتج خلال دورة حياته، حيث تحتاج المنتجات في مرحلتها التقديم والنمو إلى استثمارات عالية بسبب البحث والتطوير وتكاليف التسويق الخاصة بالإعلان والبيع والتوزيع. أما "حصة السوق النسبية" فهي تمثل القوة التنافسية للمؤسسة، حيث تقارن الحصة نسبة إلى أكبر منافسيها في السوق.

وكل خلية من مصفوفة BCG تعبر عن المركز الاستراتيجي للمنتج، والذي يستدعي خياراً إستراتيجياً يتلاءم مع الهدف من المنتج، ويحقق رسالة المؤسسة. بشكل عام هناك أربعة بدائل إستراتيجية.

¹ Ibid, p:116.

الشكل (2-3): مصفوفة BCG لتحليل محفظة المنتجات

		حصة السوق النسبية	
		مرتفع	منخفض
نمو السوق	مرتفع	<p>"النجوم"</p> <ul style="list-style-type: none"> • مركز تنافسي قوي فهي تقابل • مرحلة النمو في دورة حياة المنتج • الحاجة إلى التمويل مرتفعة • "إستراتيجية البناء" 	<p>"علامة الاستفهام"</p> <ul style="list-style-type: none"> • مركز تنافسي ضعيف فهي تقابل • مرحلة التقديم في دورة حياة المنتج • " إستراتيجية البناء" • "إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية)"
	منخفض	<p>"البقرة الحلوب"</p> <ul style="list-style-type: none"> • مركز تنافسي قوي • الحاجة إلى التمويل منخفضة لأنها • تدر تدفقات نقدية أكثر مما تحتاجه، • فهي تقابل مرحلة النضج • " إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم" 	<p>"الكلب"</p> <ul style="list-style-type: none"> • مركز تنافسي ضعيف فهي تقابل • مرحلة التدهور في دورة حياة المنتج • " إستراتيجية الحذف (التصفية الجزئية)"

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على محاضرات شيباني أمينة، المدرسة العليا للتجارة - الجزائر-

ولغرض تدقيق عنصر المنتج يقوم المدقق التسويقي بطرح مجموعة من الأسئلة:

- هل تركز مشاريع تطوير واكتشاف المنتجات الجديدة على معطيات كافية فيما يتعلق بخصائص المنتج والسعر المنشود؟
- هل تتبع حياة المنتج باستعمال الوسائل الضرورية لذلك؟
- هل يوجد تناسق بين دورة حياة المنتج وعرض تشكيلة المنتجات (نمو: توسع، تدهور: تصفية).
- ما هي طبيعة كل منتج في المؤسسة؟ وما هي أهداف كل خط منتجات؟
- ما هو تطور المبيعات لكل منتج؟
- هل مستويات كل منتج تتوافق مع سياسة المؤسسة؟ وأهداف مصلحة التسويق؟
- ما هي المنتجات التي يجب طرحها في السوق؟ توسيعها؟ أو إقصاؤها؟
- ما هي آراء الزبائن حول خصائص المنتج؟ وهل يلبي حاجاتهم؟
- كيف تتم المحافظة على تطور واستقرار حياة المنتج؟

3. نموذج مصفوفة آرثر دو ليتل " ADL "

يسمى أيضا مصفوفة تطور السوق/ المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية خلال سنوات السبعينيات. تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة المداخل حسب المتغيرين الممثلين في محور الفواصل الذي يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الانطلاق إلى التدهور. ومحور الترتيب الذي يوضح الوضعية

التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من الهيمنة إلى الضعف، كما يوضحه الشكل الموالي مع الإشارة إلى المردودية واحتياجات السيولة وكذا الخطر التنافسي الذي يمكن أن تواجهه المؤسسة.

الشكل (2-4): مصفوفة ADL

درجة نمو أنشطة المؤسسة

+ خطر المنافسة +	+ المردودية -	انطلاق	نمو	نضج	تدهور	
		مهيمنة	1 مردودية جيدة FFN = 0 (*) الخطر متوسط حاجة قوية للسيولة		3 مردودية جيدة + FFN + الخطر ضعيف حاجة ضعيفة للسيولة	
		متوسطة	2 حاجة قوية للسيولة - FFN - الخطر قوي مردودية ضعيفة		4 حاجة ضعيفة للسيولة + FFN + الخطر متوسط مردودية ضعيفة	
		ضعيفة	يمكن الدفاع عنها		الوضع التنافسي	
+ الوضع التنافسي -						

Source: Travail collectif du département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, **Stratigor** Politique générale de l'entreprise, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, p:109.

يبين الشكل السابق أربعة خانات تكون كل الحالات الممكنة في حدود التوقع بالنسبة لدورة حياة المنتج والوضع التنافسي للمؤسسة، مع الإشارة إلى شدة خطر المنافسة ومردودية النشاط في كل مرحلة. "1" ففي الأنشطة التي تمر بمرحلة الانطلاق أو النمو تتطلب استثمارات كبيرة، وما دامت في حالة الهيمنة على السوق فإنها تقوم بتمويل ذاتي. "2" أما في حالة الوضعية التنافسية الضعيفة فهناك عجز أكثر للسيولة رغم الحاجة لها، والخطر التنافسي كبير. "3" أما الأنشطة التي تمر بمرحلة النضج أو التدهور فتكون احتياجاتها المالية أقل والمردودية جيدة مما يعني توفر التمويل الذاتي، وفي حالة الوضعية التنافسية القوية تترجم بمخاطر تنافسية ضعيفة، "4" أما في الوضعية التنافسية الضعيفة فتكون المردودية ضعيفة لأن التمويل الذاتي يقل ودرجة الخطورة التنافسية تزيد.

(*) FFN: Flux de Fonds Net = تدفق رأسمال صافي

خلاصة الفصل الثاني

اعتباراً مما سبق ذكره، فإن المؤسسة تقوم بنشاطها على شكل سلسلة منظمة، هذا إذا أرادت النجاح والاستمرارية، وكل مرحلة يجب أن تأخذ حظها الوافر من العناية للانتقال إلى مراحل لاحقة بصيغة أخرى، الكثير من المؤسسات تتجاوز خطوات مهمة إما تجاهلاً أو جهلاً، مما يؤدي بها إلى الوقوع في مطبات صعبة. على سبيل المثال المؤسسة التي تقرر إنتاج منتج ما، دون المرور على دراسة السوق واحتياجات المستهلكين وقدرة استيعاب السوق وكذا إمكانياتها كمؤسسة. على هذا الأساس وجب على المؤسسة اتخاذ مسار منهجي محكم لنشاطها، والذي يبقى فعالاً ما دام يخضع إلى رقابة وتقييم منظم زمنياً ومنهجياً.

من الأخطاء الشائعة أن يتم الخلط بين مفهوم التدقيق التسويقي، ومفهوم تقييم الأداء التسويقي فبالرغم من أن التدقيق التسويقي يتضمن بالضرورة تقييماً للأداء التسويقي إلا أنه يمتد إلى أبعاد أخرى أوسع من مجرد التقييم. ففي الوقت الذي يتم فيه تقييم الأداء التسويقي وفقاً للأهداف التسويقية المحددة، فإن التدقيق يمتد ليشمل: رسالة المؤسسة، أهدافها، استراتيجياتها التسويقية، عناصر البيئة التسويقية، وغيرها من العناصر اللازمة للتدقيق التسويقي، والتي قد تسفر عن تغيير الأهداف والاستراتيجيات التسويقية وفقاً لمرجعية أساسية في التدقيق التسويقي هي التوجه بالزبون أو ما يطلق عليه "الزبون يدير المؤسسة".

إضافة إلى أن تقييم الأداء التسويقي يكون على المستوى الجزئي أو "كيف يعمل النظام داخل المؤسسة؟". بينما يهتم التدقيق التسويقي بالمستويين الجزئي والكلي، أي (كيف يعمل النظام داخل وخارج المؤسسة؟). كما أن مستوى الخبرات التسويقية المطلوبة للتدقيق التسويقي أعلى من تلك المطلوبة لتقييم الأداء التسويقي.

وعليه فقد اتفق المتخصصون في التسويق أمثال كوتلر على ضرورة إجراء مهمة تدقيق تسويقي بطريقة دورية ومستقلة، ابتداءً من دراسة البيئة التسويقية المحيطة، إلى غاية إنتاج المنتج وتواجده في السوق. لأن المؤسسة لا يمكن أن تجد الثغرة إلا بالتحليل الشامل للنشاط.

الفصل الثالث: دراسة تطبيق التدقيق التسويقي لعينة من المؤسسات الجزائرية

تمهيد

تم خلال الفصلين النظريين عرض أهم المفاهيم المتعلقة بوظيفة التدقيق التسويقي، انطلاقاً من ماهية التسويق الحديث المتمثل في التوجه بالزبون عوض التركيز على الإنتاج والبيع، ثم التعرف على سيرورة اتخاذ القرار التسويقي الذي يحتاج إلى معلومات من مختلف مراكز القرار بالمؤسسة، والذي يتطلب مشاركة الجميع، بعدها تم عرض الخيارات الإستراتيجية الرئيسية التي يمكن للمؤسسة أن تتخذها حسب أهدافها وإمكاناتها.

وصولاً إلى المرحلة التنفيذية أين يتم تنفيذ الإستراتيجية المختارة، والتي تترجم عبر عناصر المزيج التسويقي، والتي تختلف حسب نوع النشاط، فالمؤسسة الصناعية تكتفي بالعناصر الأربع، أما المؤسسة الخدمية فتحتاج إلى أكثر من ذلك لإثبات فعاليتها.

وكانت الرقابة التسويقية مدخل أساسي لموضوع التدقيق التسويقي، لكونها المسبب الأساسي للاستعانة بالتدقيق التسويقي، لعدم كفاية إجراءاتها للرقابة الفعالة على النشاط التسويقي. وكذلك لأن الرقابة على نشاط ما يعبر عن مستوى فعاليته، فكلما كانت الرقابة فعالة كان التحكم في سير النشاط أقوى.

لهذا وجب التعرض إلى المفاهيم الأساسية للتدقيق التسويقي للتمكن من إسقاطها على الجانب التطبيقي بأكثر وضوح، وكذا ذكر مراحل القيام بمهمة التدقيق التسويقي بالتفصيل للتعرف على جميع الأفراد المشاركة فيه ومصادر المعلومات الضرورية، وصولاً إلى إعداد التقرير الذي يبين الوضعية التسويقية للمؤسسة، وتقديم التوصيات المساعدة على حل المشاكل والانطلاق في استراتيجيات التطوير والتوسع.

يتكون التدقيق التسويقي من ستة عناصر رئيسية، تتمثل في البيئة التسويقية المحيطة والمؤثرة على نشاط المؤسسة (مباشرة وغير مباشرة، داخلية وخارجية)، الإستراتيجية التسويقية، الأنظمة والنظم الإنتاجية التسويقية والوظائف التسويقية. والتي يجب على المؤسسة أن تقوم بتدقيقها جميعاً دون الاستغناء عن عنصر للتمكن من الحصول على صورة شاملة على وضعية النشاط التسويقي للمؤسسة.

سيتم خلال هذا الفصل التطبيقي محاولة التعرف على مدى تطبيق هذه الوظيفة على مستوى المؤسسات الجزائرية، من خلال تقصي درجة تطبيقها عن طريق توزيع استبيان يتطرق لجميع عناصر التدقيق التسويقي بصفة مفصلة على عينة من مستخدمي مؤسسات إضافة إلى الإستعانة بأراء أساتذة وباحثين جامعيين متخصصين في المجال، رغبة في الحصول على نتائج أكثر مصداقية، واختبار الفرضيات المطروحة في بداية البحث، أين تفرع هذا الفصل إلى العناصر الآتية:

- ✓ الإطار المنهجي للدراسة؛
- ✓ الدراسة الوصفية للعينة؛
- ✓ تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم خلال هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، وسيتم التعريف بالأدوات المستعملة في الدراسة وسبب اختيارها، وكذا مجال إجراء الدراسة.

المطلب الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة

تتطلب أي دراسة الاعتماد على منهج علمي محدد، والذي بدوره يستعين بجملة من الأدوات والوسائل التي تؤدي إلى تسهيل المهمة، ما يمكن من الوصول إلى البيانات اللازمة، أين يمكن التعرف على واقع الدراسة التطبيقية. وفي إطار هذا البحث الذي يتحور حول "تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية"، فقد تم استخدام قائمة أسئلة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة بحيث تم توزيعها على موظفي مؤسسات اقتصادية، عامة، خاصة ومختلطة، عبر العديد من ولايات الوطن، إضافة إلى أساتذة وباحثين جامعيين متخصصين في المجال، لغرض جمع البيانات والإحصائيات المساعدة على التوصل إلى النتائج المرجوة للإجابة على الإشكالية الرئيسية.

1. منهج الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج الإحصاء الوصفي، المتمثل في علم استنباط الحقائق من الأرقام بطريقة علمية، حيث يتم تنظيم وتلخيص المعلومات لتسهيل فهمها ودراستها، ويتم عرض البيانات بعدة طرق منها جدولة البيانات، أين يتم وضع البيانات في جداول إحصائية يختلف شكلها حسب نوع البيانات. والتمثيل البياني، المتمثل في التعبير عن البيانات برسوم بيانية تتلائم مع طبيعتها. إضافة إلى حساب المقاييس الإحصائية، خاصة منها مقاييس النزعة المركزية التي تعبر عن العدد الذي تتمركز حوله البيانات، أهمها "المتوسط الحسابي"، وكذا مقاييس التشتت، والتي تقيس البعد بين مفردات المتغير عن مقياس النزعة المركزية الخاص بها (المتوسط الحسابي).

كما تم الاعتماد على منهج الإحصاء الاستدلالي، باستعمال التقدير واختبار الفروض، فالتقدير قيمة مثل قيمة المتوسط الحسابي، في حين اختبار الفروض يعني القبول أو الرفض، وكذلك تم استعمال العلاقات الإحصائية مثل الارتباط والانحدار، إضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

2. الاستبيان

تم احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان واختيار عينة الدراسة المناسبة، وقد صمم الاستبيان على أساس مجموعة محاور، بحيث يكون كل محور عوناً للإجابة على فرضية من فرضيات البحث، لأجل إثبات صحتها أو نفيها، وكل محور يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بعنصر من عناصر الظاهرة المدروسة، واستخدام هذه الوسيلة يتوافق مع طبيعة البحوث المسحية التي تجيب عن مجموعة من الاستفسارات كما هو حال هذه الدراسة.

3. برنامج PASW النسخة الواحد والعشرون (21,0)

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (PASW) الطبعة الواحد والعشرون (21,0) في تحليل البيانات، أين تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لتحديد أهمية العبارات الواردة في قائمة الاستبيان عن طريق مقارنتها بمقياس ليكارت الثلاثي المعتمد في الدراسة (الجدول (1-3))، وكذا حساب الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، وغيرها من القيم المساعدة على التحليل.

4. مقياس ليكارت الثلاثي

تم استعمال مقياس "ليكارت" لأن المتغيرات ترتيبية، والبيانات تدخل الحاسب عن طريق أرقام معبرة عن أوزان المفردات، فيتم عرض جدول تكراري يعكس توزيع آراء أفراد العينة، منها يمكن التعرف على اتجاه الآراء.

وبما أن الخيارات انحصرت في ثلاث درجات فإن مدى المقياس يساوي: "3 - 1 = 2"، وطول الحد يساوي: "2/3 = 0.66"، ومنه مجالات الاتجاهات ممثلة في الجدول (1-3):

الجدول (1-3): مجال اتجاهات مقياس ليكارت الثلاثي

الحدود	المجال	الاتجاه
الحد الأول	من 1 إلى 1.66	غير موافق
الحد الثاني	من 1.67 إلى 2.32	محايد
الحد الثالث	من 2.33 إلى 3	موافق

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام PASW V 21.0، ص

538.

المطلب الثاني: تقسيم محاور الاستبيان

تم تقسيم محاور الاستبيان حسب عناصر وظيفة التدقيق التسويقي، المتمثلة في ستة عناصر رئيسية إضافة إلى محور يتعلق بالتدقيق التسويقي إجمالاً، فكان لكل محور مجموعة عبارات تناسب كم البيانات المراد تحصيلها. تضمنت استمارة الاستبيان (29) عبارة بوبت في سبع (7) محاور، وقد تم اختيار طريقة الإجابة طبقاً لطريقة الاستبيان المقيد، أين كانت الإجابات تتبع مقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، وهذا بالنسبة لمحاور الدراسة السبع، أما الأسئلة المتعلقة بخصائص العينة فكانت ترتيبية، أين أخذ متغير "المستوى الدراسي" القيم من 1 إلى 6، ومتغير "المصلحة" القيم من 1 إلى 9، ومتغير "سنوات الخبرة" من 1 إلى 3، وأخيراً متغير "نوع المؤسسة" القيم من 1 إلى 3. فكان الاستبيان مقسم كالتالي:

المحور الأول، يتعلق بمدى تدقيق البيئة التسويقية، الجزئية والكلية، الداخلية والخارجية، حيث تفرع إلى تسعة (9) أسئلة تعلقت بالتغيرات الديمغرافية، السياسية، الاقتصادية، الموردين، المنافسة، ... الخ؛

المحور الثاني، تضمن ثلاثة (3) أسئلة متعلقة بقياس تدقيق الاستراتيجية، الرؤية والأهداف؛

المحور الثالث، تضمن سؤالين (2) متعلقين بمدى تدقيق تنظيم وتقسيم هياكل المؤسسة؛

المحور الرابع، تضمن أربعة (4) أسئلة تعلقت بقياس مدى تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، ونظام الابتكار والتطوير؛

المحور الخامس، تضمن سؤالين (2) متعلقين بقياس مدى تدقيق المردودية والإنتاجية التسويقية؛

المحور السادس، تضمن ستة (6) أسئلة متعلقة بالتعرف على مدى تطبيق التدقيق التسويقي بصفة إجمالية.

