

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



رسالة دكتوراه علوم في العلوم التجارية
تخصص تسويق
الموضوع:

**تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر
-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -**

تحت إشراف الأستاذ الدكتور
الطاهر لحرش

من إعداد الطالبة
صبرينة بهاز

أعضاء لجنة المناقشة:

د/محمد بارودي (أستاذ محاضر "أ" بالمدرسة العليا للتجارة) رئيسا
أ.د/الطاهر لحرش (أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة) مشرفا ومقررا
د/يحيى بوكرش (أستاذ محاضر "أ" بالمدرسة العليا للتجارة) ممتحنا
أ.د/هشام بن حميدة (أستاذ التعليم العالي بجامعة بومرداس) ممتحنا
د/جمال الدين دحية (أستاذ محاضر "أ" بجامعة البلدية 2) ممتحنا
د/محمد مسلوب (أستاذ محاضر "أ" بالمدرسة العليا للتكنولوجيا) ممتحنا

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



رسالة دكتوراه علوم في العلوم التجارية
تخصص تسويق
الموضوع:

**تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر
-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -**

تحت إشراف الأستاذ الدكتور
الطاهر لحرش

من إعداد الطالبة
صبرينة بهاز

أعضاء لجنة المناقشة:

د/محمد بارودي (أستاذ محاضر "أ" بالمدرسة العليا للتجارة) رئيسا
أ.د/الطاهر لحرش (أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة) مشرفا ومقررا
د/يحيى بوكروش (أستاذ محاضر "أ" بالمدرسة العليا للتجارة) ممتحنا
أ.د/هشام بن حميدة (أستاذ التعليم العالي بجامعة بومرداس) ممتحنا
د/جمال الدين دحية (أستاذ محاضر "أ" بجامعة البليدة 2) ممتحنا
د/محمد مسلوب (أستاذ محاضر "أ" بالمدرسة العليا للتكنولوجيا) ممتحنا

شكر

الحمد لله تعالى كثيرا طيبا مباركا فيه على وافر نعمه
وعونه في إتمام هذا العمل.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل
البروفيسور لحرش الطاهر الذي أشرفه على هذا البحث
بصدر رحب طوال هذه السنوات من الجهد والذي قدم
إرشاداته وملاحظاته القيمة لإنجاز هذا البحث.

والشكر موصول لجميع أستاذة المدرسة العليا للتجارة لما
قدموه من علم نافع، كما لا ننسى الإخوة والأخوات الأفاضل
من الإدارة على تعاونهم.

كما نشكر الأساتذة المحكمين وأعضاء لجنة المناقشة
الكرام على جهودهم الطيبة

صبرينة بهاز

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من تتوق لرؤية هذا النجاح،
إلى التي تعبته وضحت من أجلي، إلى القلب
الطاهر البنون المعطاء، أمي الغالية
وإلى أبي العزيز.

إلى رفيق دربي ونور حياتي زوجي المحبوب
إلى أولادي قرة عيني محمد، عبد الرحمان وسارة
إلى إخوتي الأعمام وأختي الغالية راضية
إلى أهل زوجي عائلتي الثانية الذين وقفوا بجاني
وساندوني في كل الأوقات
إلى كل من يحملهم قلبي ولا تنسهم كلماتي

صبرينة بهاز

فهرس المحتويات

	كلمة شكر
	إهداء
VII- II	فهرس المحتويات
VIII	قائمة المختصرات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ- ط	مقدمة
74-02	الفصل الأول: التسويق الحديث على مستوى المؤسسة والاقتصاد
03	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الحديث
03	المطلب الأول: ماهية التسويق الحديث
03	1. مفهوم التسويق الحديث
05	2. المفاهيم الجوهرية للتسويق
07	3. أسس الفكرية لتسويق
09	4. دور التسويق في الاقتصاد وتطوره في المؤسسة
10	المطلب الثاني: إدارة التسويق
11	1. مفهوم إدارة التسويق
11	2. أهمية إدارة التسويق
12	3. العوامل الواجب مراعاتها في تنظيم إدارة التسويق
12	4. علاقة إدارة التسويق بالإدارات الأخرى
14	المطلب الثالث: المراحل الأساسية لعملية التسويق
14	1. تشخيص الوضع
15	2. التوصيات التسويقية
15	3. قيادة العمليات
16	المطلب الرابع: التحديات الجديدة للتسويق
17	1. تأثير العولمة
18	2. تقنيات المعلومات والاتصالات
22	3. ظهور قيم جديدة في الاقتصاد
23	4. تأثير جائحة كوفيد-19 على الوظيفة التسويقية
24	المطلب الخامس: سلوك المستهلك
24	1. مفهوم سلوك المستهلك
25	2. النماذج التقليدية (الجزئية) المفسرة لسلوك المستهلك
27	3. النماذج الشاملة
28	4. نموذج انجل
28	5. سلوك المستهلك بالنظرة الحديثة

30	المبحث الثاني: التسويق الاستراتيجي
31	المطلب الأول: تقسيم السوق
31	1. مفهوم تقسيم السوق
32	2. أهداف تقسيم السوق
35	3. متطلبات تقسيم السوق
33	4. مراحل تقسيم السوق
34	5. أسس تقسيم السوق
37	المطلب الثاني: استهداف السوق
37	1. تقييم القطاعات السوقية
37	2. اختيار القطاعات السوقية
38	3. البدائل الاستراتيجية لاستهداف السوق
39	4. العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية الأسواق المستهدفة
39	المطلب الثالث: التموضع الاستراتيجي
40	1. تعريف التموضع
40	2. مراحل التموضع
41	3. التخطيط الاستراتيجي
44	4. التحليل والتشخيص
45	المطلب الخامس: صياغة الاستراتيجية
45	1. مستويات الاستراتيجية
46	2. مراحل صياغة الاستراتيجية
47	3. الاستراتيجيات العامة حسب مايكل بورتر
48	4. استراتيجيات النمو
49	5. الاستراتيجيات التنافسية
50	6. تنفيذ الاستراتيجية
52	المبحث الثالث: التسويق العملي
52	المطلب الأول: ماهية المزيج التسويقي
52	1. مفهوم المزيج التسويقي
53	2. عناصر المزيج التسويقي لقطاع الخدمات P's7
54	المطلب الثاني: العلامة التجارية والجودة (المنتج)
54	1. مفهوم العلامة التجارية
55	2. مفهوم جودة المنتج
55	3. وظائف العلامة التجارية بالنسبة للمؤسسة والزيون
57	4. أبعاد الجودة
57	المطلب الثالث: السياسة التسعيرية
57	1. مفهوم السعر
58	2. علاقة السعر بالمزيج التسويقي
59	3. أهداف السياسة التسعيرية

62	المطلب الرابع: التوزيع
62	1. مفهوم التوزيع
63	2. محددات اختيار قنوات التوزيع
67	3. أهمية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية
67	4. وظائف التوزيع
69	المطلب الخامس: الترويج (الاتصال)
69	1. مفهوم الاتصال
70	2. العوامل المؤثرة في المزيج الترويجي
74	خلاصة الفصل الأول
151-76		الفصل الثاني: الإطار العام للتدقيق التسويقي في المؤسسة
77	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق التسويقي
77	المطلب 1 و1: ماهية التدقيق التسويقي
77	1. أهمية إثبات فعالية أداء وظيفة التسويق
77	2. مفهوم التدقيق التسويقي
79	3. أهمية التدقيق التسويقي
79	4. خصائص التدقيق التسويقي
80	5. مزايا التدقيق التسويقي
81	6. أنواع التدقيق التسويقي
81	المطلب 2 و2: الرقابة التسويقية
81	1. مفهوم الرقابة الحديثة "Cybernetics"
82	2. مفهوم الرقابة التسويقية
83	3. الرقابة تعكس فعالية التسويق
84	4. مداخل الرقابة على التسويق
85	5. أهداف الرقابة على التسويق
85	6. تكاليف رقابة الجودة
86	المطلب الثالث: المعرفة التسويقية
86	1. تعريف إدارة المعرفة التسويقية
87	2. أشكال المعرفة التسويقية
89	3. المفاهيم التسويقية
90	4. أبعاد المعرفة التسويقية
91	5. مفهوم المرونة التسويقية
92	المطلب الرابع: التدقيق الاستراتيجي
92	1. تعريف التدقيق الاستراتيجي
93	2. خصائص التدقيق الاستراتيجي
94	3. أهداف التدقيق الاستراتيجي

94 المبحث الأول : مراحل التدقيق التسويقي
95 المطلب الأول : المرحلة التحضيرية (قبل القيام بمهمة التدقيق التسويقي)
96 1. زمن القيام بالتدقيق التسويقي
96 2. الام بمهمة التدقيق التسويقي
97 3. موضوع التدقيق التسويقي
97 4. برنامج التدقيق
98 5. مستويات دورية التدقيق التسويقي
98 المطلب الثاني: المرحلة التنفيذية (مهمة التدقيق التسويقي)
98 1 جمع البيانات
100 2. تحليل البيانات
100 3. تحليل النتائج وتفسيرها
100 4. وسائل التدقيق التسويقي
104 المطلب الثالث: المرحلة الختامية (إعداد التقرير)
104 1. عناصر تقرير التدقيق التسويقي
105 2. الاعتبارات المحددة لفترة إعداد التقرير
106 3. توصيات تقرير التدقيق التسويقي
106 4. درجات التدقيق التسويقي
107 مبحث الثاني : منهجية التدقيق التسويقي
107 المطلب الأول: تدقيق البيئة التسويقية
108 1. البيئة الخارجية العامة
111 2. البيئة الخارجية الخاصة
113 3. البيئة الداخلية
114 4. أهم الوسائل المساعدة على تدقيق البيئة التسويقية
115 المطلب الثاني: تدقيق استراتيجية التسويق
115 1. عناصر التدقيق الاستراتيجي
117 2. أهداف التدقيق الاستراتيجي
117 3. الأدوات المساعدة على تدقيق الإستراتيجية التسويقية
122 المطلب الثالث: تدقيق تنظيم التسويقي
122 1. مفهوم التنظيم
122 2. مفهوم الهيكل التنظيمي
123 3. خطوات تدقيق التنظيم
124 المطلب الرابع: تدقيق النظم والإجراءات
125 1. تعريف ومكونات النظام
126 2. تدقيق الأنظمة الفرعية للمؤسسة
130 3. تدقيق الإجراءات
131 4. الأدوات المساعدة على تدقيق التنظيم، النظم والإجراءات