المعلومات الشخصية، المتعلقة بالمستوى الدراسي، المصلحة وسنوات الخبرة التي يعمل بها أفراد العينة، وكذا نوع المؤسسة من حيث ملكية رأس المال.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في تحليل بيانات الاستبيان، وجب أولاً التأكد من صدقها وثباتها حتى يمكن الاعتماد على نتائجها.

1. حساب معامل الثبات والصدق

يعبر معامل الثبات عن استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في نفس الظروف أو ظروف مشابهة. ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان تم استخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، الذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وبالعكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

ويقصد بمعامل الصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

وتظهر نتائج الثبات والصدق لقائمة الاستبيان بحساب معامل ألفا كرونباخ باستعمال برنامج PASW كالتالي:

الجدول (2-3): معامل ألفا كرونباخ

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
29	0,892

المصدر: تم إعداد الجدول بناءً على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يظهر الجدول (2-3) قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان مجتمعة، حيث كانت قيمة المعامل تساوي (0.892) وهي قريبة من الواحد ما يعني وجود ثبات قوي بين فقرات الاستبيان بنسبة 89,2%.

الجدول (3-3): معامل الصدق

عدد العبارات	معامل الصدق
29	0,944

المصدر: بناء على معطيات الجدول (2-3)

يوضح الجدول (3-3) أن مستوى صدق عبارات الاستبيان معتبرة، حيث قدر الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ بـ (0,944)، ما يعني أن درجة صدق الاستبيان تقدر بنسبة 94,4%.

2. اختبار الثبات والصدق في حال حذف عبارة من قائمة الاستبيان

يبين الجدول (4-3) درجة الثبات لعبارات الاستبيان في حال حذف عبارة من العبارات، لغرض اكتشاف وجود عبارة تقلل من ثبات الاستبيان، فكانت النتائج متقاربة أين تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0.883) و(0.894)، ما يعني أن حذف إحدى العبارات لا يؤثر بصفة ملحوظة في درجة ثبات الاستبيان.

الجدول (4-3): درجة ثبات الاستبيان في حال حذف إحدى العبارات

العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
معامل الثبات	0,888	0,889	,893	0,889	0,893	0,892	0,887	0,888	0,888	0,887
العبارة	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
معامل الثبات	0,889	0,886	0,889	0,894	0,885	0,883	0,885	0,886	0,887	0,890
العبارة	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
ألفا كرونباخ	0,887	0,886	0,888	0,892	0,893	0,888	0,888	0,890	0,887	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

3. اختبار الثبات والصدق لكل محور من محاور الدراسة

سيتم فيما يلي حساب درجة ثبات عبارات كل محور على حدى، وكذا معامل الثبات للمحور في حال حذف إحدى العبارات منه:

1.3. معامل الثبات للمحور الأول

الجدول (5-3): معامل الثبات للمحور الأول

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
9	0,679

المصدر: مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الجدول (5-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0.679)، ما يعني أنه يوجد ثبات بين عبارات المحور الأول.

الجدول (3-6): درجة ثبات عبارات المحور الأول في حال حذف إحدى العبارات

العبرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
معامل الثبات	0,628	0,611	0,688	0,621	0,688	0,687	0,624	0,653	0,651

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يبين الجدول (3-6) أن قيمة معامل الثبات في حال الحذف المتتالي لعبارة واحدة من المحور تتراوح بين (0.611) و(0.688)، ما يعني عدم وجود عبارة تقلل من مستوى الثبات للمحور بصفة ملحوظة.

2.3. معامل الثبات للمحور الثاني

الجدول (3-7): معامل الثبات للمحور الثاني

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
3	0,609

المصدر: مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الجدول (3-7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0,609)، ما يعني وجود ثبات بين عبارات المحور الثاني.

الجدول (3-8): درجة ثبات عبارات المحور الثاني في حال حذف إحدى العبارات

العبرة	10	11	12
معامل الثبات	0,369	0,422	0,684

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

من خلال الجدول (3-8) يتبين أنه في حال تم حذف العبارة رقم (10) فإن معامل الثبات يتدنى إلى (0,369)، ما يعني أن حذفها يقلل من ثبات المحور الثاني، ونفس الشيء بالنسبة للعبارة رقم (11)، أما حذف العبارة (12) فيرفع قليلا من ثبات المحور الثاني.

3.3. معامل الثبات للمحور الثالث

الجدول (3-9): معامل الثبات للمحور الثالث

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
2	0,095

المصدر: مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

هذا المحور يتكون من عبارتين اثنتين فقط، واللتين تعتبران جوهر تبني المؤسسة للتوجه التسويقي من حيث وجود إدارة متخصصة في التسويق في المؤسسة، وكذا مدى تدخل التسويق في صنع القرارات في المؤسسة فكانت الآراء جد مختلفة، لهذا كانت درجة ثبات المحور ضعيفة جدا أو تكاد تكون منعدمة قدرت بـ (0,095).

الجدول (10-3): درجة ثبات عبارات المحور الثالث في حال حذف إحدى العبارات

العبرة	13	14
معامل الثبات	0,050	0,050

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0 بناء على الجدول (10-3) يظهر أن حذف إحدى العبارتين يقلل أكثر من درجة ثبات المحور.

4.3. معامل الثبات للمحور الرابع

الجدول (11-3): معامل الثبات للمحور الرابع

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
4	0,780

المصدر: مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الجدول (11-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0,780)، ما يعني وجود ثبات بين عبارات المحور الرابع.

الجدول (12-3): درجة ثبات عبارات المحور الثالث في حال حذف إحدى العبارات

العبرة	15	16	17	18
معامل الثبات	0,706	0,705	0,733	0,763

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الجدول (12-3) أن حذف عبارة من العبارات يؤدي إلى تدني طفيف في قيمة معامل الثبات للمحور الرابع، أين تراوحت القيم بين (0,705) و(0,763).

5.3. معامل الثبات للمحور الخامس

الجدول (13-3): معامل الثبات للمحور الخامس

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
2	0,520

المصدر: مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

بالرغم من أن هذا المحور يتكون من عبارتين فقط كما هو عليه الحال بالنسبة للمحور الثالث، إلا أن معامل ثباته جيد بقيمة (0,520)، وهذا لكون العبارتين تشابهان من حيث المعنى، فالمرادوية دائما تتبع الانتاجية.

الجدول (14-3): درجة ثبات عبارات المحور الخامس في حال حذف إحدى العبارات

العبرة	19	20
معامل الثبات	0,353	0,353

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الجدول (3-14) أن حذف عبارة من العبارتين يؤدي إلى تدني قيمة معامل الثبات للمحور الخامس، أين كانت قيمة معامل الثبات تساوي (0.353).

6.3. معامل الثبات للمحور السادس

الجدول (3-15): معامل الثبات للمحور السادس

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
6	0,672

المصدر: مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الجدول (3-15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0,672)، ما يعني وجود ثبات بين عبارات المحور السادس.

الجدول (3-16): درجة ثبات عبارات المحور السادس في حال حذف إحدى العبارات

العبارة	21	22	23	24	25	26
معامل الثبات	0,626	0,576	0,600	0,655	0,665	0,650

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الجدول (3-16) أن حذف عبارة من العبارات يؤدي إلى تدني طفيف في قيمة معامل الثبات للمحور السادس، أين تراوحت القيم بين (0,576) و(0,665).

7.3. معامل الثبات للمحور السابع

الجدول (3-17): معامل الثبات للمحور السابع

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
4	0,663

المصدر: مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الجدول (3-17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0,663)، ما يعني وجود ثبات بين عبارات المحور السابع.

الجدول (3-18): درجة ثبات عبارات المحور السادس في حال حذف إحدى العبارات

العبارة	27	28	29
معامل الثبات	0,529	0,622	0,535

المصدر: بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الجدول (3-18) أن حذف عبارة من العبارات يؤدي إلى تدني طفيف في قيمة معامل الثبات للمحور السابع، أين تراوحت القيم بين (0,529) و(0,622).

يمكن تلخيص النتائج السابقة في الجدول أدناه:

الجدول (3-19): معامل الثبات والصدق لجميع محاور الدراسة

الصدق	الثبات	عدد العبارات	الموضوع	
0,824	0,679	09	تدقيق البيئة التسويقية الكلية، الجزئية والداخلية	المحور الأول
0,780	0,609	03	تدقيق الاستراتيجية، الرؤية والأهداف	المحور الثاني
0,308	0,095	02	تدقيق تنظيم وتقسيم هياكل المؤسسة	المحور الثالث
0,883	0,780	04	تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، ونظام الابتكار والتطوير	المحور الرابع
0,721	0,520	02	تدقيق الإنتاجية التسويقية	المحور الخامس
0,819	0,672	06	تدقيق المزيج التسويقي للمؤسسة	المحور السادس
0,814	0,663	03	تطبيق التدقيق التسويقي	المحور السابع
0,944	0,892	29	الإجمالي	

المصدر: بناء على النتائج السابقة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي للعينة

سيتم خلال هذا المطلب دراسة خصائص العينة من حيث المميزات المبحوثة والمتمثلة في المستوى الدراسي، المصلحة، سنوات الخبرة ونوع المؤسسة رأس المال.

المطلب الأول: مصدر إجابات الاستبيان المستخدمة

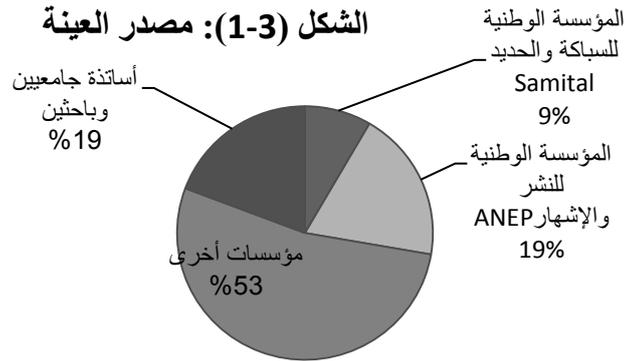
شملت هذه الدراسة عدة مؤسسات في جهات مختلفة من الوطن، بنسبة إجابة مختلفة من مؤسسة إلى أخرى، فأغلب المؤسسات أعطت إجابة واحدة فقط، إلا أن اثنين منها كانت نسبة الإجابة معتبرة، إضافة إلى إجابات أساتذة جامعيين وباحثين متخصصين في التسويق، والجدول أدناه يوضح مصدر الإجابات المتحصل عليها:

الجدول (3-20): مصدر العينة

النسبة المئوية	عدد الإجابات	المكان	المصدر
8.43%	7	تيارت	المؤسسة الوطنية للسباكة والحديد Samital
19.27%	16	الجزائر	المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار ANEP
53.01%	44	ولايات مختلفة	مؤسسات أخرى
19.27%	16	ولايات مختلفة	أساتذة جامعيين وباحثين
100%	83		إجمالي الإجابات

المصدر: بناء على بيانات عينة الدراسة

يبين الجدول أعلاه أن المؤسسة الوطنية للسباكة والحديد Samital بولاية تيارت قدمت (7) إجابات بنسبة 8.43%، وقدمت المؤسسة الوطنية للتوزيع والإشهار بالروبية ANEP (16) إجابة بنسبة 19.27%، بينما المؤسسات المختلفة الأخرى قدمت أغلبية الإجابات، المتمثلة في (46) إجابة بنسبة 55.42%، في حين كانت مساهمة الأساتذة الجامعيين والباحثين بـ (16) إجابة بنسبة 16.86%. والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: بناء على معطيات الجدول (3-20)

المطلب الثاني: المستوى التعليمي لأفراد العينة

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

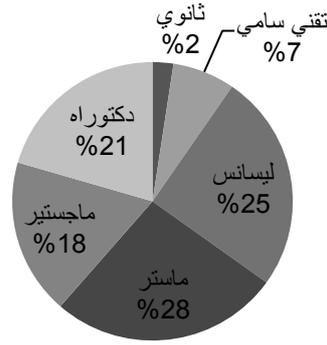
الجدول (3-21): المستوى الدراسي لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	
2,4%	2	ثانوي
7,2%	6	تقني سامي
25,3%	21	ليسانس
26,5%	22	ماستر
18,1%	15	ماجستير
20,5%	17	دكتوراه
100,0%	83	الإجمالي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الجدول أعلاه أن المستوى الدراسي لأفراد العينة توزع بصفة ثلاثية، حيث أن أقل نسبة تلك التي تجمع بين المستوى الثانوي والتقني سامي بنسبة أقل من (10%)، وأن النسبة المتوسطة شملت الأفراد المتحصّلين على شهادة الماجستير والدكتوراه بنسبة (38.6%)، وهي الفئة الخاصة بالأساتذة والباحثين، أما عن الأغلبية فهي متمثلة في الأفراد المتحصّلون على شهادة الليسانس والماستر، وذلك باعتبارهم أغلبية الموظفين في المؤسسات الاقتصادية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (2-3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بناء على معطيات الجدول (21-3)

المطلب الثالث: المصلحة التي يعمل بها أفراد العينة

يوضح الجدول (22-3) توزيع أفراد العينة حسب المصلحة التي يعملون بها:

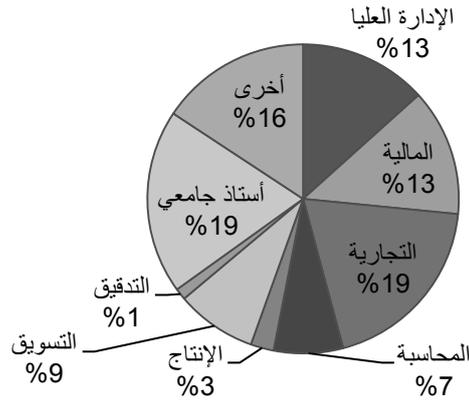
الجدول (22-3): الوظيفة التي يشغلها أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
13,3%	11	الإدارة العليا
13,3%	11	المالية
19,3%	16	التجارية
7,2%	06	المحاسبة
2,4%	02	الإنتاج
8,4%	07	التسويق
1,2%	01	التدقيق
19,3%	16	أستاذ جامعي
15,7%	13	أخرى
100,0%	83	الإجمالي

المصدر: بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الجدول أعلاه، أن توزيع أفراد العينة حسب المصلحة التي يشغلونها ينقسم إلى قسمين، فأفراد العينة الذين تنتمون إلى مصلحة الإدارة العليا، المالية، التجارية، أساتذة وأخرى تتراوح نسبتهم بين (13.3%) و(19.3%)، بينما القلة القليلة تضم مصلحة المحاسبة، الإنتاج، التسويق والتدقيق، بنسبة تتراوح بين (1.2%) و(8.4%). والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (3-3): توزيع العينة حسب المصلحة



المصدر: بناء على معطيات الجدول (22-3)

المطلب الرابع: سنوات الخبرة لأفراد العينة

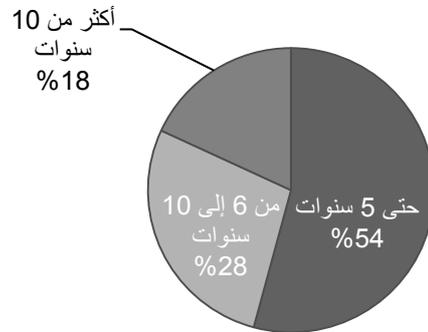
الجدول (23-3): سنوات الخبرة لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
54,2%	45	حتى 5 سنوات
27,7%	23	من 6 إلى 10 سنوات
18,1%	15	أكثر من 10 سنوات
100,0%	83	الإجمالي

المصدر: بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يلاحظ من خلال الجدول (23-3) أن 54,2 بالمائة من أفراد العينة لا تتعدى خبرتهم المهنية الخمس (5) سنوات، وأن ما نسبته 27,7 بالمائة تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 و10 سنوات، أما الأفراد ذوي الخبرة المرتفعة فنسبة 18,1 بالمائة.

الشكل (4-3): سنوات الخبرة لأفراد العينة



المصدر: بناء على معطيات الجدول (23-3)

المطلب الخامس: نوع المؤسسة من حيث ملكية رأس المال

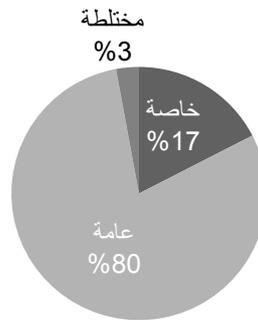
الجدول (3-24): نوع المؤسسة من حيث ملكية رأس المال

النسبة المئوية	التكرار	
14,5%	12	خاصة
66,3%	55	عامة
2,4%	2	مختلطة
100,0%	83	الإجمالي

المصدر: بناء على بيانات عينة الدراسة

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلب مؤسسات عينة الدراسة هي مؤسسات عامة والتي قدرت بنسبة (66.3%)، تليها المؤسسات الخاصة بنسبة (14.5%)، وأخيرا المؤسسات المختلطة والتي تعتبر أقل نسبة بما يعادل (2.4%). والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (3-5): نوع المؤسسة من حيث ملكية رأس المال



المصدر: بناء على الجدول (3-24)

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

يعد عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية المبحث الأكثر أهمية في الدراسة حيث يتناول تحليل إجابات (عينة الدراسة) والتعرف على أهمها من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري، أين سيتم عرض "جداول التوزيع التكراري" (التكرار والنسبة المئوية) لآراء أفراد العينة حول درجة تطبيق كل عنصر من عناصر التدقيق التسويقي المتمثلة في المحاور الأساسية للاستبيان، وتعزيزها بحساب "المتوسط المرجح" للتمكن من تحديد اتجاه آراء العينة حول الموضوع.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

خلال هذا المطلب سيتم تحليل محاور الاستبيان السبعة، للوصول إلى النتائج المرجوة عن طريق التعرف على اتجاه آراء أفراد العينة بإسقاطها على مقياس ليكارت الثلاثي المعتمد في هذه الدراسة.

1. تحليل المحور الأول المتعلق بتدقيق البيئة التسويقية

في الوقت الراهن، أصبح لزاما على المؤسسة التعرف على مجال بيئتها الذي تنشط فيه، وذلك لاستغلال الفرص الكامنة فيه، ومحاولة مواجهة التهديدات والعقبات التي تعترضها. لذلك تهدف الدراسة إلى الإجابة على السؤال الفرعي المتمثل في: "هل تقوم المؤسسة الجزائرية بمتابعة تغيرات بيئتها التسويقية؟"، واختبار صحة الفرضية التابعة التي تتمثل في: "مع تسارع الأحداث وكثرة التغيرات تقوم المؤسسات بمتابعة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، الكلية والخاصة، المؤثرة على النشاط التسويقي".

يمثل الجدول (3-25) التوزيع التكراري لإجابات العينة حول درجة تدقيق البيئة التسويقية:

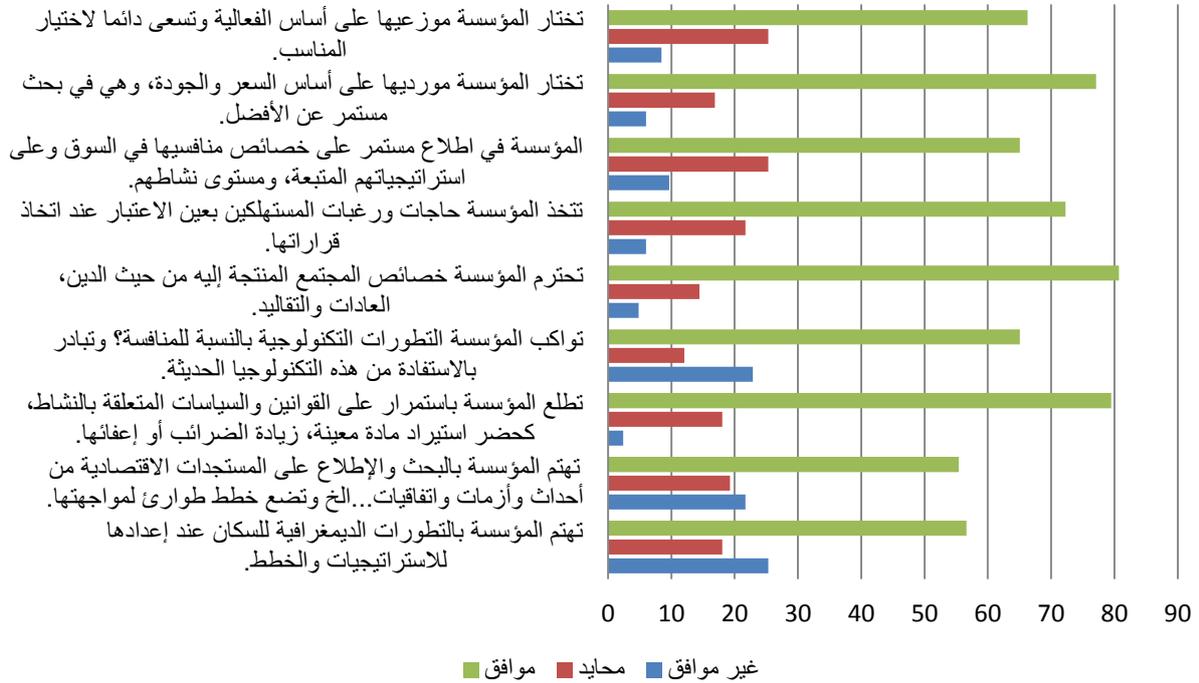
الجدول (3-25): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق البيئة التسويقية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المحور الأول
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
محايد	0,854	2,31	47	15	21	1) تهتم المؤسسة بالتطورات الديمغرافية للسكان عند إعدادها للاستراتيجيات والخطط.
			56,62	18,07	25,30	
موافق	0,822	2,37	46	16	18	2) تهتم المؤسسة بالبحث والإطلاع على المستجدات الاقتصادية من أحداث وأزمات واتفاقيات... الخ وتضع خطط طوارئ لمواجهةها.
			55,42	19,27	21,68	
موافق	0,747	2,77	66	15	2	3) تطلع المؤسسة باستمرار على القوانين والسياسات المتعلقة بالنشاط، كحضر استيراد مادة معينة؟ زيادة الضرائب أو إعفائها.
			79,52	18,07	2,41	
موافق	0,843	2,42	54	10	19	4) تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية بالنسبة للمنافسة؟ وتبادر بالاستفادة من هذه التكنولوجيا الحديثة.
			65,06	12,05	22,89	
موافق	0,532	2,76	67	12	4	5) تحترم المؤسسة خصائص المجتمع المنتجة إليه من حيث الدين، العادات والتقاليد.
			80,72	14,45	4,81	
موافق	0,590	2,66	60	18	5	6) تتخذ المؤسسة حاجات ورغبات المستهلكين بعين الاعتبار عند اتخاذ قراراتها.
			72,28	21,68	6,02	
موافق	0,667	2,55	54	21	8	7) المؤسسة في اطلاع مستمر على خصائص منافسيها في السوق وعلى استراتيجياتهم المتبعة، ومستوى نشاطهم.
			65,06	25,30	9,64	
موافق	0,574	2,71	64	14	5	8) تختار المؤسسة مورديها على أساس السعر والجودة، وهي في بحث مستمر عن الأفضل.
			77,10	16,86	6,02	
موافق	0,646	2,58	55	21	7	9) تختار المؤسسة موزعيها على أساس الفعالية وتسعى دائما لاختيار المناسب.
			66,26	25,30	8,43	
موافق	0,697	2,57	تدقيق البيئة التسويقية			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

والشكل (6-3) يعبر عن نتائج الجدول (25-3):

الشكل (6-3): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق البيئة التسويقية



المصدر: بناء على الجدول (25-3)

معظم الإجابات كان اتجاهها "موافق"، عدا العبارة الأولى التي تعنى بمتابعة التغيرات الديمغرافية للسكان عند إعداد الاستراتيجيات، والتي كان اتجاهها "محايد"، ما يعني أن أفراد العينة ليس لهم علم بمدى اهتمام مؤسساتهم أو قيامها بمتابعة التغيرات الديمغرافية للسكان.

ويتضح كذلك من خلال هذا الجدول أن المؤسسة الجزائرية تقوم بمتابعة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها التسويقية، من حيث المستجدات الاقتصادية، الإطلاع على القوانين واللوائح المتعلقة بالنشاط، إضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية. وأن المؤسسة الجزائرية تتطلع إلى بناء علاقة قوية مع زبائنها والمجتمع ككل، عند احترامها لخصوصيات المجتمع الثقافية، الدينية وغيرها، واتخاذها حاجات ورغبات زبائنها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي تهم الزبون. كما يفيد هذا الجدول إلى أن المؤسسة الجزائرية تسعى دائما إلى الوصول إلى أفضل مورد للاستفادة من العروض التنافسية للموردين المحتملين، وأفضل موزع لتحقيق تغطية شاملة لأسواقها بالحجم والوقت المناسبين.

وقد قدر متوسط المحور ككل بقيمة (2,57) باتجاه "موافق"، وانحراف معياري (0,697)، ما يعني أن المؤسسات الجزائرية يقوم بتدقيق بيئتها التسويقية، بناء على العناصر الموضحة من خلال الاستبيان.

2. تحليل المحور الثاني المتعلق بتدقيق الاستراتيجية، الرؤية والأهداف

يختص تدقيق الاستراتيجية بالرجوع إلى كيفية وظروف صياغة الاستراتيجية، من حيث الأشخاص، المعلومات والموارد، التأكد من مدى ملائمتها للظروف الحالية للمؤسسة من حيث المنافسة الحالية، الموارد الداخلية، الخ. وبصفة خاصة مدى ملائمتها للأهداف الطويلة وقصيرة المدى.

النتائج المتوصل إليها من خلال الاستبيان مرتبة في الجدول أدناه:

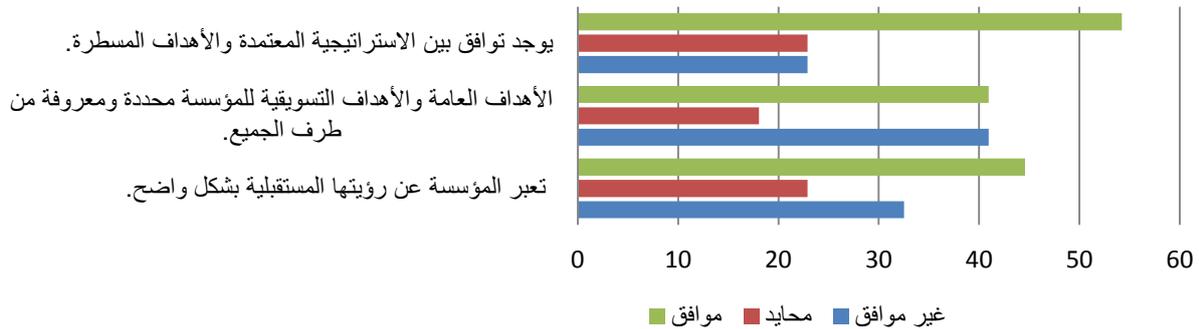
الجدول (26-3): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق الاستراتيجية، الرؤية والأهداف

الاتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الثاني		
			موافق	محايد	غير موافق
			العدد %	العدد %	العدد %
محايد	0,875	2,12	37	19	27
			44,57	22,89	32,53
محايد	0,911	2,00	34	15	34
			40,96	18,07	40,96
محايد	0,825	2,31	45	19	19
			54,21	22,89	22,89
محايد	0,870	2,14	تدقيق الاستراتيجية، الرؤية والأهداف		

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

والشكل (7-3) يعبر عن نتائج الجدول (26-3):

الشكل (7-3): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق الاستراتيجية، الرؤية والأهداف



المصدر: بناء على الجدول (26-3)

يبين هذا الجدول أن إجابات أفراد العينة لجميع عبارات المحور كانت ذات اتجاه "محايد"، حيث تراوحت المتوسطات المرجحة بين (2,00) و(2,31)، وبنحرف معياري بين (0,825) و(0,911). ما يعني أن كلا من الموظفين والأساتذة المستقوصون يجهلون ما إذا كانت المؤسسات تعبر عن رؤيتها المستقبلية

بشكل واضح، وما إذا كانت الأهداف العامة والأهداف التسويقية محددة ومعروفة من طرف جميع العمال، وما إذا كان يوجد توافق بين الاستراتيجية المعتمدة والأهداف المسطرة.

وبما أن المتوسط الإجمالي للمحور قدر بـ (2,14) بانحراف معياري (0,870) ودرجة تقدير "محايد"، فإن ذلك يعني أن المؤسسات الجزائرية لا تقوم بتدقيق استراتيجيتها بالشكل المطلوب، فالمدقق التسويقي يسعى للتأكد من أن رسالة أو مهمة المؤسسة يجب أن تكون واضحة ومعروفة من طرف الجميع، لأنها عنوان نشاط المؤسسة، والأمر ذاته بالنسبة لأهداف المؤسسة، فالموظف مهما كانت رتبته عليه معرفة رسالة مؤسسته واتجاه أهدافها حتى يتمكن من المبادرة إلى فعل ما يمكن لتحقيقها. ونفس الأمر بالنسبة للتوافق بين الأهداف والإستراتيجية، فأفراد العينة لا يعلمون مدى التوافق بين الأهداف والإستراتيجية بالرغم من كونه أمرا ضروريا للوصول إلى الفعالية.

3. تحليل المحور الثالث المتعلق بتدقيق تنظيم وتقسيم هياكل المؤسسة

يهتم تدقيق التنظيم بالنسبة للمؤسسة بتقييم الكفاءات التسويقية المتمثلة في جميع أصحاب المسؤولية المهتمون بالوصول إلى إرضاء المستهلك، فالوظيفة التسويقية يجب أن تكون ذات علاقة وطيدة بجميع الإدارات في المؤسسة لنتمكن من تحقيق تكافؤ القوى الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية على أكمل وجه.

وعليه كانت المواضيع الأساسية لقياس مدى تدقيق التنظيم ملخصة في الجدول أدناه:

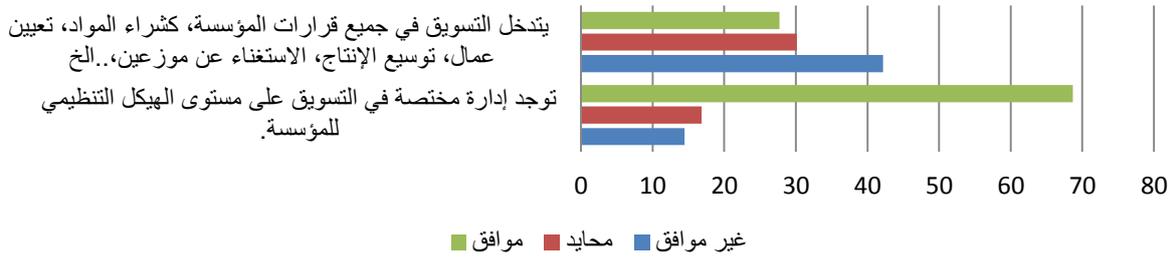
الجدول (27-3): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق تنظيم وتقسيم هياكل المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المحور الثالث
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
موافق	0,738	2,54	57	14	12	13) توجد إدارة مختصة في التسويق على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
			68,67	16,86	14,45	
محايد	0,828	1,86	23	25	35	14) يتدخل التسويق في جميع قرارات المؤسسة، كشراء المواد، تعيين عمال، توسيع الإنتاج، الاستغناء عن موزعين، الخ
			27,71	30,12	42,17	
محايد	0,783	2,20	تدقيق تنظيم وتقسيم هياكل المؤسسة			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

والشكل (8-3) يعبر عن نتائج الجدول (27-3):

الجدول (8-3): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق تنظيم وتقسيم هياكل المؤسسة



المصدر: بناء على الجدول (3-27)

يتبين من خلال الجدول (3-27) أن (68,67) بالمائة من أفراد العينة أقرّوا وجود إدارة مختصة في التسويق على مستوى الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسساتهم، فكان اتجاه العبارة "موافق"، ما يعني أن المؤسسات الجزائرية تتخذ من التسويق وظيفة معتمدة من خلال هيكلها التنظيمي.

أما بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة بتدخل التسويق في قرارات المؤسسة التي تستدعي وجهة نظر تسويقية، فقد كان اتجاهها "محايد"، أي أن أفراد عينة الدراسة لا يعلمون إن كانت القرارات تتخذ بمعية التسويق أو بعيدا عنه.

وبما أن متوسط المحور قدر بقيمة (2,20) وانحراف معياري (0,783)، واتجاه "محايد"، فإن النتيجة تعبر عن ضعف التوجه التسويقي في المؤسسة، فحتى وإن كانت توجد إدارة مختصة في التسويق على مستوى الهيكل التنظيمي، فهذا لا يؤكد تطبيقها لجميع المفاهيم التسويقية الحديثة، هذا ما يؤكد اتجاه العبارة الثانية التي تدل على بعد التسويق عن التدخل في القرارات.

4. تحليل المحور الرابع المتعلق بتدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، ونظام الابتكار والتطوير

يتمحور تدقيق النظم المختلفة للمؤسسة كنظام المعلومات، الرقابة والتخطيط ونظام الابتكار وتطوير المنتجات إلى الوقوف على مستوى جودة المعلومات المعتمدة لاتخاذ القرارات، إضافة إلى حداتها وصدقها، كما لا تخفى أهمية الرقابة على أي نشاط على غرار النشاط التسويقي موازاة مع نظام التخطيط التي يتطلب رقابة أثناء جميع مراحلها، وصولا إلى تقييم اهتمام المؤسسة بالتطوير والابتكار عن طريق نشاطها في جلب أفكار، تبنيها وتحقيقها على أرض الواقع مع تخصيص إدارة مختصة بذلك.