134	المطلب الخامس: تدقيق الإنتاجية التسويقية
134	1. تعريف الإنتاجية التسويقية
135	2. مراحل تدقيق الإنتاجية التسويقية
135	3. أهمية تدقيق الإنتاجية التسويقية
137	4. مساهمات ومعوقات تقييم الإنتاجية التسويقية
137	5. الأدوات المساعدة في تدقيق الإنتاجية التسويقية
140	المطلب السادس: تدقيق الوظائف التسويقية
140	1. تدقيق المنتج
141	2. تدقيق الجودة ودوره في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات
142	3. تدقيق تكاليف الجودة
144	4. طريقة (المزايا/الدليل/فائدة الزبون) لتقييم المنتج
145	5. مستوى الأسعار
146	6. تدقيق التوزيع
147	7. تدقيق الاتصال والقوة البيعية
147	8. الوسائل المساعدة على تدقيق الوظائف التسويقية
151	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر	
153	
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
154	
154	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة
154	1. منهج وأدوات الدراسة
154	2. الأساليب الإحصائية والمعالجات المستخدمة
155	المطلب الثاني: أداة الدراسة (الاستبيان)
156	1. تقسيم محاور الاستبيان
157	2. الاستبيان الإلكتروني ومميزاته
157	3. أهم طرق توزيع الاستبيان المتبعة
158	4. مقياس ليكارت الثلاثي
158	5. اختبار التوزيع الطبيعي
159	المطلب الثالث: أسباب استخدام الاختبارات اللامعلمية
160	1. البيانات الأساسية لا تلبى الافتراضات حول عينة السكان
160	2. نوع البيانات
160	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
160	1. ثبات وصدق الاستبيان
161	2. اختبار ثبات الاستبيان في حال حذف عبارة من قائمة الاستبيان
162	3. اختبار الثبات والصدق محوري الدراسة

163	المبحث الثاني: التحليل الوصفي عينة الدراسة
164	المطلب الأول: المجتمع الاحصائي المستهدف
164	1. المقاييس المستعملة لحصر العينة
165	2. مجتمع الدراسة
165	المطلب الثاني: توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائص المؤسسة
166	1. توزيع المؤسسات وفقا لنوع النشاط
166	2. توزيع المؤسسات وفقا لتنظيم المؤسسة
168	3. توزيع المؤسسات وفقا للحجم
169	المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية
169	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان
169	1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول للدراسة
184	2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للدراسة
186	المطلب الثاني: دراسة الفروق تبعا للمتغيرات الوظيفية للمؤسسة
186	1. الفروق تبعا لنوع النشاط
187	2. دراسة الفروق تبعا لنوع التنظيم
189	3. دراسة الفروق تبعا لحجم المؤسسة
191	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
192	1. نتائج فرضيات الدراسة
194	2. دراسة الارتباط بين عناصر المحور الأول
195	3. دراسة الارتباط بين عناصر المحور الأول والمحور الثاني
198	خلاصة الفصل الثالث
205-200	خاتمة
216-207	المراجع
237-218	الملاحق

قائمة المختصرات

الرمز	معناه
SMART-ER	محدد (Specific) قابلة للقياس (Measurable) قابلة للتحقيق (Achievable) واقعي (Relevant) له مجال زمني (Time-Readjusted) قابلة للتقييم (Evaluate) قابلة للتعددي (Readjusted)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
PESTEL	السياس (Politic) (الاقتصاد Economic) المجتمع (Society) التقني (Technology البيئي Environment) (القوانين Legal)
BSCD	Balanced Scorecard بطاقة الأداء المتوازن
MIS	نظام المعلومات التسويقياً Marketing information system
ADL	ارثر دي ليتل

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	النهج التسويقي الكامل	1-1
101	عناصر التدقيق التسويقي التي اقترحها كوتر	1-2
102	عناصر التدقيق التسويقي التي اقترحها ويلسون	2-2
107	درجات تطبيق التدقيق التسويقي	3-2
120	علاقة أداة التحليل بستيل بأداة التحليل SWOT	4-2
139	المقاييس التسويقية	5-2
158	مجال اتجاهات مقياس ليكارت الثلاثي	1-3
159	اختبار كولموجروف سيميروف	2-3
161	معامل الثبات والصدق	3-3
162	درجة ثبات الاستبيان في حال حذف إحدى العبارات	4-3
163	معامل الثبات والصدق لجميع محاور الدراسة	5-3
166	توزيع عينة الدراسة وفقا لنشاط المؤسسة	6-3
167	توزيع عينة الدراسة وفقا لتنظيم المؤسسة	7-3
168	توزيع المؤسسات وفقا للحجم	8-3
170	اتجاه أفراد العينة حول تدقيق البيئة التسويقية	9-3
173	اتجاه أفراد العينة حول تدقيق الاستراتيجية التسويقية	10-3
175	اتجاه أفراد العينة حول تدقيق تنظيم التسويقي	11-3
177	اتجاه أفراد العينة حول تدقيق النظم التسويقية	12-3
180	اتجاه أفراد العينة حول تدقيق الإنتاجية التسويقية	13-3
182	اتجاه أفراد العينة حول تدقيق لوظائف التسويقية	14-3
185	اتجاه أفراد العينة حول تطبيق التدقيق التسويقي	15-3
187	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية تبعا لتنظيم المؤسسة	16-3
188	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية تبعا لنوع نشاط المؤسسة	17-3
189	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية تبعا لحجم المؤسسة	18-3
191	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	19-3
194	معامل الارتباط "سبيرمان" بين عناصر المحور الأول	20-3
196	الارتباط بين التدقيق التسويقي وعناصره	21-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	المفاهيم الجوهرية للتسويق	1-1
10	تطور سيرورة التسويق بالنسبة للسوق	2-1
16	المراحل الثلاث للعملية التسويقية ومهامها الستة	3-1
83	عملية الرقابة	1-2
88	المجالات التطبيقية لانعكاس المعرفة التسويقية	2-2
95	مراحل مهمة التدقيق التسويقي	3-2
120	علاقة أداة التحليل PESTEL بأداة التحليل SWOT	4-2
125	مكونات النظام	5-2
130	خطوات عملية ابتكار منتج	6-2
148	مصفوفة BCG	7-2
150	مصفوفة ADL	8-2
166	توزيع عينة الدراسة وفق لنشاط المؤسسة	1-3
167	توزيع المؤسسات وفق لنوع تنظيم المؤسسة	2-3
168	توزيع المؤسسات وفقا للحجم	3-3
172	اتجاه الإجابات حول تدقيق البيئة التسويقية	4-3
174	اتجاه الإجابات حول تدقيق الاستراتيجية	5-3
176	اتجاهات الإجابات حول تدقيق تنظيم التسويقي	6-3
179	اتجاهات الإجابات حول تدقيق النظم	7-3
181	اتجاهات الإجابات حول مدى تدقيق الإنتاجية التسويقية	8-3
184	اتجاهات الإجابات حول مدى تدقيق الوظائف التسويقية	9-3
186	اتجاهات الإجابات حول مدى تطبيق التدقيق التسويقي	10-3
188	اختبار نتائج بعد تدقيق البيئة التسويقية تبعا للتصنيف القانوني للمؤسسة	11-3
190	فروق الآراء حول تدقيق التنظيم التسويقي تبعا لحجم المؤسسة	12-3
190	يلخص اتجاه متوسطات محاور الدراسة	13-3
194	علاقة التدقيق التسويقي بعناصره	14-3
197	علاقة التدقيق التسويقي بعناصره	15-3

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث تم تصميم استبيان وزع على عينة من 230 مؤسسة اقتصادية مختلفة النشاط والتنظيم والحجم، بعدد 317 إجابة، وبعد القيام بالتحليل الاحصائي المناسب باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS 28.0، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تسعى إلى تطبيق كل ما يتعلق بتدقيق البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، والتي تعتبر أهم خطوة لبناء العلاقات مع العناصر الفاعلة، إلا أنها لا تقوم بتدقيق استراتيجيتها التسويقية بالرغم من كونه أمرا ضروريا للوصول إلى الفعالية. كما ظهر ضعف التوجه التسويقي في المؤسسة من خلال عدم أخذ الرأي التسويقي في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أن تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، نظام الابتكار والتطوير ليس أمرا معروفا من طرف الإطارات المشاركين في الدراسة. أما بالنسبة لقياس إنتاجية النشاط التسويقي فالمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها لها اهتمام متفاوت بعناصر الوظيفة التسويقية، لكن العنصر الشائع هو الترويج الذي لا تتخلى عنه أي مؤسسة، إلا أن عناصر المزيج التسويقي يتم تدقيقها بصفة كاملة. وعليه فالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر لا تولي الأهمية اللازمة للتدقيق التسويقي، سواء عند إعداد أو أثناء مراحل النشاط التسويقي أو بعده لتقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: تسويق حديث، رقابة تسويقية، تدقيق تسويقي.

Summary:

This study aimed to identify the extent to which marketing audit is applied at the level of economic institutions in Algeria, where a questionnaire was designed and distributed to a sample of 230 economic institutions of different activity, organization and size, with a number of 317 answers, and after carrying out the appropriate statistical analysis using the statistical program SPSS 28.0, the study found Economic institutions in Algeria seek to apply everything related to auditing the internal and external marketing environment, which is the most important step for building relationships with the actors, but they do not audit their marketing strategy despite it being necessary to reach effectiveness. The weakness of the marketing orientation in the organization appeared through not taking the marketing opinion in decision-making, in addition to the fact that the audit of the information system, control and planning, innovation and development system is not known by the frameworks participating in the study. As for measuring the productivity of marketing activity, institutions of different types and activities have varying interest in the elements of the marketing function, but the common element is promotion, which no institution abandons, but the elements of the marketing mix are fully audited. Accordingly, economic institutions in Algeria do not attach the necessary importance to marketing audit, whether when preparing, during or after the stages of marketing activity, to evaluate performance.

Keywords: New Marketing, marketing control, marketing audit.

مقدمة

المؤسسة الاقتصادية تتخذ مختلف قراراتها باستقلالية عن باقي نظيراتها في المجال، سواء فيما يتعلق بالجانب المالي، البشري أو التنظيمي، وهذا من أجل تكوين قيمة مضافة على أكثر من صعيد، أهمها تحقيق الأرباح لضمان استمرار نشاطها وتطور أعمالها، كما تساهم المؤسسة الاقتصادية في تغطية الطلبات المحلية أو الدولية من السلع والخدمات، مع استمرارية التطور ومواكبة التطور التكنولوجي.

فرضت التطورات الاقتصادية الجديدة على مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التوجه نحو التسويق الحديث، كأحد الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء والوصول إلى موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال. فالمؤسسات التي تملك أنظمة تسويقية متطورة تستطيع أن تنافس بكفاءة وفعالية، حيث أن نجاح كبرى المؤسسات الاقتصادية العالمية يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني المفهوم التسويقي الحديث.

مرت الوظيفة التسويقية بالعديد من المراحل والتي أدت إلى تطور مفاهيمها، حيث كانت التحولات جلية بالانتقال من مفهوم التسويق التقليدي إلى المفهوم الحديث، القائم على اعتبار الزبائن قلب نشاط المؤسسة، وبناء علاقات طويلة الأجل معهم. فصمود أي مؤسسة اقتصادية وبقائها في مجال المنافسة، يتطلب الاستغلال الأمثل لإمكانياتها وقدراتها المالية والإنتاجية، من خلال نظام التسيير الفعال والمحكم، وهذا مرتبط بقدرتها على التحكم في سوقها وكسب ولاء زبائنها من خلال التعبير عن حاجاتهم ورغباتهم بلغة منتجاتها/خدماتها وأفكارها. وما يساعد المؤسسة على تحسين أداء وظيفتها التسويقية ما يسمى بالتدقيق التسويقي، الذي يؤدي وظيفة المتابعة، الرقابة، التقييم والتصحيح للنشاط التسويقي للمؤسسة، والذي يأتي استجابة لضعف فعالية الإجراءات الرقابية التسويقية، وذلك لا يحدث دون تكييف أنظمتها من خلال دعم المهارات والأساليب الإدارية والتسويقية.

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.

1. أهمية الدراسة

على غرار باقي المؤسسات الاقتصادية في الدول العربية والأجنبية، تسعى الجزائر إلى دعم قطاعها الاقتصادي، ونظرا للمكانة التي يحتلها النشاط التسويقي في الوقت الراهن، وجب التعرف عليه باستفاضة أكثر للتمكن من تطبيق آلياته بكل نجاعة، وأهم من ذلك هو طريقة تقييمه التي تدرس مدى ملائمتها لتحقيق الأهداف. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية موضوع الدراسة، والتي أنت للتعرف على مستوى تبني المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لوظيفة التدقيق التسويقي ضمن إدارتها، والتي من خلالها يمكن التوصل إلى:

- إبراز أهمية وظيفة التدقيق التسويقي على تقييم وتحسين النشاط التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر؛
- تقديم شرح مفصل عن ماهية ومراحل تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسة الاقتصادية؛
- تسليط الضوء على أهمية الرقابة على النشاط التسويقي، مع التركيز على تحديد وقت ومرحلة التقييم؛
- معرفة مدى وضوح المفاهيم الحديثة للتسويق في ذهن الإطارات والموظفين؛
- إيجاد العلاقة بين تطبيق التدقيق التسويقي وغيره من أدوات التحليل التسويقي.

2. الإشكالية والفرضيات

للإحاطة بجوانب هذه الدراسة تم حصرها ضمن الإشكالية الرئيسية الموالية:

"ما مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟"

دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

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

- هل تقوم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بمتابعة تغيرات بيئتها التسويقية الداخلية والخارجية؟
- هل تقوم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بدراسة ملائمة أهدافها وإستراتيجياتها التسويقية؟
- ما هي مكانة وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومشاركته في وضع القرارات التسويقية؟

- هل تقوم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بتدقيق إجراءاتها وأنظمتها المعلوماتية، الرقابية والتخطيطية من حيث التقنيات ومهارة الأشخاص؟
- هل تقيس المؤسسات الاقتصادية في الجزائر نجاعة نشاطها التسويقي من حيث الإنتاجية والمردودية؟
- هل تقيس المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وظائفها التسويقية بصفة منتظمة؟

وإجابة على هذه الأسئلة الفرعية، تطرح الفرضيات الآتية الذكر:

- تقوم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لمتابعة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، الكلية والخاصة، المؤثرة على النشاط التسويقي؛
- يتم تقييم الأهداف والإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر انطلاقا من درجة وضوحها وملائمتها لقدرات المؤسسة ومعرفتها من قبل جميع الإطارات؛
- تولي المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أهمية للوظيفة التسويقية، ما يظهر من خلال هيكلها التنظيمية ومشاركتها في صنع القرارات التسويقية؛
- تقوم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بالبحث عن فعالية نظام المعلومات، التخطيط والرقابة من خلال وجود إدارة متخصصة في التسويق، والتعرف على كفاءة القائمين بها؛
- تهتم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بقياس إنتاجية النشاط التسويقي بالبحث عن إيراداته المستقلة عن الأنشطة الأخرى؛
- تقوم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بدراسة مدى تلبية منتجاتها لحاجات الزبائن ومدى ملائمة السعر وقنوات التوزيع وكذا سياسات الترويج.

3. منهج البحث

للتأكد من صحة هذه الفرضيات، ومن ثم إيجاد إجابة للإشكالية المطروحة، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات للإلمام بجميع جوانب الموضوع نظريا، ويمكن استقاء المعلومات من مختلف الأدوات المتاحة لجمع المعلومات من مراجع علمية سواء كانت كتب، مجلات، مقالات أو أطروحات، أين 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.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي، فسيستهدف عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بدل مؤسسة واحدة لتعزيز صحة النتائج وإمكانية تعميمها، وهذا عن طريق توزيع استبيان مكون من مجموعة عبارات تلخص جميع جوانب الموضوع وتعطي مسح لجميع عناصر التدقيق التسويقي.

4. الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة محاولة لبعث هذا الموضوع الذي يعتبر غير متداول بشكل عادل على مستوى البحوث المقدمة، أين كانت منهجية القيام بالتدقيق التسويقي مختلفة كلياً 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 وجهة الحديث المتمثلة في قائمة الأسئلة الموزعة على إطارات المؤسسات، فيما يخص جميع عناصر التدقيق التسويقي. فيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة الوطنية والأجنبية، التي جاءت في الموضوع:

دراسة زكية سعدون عمر و درمان سليمان صادق (عمر و صادق، 2020)، بعنوان: *"المحددات الإدارية للتدقيق التسويقي ودورها في تعزيز الأداء التسويقي"*، دراسة استطلاعية لآراء عينة من 101 عامل في 06 معامل انتاج للمياه المعدنية في محافظة دهوك، والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للمحددات الإدارية للتدقيق التسويقي، وأن توفر المعلومات الخاصة بعملية التدقيق التسويقي سيقبل ويحد من تلك العملية وبالتالي سيكون تأثير ذلك مباشر على الأداء التسويقي وتحسين من مستواه، وأنه كلما كان المدقق مستقلاً ومحايداً في عمله، سينعكس ذلك بشكل مباشر على الأداء التسويقي للمؤسسات قيد البحث، وأنه كلما كانت عملية التدقيق التسويقي نظامية ومستمرة وان يكون عملها بشكل دوري سيؤثر ذلك على وضع مستوى الأداء التسويقي للمنظمات قيد البحث.

دراسة بن يمينة إبراهيم ومحمد بن أحمد أسماء (محمد بن أحمد أسماء و بن يمينة إبراهيم، 2020) بعنوان: *"التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر-*»، خرجت الدراسة بأنه توجد إدارة استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية لولاية معسكر، لكن لم تصل للتطبيق الكلي لكل مبادئها

ومكوناتها، حيث يتم تطبيق التدقيق الاستراتيجي لكن لم يبلغ المستوى المثالي، إذ هناك قصور في تطبيق بعض آلياته.

دراسة مصباح ليلي (مصباح، 2017) بعنوان: "تأثير تطبيق تدقيق البيئة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة ميدانية لمتعاملي سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، وقد شملت الدراسة عينة من 29 مسؤول في الإدارة العليا للمتعاملين الثالث جازي، أوريدو وموبيليس، حيث بينت النتائج وجود تأثير معنوي لتدقيق متغيرات البيئة التسويقية الداخلية والخارجية مجتمعة على الأداء التسويقي للمؤسسات الثالث، كما بينت النتائج أن تأثير البيئة التسويقية ايجابي على مؤشرات الأداء التسويقي مجتمعة (الحصة السوقية، نمو المبيعات ورضا الزبون).

وفي دراسة لسليمان زناقي (زناقي، 2004)، تحت عنوان: "التدقيق التسويقي، دراسة حالة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس"، الذي 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.

أما دراسة هاجر شناي (شناي، 2015)، التي جاءت تحت عنوان: "المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة 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 لكل (طارق نائل روجي هاشم، نضال عمر زلوم، و صلاح تركي الرواشدة، 2010)، تحت عنوان: "أثر مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على أداء الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، توصلت إلى أنه يوجد اهتمام بتطبيق التدقيق التسويقي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، لكن تواجهها عقبات تحد من استخدامه أبرزها قلة إدراك الإدارة العليا لأهمية التدقيق التسويقي.

وفي دراسة لكل من (Yezid Cancino Gómez, César Iván Manjarrez Leytón, & Yesid Cancino, 2019) بعنوان: "استخدامات وفوائد تدقيق التسويق: وجهة نظر المديرين في أقسام التسويق". يتم استخدام التدقيق التسويقي لقياس نتائج الإجراءات وتحديد درجة الامتثال للأهداف واتخاذ التدابير التصحيحية، مع ضرورة تحديد فعالية النتائج لوضع خطة تحسينية، إضافة إلى تقديم الدعم لصنع القرار. كما يجب أن يعكس تقييم التدقيق التسويقي تحقيق النتائج والعمليات والميزانيات، والتحليل المقارن بين النتائج والأهداف، نقاط الضعف، المشاكل والمخاطر والتقدم المحرز في التنفيذ. حيث يمكن استخدام المعلومات لتعديل أو إنشاء خطط جديدة، ولذلك يجب أن يغطي التدقيق التسويقي بشكل أساسي تقييم عمليات التسويق وجوانب التخطيط والتنفيذ ومستوى الامتثال والمزيج التسويقي والميزانية وعائد الاستثمار، وعملية الخدمة وخطة التسويق.

في دراسة لكل من (YASSINE HILMI & MOUNA HILMI, 2019)، بعنوان **تطبيق التدقيق التسويقي في الشركات المغربية: حالة مدينة الجديدة**، حيث تم إجراء استطلاع على عينة من 20 شركة في مدينة الجديدة، وتشير النتائج إلى أن تطبيق التدقيق التسويقي يتم بالاستعانة بالشركات الاستشارية المقدمة لخدمات التدقيق التسويقي، وأن أكثر المؤسسات طلباً لهاته الخدمات هي الشركات كبيرة الحجم ذات النشاط الصناعي، ومن النتائج أن تطبيق الشركة للتدقيق التسويقي يؤدي إلى زيادة ربحية الأعمال.