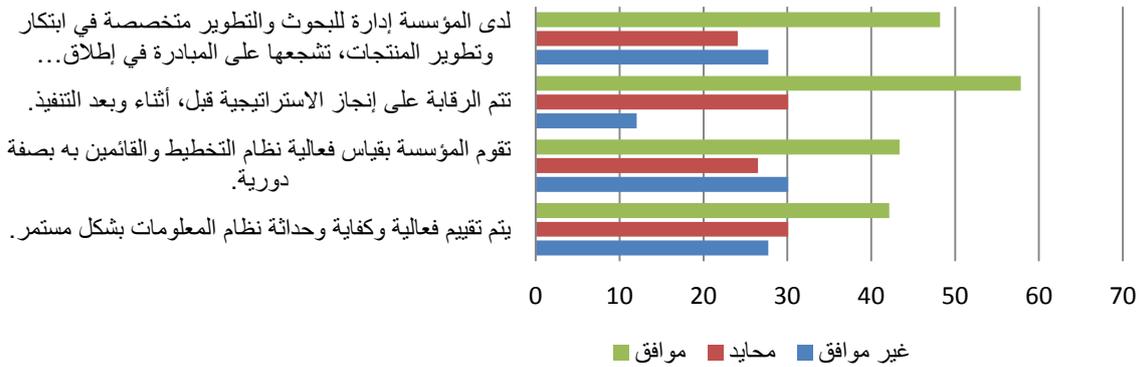
الجدول (3-28): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، ونظام الابتكار والتطوير

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المحور الرابع
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
محايد	0,828	2,14	35	25	23	(15) يتم تقييم فعالية وكفاية وحدائة نظام المعلومات بشكل مستمر.
			42,16	30,12	27,71	
محايد	0,852	2,13	36	22	25	(16) تقوم المؤسسة بقياس فعالية نظام التخطيط والقائمين به بصفة دورية.
			43,37	26,50	30,12	
موافق	0,704	2,46	48	25	10	(17) تتم الرقابة على إنجاز الاستراتيجية قبل، أثناء وبعد التنفيذ.
			57,83	30,12	12,04	
محايد	0,852	2,20	40	20	23	(18) لدى المؤسسة إدارة للبحوث والتطوير متخصصة في ابتكار وتطوير المنتجات، تشجعها على المبادرة في إطلاق المنتجات الجديدة.
			48,19	24,09	27,71	
محايد	0,809	2,23	تدقيق النظم والإجراءات			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

والشكل (3-9) يعبر عن نتائج الجدول (3-28):

الشكل (3-9): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، ونظام الابتكار والتطوير



المصدر: بناء على الجدول (3-28)

يوضح الجدول أعلاه أن ثلاثة (3) من أصل أربع (4) عبارات كان اتجاهها "محايد" أين كان متوسطها المرجح يتراوح بين (2,13) و(2,20) وبانحراف معياري بين (0,828) و(0,852)، وهي تخص تدقيق نظام المعلومات، نظام الرقابة ونظام الابتكار والتطوير، ما يعني أن أغلب أفراد العينة الدراسة ليس لهم علم باستمرارية تقييم مؤسستهم لفعالية وكفاية وحدائة نظام المعلومات، وكذلك الأمر بالنسبة لنظام التخطيط، فالمؤسسة تقوم بعملية التخطيط بصفة روتينية لا تحتاج إلى تقييم من حيث الوسائل،

خاصة من حيث الأشخاص القائمين بها، أما عن نظام الابتكار والتطوير فأغلب أفراد العينة لا يدرون إن كان لدى مؤسستهم إدارة مختصة بابتكار وتطوير المنتجات، ما يعني أن المؤسسة الجزائرية لا تعتمد على نظام الابتكار والتطوير لتمييز عن المنافسة من خلال البحث عن أفكار مبدعة في عالم التغيير السريع، إما خوفا من المجازفة والفشل، وإما تقاديا لتكاليف البحث والتطوير، أو أنها تكتفي بأسلوب الاتباع.

أما بالنسبة لتدقيق نظام الرقابة فقد قدر متوسط العبارة بـ (2,46) وبتباخراف معياري (0,704) واتجاه "موافق"، حيث أن أغلبية أفراد عينة الدراسة اتفقوا على أن مؤسساتهم تقوم بالرقابة قبل، أثناء وبعد تنفيذ الاستراتيجية، وهو العمل الضروري لكل مسير حيث أنه لا يكفي القيام بالرقابة في آخر مراحل تنفيذ الاستراتيجية لعدم القدرة على التصحيح في حال الانحراف، لذلك وجب القيام بها خطوة بخطوة موازاة مع مراحل تنفيذ الاستراتيجية.

وبما أن متوسط المحور الإجمالي قدر بـ (2,23) وانحراف معياري (0,809) واتجاه "محايد"، فإن تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، نظام الابتكار والتطوير ليس أمرا معروفا من طرف المؤسسات الجزائرية، حيث أن معظم أفراد العينة يجهلون مدى تطبيقه على مستوى مؤسساتهم.

5. تحليل المحور الخامس المتعلق بتدقيق الإنتاجية التسويقية

يختص تدقيق الإنتاجية التسويقية بإيجاد الفجوة الإنتاجية لكل منتج، سوق، قناة توزيع، مورد، .. الخ، لمحاولة سدها إما بتقليص تشكيلة المنتجات، التخلي عن بعض الأقسام السوقية، استبدال قنوات التوزيع بأخرى أكثر إنتاجية وكذلك الأمر بالنسبة لمصادر التوريد.

وكانت الآراء حول تدقيق الإنتاجية التسويقية كالتالي:

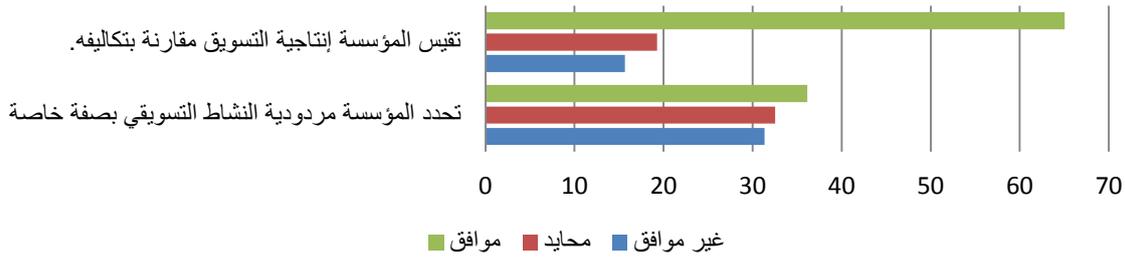
الجدول (3-29): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق الإنتاجية التسويقية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المحور الخامس
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
محايد	0,825	2,05	30	27	26	19) تحدد المؤسسة مردودية النشاط التسويقي بصفة خاصة
			36,14	32,53	31,32	
موافق	0,755	2,49	54	16	13	20) تقيس المؤسسة إنتاجية التسويق مقارنة بتكاليفه.
			65,06	19,27	15,66	
محايد	0,790	2,27	تدقيق الإنتاجية التسويقية			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

والشكل (3-10) يعبر عن نتائج الجدول (3-29):

الجدول (3-10): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق الإنتاجية التسويقية



المصدر: بناء على الجدول (3-29)

يبين الجدول (3-29) أن المؤسسات الجزائرية نسبة إلى العينة المدروسة تقوم بقياس إنتاجية النشاط التسويقي مقارنة بتكاليفه بصفة عامة، بدون تفصيل النشاطات التي تقوم بتقييمها، فالمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها لها اهتمام متفاوت لعناصر الوظيفة التسويقية، لكن العنصر الشائع هو الترويج الذي لا تتخلى عنه أي مؤسسة، لذلك يمكن القول أن قياس الإنتاجية نسبة إلى التكاليف يكون بالدرجة الأولى لعنصر الترويج. أما بالنسبة لتحديد مردودية النشاط التسويقي بصفة خاصة، فالإتجاه كان "محايداً"، ما يعني أن أفراد العينة لا يدرون بأمر تحديد المردودية بالنسبة للنشاط التسويقي.

وبما أن المتوسط الإجمالي للمحور قدر بقيمة (2,27) وانحراف معياري (0,790) واتجاه "محايد"، فإن ذلك يعني أن المؤسسات الجزائرية بعيدة نوعاً ما عن عملية تدقيق الإنتاجية التسويقية.

6. تحليل المحور السادس المتعلق بتدقيق المزيج التسويقي للمؤسسة

تعتبر عناصر المزيج التسويقي الجزيئات الملموسة من وظيفة التسويق بالنسبة للزبون، فأول ما يتأثر به الزبون هو المنتج نفسه بجميع خصائصه المادية أو المعنوية، ثم مستوى السعر الذي يدفعه مقابل اقتناء هذا المنتج، وكذا وسيلة الإعلان المناسبة التي تعرف من خلالها على هذا المنتج، أخيراً درجة إتاحة المنتج في السوق من خلال قنوات التوزيع المعتمدة من طرف المؤسسة. لذلك على المؤسسة تقييم مزيجها التسويقي بالنسبة للهدف الأول للتسويق ألا وهو رضا الزبون، من خلال توافق جميع عناصر المزيج مع حاجاته وإمكانياته وميولاته.

والجدول الموالي سيظهر آراء أفراد العينة حول هذا الموضوع:

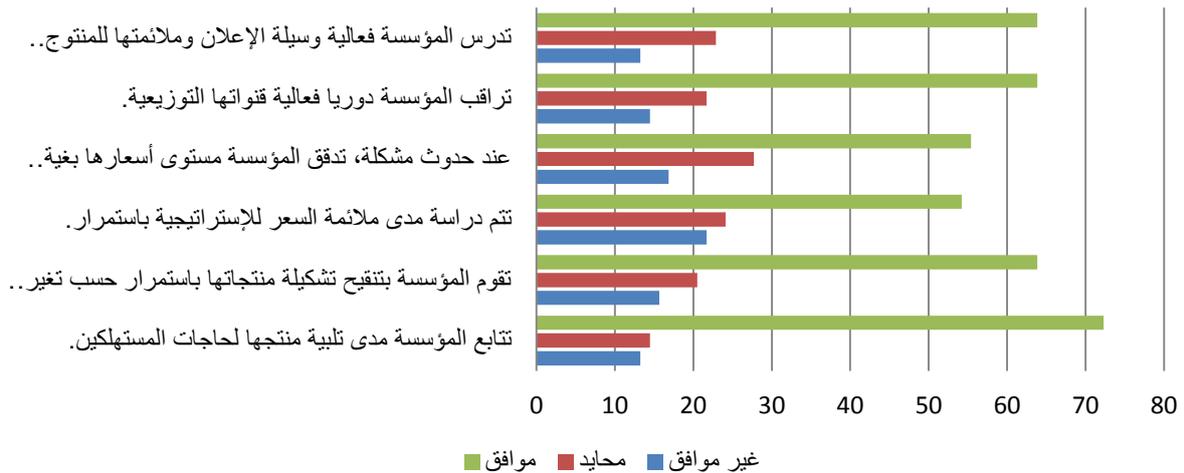
الجدول (30-3): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق المزيج التسويقي للمؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المحور السادس
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
موافق	0,716	2,59	60 72,29	12 14,45	11 13,25	(21) تتابع المؤسسة مدى تلبية منتجها لحاجات المستهلكين.
موافق	0,755	2,48	53 63,85	17 20,48	13 15,66	(22) تقوم المؤسسة بتنقيح تشكيلة منتجاتها باستمرار حسب تغير أذواق المستهلكين، المنافسة، التكنولوجيا.
موافق	0,813	2,33	45 54,21	20 24,09	18 21,68	(23) تتم دراسة مدى ملائمة السعر للإستراتيجية باستمرار.
موافق	0,762	2,39	46 55,42	23 27,71	14 16,86	(24) عند حدوث مشكلة، تدقق المؤسسة مستوى أسعارها بغية الوصول إلى حل.
موافق	0,739	2,49	53 63,85	18 21,68	12 14,45	(25) تراقب المؤسسة دوريا فعالية قنواتها التوزيعية.
موافق	0,722	2,51	53 63,85	19 22,89	11 13,25	(26) تدرس المؤسسة فعالية وسيلة الإعلان وملائمتها للمنتوج والزبائن والإستراتيجية.
موافق	0,751	2,465	تدقيق المزيج التسويقي للمؤسسة			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

والشكل (11-3) يعبر عن نتائج الجدول (30-3):

الشكل (11-3): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تدقيق المزيج التسويقي للمؤسسة



المصدر: بناء على الجدول (30-3)

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن جميع العبارات كان اتجاهها "موافق" بمتوسطات مرجحة محصورة بين [2,33 - 2,59] وبانحرافات معيارية محصورة بين [0,716 - 0,813]، ما يعني أن عنصر المزيج

التسويقي يتم تدقيقه بصفة كاملة على مستوى المؤسسات الجزائرية، فما نسبته (72,29) بالمائة من أفراد العينة يوافقون على أن مؤسساتهم تقوم بمتابعة درجة تلبية منتجاتها لحاجات ورغبات المستهلكين، و(63,85) بالمائة من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتنقيح تشكيلة منتجاتها باستمرار حسب تغير أذواق المستهلكين، المنافسة والتكنولوجيا. كما أن (54,21) بالمائة يقرون بدراسة مؤسساتهم لمدى ملائمة السعر للإستراتيجية باستمرار، و(55,42) بالمائة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتدقيق مستوى أسعارها في حال حدوث مشكلة، ونسبة (63,85) بالمائة يوافقون على أن مؤسساتهم تقوم دوريا بتقييم فعالية قنواتها التوزيعية، و تدرس فعالية وسيلة الإعلان وملائمتها للمنتج والزبائن والإستراتيجية.

وعليه فالمتوسط الإجمالي للمحور قدر بـ (2,465) بانحراف معياري (0,751) واتجاه "موافق" ما يعني أن المؤسسات الجزائرية تقوم بعملية تدقيق مزيجها التسويقي.

7. تحليل المحور السابع المتعلق بمدى تطبيق التدقيق التسويقي

تعتبر درجة تطبيق التدقيق التسويقي عبي مستوى المؤسسات الجزائرية الحلقة الشاملة لهذا الموضوع، فبعد التطرق إلى عناصر التدقيق التسويقي بالتفصيل، سيتم التعرف آراء أفراد العينة بإجمال الموضوع.

والجدول أدناه يوضح اتجاه آراء أفراد العينة كالاتي:

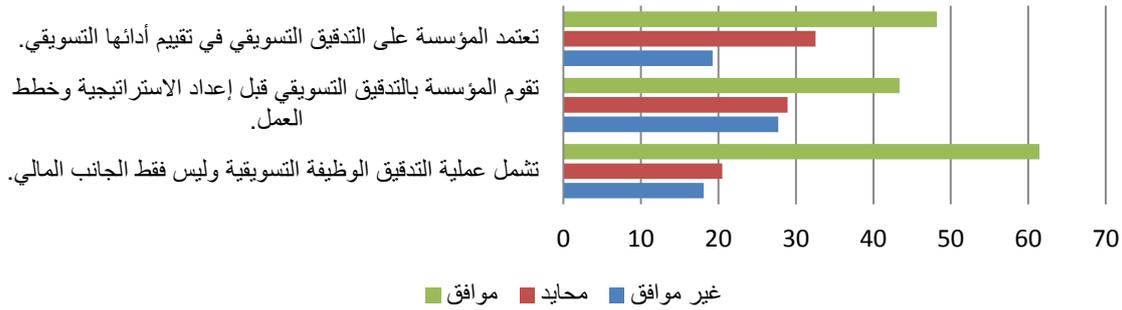
الجدول(3-31): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق التسويقي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المحور السابع
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
موافق	0,784	2,43	51	17	15	27) تشمل عملية التدقيق الوظيفة التسويقية وليس فقط الجانب المالي.
			61,44	20,48	18,07	
محايد	0,833	2,16	36	24	23	28) تقوم المؤسسة بالتدقيق التسويقي قبل إعداد الاستراتيجية وخطط العمل.
			43,37	28,91	27,71	
محايد	0,773	2,29	40	27	16	29) تعتمد المؤسسة على التدقيق التسويقي في تقييم أدائها التسويقي.
			48,19	32,53	19,27	
محايد	0,796	2,293	تطبيق التدقيق التسويقي			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

والشكل (3-12) يعبر عن نتائج الجدول (3-31):

الشكل (3-12): اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق التدقيق التسويقي



المصدر: بناء على الجدول (3-31)

يوضح هذا الجدول أن عبارتين (2) من أصل ثلاثة (3) لها اتجاه "محايد"، بمتوسطات مرجحة (2,16) و(2,29)، ما يعني أن أغلب أفراد العينة لا يعلمون إن كانت مؤسساتهم تقوم بالتدقيق التسويقي قبل إعداد الاستراتيجية وخطط العمل أو لا، والذي يعتبر شرطا ضروريا لفعالية التدقيق التسويقي، لأنه يبدأ من مرحلة إعداد الاستراتيجية وحتى نهاية تنفيذها، وهل تعتمد مؤسساتهم على التدقيق التسويقي في تقييم أدائها التسويقي.