وفي دراسة (Denisa Lipnicka و Jaroslav Dado، 2013)، تحت عنوان: "التدقيق التسويقي والعوامل المؤثرة في تطبيقه على مستوى المؤسسات (وجهة نظر خبير)، باستعمال طريقة دلفي"، أين توصلنا 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 توصلا إلى أن الجهل بوظيفة التدقيق التسويقي والغفلة عن منافعه والخوف من نتائجه تعتبر أهم المشاكل والمعوقات لاستخدامه في المؤسسات. إضافة إلى عدم سلاسة المؤسسة تجاه التغييرات، وعدم تقبلها لفكرة تقديم معلومات داخلية لجهات خارجية.

5. مساهمة الدراسة

استكمالا للدراسات السابقة، وتأكيدا لبعضها، جاءت هذه الدراسة محاولة للإجابة على إشكالية "ما مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟"، بدءا بالتعرف على مكانة التدقيق التسويقي في السياسة التسويقية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وذلك بالتركيز على ضبط المفاهيم التسويقية لدى الإطارات في المؤسسة بشكل مفصل لجميع عناصر التدقيق التسويقي المتعارف عليها بطريقة تمس 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 يتراءى 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 كلياً 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.

6. حدود الدراسة

– **الحدود المكانية**، تمت هذه الدراسة على مستوى عينة من 230 مؤسسة اقتصادية في الجزائر، بمختلف تنظيماتها القانونية، وبأنشطتها المتنوعة صناعية، تجارية وخدمية، حيث تم استرجاع 317 إجابة.

– **الحدود الزمانية**، تمت الدراسة النظرية وإعداد الاستبيان وتحكيمه خلال سنة 2021/2020، أما عملية توزيع واسترجاع الاستبيان فكانت طوال عام 2021.

– **الحدود المفاهيمية**، يهتم هذا البحث بدراسة الإطار العام لمهمة التدقيق التسويقي ومنهجيته والعمل على إسقاط هذه المفاهيم على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، للتعرف على درجة تطبيقها.

7. هيكل الدراسة

وللإحاطة بالموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، مقسمة كما يلي:

الفصل الأول: تم التطرق إلى مفاهيم التسويق الحديث في المؤسسة والاقتصاد، بغرض التعرف على الاتجاهات الحديثة للنشاط التسويقي، ثم عرض لكل من التسويق الاستراتيجي المكلف بالجانب التخطيطي، والتسويق العملي أو التشغيلي.

الفصل الثاني: اهتم بالإطار العام لمهمة التدقيق التسويقي، حيث اشتمل على المفاهيم الأساسية للتدقيق التسويقي من تعاريف وخصائص وشرح تفصيلي لعناصره بداية من تدقيق البيئة التسويقية، فالرؤية والاستراتيجية والأهداف، التنظيم والنظم التسويقية، إلى تدقيق الإنتاجية والوظائف التسويقية، وصولاً إلى شرح جميع مراحل القيام بمهمة التدقيق التسويقي بالطريقة الحديثة.

الفصل الثالث: عبارة عن دراسة تطبيقية على عينة مكونة من 230 مؤسسة اقتصادية، بمجموع إجابات إظهاراتها 317 إجابة. حيث تمت الاستعانة بقائمة الاستبيان الذي تكون من 26 عبارة تحيط بجميع عناصر التدقيق التسويقي ثم القيام بتحليل النتائج باستعمال الطرق الإحصائية

باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 28.0 بغية الوصول إلى إجابة عن الإشكالية المطروحة.

الفصل الأول:

**التسويق الحديث في
الاقتصاد والمؤسسة**

الفصل الأول: التسويق الحديث على مستوى المؤسسة والاقتصاد

تعد قوة المنافسة والتغير السريع لمميزات السوق، والظروف الطارئة على الاقتصاد كجائحة كوفيد-19، نقطة تحول للنشاط التسويقي من اعتباره كأداة لإتاحة السلع في الأسواق المختلفة وحث المستهلك على شرائها، إلى اعتباره نشاط وفلسفة تقوم على إشباع احتياجات المستهلك عن طريق دراسة سلوكه ودوافع شرائه، والتخطيط وتقديم المنتجات التي تلبى وتشبع هذه الاحتياجات بسعر ملائم، وفي المكان والوقت المناسبين... إلخ.

تفرض التطورات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية ضرورة التكيف، فندرة الموارد توجب على المؤسسة استخدام مدخلاتها بفاعلية وكفاءة وأقل تكلفة، لتحقيق أفضل مخرجات، أما إداريا فتظهر ضرورة وجود مسيرين محترفين يحققون المنفعة لكلا الجهتين (المساهم والمسير). ونظرا لكبر حجم المؤسسات، زاد تعقد العمليات الإدارية، وعليه زادت الحاجة إلى تخصصات إدارية تهتم بالتخطيط والتنسيق والرقابة، ومع قوة المنافسة في السوق والتي تسعى لاكتساب أكبر حصة سوقية، تحتاج المؤسسة لابتكار وتطوير المنتجات، لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدام الأساليب الترويجية لجذب وإقناع الزبون.

في هذه البيئة الاقتصادية الجديدة، تتمتع المؤسسة بالقدرة على الوصول إلى السوق بالميزة الرئيسية، بدلا من بيع ما يمكنها تصنيعه فقط، حيث أصبح الاتصال بالسوق والمعرفة في التوزيع والخدمات اللوجستية هو الكفاءة الاستراتيجية الرئيسية، بينما كان حتى وقت قريب نشاطا داعما لا أكثر، لأنه في العصر الحالي توجد تفاوتات أكبر، فالديناميكية غير العادية لاقتصاد السوق تتزامن مع فقر شبه كامل لنصف البشرية. سيتضمن هذا الفصل أهم المفاهيم التسويقية الحديثة مرتبة كما يلي:

✓ المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الحديث؛

✓ المبحث الثاني: التسويق الاستراتيجي؛

✓ المبحث الثالث: التسويق العملي.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الحديث

تحتاج المؤسسات، الاقتصادية منها والخدمية إلى تطبيق مفهوم التسويق الحديث، وذلك لأن 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.

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 كـ مجال من مجالات الدراسة في ميدان التسويق، 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 (Abdullah Al Fahad, 2015).

1. مفهوم التسويق الحديث

تمكنت المؤسسات في الوقت الحالي من فهم مضمون التسويق الفعال، عكس المفهوم القديم الذي كان يركز على الناحية الإنتاجية فقط، فالتسويق 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 لمواجهة تحديات البيئة التسويقية في القرن الواحد والعشرون" (PHILIP KOTLER, 2012).

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" (أسامة، 2008).

كما عرفه "طارق طه" على أنه: "تلك العملية الاجتماعية والإدارية التي يتم بمقتضاها الحصول على الاحتياجات والرغبات، عن طريق خلق وتبادل منتجات ذات قيمة مع الآخرين، ويتضمن ذلك تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع تلك المنتجات" (طه، 2008).

وقد أصبح ضروريا تغيير مسار العلاقة التبادلية بين المؤسسة وسوقها، فالتسويق صار منفتحا على طرق جديدة للتفكير وسلوكيات جديدة، ألا وهو الاتجاه الحديث المتمثل في "التوجه بالزبون" أو "التركيز على الزبون". حيث أمكن اليوم التمييز بين مسار العملية التسويقية ومسار العملية الإنتاجية والتجارية الأكثر شيوعا، والتي يقوم كل منها على ما يلي (Laethem, Toute la fonction Marketing, 2005, pp. 3-4):

- 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.

يمكن ملاحظة بعض العمليات التي تقوم بها المؤسسات التي تمارس المفهوم الحديث للتسويق، منها

(عبدالعظيم، 2008، الصفحات 23-27):

- السعي لتحسين المعرفة لدى الزبائن، وتنمية وتطوير تقنيات الاتصال بهم؛
- مشاركة الزبائن في تصميم المنتج؛
- استخدام وسائل اتصال مختلفة، وتحقيق التكامل بينها؛
- استعمال التقنيات الحديثة المتاحة مثل المؤتمرات عن طريق الفيديو، البيع الآلي، البرمجيات، الأنترنت، .. الخ؛
- إتاحة المنتجات في جميع الأوقات 24/24 ساعة و 7/7 يوم، عن طريق التسويق الالكتروني أو البريد الالكتروني.

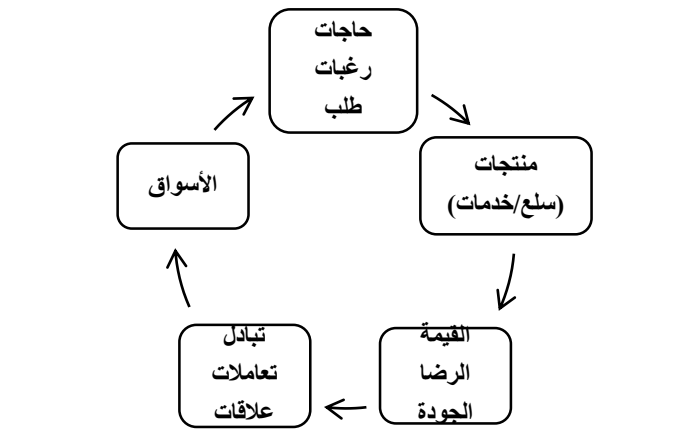
- تحديد المستهلكين الأكثر ربحية، وتخصيص خدمات خاصة لهم.
- اعتبار الموزعين كشركاء وليس كخصوم.
- تناقص ملحوظ للاستعانة بالوسطاء التقليديين من تجار الجملة والتجزئة، نظرا لاتخاذ التسويق الالكتروني.
- إنقاص التكاليف الخاصة بالكتالوجات المطبوعة ذات التكاليف العالية.
- تحديث قاعدة بيانات خاصة بالزبائن، للتمكن من التعرف على تفضيلاتهم ومتطلباتهم بصورة فردية.
- تحقيق التفصيل الجماهيري للمنتج، بإنتاج منتجات غير نمطية تلائم كل زبون على حدى، وإمكانية توزيعها على نطاق واسع.

2. المفاهيم الجوهرية للتسويق

يعتبر التسويق عملية إدارية تحاول المؤسسة من خلالها تلبية احتياجات الزبائن الحاليين وتوقعاتهم المستقبلية وذلك من خلال مجموعة منسقة من النشاطات والجهود، وفي نفس الوقت هي عملية تخطيط وتنفيذ الأنشطة المتكاملة التي تقوم على توفير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار لتحقيق الإشباع لكل من المستهلك والمشتري الصناعي من جانب والمنتجين والموزعين من جانب آخر من خلال مبادلة المنافع وفي حدود توجهات المجتمع.

والتسويق كوظيفة يتكون من عناصر معينة يقوم عليها، والتي يجب فهمها بطريقة صحيحة واتخاذها كخطوط عريضة عند أي مرحلة من مراحل العملية التسويقية، وهي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل (1-1): المفاهيم الجوهرية للتسويق



المصدر: طارق طه، أساسيات التسويق، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 28.

يتضح من الشكل (1-1) أن التسويق يتكون من مفاهيم أساسية يجب فهمها على الوجه الصحيح حتى تتضح الرؤية التسويقية، وهي (طه، 2008، الصفحات 28-43):

- **الحاجة**، هي ذلك الشعور بالحرمان من شيء، حيث أن الفرد يسعى لإشباعها، ويتدرج في ذلك من مستوى معين من الحاجات إلى مستوى أعلى، وتقرض الحاجة غير المشبعة لدى الفرد إما التطلع لإشباع الحاجة أو محاولة تقليل مستوى الحاجة؛
- **الرغبات**، تشير إلى الشيء المرغوب في ضوء خبرات الزبون، ثقافته، شخصيته، وتعد الرغبات هي الوسائل التي تؤدي إلى إشباع الحاجة، فمهمة مسؤول التسويق هي تقديم المنتجات التي تشبع الحاجة، وخلق تفضيلات معينة لدى الزبون حتى يختار منتجات المؤسسة بدلا من منتجات المؤسسات المنافسة؛
- **الطلب**، هو رغبة الحصول على المنتج، فالأفراد لديهم رغبات غير محدودة، ويتحدد الطلب برغبة الزبون في التعامل مع المؤسسة مع وجود القدرة المالية المتاحة لذلك؛
- **المنتج**، هو أي شيء يقدم للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام، لإشباع حاجة أو رغبة، ويمكن أن يكون المنتج سلعة، خدمة أو فكرة؛
- **القيمة**، هي الفرق بين المنافع (القيمة الكلية) التي يستمدّها الفرد من المنتج والتكلفة الكلية التي يتحملها في سبيل الحصول عليه؛
- **رضا العميل**، يشير إلى درجة مطابقة الأداء المدرك للمنتج من قبل الزبون مع التوقعات الأولية؛
- **الجودة**، هي مدى قدرة المنتج على مقابلة توقعات الزبون وإشباع احتياجاته؛
- **التبادل**، هو التصرف الذي بمقتضاه يحصل الفرد على المنتج المرغوب من خلال تقديم المقابل للطرف المالك (المؤسسة المنتجة أو البائع)؛
- **المعاملات**، هي التبادل بين طرفين أو أكثر حول شيئين ذو قيمة لكل طرف، مع شروط ومكان وتوقيت الاتفاق؛
- **العلاقات**، هي بناء علاقات طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون، فتكون المؤسسة رابحة والزبون راض؛
- **السوق**، هو جميع المشتريين الفعليين والمحتملين للمنتج.

التسويق، وبالخصوص التسويق الاستراتيجي، له دور اقتصادي جد مهم يؤديه ضمن اقتصاد السوق، فالتسويق إذا عامل للديمقراطية الاقتصادية أساسا لأنه يضع نظام يقوم بـ (Lambin & Moerloose, 2008, p. 11):

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

3. الأسس الفكرية للتسويق

التسويق مصطلح جديد، لهذا غالبا ما يساء فهمه ليس فقط من قبل منتقديه، ولكن أيضا من قبل بعض أتباعه، عادة ما توجد له ثلاثة معاني شائعة، تتمثل في الآتي (Lambin & Moerloose, 2008, p. 8):

- التسويق هو الإعلان والترويج والمبيعات تحت الضغط، يعني مجموعة من وسائل البيع العدوانية، والتي تستخدم لغزو الأسواق الحالية. ويطبق هذا التسويق أساسا في الأسواق ذات الاستهلاك الواسع، وبنسبة أقل في القطاعات النبيلة مثل المنتجات العالية التكنولوجيا، الإدارة العامة والخدمات الاجتماعية والثقافية.
- التسويق عبارة عن مجموعة من أدوات التحليل، طرق التنبؤ ودراسات السوق، من أجل تطوير نظرة استشرافية لاحتياجات الزبائن وكمية الطلب. وهذه الطرق غالبا ما تكون معقدة، ومخصصة للمؤسسات الكبيرة ويتعذر الوصول إليها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن تكلفتها تكون مرتفعة والقيمة العملية غير واضحة.
- التسويق هو المفسد الكبير، باعتباره "محرك مجتمع الاستهلاك"، وهذا يعني نظام السوق الذي يتم فيه استغلال الأفراد تجاريا بواسطة البائع. لبيع المزيد والمزيد، لهذا يجب إنشاء المزيد من الاحتياجات الجديدة بشكل مستمر.

هذا الاختلاف في وجهات النظر تخفي حقيقة تسويقية أوسع بكثير، حيث يتعين رؤية النهج التسويقي الكامل في ثلاثة جوانب، والمبينة في الجدول (1-1)، الذي يتضمن عنصر العمل (اكتساب الأسواق)، وعنصر التحليل (فهم السوق) وعنصر الثقافة (فلسفة الإدارة).

الجدول (1-1): النهج التسويقي الكامل

العناصر	التوجه	الأنشطة	المكان في المؤسسة
العمل	اكتساب الأسواق	طرق البيع	قسم المبيعات
التحليل	فهم الأسواق	طرق التحليل والقرار	قسم التسويق أو الاستراتيجية
الثقافة	فلسفة الإدارة	توجهات التفكير	المديرية العامة

Source : Source : Jean-Jacques Lambin and Chantal de Moreloose, *Marketing stratégique et opérationnel*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p : 8.

وعليه، يتم يرى الرأي الشائع بضرورة تقليل طرق البيع (التسويق التشغيلي)، بتقليل تقديرات البعد التحليلي (التسويق الاستراتيجي) وإهمال ثقافة التسويق الأساسية (التوجه السوقي). تتضمن هذه الرؤية فكرة القدرة المطلقة للتسويق والإعلان التي تجعل كل شيء مقبولاً في السوق؟، بفضل إجراءات الاتصال القوية والترويج، لتلبية الاحتياجات الحقيقية للمشتريين، لكن هذه الأسطورة عن القدرة المطلقة للتسويق غير حقيقية بدليل معدلات الفشل لبعض العلامات التجارية والمنتجات.

وقد قدم كيلر قائمة مكونة من اثني عشر قاعدة تحكم الاقتصاد الحديث، ملخصة فيما يلي (Lambin &

:Moerloose, 2008, p. 44)

- قانون الاتصال: القوة الصامتة للعديد من مستخدمي الإنترنت (أو نقاط المعلومات) تخلق نكاء خرافيا؛
- قانون الوفرة: "أكثر يعطي أكثر"، تتناسب قيمة الشبكة مع مربع عدد أعضائها؛
- قانون القيمة الأسيية: النجاح لم يعد خطيا فالأرباح الأولى على الإنترنت تأتي ببطء، لكن بمجرد أن تنطلق، فإنها تنفجر؛
- قانون النقاط الحرجة: المعنى يسبق الزخم. كما هو الحال في علم الأوبئة، تصبح ظاهرة الانتشار مقلقة حتى قبل اندفاعها، لذا راقب الأسواق حتى الصغيرة؛
- قانون زيادة العوائد: يستفيد المشاركون الأوائل من الدائرة الفاضلة؛
- قانون الأسعار المعكوسة: روابط الجودة والسعر تثير الدهشة على الشبكة، يبدو أن الأرخص هو الأفضل. مفيد للمستهلكين، ولكن يجب على الشركات أن تبتكر بشكل أسرع وأسرع قبل أن تصبح منتجاتها "سلعة"؛

- قانون الكرم: شبه مجاني هو نموذج يمكن الدفاع عنه، لأن التكلفة الحدية لنسخة إضافية لا تكاد تذكر؛
 - قانون الولاء: تغذية الويب أولاً، لأن رضاء الجميع هو مفتاح رضاء الفرد؛
 - قانون الانحطاط: القدرة على الاستسلام في الوقت المناسب هو عامل نجاح، لذلك لا تتردد في قطع المنتجات حتى في ذروتها؛
 - قانون الإزاحة: المعلومات تحل محل المادة، كل التجارة سوف تتحول في يوم من الأيام إلى الاقتصاد الجديد؛
 - قانون الفقاعات: الابتكار هو التدمير والبناء المستمر، لذا ابحث عن الخلل الدائم؛
 - قانون عدم الكفاءة: تأتي القيمة من الابتكار، والأكثر من الإنتاجية، لذا توقف عن محاولة حل المشكلات، وابحث عن الفرص.
- تلخص هذه القائمة جميع العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة في ظل التحولات الحدية لطبيعة ومميزات السوق، وكذا الأفراد.