أما بالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة باشمال القيام بعملية التدقيق لوظيفة التسويق وليس فقط الجانب المالي، فقد كانت باتجاه "موافق" بمتوسط مرجح مقدر بـ (2,43) وانحراف معياري (0,784)، ما يعني أن المؤسسات الجزائرية تقوم بالتدقيق على النشاطات التسويقية.

قدر المتوسط الإجمالي للمحور بـ (2,293) وانحراف معياري (0,796) واتجاه "محايد"، ما يعني أن المؤسسات الجزائرية لا تولي الأهمية اللازمة للتدقيق التسويقي، سواء عند تقييم الأداء التسويقي أو أثناء مراحل النشاط التسويقي.

المطلب الثاني: دراسة الارتباط بين محاور الدراسة

للتعرف على المحاور الأكثر ارتباطا بين محاور الدراسة، يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون" الذي يبين درجة واتجاه الارتباط، مرفوقا بمستوى الدلالة الاحصائية، وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي PASW 21.0، والنتائج في الجدول أدناه:

الجدول (32-3): معاملات الارتباط "بيرسون" لجميع محاور الدراسة

		Corrélations						
		تدقيق البيئة التسويقية	تدقيق الإستراتيجية التسويقية	تدقيق الأنظمة التسويقية	تدقيق النظم	تدقيق الإنتاجية التسويقية	تدقيق الإنتاجية التسويقية	تطبيق التدقيق التسويقي
معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط بيرسون	1	.580	.405	.640	.317	.528	.423
تدقيق البيئة التسويقية	المعنوية		.000	.000	.000	.004	.000	.000
	عدد العناصر	83	83	83	83	83	83	83
معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط بيرسون	.580	1	.185	.675	.333	.529	.369
تدقيق الإستراتيجية التسويقية	المعنوية	.000		.095	.000	.002	.000	.001
	عدد العناصر	83	83	83	83	83	83	83
معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط بيرسون	.405	.185	1	.311	.348	.356	.317
تدقيق الأنظمة التسويقية	المعنوية	.000	.095		.004	.001	.001	.004
	عدد العناصر	83	83	83	83	83	83	83
معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط بيرسون	.640	.675	.311	1	.453	.551	.505
تدقيق النظم	المعنوية	.000	.000	.004		.000	.000	.000
	عدد العناصر	83	83	83	83	83	83	83
معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط بيرسون	.317	.333	.348	.453	1	.449	.521
تدقيق الإنتاجية التسويقية	المعنوية	.004	.002	.001	.000		.000	.000
	عدد العناصر	83	83	83	83	83	83	83
معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط بيرسون	.528	.529	.356	.551	.449	1	.327
تدقيق الوظائف التسويقية	المعنوية	.000	.000	.001	.000	.000		.003
	عدد العناصر	83	83	83	83	83	83	83
معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط بيرسون	.423	.369	.317	.505	.521	.327	1
تطبيق التدقيق التسويقي	المعنوية	.000	.001	.004	.000	.000	.003	
	عدد العناصر	83	83	83	83	83	83	83

المصدر: بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

من خلال الجدول السابق يتبين أن العلاقة بين المحاور طردية وذات دلالة إحصائية عالية (أقل من 0.001) أو تساوي (0.001) وبمعامل ارتباط معتبر، أين يمكن تلخيص أهمها في الجدول (33-3):

الجدول (33-3): معاملات الارتباط بين محاور الدراسة الأكثر ارتباطا

المحور السابع	المحور السادس	المحور الثاني	المحور الأول	
			0,580	المحور الثاني
0,505	0,551	0,675	0,640	المحور الرابع
		0,529	0,528	المحور السادس
0,521				المحور الخامس

المصدر: بناء على الجدول (32-3)

يوضح الجدول (33-3) المحاور الأكثر علاقة فيما بينها، بدلالة إحصائية جد عالية (أقل أو تساوي 0,001).

المطلب الثالث: تحليل ANOVA لدراسة وجود فروق متوسطة الإجابات تبعا للمتغيرات الشخصية

سيتم في هذا المطلب التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية على اتجاه الإجابات، باستخدام برنامج PASW فإنه ينتج جدولين اثنين، الأول يظهر (متوسط الإجابة لكل خيار للمتغيرات الشخصية،

الانحراف المعياري، الخطأ المعياري، فترة الثقة للمتوسطات وكذا الحدود العليا والدنيا)، أما الجدول الثاني فهو الذي يظهر مدى دلالة المحاور تبعا للمتغيرات الشخصية، كل على حدى.

1 . تحليل ANOVA لدراسة وجود فرق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى الدراسي

يمكن صياغة الفرضيتين:

- H0: لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمستوى الدراسي.
H1: توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمستوى الدراسي.

ثم بالاعتماد على برنامج PASW تم التوصل إلى الجدول أدناه:

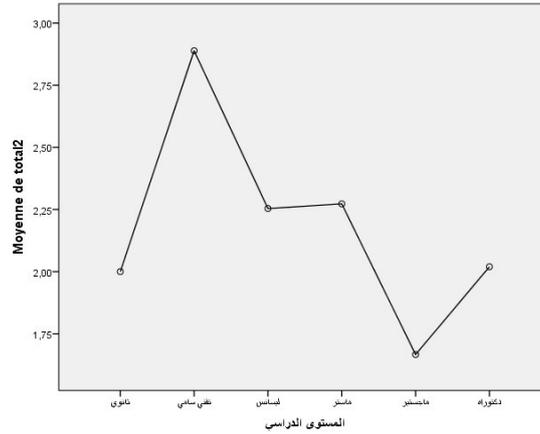
الجدول (3-34): مستوى الدلالة لفروق المتوسطات تبعا للمستوى الدراسي

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,070	2,139	,260	5	1,298	بين المجموعتين
		,121	77	9,347	خارج المجموعتين
			82	10,645	المجموع
,002	4,333	1,534	5	7,670	بين المجموعتين
		,354	77	27,262	خارج المجموعتين
			82	34,932	المجموع
,900	,319	,107	5	,537	بين المجموعتين
		,337	77	25,933	خارج المجموعتين
			82	26,470	المجموع
,185	1,547	,594	5	2,971	بين المجموعتين
		,384	77	29,572	خارج المجموعتين
			82	32,544	المجموع
,357	1,119	,470	5	2,348	بين المجموعتين
		,420	77	32,303	خارج المجموعتين
			82	34,651	المجموع
,044	2,410	,475	5	2,376	بين المجموعتين
		,197	77	15,182	خارج المجموعتين
			82	17,558	المجموع
,472	,921	,357	5	1,786	بين المجموعتين
		,388	77	29,858	خارج المجموعتين
			82	31,644	المجموع

المصدر: بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يلاحظ من الجدول (3-34) أن المحور الثاني والسادس فقط من بين جميع المحاور لهما قيمة احتمال أقل من (0,05)، ما يعني وجود فروق بين متوسطات الإجابات تبعا للمستوى الدراسي. لهذا وجب القيام باختبار المقارنة (Post Hoc) الذي أنتج الشكل التالي المعبر عن الاختلاف:

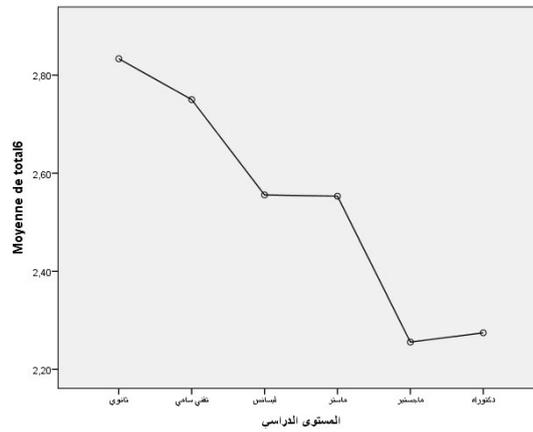
الشكل (13-3): اختبار المقارنة تبعا للمستوى التعليمي للمحور الثاني



المصدر: بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يبين الشكل (13-3) أن أكثر الأفراد موافقة على عبارات المحور الثاني المتعلق بتدقيق الاستراتيجية كانوا من فئة المستوى "التقني سامي"، وأن أكثرهم غير موافقة هم أصحاب مستوى "الماجستير".

الشكل (14-3): اختبار المقارنة تبعا للمستوى التعليمي للمحور السادس



المصدر: بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

أما الشكل (14-3) فيبين أن الموافقة على عبارات المحور السادس المتعلق بتدقيق المزيج التسويقي متناسبة عكسيا مع المستوى الدراسي، فأكثر موافقة كانت عند المستوى "الثانوي"، وأقلها عند مستوى "الدكتوراه".

2. تحليل ANOVA لدراسة وجود فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للمصلحة

يمكن صياغة الفرضيتين:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمصلحة.} \\ H_1: \text{توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمصلحة.} \end{array} \right\}$$

ثم بالاعتماد على برنامج PASW تم التوصل إلى الجدول أدناه:

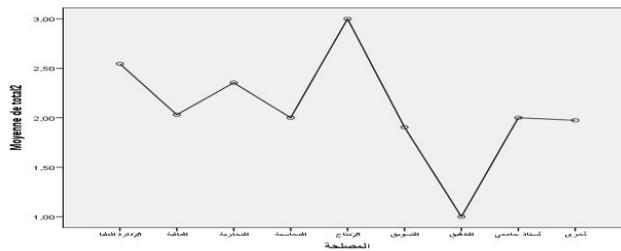
الجدول (35-3): مستوى الدلالة لفروق متوسطات الإجابات تبعا للمصلحة

ANOVA à 1 facteur					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
بين المجموعتين	,796	8	,100	,748	,649
تدقيق البيئة خارج المجموعتين	9,849	74	,133		
التسويقية المجموع	10,645	82			
بين المجموعتين	6,627	8	,828	2,166	,040
تدقيق الإستراتيجية خارج المجموعتين	28,305	74	,382		
التسويقية المجموع	34,932	82			
بين المجموعتين	2,714	8	,339	1,057	,402
تدقيق الأنظمة خارج المجموعتين	23,756	74	,321		
التسويقية المجموع	26,470	82			
بين المجموعتين	4,810	8	,601	1,604	,138
تدقيق النظم خارج المجموعتين	27,734	74	,375		
المجموع	32,544	82			
بين المجموعتين	2,995	8	,374	,875	,542
تدقيق الإنتاجية خارج المجموعتين	31,656	74	,428		
التسويقية المجموع	34,651	82			
بين المجموعتين	3,091	8	,386	1,976	,061
تدقيق الوظائف خارج المجموعتين	14,467	74	,196		
التسويقية المجموع	17,558	82			
بين المجموعتين	2,861	8	,358	,919	,506
تطبيق التدقيق خارج المجموعتين	28,783	74	,389		
التسويقي المجموع	31,644	82			

المصدر: بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يلاحظ من الجدول (35-3) أن قيمة الاحتمال للمحور الثاني تساوي (0,040) وهي أقل من (0,05)، ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تبعا للمصلحة، أما المحاور المتبقية فتتراوح احتمالاتها ضمن المجال [0,061 - 0,649] وهي أكبر من 0,05، ما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمصلحة. وعليه سيتم إجراء اختبار المقارنة (Post Hoc) للمحور الثاني للتعرف على نوع الاختلاف، والذي أظهر نتائجه عبر الشكل الآتي:

الشكل (3-15): اختبار المقارنة تبعا للمصلحة للمحور الثاني



المصدر: بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يوضح الشكل (3-16) أن أغلب الإجابات التي تراوحت بين الحياد والموافقة على المحور الثاني كانت من طرف مصلحة (المالية، التجارة، المحاسبة والإنتاج) أما النسبة الكبرى لعدم الموافقة فكانت من طرف مصلحة (التدقيق).

3. تحليل ANOVA لدراسة وجود فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعاً لسنوات الخبرة

يمكن صياغة الفرضيتين:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لسنوات الخبرة.} \\ H_1: \text{توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لسنوات الخبرة.} \end{array} \right\}$$

ثم بالاعتماد على برنامج PASW تم التوصل إلى الجدول أدناه:

الجدول (3-36): مستوى الدلالة لفروق المتوسطات تبعاً لسنوات الخبرة

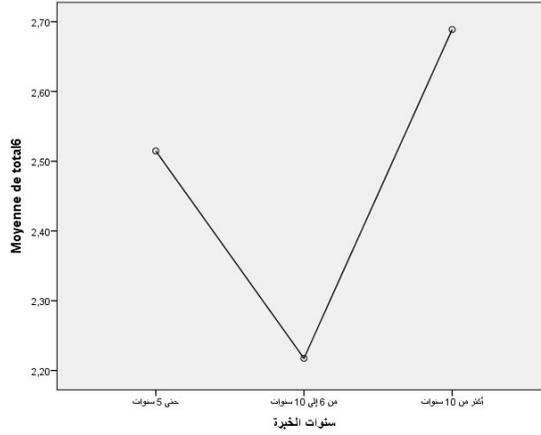
ANOVA à 1 facteur						
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة معامل فيشر	المعنوية
تدقيق البيئة التسويقية	بين المجموعتين	,538	2	,269	2,129	,126
	خارج المجموعتين	10,107	80	,126		
	المجموع	10,645	82			
تدقيق الإستراتيجية التسويقية	بين المجموعتين	2,261	2	1,131	2,768	,069
	خارج المجموعتين	32,671	80	,408		
	المجموع	34,932	82			
تدقيق الأنظمة التسويقية	بين المجموعتين	,741	2	,371	1,153	,321
	خارج المجموعتين	25,729	80	,322		
	المجموع	26,470	82			
تدقيق النظم	بين المجموعتين	1,589	2	,794	2,053	,135
	خارج المجموعتين	30,955	80	,387		
	المجموع	32,544	82			
تدقيق الإنتاجية التسويقية	بين المجموعتين	,505	2	,252	,591	,556
	خارج المجموعتين	34,146	80	,427		
	المجموع	34,651	82			
تدقيق الوظائف التسويقية	بين المجموعتين	2,274	2	1,137	5,950	,004
	خارج المجموعتين	15,285	80	,191		
	المجموع	17,558	82			
تطبيق التدقيق التسويقي	بين المجموعتين	,205	2	,102	,261	,771
	خارج المجموعتين	31,439	80	,393		
	المجموع	31,644	82			

المصدر: بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يلاحظ من الجدول (3-36) أن قيمة الاحتمال للمحور السادس تساوي (0,004) وهي أقل من (0,05)، ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تبعاً للمصلحة، أما المحاور المتبقية فتتراوح احتمالاتها ضمن المجال [0,069 - 0,771] وهي أكبر من 0,05، ما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للمصلحة.

وعليه سيتم إجراء اختبار المقارنة (Post Hoc) للتعرف على نوع الاختلاف، والذي سيظهر نتائجه عبر الشكل الآتي:

الشكل (3-16): اختبار المقارنة تبعا لسنوات الخبرة للمحور السادس



المصدر: بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

يتضح من الشكل (3-17) أن الأفراد حديثي التوظيف والأفراد ذوي الأقدمية هم من كانوا أكثر موافقة على المحور السادس، أما الأفراد متوسطي الخبرة فكانوا على الحياد.

4. تحليل ANOVA لدراسة وجود فرق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا لنوع المؤسسة

يمكن صياغة الفرضيتين:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لنوع المؤسسة.} \\ H_1: \text{توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لنوع المؤسسة.} \end{array} \right\}$$

ثم بالاعتماد على برنامج PASW تم التوصل إلى الجدول أدناه:

الجدول (37-3): مستوى الدلالة لفروق المتوسطات تبعا لنوع المؤسسة

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,776	,255	,031	2	,062	بين المجموعتين
		,121	66	8,017	تدقيق البيئة التسويقية خارج المجموعتين
			68	8,079	المجموع
,487	,727	,298	2	,596	بين المجموعتين
		,410	66	27,050	تدقيق الإستراتيجية التسويقية خارج المجموعتين
			68	27,646	المجموع
,125	2,150	,633	2	1,267	بين المجموعتين
		,294	66	19,436	تدقيق الأنظمة التسويقية خارج المجموعتين
			68	20,703	المجموع
,929	,074	,029	2	,059	بين المجموعتين
		,399	66	26,313	تدقيق النظم خارج المجموعتين
			68	26,371	المجموع
,484	,734	,297	2	,593	بين المجموعتين
		,404	66	26,675	تدقيق الإنتاجية التسويقية خارج المجموعتين
			68	27,268	المجموع
,901	,104	,020	2	,039	بين المجموعتين
		,189	66	12,469	تدقيق الوظائف التسويقية خارج المجموعتين
			68	12,508	المجموع
,954	,047	,020	2	,039	بين المجموعتين
		,416	66	27,458	تطبيق التدقيق التسويقي خارج المجموعتين
			68	27,498	المجموع

المصدر: بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج PASW 21.0

بما أن قيمة الاحتمال ضمن المجال [0,125 - 0,954] وهي أكبر من 0,05، فإن فرضية العدم مقبولة، والفرضية البديلة مرفوضة، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لنوع المؤسسة.

المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

يقدم هذا الجزء من البحث نتائج الدراسة الميدانية، أين يتم التذكير بفرضيات الدراسة والاتجاهات العامة المراد الوصول إليها، وكذا تلخيص نتائج تحليل الاستبيان المتوصل إليها سابقا، وهذا للتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

للتعرف على مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية، تم طرح الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: "ما مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية؟"، وطرح الفرضيات الآتية:

1. تقوم المؤسسات الجزائرية بمتابعة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، الكلية والخاصة، المؤثرة على النشاط التسويقي.
2. يتم تقييم الأهداف والإستراتيجية في جميع المراحل وليس فقط عند الانتهاء من تنفيذها والخروج بنتائجها.

3. تولي المؤسسات الجزائرية أهمية للتسويق، ما يظهر من خلال هياكلها التنظيمية ومشاركته في صنع القرارات التسويقية.
4. تقوم المؤسسات الجزائرية بالبحث عن فعالية نظام المعلومات، التخطيط والرقابة من خلال التقنيات المتبعة وكفاءة القائمين بها بصفة دورية.
5. تقوم المؤسسات الجزائرية بضم تكاليف التسويق ضمن قائمة التكاليف الكلية ولا تبحث عن القيمة المضافة للنشاط التسويقي.
6. تقوم المؤسسات الجزائرية بالبحث عن مدى تلبية منتجاتها لحاجات المستهلكين ومدى ملائمة السعر وقنوات التوزيع وكذا سياسات الترويج.

الجدول (38-3): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	الاتجاه	المتوسط المرجح للمحاور		رتبة الفرضية
قبول الفرضية الأولى	موافق	2,5716	البيئة التسويقية	1
رفض الفرضية الثانية	محايد	2,1988	الاستراتيجية والأهداف	2
رفض الفرضية الثالثة	محايد	2,1446	الهيكل التنظيمي	3
رفض الفرضية الرابعة	محايد	2,2349	النظم والإجراءات	4
رفض الفرضية الخامسة	محايد	2,2711	الإنتاجية التسويقية	5
قبول الفرضية السادسة	موافق	2,4639	المزيج التسويقي	6

المصدر: بناء على جداول المتوسطات المرجحة

يوضح الجدول (38-3) ترتيب نتائج اختبار الفرضيات حسب درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، فتبين أن من بين الفرضيات الستة (6) اثنتين فقط قبلتا لتحصلهما على أعلى نسبة موافقة، أما الأربع الأخرى فتم رفضهما، حيث أن النتائج جاءت بالموافقة للمحور الأول والسادس المهتمان بتدقيق البيئة التسويقية والمزيج التسويقي، والحياد بالنسبة للعناصر المتبقية.

نتيجة الفرضية الأولى: تقوم المؤسسات الجزائرية بتدقيق بيئتها التسويقية من خلال متابعة مختلف المستجدات الاقتصادية، القوانين واللوائح المتعلقة بالنشاط، ومواكبة التطورات التكنولوجية، و تتطلع إلى بناء علاقة قوية مع زبائنها والمجتمع ككل، عند احترامها لخصوصيات المجتمع الثقافية، الدينية وغيرها، واتخاذها حاجات ورغبات زبائنها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي تهم الزبون، وكذا يتبين اهتمام المؤسسة الجزائرية بالوصول إلى أفضل مورد للاستفادة من العروض التنافسية للموردين المحتملين، وأفضل موزع لتحقيق تغطية شاملة لأسواقها بالحجم والوقت المناسبين.

نتيجة الفرضية الثانية: المؤسسات الجزائرية لا تولي أهمية للتعبير عن رؤيتها ورسالتها بشكل واضح، كذلك الأمر بالنسبة للأهداف العامة والأهداف التسويقية فهي غير محددة وغير معروفة من طرف جميع الموظفين، حتى وجود توافق بين الاستراتيجية المعتمدة والأهداف المسطر غير معروف، ما يوحي بأن المؤسسات الجزائرية لا تقوم بتدقيق استراتيجيتها بالشكل المطلوب، فالمدقق التسويقي يسعى للتأكد من أن رسالة أو مهمة المؤسسة يجب أن تكون واضحة ومعروفة من طرف الجميع، لأنها تعتبر عنوان نشاط المؤسسة، والأمر ذاته بالنسبة لأهداف المؤسسة، فالموظف مهما كانت رتبته عليه

معرفة رسالة مؤسسته واتجاه أهدافها حتى يتمكن من المبادرة إلى فعل ما يمكن لتحقيقها. ونفس الأمر بالنسبة للتوافق بين الأهداف والإستراتيجية، فأفراد العينة لا يعلمون مدى التوافق بين الأهداف والإستراتيجية بالرغم من كونه أمرا ضروريا للوصول إلى الفعالية.

نتيجة الفرضية الثالثة: تتخذ المؤسسات الجزائرية من التسويق وظيفة معتمدة من خلال هيكلها التنظيمي، نظرا لوجود إدارة مختصة في التسويق على مستوى الهيكل التنظيمي الخاص بها، أما بالنسبة لتدخل التسويق في قرارات المؤسسة التي تستدعي وجهة نظر تسويقية، فهو غير معروف، ما يعني عدم وجود اتجاه محدد لتدخل التسويق في قرارات المؤسسة. وعليه، فالنتيجة تعبر عن ضعف التوجه التسويقي لدى المؤسسات الجزائرية، وحتى وإن كانت توجد إدارة مختصة في التسويق على مستوى الهيكل التنظيمي، فهذا لا يؤكد تطبيقها لجميع المفاهيم التسويقية الحديثة، هذا ما يؤكد بعد وظيفة التسويق عن التدخل في القرارات.

نتيجة الفرضية الرابعة: حسب نتائج الدراسة، المؤسسات الجزائرية لا تولي أهمية لاستمرارية تقييم فعالية وكفاية وحدائة نظام المعلومات، وكذلك الأمر بالنسبة لنظام التخطيط، فعملية التخطيط تتم بصفة روتينية لا تحتاج إلى تقييم من حيث الوسائل، خاصة من حيث الأشخاص القائمين بها، أما عن نظام الابتكار والتطوير فأغلب المؤسسات لا تخصص إدارة مستقلة لابتكار وتطوير المنتجات، ما يعني أن المؤسسة الجزائرية لا تعتمد على نظام الابتكار والتطوير لتمييز عن المنافسة من خلال البحث عن أفكار مبدعة في عالم التغيير السريع، إما خوفا من المجازفة والفشل، وإما تقاديا لتكاليف البحث والتطوير، أو أنها تكتفي بأسلوب الاتباع.

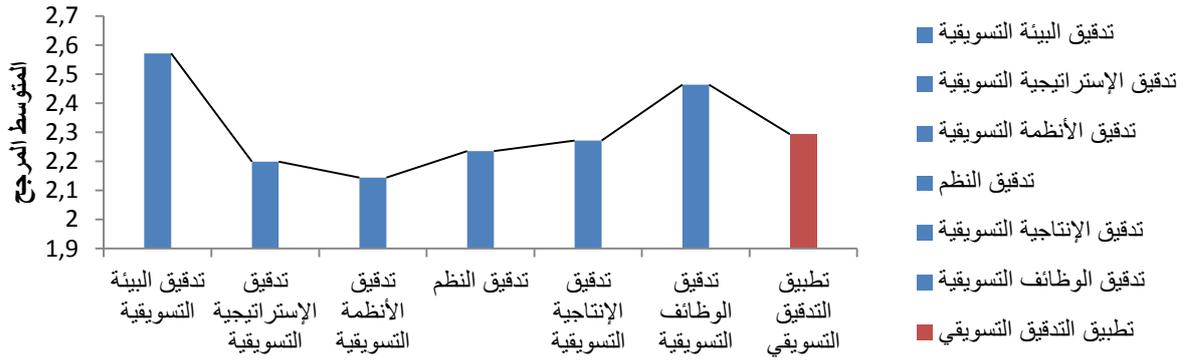
نتيجة الفرضية الخامسة: تقوم المؤسسات الجزائرية بقياس إنتاجية النشاط التسويقي مقارنة بتكاليفه بصفة عامة بدون تفصيل النشاطات التي تقوم بتقييمها، أما بالنسبة لتحديد مردودية النشاط التسويقي بصفة خاصة، فأفراد العينة لا يدرون بأمر تحديد المردودية بالنسبة للنشاط التسويقي، ما يعني أن المؤسسات الجزائرية لا تهتم بصفة كافية بتدقيق جميع عناصر إنتاجيتها التسويقية.

أما بالنسبة لتدقيق نظام الرقابة، فالمؤسسات الجزائرية تقوم بالرقابة قبل، أثناء وبعد تنفيذ الإستراتيجية، وهو العمل الضروري لكل مسير حيث أنه لا يكفي القيام بالرقابة في آخر مراحل تنفيذ الإستراتيجية لعدم القدرة على التصحيح في حال الانحراف، لذلك وجب القيام بها خطوة بخطوة موازاة مع مراحل تنفيذ الإستراتيجية. وعليه، فإن تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، نظام الابتكار والتطوير ليس أمرا معروفا من طرف المؤسسات الجزائرية، حيث أن معظم أفراد العينة يجهلون مدى تطبيقه على مستوى مؤسساتهم.

نتيجة الفرضية السادسة: تقوم المؤسسات الجزائرية بتدقيق مزيجها التسويقي بصفة كاملة على مستوى المؤسسات الجزائرية، حيث تقوم بمتابعة درجة تلبية منتجاتها لحاجات ورغبات المستهلكين، وبتفويض تشكيلة منتجاتها باستمرار حسب تغير أذواق المستهلكين، المنافسة والتكنولوجيا. وكذا متابعتها لملائمة السعر للإستراتيجية باستمرار وفي حال حدوث مشاكل، إضافة إلى القيام بتقييم فعالية قنواتها التوزيعية، وفعالية وسائل الإعلان وملائمتها للمنتج والزبائن والإستراتيجية بصفة دورية.

والشكل الموالي يوضح بيانيا اتجاه آراء أفراد العينة بالنسبة لجميع محاور الدراسة:

الشكل (3-17): يلخص اتجاه متوسطات محاور الدراسة



المصدر: بناء على نتائج الجدول (3-39)

يلاحظ من الشكل (3-18) أن المتوسط العام للدراسة في حدود المجال الثاني لمقياس ليكارت، والذي يقابل الاتجاه "محايد"، ما يعني أن آراء معظم أفراد العينة كان محايدا بالنسبة لتطبيق التدقيق التسويقي بجميع عناصره على مستوى المؤسسات الجزائرية المدروسة.

المطلب الثاني: تفسير العلاقة بين تطبيق التدقيق التسويقي بالنسبة لجميع عناصره

أقرت نتائج المحور السابع المتعلق بتطبيق التدقيق التسويقي بالحياد تجاه تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى العينة المدروسة، أما نتائج المحاور الستة المتمثلة في عناصر التدقيق التسويقي الرئيسية فأقرت بالحياد بالنسبة لأربعة محاور، أما المحورين الباقيين فكان اتجاههما "موافق".

بالنظر إلى النتائج السابقة، يتجلى وجود علاقة قوية بين نتائج المحور الأخير المتعلق بتطبيق التدقيق التسويقي والمحاور الستة المفصلة لعناصره. أما عن الاختلاف الظاهر من خلال المحورين الأول والسادس، فيمكن أن يكون نتيجة اختلاط المفاهيم المتعلقة بالنشاط التسويقي على مستوى المؤسسات، فبالنسبة للمحور الأول فهو متعلق بتدقيق البيئة التسويقية، والتي يتم دراستها عادة من خلال بحوث التسويق أو دراسة سلوك المستهلك أو دراسة السوق،... الخ. وأما بالنسبة للمحور السادس ذلك المتعلق بتدقيق المزيج التسويقي فنفس الشيء، لأن المؤسسة يمكن أن تقوم بدراسة تأثير منتجها وسعرها وسياساتها الترويجية وقنواتها التوزيعية في السوق، لكن بدون اللجوء إلى عملية التدقيق التي تمس هذه الجوانب.

1. نموذج الانحدار الخطي

للتعرف على العناصر المفسرة لتطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية، سيتم استخلاص نموذج الانحدار الخطي بطريقة خطوة بخطوة "Pas à pas"، والتي كانت نتائجها كالآتي:

الجدول (3-39): معامل الارتباط وفق مراحل اختيار النموذج

Récapitulatif des modèles				
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المضبوط	الخطأ المعياري للتنبؤ
1	,521 ^a	,271	,262	,53367
2	,602 ^b	,362	,346	,50235

a. تدقيق الإنتاجية التسويقية (ثوابت) : القيم المتنبأ بها.

b. تدقيق النظم ، تدقيق الإنتاجية التسويقية(ثوابت): القيم المتنبأ بها.

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي PASW 21.0

يتبين من خلال هذا الجدول أن نموذج الانحدار الخطي تم في مرحلتين، في المرحلة الأولى تمثل بالمحور الخامس فقط فكانت درجة تفسير النموذج تساوي (0,271)، وفي المرحلة الثانية تحسنت درجة تفسير النموذج إلى (0,362) عند إضافة المحور الرابع، ما يعني أن نموذج الانحدار الخطي مكون من متغيرين اثنين هما تدقيق النظم والإجراءات وتدقيق الإنتاجية، بدرجة تفسير 36,2%.

الجدول (3-40): تحليل التباين الأحادي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	إحصائية فيشر	المعنوية
1	8,575	1	8,575	30,106	,000 ^b
البواقي	23,069	81	,285		
الإجمالي	31,644	82			
2	11,455	2	5,728	22,696	,000 ^c
البواقي	20,189	80	,252		
الإجمالي	31,644	82			

a. تطبيق التدقيق التسويقي : المتغير التابع.

b. تدقيق الإنتاجية التسويقية (ثوابت) : القيم المتنبأ به.

c. تدقيق النظم ، تدقيق الإنتاجية التسويقية(ثوابت) :القيم المتنبأ بها.

يبين الجدول أن النموذج مقبول بدلالة إحصائية كبيرة.

وكانت قيم معاملات النموذج ممثلة بالجدول الموالي:

الجدول (3-41): معاملات النموذج

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	إحصائية ستودنت	المعنوية
	A	الخطأ المعياري	بيتا		
1 (الثابت)	1,163	,214		5,435	,000
تدقيق الإنتاجية	,497	,091	,521	5,487	,000
2 (الثابت)	,750	,236		3,183	,002
تدقيق الإنتاجية	,351	,096	,367	3,666	,000
تدقيق النظم	,334	,099	,338	3,379	,001

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي PASW 21.0

يبين الجدول (3-42) أن المتغيرات التي تم قبولها هي المحور الرابع (تدقيق النظم والإجراءات) والخامس (تدقيق الإنتاجية التسويقية).

وبناء على هذه النتائج يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

$$\text{Total7} = 0,750 + 0,351 * \text{total5} + 0,334 * \text{total4}$$

تبين هذه المعادلة أن درجة تطبيق التدقيق التسويقي مرتبطة بتدقيق النظم والإجراءات وتدقيق الإنتاجية التسويقية ارتباطا إيجابيا، أي أن أكثر العناصر التي لا تدققها المؤسسة الجزائرية متمثلة في النظم والإنتاجية التسويقية، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بها أكثر لرفع نسبة تطبيق التدقيق التسويقي.

يمكن القول - حسب نتائج الدراسة - أن المؤسسات الجزائرية لم تصل بعد إلى اتخاذ وظيفة التدقيق التسويقي ضمن نشاطاتها التسويقية الرئيسية، فهي لازال تعتمد على الوسائل التسويقية المعهودة لصياغة قرارها التسويقي، أمثال بحوث التسويق، دراسة سلوك المستهلك، دراسة السوق، دراسة العرض والطلب، والتي أمكن التوصل إليها من خلال أكثر الإجابات موافقة ضمن قائمة الاستبيان.

وعليه فالمؤسسات الجزائرية تهمل وسيلة فعالة لضمان نجاح وازدهار نشاطها التسويقي، والذي بدوره يؤدي إلى نجاح الأنشطة الأخرى والمؤسسة ككل. فتدقيق الوظيفة التسويقية يمكن المؤسسة من التعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، للتمكن من اغتنام الفرص موازاة مع نقاط القوة، وتفادي التهديدات موازاة مع نقاط الضعف. وكذا فإن التدقيق التسويقي يتيح للمؤسسة اختيار الاستراتيجية المثلى حسب رسالتها، أهدافها (التي يتم تدقيقها لمعرفة مدى قابليتها للتنفيذ)، مواردها وإمكانياتها ووضعها التنافسي، إضافة إلى الدور الذي يقوم به تدقيق النظم المتعلقة بالمعلومات، الرقابة، التخطيط والابتكار، الذي يمكن المؤسسة من المتابعة الدقيقة لعملية التنفيذ، انطلاقا من النتائج اللحظية للأعمال المحققة والتي يتم تقييمها بصفة مستمرة مقارنة مع الخطط المسطرة. وصولا إلى حساب إنتاجية ومردودية النشاط التسويقي المعتمد خلال دورة النشاط، لتقييد العمليات المربحة والمكلفة. أما العناصر الملموسة بالنسبة للزبائن فهي عناصر المزيج التسويقي، لذلك على المؤسسة التأكد من موافقتها لحاجات ورغبات الزبائن للتمكن من تحقيق الهدف الأول للتسويق المتمثل في ولاء الزبون.