4. دور التسويق في الاقتصاد وتطوره في المؤسسة

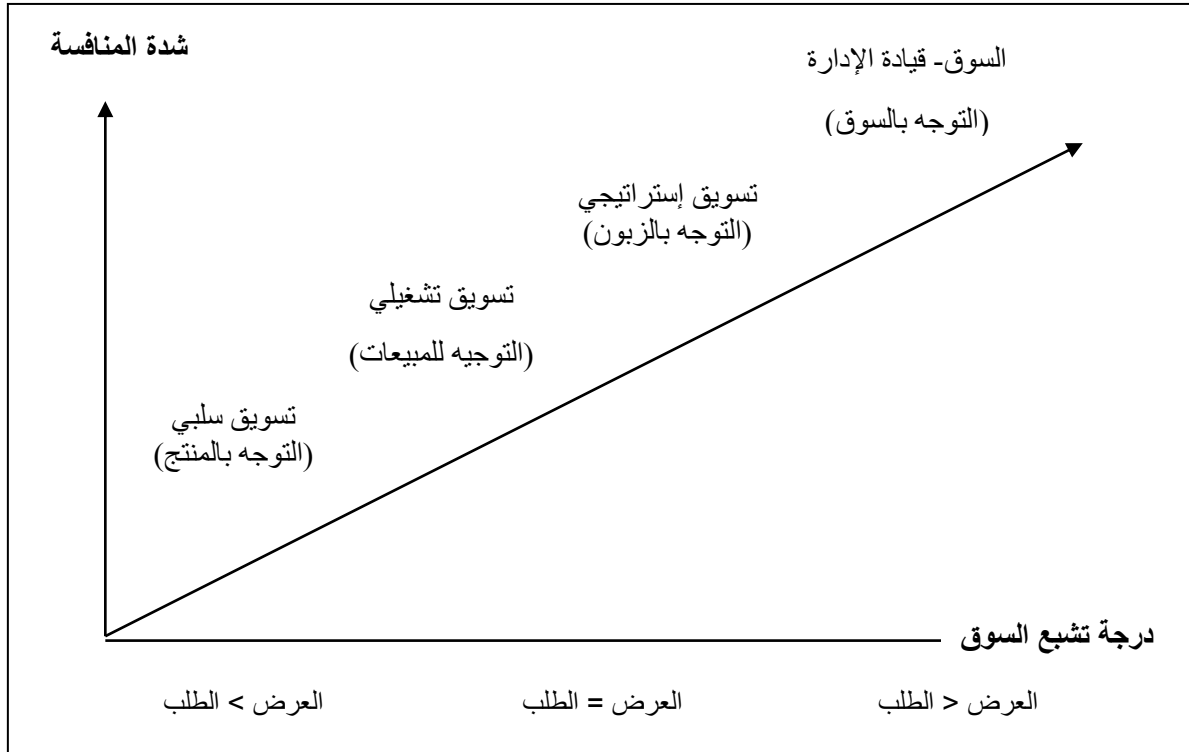
من منظور الاقتصاد الكلي، يعتبر دور التسويق في اقتصاد السوق هو تنظيم التبادل الطوعي والتنافسي لضمان اجتماع فعال بين العرض والطلب على المنتجات والخدمات، وهذا الاجتماع ليس تلقائياً، لكنه يتطلب تنظيم نوعين من أنشطة الاتصال (Lambin & Moerloose, 2008, p. 12):

✓ التنظيم المادي للتبادل، أي التدفقات المادية للبضائع من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك.

✓ تنظيم الاتصال، وهذا يعني تدفق المعلومات التي يجب أن تسبق مراقبة ومراقبة التبادل، من أجل ضمان اجتماع فعال بين العرض والطلب.

وينظر للتسويق على أنه منظم للاتصالات والتبادل في الاقتصاد، فمن الواضح أن التسويق ليس نشاطاً جديداً لأنه يغطي المهام التي كانت موجودة دائماً، وتم افتراضها دائماً، بطريقة أو بأخرى في النظام القائم على التبادل الطوعي. حتى في نظام "الاكتفاء الذاتي"، أو في نظام التبادل البدائي "المقايضة"، فإن التبادل والتواصل مظهر من المظاهر العفوية، الذي لا يتطلب تخصيص موارد أو أنماط محددة من المؤسسات المحددة لضمان عملها، عكس حالها اليوم (Lambin & Moerloose, 2008, p. 15)

الشكل (1-2): تطور سيرورة التسويق بالنسبة للسوق



Source : Jean-Jacques Lambin and Chantal de Moreloose, *Marketing stratégique et opérationnel*, p15.

يوضح الشكل (1-2)، أن تعقيد المحيط التكنولوجي والاقتصادي والتنافسي، هو الذي يقود المؤسسة إلى خلق وظيفة التسويق أولاً، وبعدها تقويتها وتحولها أخيراً.

المطلب الثاني: إدارة التسويق

تقرض التطورات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية التي تعمل في ظلها المؤسسات، ضرورة التكيف معها، فمن الجانب الاقتصادي مثلاً نجد ندرة في الموارد، فوجب على المؤسسة استخدام مدخلاتها بفاعلية وكفاءة وأقل تكلفة، لتحقيق أفضل مخرجات، أما من الجانب الإداري فالمؤسسة مكونة من مشروعات متعددة الملاك (المساهمين)، يديرها مجموعة من الأشخاص الآخرين، أي انفصال الملكية عن الإدارة (وهو الأسلوب الشائع في الاقتصاد المعاصر)، مما ينتج عنه ضرورة وجود مديرين محترفين يحققون المنفعة لكلا الجهتين (المساهم والمسير). ونظراً لكبر حجم المؤسسات، زاد تعقد العمليات الإدارية، لذا زادت الحاجة إلى تخصصات إدارية تهتم بالتخطيط والتنسيق والرقابة. ومع قوة المنافسة في السوق والتي تسعى كل منها إلى

اكتساب أكبر حصة سوقية، تحتاج المؤسسة لابتكار وتطوير المنتجات، لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدام الأساليب الترويجية لجذب وإقناع الزبون (طه، 2008، الصفحات 44-45).

1. مفهوم إدارة التسويق

إدارة التسويق هي عملية أداء العمل مع أو من خلال الآخرين لإنجاز الأهداف التنظيمية في ظل بيئة متغيرة، وتعرف على أنها عملية تنسيق أنشطة الأعمال بطريقة تؤدي إلى إتمامها بفاعلية وكفاءة من خلال أو مع الآخرين، بينما يمتد مفهوم الإدارة لتشمل الموارد المادية وليس فقط الموارد البشرية، حيث عرفت على أنها عملية تشغيل الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

يقول طارق طه أن إدارة التسويق فهو: "يقصد بإدارة التسويق عملية تخطيط وتنفيذ والرقابة على الأنشطة المصممة لخلق وبناء عمليات تبادلية مفيدة مع الزبائن المستهدفين للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية (طه، 2008، صفحة 46).

فإدارة التسويق هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على استخدام الموارد لإنجاز أهداف الأداء.

2. أهمية إدارة التسويق

تحتل إدارة التسويق مكانا بارزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، ويرجع ذلك لحاجتها المتزايدة إلى القيام بدراسات وتحليل السوق، ومعرفة ردود أفعال الزبائن والمنافسين. ويزداد الاهتمام بإدارة التسويق كلما كبرت المؤسسة وازداد إنتاجها واتسع سوقها، وقد تشرف بعض المؤسسات بنفسها على تنظيم ومراقبة مبيعاتها أو تسند عملية التوزيع إلى مؤسسات متخصصة، ويتوقف الاختيار بين الأسلوبين على عدة عوامل أهمها: المقدرة المالية للمؤسسة، المقدرة التنظيمية وحجم الإنتاج وتنويعه، وحجم عدد الزبائن...إلخ. ويمكن إبراز أهمية إدارة التسويق من خلال المعايير التالية:

- بناء العلامة التجارية للمؤسسة، وسمعتها وصورتها في السوق ولدى الجمهور؛
- إدارة الأنشطة التسويقية الأخرى ومتابعتها والإشراف عليها والتحقق من الوصول للأهداف التسويقية للمشروع، وهذا يشمل إنشاء الحملات الإعلانية، أنشطة الترويج، الإعلانات، والعلاقات العامة للمشروع؛
- إدارة القنوات التوزيعية الخاصة بالمشروع، مثل الموقع الإلكتروني وحسابات وسائل التواصل الاجتماعي؛
- تعمل إدارة التسويق جنبا إلى جنب مع إدارة المشروع لضمان اتساق القرارات مع الأهداف التسويقية والاستراتيجية المحددة؛

- تنفذ الأبحاث التسويقية ودراسات السوق والمنافسين والجمهور بغرض استكشاف الفرص المتاحة، والتعرف على الخيارات الاستثمارية الأفضل؛
- إدارة التسويق هي المسؤولة عن العلاقة التي تنشأ بين المشروع وزبائنه والفئات الأخرى من الجمهور وبناء هذه العلاقة وتطويرها وبناء الثقة بين الطرفين؛
- تعمل إدارة التسويق بمثابة محرك للمبيعات، إذ تساهم جودة الأنشطة التسويقية والترويجية التي تقوم بها في زيادة المبيعات؛

هذه أبرز المهام والمسؤوليات التي تتولاها إدارة التسويق وتعمل عليها في المؤسسات على اختلافها واختلاف مجال صناعاتها والمجال الذي تنشط فيه.

3. العوامل الواجب مراعاتها في تنظيم إدارة التسويق

- يختلف نظام إدارة التسويق من مؤسسة إلى أخرى حسب عدة عوامل أهمها:
- طبيعة المؤسسة، في حالة ما إذا كانت إنتاجية أو تجارية فقد تستطيع الولي الاستغناء عن إدارة التسويق بإسناد تسويق المنتجات لهيئات متخصصة في حين تعتبر إدارة التسويق بالنسبة لمؤسسة تجارية محور نشاطها.
- حجم المؤسسة، فالمؤسسة الصغيرة قد لا تحتاج لإدارة مستقلة للتسويق، وتكتفي بجمع عدة نشاطات أو وظائف في إدارة واحدة أو مصلحة واحدة.
- حجم الإنتاج وتنوع السلع، التي تنتجها المؤسسة، وكذا أنواعها إلى سلع صناعية أو استهلاكية.
- حجم وعدد الأسواق التي توزع فيها المؤسسة إنتاجها محليا، جهويا أو خارجيا.
- سياسات التسويق، كسياسات الائتمان، التسعير والتسليم.

4. علاقة إدارة التسويق بالإدارات الأخرى

إن التعاون الفعال بين إدارات المؤسسة، يعتبر من العوامل الأساسية في نجاحها، وفيما يلي بيان طبيعة العلاقات التي يجب أن تربط إدارة التسويق بأهم الإدارات في المؤسسة:

1.4. إدارة الطلب (إدارة الإنتاج)

إذا كانت وظيفة إدارة الإنتاج، هي إنتاج ما يحتاج إليه ويطلبه المستهلك، فإن مهمة تحديد ما يطلبه المستهلك تقع على عاتق إدارة المؤسسة التي يتعين عليها إبلاغه في الوقت المناسب لإدارة الإنتاج، حتى تبرمج أو تعدل عمليات إنتاج بما يتفق مع رغبات المستهلك، ومن ثم ضرورة وجود ترابط دائم بين الإدارتين، وتختلف وسيلة الربط بينهما من مؤسسة لأخرى، ففي المؤسسات الصغيرة تكون العلاقة مباشرة بينهما، بينما تنشأ في المؤسسة الكبيرة مكاتب خاصة مهمتها الربط بين الإدارات المختلفة للمؤسسة.

إذا كان الطلب على منتجات المؤسسة منخفضا، وجب على المؤسسة تطبيق "التسويق المحفز" لتحفيز الزبائن على طلب منتجات المؤسسة، أما إذا كان الطلب متذبذبا أو موسميا، يمكن للمؤسسة القيام بـ"التسويق المتزامن" الذي يهدف إلى تحقيق الموائمة بين الطلب والعرض من خلال سياسات التسعير المرن، تكثيف الترويج أو زيادة الطاقة الإنتاجية. أما في حالة الطلب الزائد على منتجات المؤسسة، يمكن للمؤسسة تطبيق "التسويق المنخفض" والذي يهدف إلى خفض الطلب على بعض منتجات المؤسسة مؤقتا أو دائما.

مع تطور بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة، أدركت المؤسسة أن تكلفة جلب زبائن جدد أكبر بكثير من تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، لذلك ركزت الجهود التسويقية على الاحتفاظ بقطاعات الزبائن الأكثر ربحية وبناء علاقات قوية ومستدامة معهم (طه، 2008، صفحة 50).

2.4. إدارة المشتريات

غالبا ما تفضل هذه الإدارة في المؤسسة الإنتاجية الكبيرة ويكون الارتباط وثيقا بينهما، فهي المسؤولة عن شراء جميع مستلزمات الإنتاج، أما بالنسبة للمؤسسة التجارية فتحتل إدارة المشتريات مكان إدارة الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية.

3.4. إدارة المالية

نظرا لحاجة عمليات البيع إلى رأس مال، فإنه لا بد للسياسات البيعية التي تتبعها إدارة التسويق فيما يتعلق بمنح الائتمان وتحديد الأسعار أن تتماشى مع الحالة المالية للمؤسسة، فلا يعقل مثلا أن تقوم إدارة التسويق بإبرام عقود بيع لأجل في وقت تشكو فيه المؤسسة ندرة السيولة.

4.4. إدارة التصدير

إن اختلاف ظروف التجارة الداخلية عن الخارجية أدى في معظم المؤسسات الكبرى التي تطمح لغزو الأسواق الخارجية، إلى فصل إدارة التسويق عن إدارة التصدير، حيث تختص الأولى في ترويج و توزيع المنتجات على مستوى السوق الداخلي، بينما تختص الثانية في خلق الظروف الملائمة لغزو منتجات المؤسسة للأسواق الأجنبية، و يتوقف الفصل بين الإدارتين على مدى اهتمام المؤسسة بالأسواق الخارجية، وعلى كمية وتكرار عمليات التصدير التي تقوم بها فقد تكون عمليات التصدير من اختصاص قسم من أقسام التسويق في المؤسسة الصغيرة، وفي هذه الحالة يجب أن يكون لدى مدير المبيعات خبرة واسعة في كل من ظروف التجارة الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: المراحل الأساسية لعملية التسويق

يعتقد بعض رجال الأعمال والإداريين أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التسويق، وهو اعتقاد خاطئ لأنه حصيلة تضافر جهود مختلف أقسام ووحدات المؤسسة لأن الربح=الإيراد-التكلفة، فالتكلفة تتكون من عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المؤسسة، ولذا يكون دور التسويق هو تحقيق حجم مريح من المبيعات (عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات السوقية المربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة... إلخ).

يعتبر التسويق سلوكاً للتسيير، يتضمن نظام التفكير، التحليل والعمل (Lambin & Moerloose, 2008, p. 07). 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 تنفرع إلى مهمتين رئيسيتين (Laethem, Toute la fonction Marketing, 2005, p. 06):

1. 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.

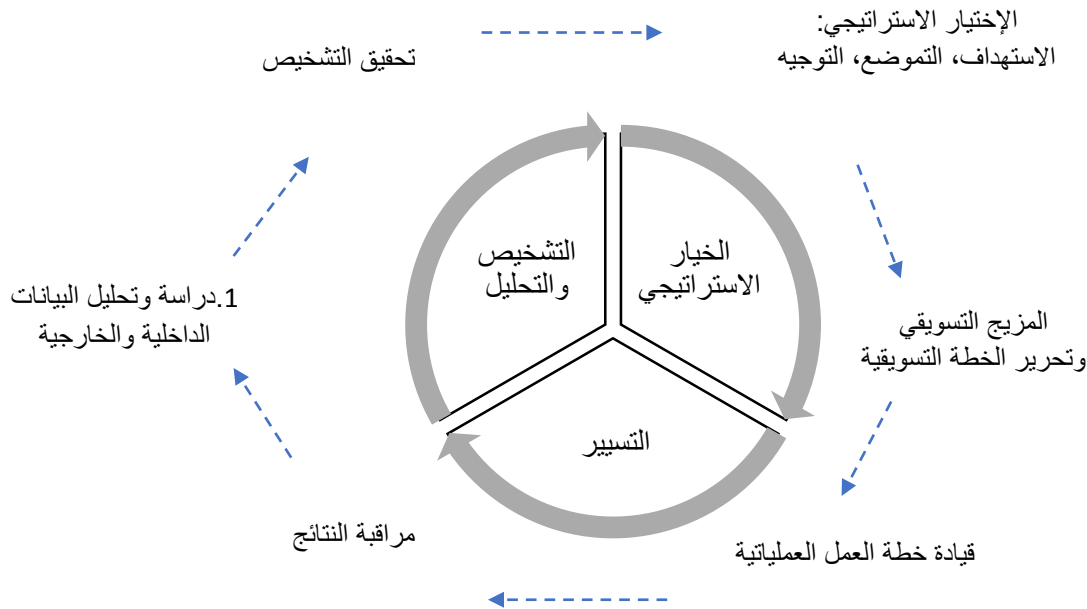
2. التوصيات التسويقية

- والتي تجيب على السؤال الآتي: "إلى أين نحن ذاهبون؟ وبأي طريقة؟". وهي مرحلة غير معروفة بشكل جيد من قبل "اللاتسويقيون"، رغم أنها تعبر عن "القيمة المضافة الحقيقية لمسؤول التسويق". وهي المرحلة الفاصلة للخيارات التوجيهية على المدى المتوسط والبعيد، فهي توضح استراتيجيات وأهداف كل الأنشطة العملية. وهنا يجب أن يكون المخطط التسويقي مصاغا مسبقا. وتتمثل مهمتها في:
- توضيح الخيارات الاستراتيجية: وسيلة توجيه متوسطة أو طويلة المدى أو "مسار استراتيجي تقسيم السوق المستهدف وتموضع العرض، متضمنا حساب الاستغلال المتوقع والنسب المالية.
 - توصيات عملية، منبثقة مباشرة من المهمة السابقة، للمزيج التسويقي الخاص بالعرض.

3. قيادة العمليات

- وهي مرحلة العمل ومتابعة النتائج. فالمسؤول التسويقي يطبق هذا المسار أساسا 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 العملياتي، نشاطات الاتصال والتعاقد مع القوى البيعية.
 - قيادة مشاريع الابتكار.
- والشكل الموالي يوضح مراحل العملية التسويقية ومهامها:

الشكل (1-3): المراحل الثلاث للعملية التسويقية ومهامها الستة



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

يعتبر بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع وحدات المؤسسة، ويقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، ولا بد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة وتقتنع بها، ومن ذلك فإنه يمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين:

- البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة، سواء بزيادة حصة المؤسسة في السوق، أو بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى منتجات جديدة أكثر ربحية؛
- ضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية، أي نظام جمع و معالجة و تدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.

المطلب الرابع: التحديات الجديدة للتسويق

يتأثر التسويق بأغلب التغيرات الطارئة على مجال الأعمال من حيث التطور التكنولوجي الذي طرأ على طرق العمل، خاصة الاتصال الذي أصبح في تغير وتوسع واضح. كما أن الأوضاع الصحية لبلدان العالم تغيرت إثر جائحة كوفيد-19، ما أوجب على المؤسسات تغيير سياستها ووسائلها للتعامل مع الوضع الجديد.

1. تأثير العولمة

شملت العولمة جميع ميادين الحياة اليوم، وكان تأثيرها على المؤسسات واضحا من خلال الفرص التي

تقدمها:

1.1. الفرص التي تقدمها العولمة

- تظهر مزايا العولمة في العديد من النشاطات داخل المؤسسة، والتي يمكن حصرها فيما يلي:
- التأثير الأكثر أهمية هو اقتصاديات الحجم، فمن خلال اتساع الأسواق وعالميتها، يمكن للمؤسسة الاستفادة من مزايا الحجم التي تقلل التكاليف.
- سرعة الوصول إلى السوق، فالمؤسسات المعولمة هي الأكثر مركزية، وهذا يسمح لها بالتخطيط والتنظيم لإدخال منتجات جديدة في أقل مدة ممكنة، وهذا غير ممكن للمؤسسات متعددة الجنسيات حيث يوجد لكل مؤسسة فرعية محلية سلطة اتخاذ القرار على العلامة التجارية وسياسة المنتج، وبالمثل تركيز البحث والتطوير في عدد صغير من الابتكارات له تأثير على جودته وتكلفته.
- إنشاء اسم تجاري عالمي فريد وهوية علامة تجارية شاملة، هذا ما يولد وفرة كبيرة في الاتصال، من خلال استهداف نفس شريحة المستهلكين حول العالم، بنفس مفهوم المنتج، بشكل خاص للمنتجات الفاخرة أو الأزياء والمنتجات الغذائية العالمية، ولكن أيضا للمنتجات ذات التكنولوجيا العالية.

2.1. تحديات العولمة

- معظم مزايا العولمة موجهة نحو المنتجين وغير موجهة للسوق، هناك العديد من عيوب العولمة التي لا ينبغي الاستهانة بها، منها (Lambin & Moerloose, 2008, pp. 40-41):
- التأثير السلبي للمركزية، حيث تمكن من الإسراع في الإطلاق عالميا، ولكنها قد تؤدي أيضا إلى إبطاء قرارات تسويقية أخرى، بسبب وجود العديد من المستويات التسلسلات الهرمية بين مديري العلامات التجارية المحلية ومديري التسويق التي مقرها في المقر الرئيسي.
- عدم الحساسية لظروف السوق المحلية والبطء في رد الفعل الناتج، فمعظم الاستراتيجيات التسويقية تتم على مستوى المكاتب الرئيسية الذين لا يدركون جيدا قضايا وحساسيات المستهلكين المحليين، لأن هدفهم هو البناء على أوجه التشابه بين الأسواق وليس على ما يجعلها تختلف، وبذلك تطوير منتج لا يتماشى مع احتياجات المستهلكين وضياع في معرفة المستهلك المحلي.

- خطر إدارة المخاطر حيث تصبح محفظة العلامات التجارية العالمية أكثر عرضة للخطر، فعندما يصبح العالم مرتبطاً أكثر فأكثر بالوسائط الإعلامية العالمية، فمع حدوث أدنى مشكلة محلياً في ملف بلد في علامة تجارية عالمية معروفة للعالم بأسره في غضون ساعات قليلة أو حتى بضع ساعات الدقائق، فهو أكثر خطورة من الناحية المالية، مثل ما حدث عام 2020 حين أساء الرئيس الفرنسي للمعالم الدينية للمسلمين، تمت مقاطعة جميع المنتجات الفرنسية في جميع أنحاء العالم الإسلامي في مدة وجيزة مما أثر على اقتصادها سلبياً.