خلاصة الفصل الثالث

تم خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية للتعرف على مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية، عن طريق القيام بتوزيع قائمة استبيان مكونة من 29 عبارة على عينة من 83 مستخدم وأستاذ وباحث جامعي، للحصول على البيانات اللازمة للتحليل. وباستعمال الطرق الإحصائية المتعارف عليها لتحليل استبيان تم التوصل إلى النتائج:

درجة تطبيق التدقيق التسويقي إجمالاً على مستوى المؤسسات الجزائرية ليس بالمستوى المطلوب، فأغلبية إجابات أفراد العينة كان اتجاهها "محايداً"، ما يعني أن الموظفين والأساتذة المستجوبين لا يعرفون درجة تطبيق التدقيق التسويقي.

أما في حال تفصيل نتائج محاور الدراسة، فإن المحورين المتعلقين بتدقيق البيئة التسويقية، وتدقيق المزيج التسويقي فقد نالا أكبر نسبة موافقة من طرف أفراد العينة، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة قيام المؤسسات فعلاً بتدقيق هذين العنصرين، فيمكن أن يرجع السبب إلى اختلاط المفاهيم التسويقية فقط، حيث أن دراسة البيئة التسويقية يمكن أن تقوم بها المؤسسة عند دراستها للسوق أو لسلوك المستهلك أو بحوث التسويق، ونفس الأمر بالنسبة للمزيج التسويقي.

أما عن المحاور الأربعة المتعلقة بتدقيق الاستراتيجية، الأنظمة والنظم والإنتاجية التسويقية، فكان اتجاهها "محايداً" ما يعني غياب هذه المفاهيم وتطبيقها على مستوى المؤسسات الجزائرية.

وعليه، فالمؤسسات الجزائرية لم تصل بعد إلى اتخاذ وظيفة "التدقيق التسويقي" ضمن نشاطاتها التسويقية الرئيسية، فهي لازال تعتمد على الوسائل التسويقية المعهودة لصياغة قرارها التسويقي، وهي بهذا تهمل وسيلة فعالة لضمان نجاح وازدهار نشاطها التسويقي، والذي بدوره يؤدي إلى نجاح الأنشطة الأخرى والمؤسسة ككل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية، من خلال طرح الإشكالية الرئيسية الآتية: "ما مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية؟"، أين تفرعت هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية تتعلق بعناصر التدقيق التسويقي للتمكن من تحليل الدراسة بأكثر تفصيل وعمق.

تمحورت مشكلة الدراسة حول وجود قصور واضح واختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم وظيفة التدقيق التسويقي وأهميتها وقيمتها، ففي الدول المتقدمة يوجد هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع التسويق إجمالاً والوسائل المساعدة على نجاحه خصوصاً، وحرصاً أفضل على كيفية تحديثها، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في الدول النامية بشكل عام، فلا يزال الجدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي لها، وأن الموضوع برمته لم ينل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين على المستوى المحلي.

وأكدت الدراسات الحديثة أن سبب نجاح العديد من كبرى الشركات العالمية، هو التميز على أسس تسويقية بالدرجة الأولى، حيث أعطت الأولوية للبحث والتعرف المستمر على حاجات ورغبات زبائنها التي تعتبر المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجودها، بمعنى أن "العمل هو قلب النشاط"، فالنظرة الحديثة للتسويق أعطت الأولوية لصوت المستهلك أو الزبون للتعبير عن حاجته وصنف المنتج/الخدمة التي يريد إشباع رغبته عن طريقها، فالمؤسسة يتوجب عليها أن تعطي هذا الجانب الأهمية الكاملة والبحث عن هذه الحاجات باستعمال أحدث الطرق، وهذا استجابة للظروف المحيطة بالمؤسسة.

كما أجمع معظم المختصين في مجال التسويق على أن وظيفة التدقيق التسويقي هي الوسيلة الوحيدة القادرة على تقييم النشاط التسويقي للمؤسسة، بداية من تدقيق سبب وجود المؤسسة، إلى غاية آخر مرحلة من مسار العملية التسويقية.

فالمؤسسة تسعى للبقاء في سوقها الحالي كما تعمل على اكتساح أسواق أخرى، لذا وجب عليها أن تقوم بتحليل واختبار كامل، تقييمي، تسلسلي، مستقل ودوري للبيئة التسويقية، الأهداف، الاستراتيجية، التنظيم والنظم، الإنتاجية والوظائف التسويقية، وهذا لتشخيص القطاعات التي تطرح إشكالية المؤسسة (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات)، مع تقديم الحلول اللازمة لتحسين فعالية وظيفة التسويق، وهذا ما يطلق عليه بـ "التدقيق التسويقي"، كما يراه البعض على أنه: "وسيلة لاتخاذ القرار، فهو تشخيص في لحظة معينة، يمكن من المعرفة المسبقة للاختلالات الوظيفية في المؤسسة حتى يمكن تداركها".

يعد التدقيق التسويقي من المفاهيم الجديدة في إدارة التسويق وينصب اهتمامه في تقييم الأداء التسويقي من خلال الكفاءة والفاعلية، خاصة بعد أن ظهور الحاجة لتدقيق العمليات التسويقية للمؤسسات، وبناء عليه فإن عملية التدقيق التسويقي تشمل نشاطاً تسويقياً محدداً أو جميع الأنشطة التسويقية، كما أنها قد تمتد للمؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها ونظمها وأنشطتها، لأن التدقيق التسويقي الأفقي يعكس نظرة شاملة وواضحة عن واقع أداء المؤسسة.

تتجسد أهمية التدقيق التسويقي في كونه يحقق رؤية واسعة وشاملة داخليا وخارجيا، وهذا ما تحتاج إليه المؤسسات في وقتنا الحاضر والذي يتسم بشدة المنافسة، وهذا يتطلب منها اهتماما واستخداما كبيرين لهذا المفهوم الحديث، وتظهر هذه الأهمية بشكل خاص في تعزيز أهم مؤشرين من مؤشرات الأداء

التسويقي وهما (الكفاءة التسويقية والفاعلية التسويقية) من خلال التركيز على توجيه موارد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح.

وعلى الرغم من تلك الأهمية إلا أن التدقيق التسويقي لم يصل حتى اليوم إلى درجة عالية من التعقيد المنهجي، إذ تختلف المنهجية التي يستخدمها مدقق تسويقي عن مدقق تسويقي آخر في انجازهما لنفس المهمة، مع التنويه إلى وجود محاولات لتحقيق إجماع حول الخصائص الرئيسية للتدقيق التسويقي.

يتضح مما سبق أن التدقيق التسويقي ينبغي أن يكون جزءا أساسيا من عملية التخطيط، وأن يتولى تنفيذه أفراد يمتلكون الخبرة والمعرفة في هذا المجال، سواء تم ذلك من داخل المؤسسة أو من خارجها، وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لتبيان أهمية هذا الموضوع الحيوي في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة.

وللتعرف على واقع التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية، تم القيام بتوزيع استبيان مكون من 29 عبارة موزعة على 7 محاور رئيسية، على عينة مكونة من 83 فرد بين مستخدم وأستاذ وباحث جامعي، والقيام بتحليلها إحصائيا باستعمال برنامج SPSS V 21.0، أين تم التوصل إلى النتائج الآتية الذكر:

نتائج الدراسة الوصفية

❖ قدمت المؤسسة الوطنية للسباكة والحديد Samital بولاية تيارت (7) إجابات بنسبة 8.43%، وقدمت المؤسسة الوطنية للتوزيع والإشهار بالروبية ANEP (16) إجابة بنسبة 19.27%، بينما المؤسسات المختلفة الأخرى قدمت أغلبية الإجابات، المتمثلة في (46) إجابة بنسبة 55.42%، في حين كانت مساهمة الأساتذة الجامعيين والباحثين بـ (16) إجابة بنسبة 16.86%.

❖ المستوى الدراسي لأفراد العينة توزع بصفة ثلاثية، حيث أن أقل نسبة تلك التي تجمع بين المستوى الثانوي والتفني سامي بنسبة أقل من (10%)، وأن النسبة المتوسطة شملت الأفراد المتحصلين على شهادة الماجستير والدكتوراه بنسبة (38.6%)، وهي الفئة الخاصة بالأساتذة والباحثين، أما عن الأغلبية فهي متمثلة في الأفراد المتحصلون على شهادة الليسانس والماستر، وذلك باعتبارهم أغلبية الموظفين في المؤسسات الاقتصادية.

❖ توزيع أفراد العينة حسب المصلحة التي يشغلونها ينقسم إلى قسمين، فأفراد العينة الذين تنتمون إلى مصلحة الإدارة العليا، المالية، التجارية، أساتذة وأخرى تتراوح نسبتهم بين (13.3%) و(19.3%) بينما القلة القليلة تضم مصلحة المحاسبة، الإنتاج، التسويق والتدقيق، بنسبة تتراوح بين (1.2%) و(8.4%).

❖ كما أن 54.2% من أفراد العينة لا تتعدى خبرتهم المهنية الخمس (5) سنوات، وأن ما نسبته 27.7% تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 و 10 سنوات، أما الأفراد ذوي الخبرة المرتفعة بنسبة 18.1%.

❖ أغلبية مؤسسات عينة الدراسة هي مؤسسات عامة والتي قدرت بنسبة (66.3%)، تليها المؤسسات الخاصة بنسبة (14.5%)، وأخيرا المؤسسات المختلطة والتي تعتبر أقل نسبة بما يعادل (2.4%).

نتائج الدراسة الإحصائية واختبار الفرضيات

❖ تقوم المؤسسة الجزائرية بمتابعة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها التسويقية، من حيث المستجدات الاقتصادية، الاطلاع على القوانين واللوائح المتعلقة بالنشاط، إضافة إلى مواكبة التطورات

التكنولوجية، وتتطلع إلى بناء علاقة قوية مع زبائنها والمجتمع ككل، عند احترامها لخصوصيات المجتمع الثقافية، الدينية وغيرها، واتخاذها حاجات ورغبات زبائنها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي تهم الزبون. كما تسعى المؤسسة الجزائرية إلى الوصول إلى أفضل مورد للاستفادة من العروض التنافسية للموردين المحتملين، وأفضل موزع تحقيق تغطية شاملة لأسواقها بالحجم والوقت المناسبين. وعليه فالمؤسسات الجزائرية تقوم بتدقيق عنصر البيئة التسويقية.

وعليه، قبول الفرضية الأولى، أي أن المؤسسات الجزائرية تقوم بمتابعة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، الكلية والخاصة، المؤثرة على النشاط التسويقي.

❖ المؤسسات الجزائرية لا تقوم بتدقيق استراتيجيتها بالشكل المطلوب، فالمدقق التسويقي يسعى للتأكد من أن رسالة أو مهمة المؤسسة يجب أن تكون واضحة ومعروفة من طرف الجميع، لأنها عنوان نشاط المؤسسة، والأمر ذاته بالنسبة لأهداف المؤسسة، فالموظف مهما كانت رتبته عليه معرفة رسالة مؤسسته واتجاه أهدافها حتى يتمكن من المبادرة إلى فعل ما يمكن لتحقيقها. ونفس الأمر بالنسبة للتوافق بين الأهداف والإستراتيجية، فأفراد العينة لا يعلمون مدى التوافق بين الأهداف والإستراتيجية بالرغم من كونه أمرا ضروريا للوصول إلى الفعالية.

ومنه رفض الفرضية الثانية، فالمؤسسات الجزائرية لا تقوم بتقييم الأهداف والإستراتيجية والرسالة من حيث درجة وضوحها ومعرفتها من قبل جميع الموظفين.

❖ تعبر النتائج عن ضعف التوجه التسويقي في المؤسسة، وحتى وإن كانت توجد إدارة مختصة في التسويق على مستوى الهيكل التنظيمي، فهذا لا يؤكد تطبيقها لجميع المفاهيم التسويقية الحديثة، هذا ما يؤكد اتجاه العبارة الثانية التي تدل على بعد التسويق عن التدخل في القرارات.

لذلك يتم رفض الفرضية الثالثة، فالمؤسسات الجزائرية ليس لها اهتمام بالتسويق، ومشاركته في صنع القرارات التسويقية.

❖ تقوم المؤسسة الجزائرية بعملية التخطيط بصفة روتينية لا تحتاج إلى تقييم من حيث الوسائل، خاصة من حيث الأشخاص القائمين بها، أما عن نظام الابتكار والتطوير فأغلب أفراد العينة لا يدرون إن كان لدى مؤسستهم إدارة مختصة بابتكار وتطوير المنتجات، ما يعني أن المؤسسة الجزائرية لا تعتمد على نظام الابتكار والتطوير لنتميز عن المنافسة من خلال البحث عن أفكار مبدعة في عالم التغير السريع، إما خوفا من المجازفة والفشل، وإما تقاديا لتكاليف البحث والتطوير، أو أنها تكتفي بأسلوب الاتباع. أما عن الرقابة فإن أغلب أفراد عينة الدراسة اتفقوا على أن مؤسساتهم تقوم بالرقابة قبل، أثناء وبعد تنفيذ الاستراتيجية، وهو العمل الضروري لكل مسير حيث أنه لا يكفي القيام بالرقابة في آخر مراحل تنفيذ الاستراتيجية لعدم القدرة على التصحيح في حال الانحراف، لذلك وجب القيام بها خطوة بخطوة موازاة مع مراحل تنفيذ الاستراتيجية.

وعليه، فإن تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، نظام الابتكار والتطوير ليس أمرا معروفا من طرف المؤسسات الجزائرية، حيث أن معظم أفراد العينة يجهلون مدى تطبيقه على مستوى مؤسساتهم.

وعليه يتم رفض الفرضية الرابعة، فالمؤسسات الجزائرية لا تقوم بالبحث عن فعالية نظام المعلومات التخطيط والرقابة.

❖ تقوم المؤسسات الجزائرية بقياس إنتاجية النشاط التسويقي مقارنة بتكاليفه بصفة عامة، بدون تفصيل النشاطات التي تقوم بتقييمها، فالمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها لها اهتمام متفاوت لعناصر الوظيفة التسويقية، لكن العنصر الشائع هو الترويج الذي لا تتخلى عنه أي مؤسسة، لذلك يمكن القول أن قياس الإنتاجية نسبة إلى التكاليف يكون بالدرجة الأولى لعنصر الترويج. أما بالنسبة لتحديد مردودية النشاط التسويقي بصفة خاصة، فأفراد العينة لا يدرون بأمر تحديد المردودية بالنسبة للنشاط التسويقي. وعليه، المؤسسات الجزائرية بعيدة نوعا ما عن عملية تدقيق الإنتاجية التسويقية.

لذلك يتم رفض الفرضية الخامسة، فالمؤسسات الجزائرية لا تبحث عن القيمة المضافة للنشاط التسويقي بل تضمه للتكاليف الكلية.

❖ يتم تدقيق عنصر المزيج التسويقي بصفة كاملة على مستوى المؤسسات الجزائرية، فما نسبته (72,29%) من أفراد العينة يوافقون على أن مؤسساتهم تقوم بمتابعة درجة تلبية منتجاتها لحاجات ورغبات المستهلكين، و(63,85%) من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتنقيح تشكيلة منتجاتها باستمرار حسب تغير أذواق المستهلكين، المنافسة والتكنولوجيا. كما أن (54,21%) يقرون بدراسة مؤسساتهم لمدى ملائمة السعر للإستراتيجية باستمرار، و(55,42%) يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتدقيق مستوى أسعارها في حال حدوث مشكلة، ونسبة (63,85%) يوافقون على أن مؤسساتهم تقوم دوريا بتقييم فعالية قنواتها التوزيعية، وتدرس فعالية وسيلة الإعلان وملائمتها للمنتج والزبائن والاستراتيجية. وعليه، المؤسسات الجزائرية تقوم بعملية تدقيق مزيجها التسويقي.

ومنه يتم قبول الفرضية السادسة، فالمؤسسات الجزائرية تقوم بدراسة درجة تلبية منتجاتها لحاجات المستهلكين ومدى ملائمة السعر وقنوات التوزيع وكذا سياسات الترويج.

❖ أغلب أفراد العينة لا يعلمون إن كانت مؤسساتهم تقوم بالتدقيق التسويقي قبل إعداد الاستراتيجية وخطط العمل أم لا، والذي يعتبر شرطا ضروريا لفعالية التدقيق التسويقي، لأنه يبدأ من مرحلة إعداد الاستراتيجية وحتى نهاية تنفيذها، وإن كانت مؤسساتهم تعتمد على التدقيق التسويقي في تقييم أدائها التسويقي، ما يعني أن المؤسسات الجزائرية لا تولي الأهمية اللازمة للتدقيق التسويقي، سواء عند تقييم الأداء التسويقي أو أثناء مراحل النشاط التسويقي.

وعليه، المؤسسات الجزائرية تقوم بالتدقيق على النشاطات التسويقية وليس فقط الجانب المالي.

❖ وعند دراسة درجة الارتباط بين محاور الدراسة تبين أن العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية (أقل من أو تساوي 0.001) وبمعامل ارتباط معتبر، قدر أعلاها بين المحور الرابع والأول، والرابع والثاني.

❖ أكثر الأفراد موافقة على عبارات المحور الثاني المتعلق بتدقيق الاستراتيجية كانوا من فئة "التقني سامي"، وأكثرهم غير موافقة هم ذوو مستوى "الماجستير".

❖ الموافقة على عبارات المحور السادس المتعلق بتدقيق المزيج التسويقي متناسبة عكسيا مع المستوى الدراسي، فأكثر موافقة كانت عند مستوى "الثانوي"، وأقلها عند مستوى "الدكتوراه".

❖ أغلب الإجابات التي تراوحت بين الحياد والموافقة على المحور الثاني كانت من طرف مصلحة (المالية، التجارة، المحاسبة والإنتاج) أما النسبة الكبرى لعدم الموافقة فكانت من طرف مصلحة (التدقيق).

❖ الأفراد حديثي التوظيف والأفراد ذوا الأقدمية هم من كانوا أكثر موافقة على المحور السادس، أما الأفراد الذين متوسطي الخبرة فكانوا على الحياد.

وعليه يمكن القول - حسب نتائج الدراسة - أن المؤسسات الجزائرية لم تصل بعد إلى اتخاذ وظيفة التدقيق التسويقي ضمن نشاطاتها التسويقية الرئيسية، فهي لازال تعتمد على الوسائل التسويقية المعهودة لصياغة قرارها التسويقي، أمثال بحوث التسويق، دراسة سلوك المستهلك، دراسة السوق، دراسة العرض والطلب، والتي أمكن التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة.

فالمؤسسات الجزائرية تهمل وسيلة فعالة لضمان نجاح وازدهار نشاطها التسويقي، والذي بدوره يؤدي إلى نجاح الأنشطة الأخرى والمؤسسة ككل. فتدقيق الوظيفة التسويقية يمكن المؤسسة من التعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، للتمكن من اغتنام الفرص موازاة مع نقاط القوة، وتفادي التهديدات موازاة مع نقاط الضعف. وكذا فإن التدقيق التسويقي يتيح للمؤسسة اختيار الاستراتيجية المثلى حسب رسالتها، أهدافها (التي يتم تدقيقها لمعرفة مدى قابليتها للتنفيذ)، مواردها وإمكانياتها ووضعها التنافسي، إضافة إلى الدور الذي يقوم به تدقيق النظم المتعلقة بالمعلومات، الرقابة، التخطيط والابتكار، الذي يمكن المؤسسة من المتابعة الدقيقة لعملية التنفيذ، انطلاقا من النتائج اللحظية للأعمال المحققة والتي يتم تقييمها بصفة مستمرة مقارنة مع الخطط المسطرة. وصولا إلى حساب إنتاجية ومردودية النشاط التسويقي المعتمد خلال دورة النشاط، لتقييد العمليات المربحة والمكلفة. أما العناصر الملموسة بالنسبة للزبائن فهي عناصر المزيج التسويقي، لذلك على المؤسسة التأكد من موافقتها لحاجات ورغبات الزبائن للتمكن من تحقيق الهدف الأول للتسويق المتمثل في ولاء الزبون.

مقترحات الدراسة

- بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها في هذا البحث، سيتم تقديم بعض المقترحات للرفع من مستوى تطبيق التدقيق التسويقي لدى المؤسسات الجزائرية كما يلي:
- على المؤسسات الجزائرية القيام بتحليل شامل لبيئتها الخاصة والعامة، للتمكن من اقتناص الفرص والتحوط من التهديدات المحيطة بها، لتكون دائما مواكبة للتغيرات ومستعدة لمواجهتها.
 - على المؤسسات الجزائرية تحديد أهدافها بصفة محددة، واضحة وقابلة للتحقيق، واختيار إستراتيجيتها بما يتماشى مع إمكانياتها وأهدافها ورسالتها.
 - على المؤسسات الجزائرية الاعتماد على الوظيفة التسويقية فيما يجب عليها ذلك، وذلك بإقامة إدارة متخصصة في التسويق على مستوى هيكلها التنظيمي، وبصفة فعالة تمكنها من المشاركة في القرارات التسويقية.
 - على المؤسسات الجزائرية الاجتهاد في تحديث نظامها المعلوماتي، من حيث الأجهزة، التقنيات والمؤهلات البشرية، للتمكن من حيازة مفتاح القرار الذي يمثل قوة للمؤسسات.

- على المؤسسات الجزائرية القيام بالرقابة على تنفيذ الإستراتيجية عبر جميع مراحلها، للتمكن من تدارك الأخطاء وتصحيح الانحرافات، خاصة في حال تغير الظروف الخارجية التي قد تشكل عقبة أو بالعكس فرصا أمام المؤسسات.
- بما أن التخطيط هو رسم لطريق المؤسسة في المستقبل، يجب على المؤسسات الجزائرية التأكد من تأهيل القائمين به.
- على المؤسسات الجزائرية قياس قيمة إنتاجيتها التسويقية فضلا عن التكاليف الكلية، للتمكن من معرفة الأنشطة التسويقية المنتجة من غيرها.
- بما أن المزيج التسويقي هو النتيجة التي يتلقاها الزبون، فعلى المؤسسات الجزائرية دراسة ملائمة عناصره لاحتياجات ورغبات الزبائن.

الصعوبات التي واجهت الدراسة

- ككل الدراسات، واجهت هذه الدراسة بعض الصعوبات والعقبات نذكر منها ما يلي:
- الاجتهاد في تصميم قائمة الاستبيان ليشمل جميع عناصر التدقيق التسويقي، وقلة المراجع المتعلقة بذلك.
- تحفظ بعض المؤسسات على الإجابة، تحججا بأنها ليست مؤسسات تسويقية.
- ضيق الفترة الزمنية المخصصة للبحث.

آفاق الدراسة المستقبلية

- منذ لحظة الولوج إلى هذا الموضوع، تبين أنه لا يمكن حصر جميع حيثياته ضمن بحث واحد بحكم تشعب جوانب الموضوع وتشابهه، لذلك سيكون من المفيد مستقبلا التطرق لإحدى المواضيع الآتية:
- التسويق الحديث، لأن المؤسسات الجزائرية تكاد تكون بعيدة عنه، فكيف بها بالتدقيق التسويقي.
- التطرق لكل عنصر من عناصر التدقيق التسويقي على حدى لتحليلها بمزيد من التفصيل.
- القيام بمهمة التدقيق التسويقي على مستوى مؤسسة معينة، لتفصيل جميع مراحل القيام بها.
- تصميم قائمة استبيان أكثر تفصيلا للحصول على نتائج أكثر مصداقية.

المراجع باللغة العربيةالكتب

- (1) عبد السلام أبو قحف ، التسويق:مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- (2) إدريس صبحي محمد وائل، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل، عمان، الاردن، 2009.
- (3) أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- (4) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- (5) جلال العبد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- (6) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002.

الأطروحات والرسائل والمذكرات الجامعية

- (1) العيد فرحاتية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
- (2) أمينة قدايفة، دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- (3) بغود راضية، تحليل وتطور الهياكل التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008/2007.
- (4) سليمان زناقي، التدقيق التسويقي (دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2004.
- (5) فوراية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE،، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.

المقالات

- (1) أسامة أحمد، المراجعة التسويقية Marketing Audit - مجلة التدريب والتقنية، العدد رقم 84، نوفمبر، الرياض، 2008.
- (2) أسامة أحمد، المراجعة التسويقية، مجلة التدريب والتقنية (مجلة شهرية)، العدد 170، الرياض، 2013-03-10.

- (1) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 4mai 2011
 (2) طارق السويدان، التدقيق الاستراتيجي، Golfinnovation.com
 (3) محمد عبد العزيز قبادو، مقرر استراتيجيات التسويق، كلية إدارة الأعمال، تبوك، 1434هـ.

المراجع باللغة الأجنبية

Les ouvrages

- 1) Abate René, Jean-Marie Ducreux, Nicolas Kachaner, Le grand livre de la stratégie, Groupe Eyrolles, Paris, 2009
- 2) Armand Dayan, LE MARKETING B TO B OU LE MARKETING APPLIQUE AUX BIENS ET SERVICES INDUSTRIELS ET PROFESSIONNELS, Vuibert, 2003.
- 3) Béatrice Martin, La mesure de la performance du marketing, Académie Versailles, mercredi 27 mars 2013.
- 4) CLEFS ET METHODES POUR MENER, UN AUDIT MARKETING PROFITABLE EN B-To-C et B-To-B, Sclolarité 2007-2008.
- 5) J. LENDREVIE, J. LEVY & D. LINDON, MERCATOR, EDITIONS DALLOZ, 2003.
- 6) Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, marketing stratégique et opérationnel, 7^{ème} édition, DUNOD, PARIS, 2008.
- 7) Henry Mintzberg, Structure et Dynamiques de l'organisation, Paris, Edition d'Organisation, 18ème édition, 2005.
- 8) Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, LA BOÎTE À OUTILS DU Responsable Marketing, Dunod, Paris, 2007.
- 9) Parmerlee.D, Auditing Markets, Products, and Marketing Plans, Chicago, NTC Business Book, 2000.
- 10) Philip KOTLER, Le Marketing Selon KOTLER, Pearson, 13^{ème} édition, France, Paris, 2005.
- 11) Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret, LA BOÎTE À OUTILS DU Responsable Marketing, Dunod, Paris, 2007.
- 12) Roger ERNOUL, Le grand livre de la qualité, AFNOR, 2010.
- 13) Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 13th edition, Pearson, 2012.
- 14) Vincent Lacolare, Pratiquer l'audit à valeur ajouté, AFNOR éditions, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2010.

Les articles

- 1) Abdellah EL MZEM, Serge LECLERC, Patrice LEROUX, Guy LITALIEN, Vocabulaire des relations publiques, université de Montériale, Paris, 2e édition, septembre 2014.
- 2) Armand Dayan, LE MARKETING B TO B OU LE MARKETING APPLIQUE AUX BIENS ET SERVICES INDUSTRIELS ET PROFESSIONNELS, Vuibert, 2003.
- 3) ARPIT LOYA, MARKETING AUDIT- AN IMPORTANT TOOL TO DETERMINE STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE COMPANIES, international Journal of Multidisciplinary Management Studies, Vol.1 Issue 2, November, 2011.

- 4) Chai Lee Goi, A **Review of Marketing Mix: 4Ps or More?**, Department of Marketing & Management, School of Business, Curtin University of Technology, Sarawak, Malaysia, international journal of marketing studies, vol1 N°1, Mai, 2009.
- 5) Claudio Vinali, McDonald's: « **think global, act local** » - **the marketing mix**, British Food Journal, Vol 103 , N°2, 2001.
- 6) Jonathan Ivy, **A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing**, International Journal of Educational Management Birmingham City University, Birmingham, UK, Vol22, N°5.
- 7) Kamil VAŇA, Ľubica ČERNÁ, **THE MARKETING AUDIT AS A METHOD OF THE EVALUATION OF THE MARKETING PLAN, RESEARCH PAPERS FACULTY OF MATERIALS SCIENCE AND TECHNOLOGY IN TRNAVA SLOVAK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY IN BRATISLAVA**, Special Number, 2012.
- 8) Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, **Marketing Management**, 14th edition, Pearson, USA, 2012.
- 9) Neil A. Morgan , Bruce H. Clark, Rich Gooner, **Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives**, Journal of Business Research 55, 2002.
- 10) Yuhui Gao, **Measuring Marketing Performance: A Review and A Framework**, Marketing Review, 2010, Vol. 10, N°1.
- 11) Violeta Radulescu, Iuliana Cetina, **Customer analysis, defining component of marketing audit**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 62, 2012.
- 12) Violeta RĂDULESCU, Anca Francisca CRUCERU, **THE ROLE OF PRODUCT AUDIT POLICY IN INCREASING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**, Annals of the University of Petroșani, Economics, 12(3), 2012.

Sites web

- 4) www.ama.org
- 5) <http://www.enhancequality.com/auditing/product-audits/>

المدرسة العليا للتجارة (القلبية)

السلام عليكم ورحمة الله، أما بعد:

في إطار إعداد الدراسة التطبيقية لمذكرة تخرج ماجستير، المتمثلة في محاولة معرفة مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الجزائرية.

ومن أجل جمع البيانات اللازمة لتحليل الظاهرة الرجاء التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان، بكل موضوعية وفرادية الرأي.

كما نحيطكم علما أن البيانات تعامل بسرية، ولا تستعمل إلا لإعداد المذكرة، ولا يطلع عليها إلا القائم بالبحث شخصيا، ولا يتم تسليمها لأي طرف آخر مهما كانت صفته.

ولكم جزيل الشكر مقدما على التعاون في إنجاز هذا البحث.

ضع علامة (X) في خانة إجابتك

المحور الأول: تدقيق البيئة التسويقية الكلية، الجزئية والداخلية

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			1) تهتم المؤسسة بالتطورات الديمغرافية للسكان عند إعدادها للاستراتيجيات والخطط.
			2) تهتم المؤسسة بالبحث والإطلاع على المستجدات الاقتصادية من أحداث وأزمات واتفاقيات... الخ وتضع خطط طوارئ لمواجهةها.
			3) تطلع المؤسسة باستمرار على القوانين والسياسات المتعلقة بالنشاط، كحضر استيراد مادة معينة؟ زيادة الضرائب أو إعفائها.
			4) تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية بالنسبة للمنافسة؟ وتبادر بالاستفادة من هذه التكنولوجيا الحديثة.
			5) تحترم المؤسسة خصائص المجتمع المنتجة إليه من حيث الدين، العادات والتقاليد.
			6) تتخذ المؤسسة حاجات ورغبات المستهلكين بعين الاعتبار عند اتخاذ قراراتها.
			7) المؤسسة في اطلاع مستمر على خصائص منافسيها في السوق وعلى استراتيجياتهم المتبعة، ومستوى نشاطهم.
			8) تختار المؤسسة مورديها على أساس السعر والجودة، وهي في بحث مستمر عن الأفضل.
			9) تختار المؤسسة موزعيها على أساس الفعالية وتسعى دائما لاختيار المناسب.

المحور الثاني: تدقيق الاستراتيجية، الرؤية والأهداف

غير موافق	محايد	موافق	العبرة
			10) تعبر المؤسسة عن رؤيتها المستقبلية بشكل واضح.
			11) الأهداف العامة والأهداف التسويقية للمؤسسة محددة ومعروفة من طرف الجميع.
			12) يوجد توافق بين الاستراتيجية المعتمدة والأهداف المسطرة.

المحور الثالث: تدقيق تنظيم وتقسيم هياكل المؤسسة

غير موافق	محايد	موافق	العبرة
			13) توجد إدارة مختصة في التسويق على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
			14) يتدخل التسويق في جميع قرارات المؤسسة، كشراء المواد، تعيين عمال، توسيع الإنتاج، الاستغناء عن موزعين، الخ.

المحور الرابع: تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، ونظام الابتكار والتطوير

غير موافق	محايد	موافق	العبرة
			15) يتم تقييم فعالية وكفاية وحدثة نظام المعلومات بشكل مستمر.
			16) تقوم المؤسسة بقياس فعالية نظام التخطيط والقائمين به بصفة دورية.
			17) تتم الرقابة على إنجاز الاستراتيجية قبل، أثناء وبعد التنفيذ.
			18) لدى المؤسسة إدارة للبحوث والتطوير متخصصة في ابتكار وتطوير المنتجات، تشجعها على المبادرة في إطلاق المنتجات الجديدة.

المحور الخامس: تدقيق الإنتاجية التسويقية

غير موافق	محايد	موافق	العبرة
			19) تحدد المؤسسة مردودية النشاط التسويقي بصفة خاصة
			20) تقيس المؤسسة إنتاجية التسويق مقارنة بتكاليفه.

المحور السادس: تدقيق المزيج التسويقي للمؤسسة

الإجابات			المزيج التسويقي
غير موافق	محايد	موافق	المنتج
			21) تتابع المؤسسة مدى تلبية منتجها لحاجات المستهلكين.
			22) تقوم المؤسسة بتنقيح تشكيلة منتجاتها باستمرار حسب تغير أذواق المستهلكين، المنافسة، التكنولوجيا.
الإجابات			السعر
			23) تتم دراسة مدى ملائمة السعر للإستراتيجية باستمرار.

			24) عند حدوث مشكلة، تدقق المؤسسة مستوى أسعارها بغية الوصول إلى حل.
			التوزيع
			25) تراقب المؤسسة دوريا فعالية قنواتها التوزيعية.
			الترويج
			26) تدرس المؤسسة فعالية وسيلة الإعلان وملائمتها للمنتوج والزبائن والإستراتيجية.

المحور السابع: التدقيق التسويقي

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			27) تشمل عملية التدقيق الوظيفة التسويقية وليس فقط الجانب المالي.
			28) تقوم المؤسسة بالتدقيق التسويقي قبل إعداد الاستراتيجية وخطط العمل.
			29) تعتمد المؤسسة على التدقيق التسويقي في تقييم أدائها التسويقي.

المعلومات الشخصية: ضع علامة (X):

سنوات الخبرة	
حتى 5 سنوات	
من 6 إلى 10 سنوات	
أكثر من 10 سنوات	

المصلحة التي تعمل بها	
الإدارة العليا	
المالية	
التجارية	
المحاسبة	
الإنتاج	
التسويق	
أستاذ جامعي	
أخرى	

المستوى الدراسي	
ثانوي	
تقني سامي	
ليسانس	
ماستر	
ماجستير	
دكتوراه	

- نوع المؤسسة:

- () خاصة
() عامة
() مختلطة