2. تقنيات المعلومات والاتصالات

يتذكر الجميع أزمة نمو الاقتصاد الجديد، وكرثة الشركات الناشئة المرتبطة بالإنترنت وانهيار شركات ناسداك في عام 2001. وأسباب هذه الإخفاقات معروفة الآن (Lambin & Moerloose, 2008, p. 42) :

- التنمية الدولية غير المنضبطة والتقليل من الوقت اللازم للوصول إلى نقطة التعادل؛
- التنمية الدولية غير المنضبطة والتقليل من الوقت اللازم للوصول إلى عتبة المردودية؛
- التقليد السريع للأفكار الجيدة والعلامات التجارية القوية بسبب عدم وجود حواجز أمام الدخول في النشاط؛
- عدم وجود عروض ذات قيمة ومختلفة، فالمؤسسات الناشئة تعرض نفس المنتجات والخدمات على الإنترنت مثل المتاجر المادية؛
- سوء تفسير سلوك مستخدمي الإنترنت، أكثر ميلاً إلى نافذة المتجر ماذا اشترى؛
- تعطى الأولوية للاتصالات والمبيعات وجاري تطوير نظام الخدمات اللوجستية للتوزيع المادي.

على الرغم من أزمة النمو هذه، يستمر تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات بمستوى عالي، وتقدم التجارة الإلكترونية للمؤسسات فرص غير مسبقة.

1.2. التجارة الإلكترونية

يطلق مصطلح التجارة الإلكترونية على أي تبادل إلكتروني يساهم في النشاط التجاري والتسويقي للمؤسسة، والذي يسمح بإدارة العلاقات مع الزبائن والموزعين والموردين و/أو شركاء آخرين للمؤسسة،

فالتجارة الإلكترونية لا تعني البيع الوحيد عبر الإنترنت، فهي فرصة جديدة تعتمد على أي مؤسسة، كبيرة كانت أم صغيرة، محلية أو دولية، ترغب في تطوير الأنشطة عبر الإنترنت جنباً إلى جنب مع أنشطتها التقليدية. الشعور بالحرية في مشاركة المعلومات يعزز رفض الدفع مقابل منتج يمكن نسخه بسهولة، بل ويبدأ في إضفاء الشرعية على القرصنة، ما يؤثر على الاتصال الفوري والدائم على العلاقات التجارية والبشرية. يعمل ظهور مجتمعات الإنترنت على تعزيز انتشار التواصل "من الفم إلى الأذن"، مما يزيد من قوة المستهلكين على المنتجين، فعدم الكشف عن الهوية يشجع المراقب على الإنترنت على سلوك المتلصص ولكن أيضاً إمكانية اختراع حياة أخرى لإرضاء العديد من الأحلام، والتي يخطط لتحويلها إلى سلعة. أدى إنشاء بورصات مثل eBay إلى جعل العديد من الأسواق أكثر مرونة. كما أدت الاتصالات المجانية إلى تفجير توافر المعلومات.

2.2. ظهور الأسواق الفوقية أو الميتا ماركت

أحد الأسباب الرئيسية لفشل المؤسسات الناشئة المبتكرة، هو أنها لم تقدم عرضاً مميزاً بدرجة كافية عن العرض المقدم في المتاجر الفعلية، ما يعني أنه لا يكفي إعادة إنتاج ما تم القيام به تقليدياً عبر الإنترنت، ولكن يجب إعادة التفكير في العرض من خلال تقديم قيم جديدة للزبون، مثلاً المزيد من العروض العالمية أو مجموعات جديدة من العروض الكلاسيكية.

يمكن للأعمال القائمة على الويب أن تتوافق مع مفهوم السوق، حيث يسمح مفهوم السوق الفوقية للمؤسسة بالتنفيذ الكامل لمفهوم "التوجه بالزبون"، فبينما يتم تنظيم الأسواق عمودياً من حيث المنتجات والخدمات من منظور "المنتج"، فإن الأسواق تدور أفقياً حول منطقتي للزبائن، فجمع العديد من الموردين المتناثرين في شبكة تعاونية حول نفس الحاجة، يجعل الموردين ليسوا منافسين، لكنهم مكملون، فغالباً ما تتوافق هذه الحاجة مع حدث نادر يكون للزبون فيه خبرة قليلة، يمكن أن يستهلك العثور على بائعين متعددين جهداً لأول مرة، بينما يمكن للمسوق المختص ذي الخبرة استخدام شبكة الاتصالات والعلاقات الخاصة به لتسهيل العملية، مثل شركات الإنشاءات العامة.

3.2. إعادة هيكلة شبكات التوزيع

السؤال الذي يواجه المؤسسة اليوم هو معرفة المكانة الذي يجب أن تمنحها للتجارة الإلكترونية، التكامل أو استبدال العمليات "عبر الإنترنت"، مما لا شك فيه أن الأنشطة عبر الإنترنت لا تحل دائماً محل ما تقوم

به المؤسسة بالطريقة التقليدية، عمليا غالبا ما يكون الحل الأنسب هو الجمع بين النشاط "عبر الإنترنت" و "خارج الإنترنت".

سؤال ثان ذو أهمية استراتيجية أثارته مخاوف التجارة الإلكترونية هو إعادة هيكلة شبكة التوزيع، فقد نتج عنها إلغاء المسافة مما يسمح للمؤسسة المنتجة بالتحدث مباشرة إلى الزبون النهائي، وبالتالي تجاوز الوسيط وحفظ هامش التوزيع، فالوضع أكثر تعقيدا في الواقع العملي، لأن ما يهم المؤسسة هو التكلفة الإجمالية للمعاملة، ومع ذلك، فإن الوظائف اللوجستية والتوزيع المادي التي يجب على البائع ضمانها الآن تكون باهظة الثمن. في بعض الأحيان يكون من المعقول ترك المهام التي تتطلب القرب المادي للتركيز على توصيل المعلومات الجيدة، وعليه توجد خيارات كثيرة منها:

- وضع قائمة بسيطة للمنتجات على موقع المنتج بدون عرض السعر، فالموقع ينظر إليه على أنه دعم للموزع؛
- ممارسة البيع في الموقع بسعر السوق بإضافة تكاليف التسليم المادي، يجعل عرض الموزع التقليدي ملفت للانتباه؛
- ممارسة البيع مع إعادة المعاملة بعمولة للبائعين الموجودين في المنطقة التي يباع فيها المنتج؛
- المضي قدما في البيع بسعر السوق بالتوازي مع الموزعين، وهو ما يشكل بوضوح هجوم على الشبكة التقليدية.

4.2. التوسع الجغرافي للسوق

لا يعني انتشار العرض والطلب بالضرورة امتداد السوق المرجعية الجغرافية، لأنه إذا كانت العولمة تسهل الاتصالات الدولية والخدمات اللوجستية، ويتطلب التوزيع المادي معرفة فنية محددة وموارد مالية كبيرة، فإن تطوير تقنيات الاتصال يمكن أن يعطي الوهم بأن المسافة ألغيت، لكن في الحقيقة، المسافة هي مفهوم متعدد الأبعاد يتطلب التمييز بين المسافة الجغرافية (المسافة المادية)، والمسافة الإدارية (الاتفاقيات التجارية)، والمسافة الاقتصادية (التفاوت في الدخل) والمسافة الثقافية (اختلافات لغوية).

5.2. تأثير الاتصالات الإلكترونية

يتمثل التأثير الفعلي للاتصالات الإلكترونية في انخفاض تكاليف الاتصالات والنقل، إلى جانب النشر الواسع للمعلومات ذات الصلة بالتكلفة المنخفضة، والذي يزيل تدريجيا الحواجز بين الأسواق ويتيح الوصول

إلى السوق الدولية لأي شخص لديه موهبة أو أفكار، مما يسمح للبلدان النامية بالوصول إلى السوق العالمية بسعر أقل تكلفة.

"الويب 2.0" أو ثورة الإنترنت الثانية، هو استخدام جديد للويب حيث يتم إنشاء معظم المعلومات بواسطة المستخدمين وليس من قبل المؤسسات أو منشئي المواقع، منظمين بالتفاعل بين المستخدمين الذين لا يترددون في مشاركة المعلومات والمتمحورة حول الشبكات الاجتماعية، فنجد:

1.5.2. مشاركة المحتوى والتفاعل

أين يكون المستخدمون هم الذين يشاركون في إنشاء المعلومات (ويكيبيديا مثلا) هي موسوعة افتراضية تعمل كمنتدى، حيث يمكن لمستخدمي الإنترنت أنفسهم كتابة مقال واقتراح تصحيحات على المقالات الموجودة، الميزة العامة لمواقع "المحتوى من إنشاء المستخدمين" هي التباين الشديد في موثوقية المعلومات من الأفضل إلى الأسوأ. ومع انتشار المزيد والمزيد من المعلومات حول المنتجات هناك، يمكن أن تكون العلامات التجارية ضحايا سوء الفهم، سواء كان ذلك حسن النية أو سوء النية، فالمؤسسات لديها إمكانية التدخل في المحادثة، لكن كمشارك بسيط وتترتب عنه عدم الثقة من قبل مستخدمي الإنترنت. لذا يعد التفاعل مفتاحا لمصادقية الأداء في "الويب 2.0".

2.5.2. شبكة اجتماعية

الشبكة الاجتماعية هي امتداد لمكان الارتباط بين الأفراد حسب صفة مشتركة (دراسات، عمل، صداقة (...))، وهي تتطور عن طريق الاتصال، عادة ما ندخل الشبكة بدعوة من أحد من أعضائها والتي يجب قبولها صراحة، فأكثر الشبكات تطورا حاليا تضم ملايين الأعضاء، فالعضو يمكنه إيداع الكثير من المعلومات عنه: عمره، دراسته، مهنته، وكذلك اهتماماته وهواياته وما إلى ذلك. لذلك تعتبر فرص الاستهداف الفردي والتواصل الفيروسي التي توفرها الشبكات الاجتماعية استثنائية.

3.5.2. مشكلة الخصوصية

يتطلب تخصيص الاتصال عبر الإنترنت تطوير قواعد بيانات شخصية بحيث تكون قادرة على تقديم استجابة تتكيف قدر الإمكان مع توقعات الزبون. لذلك، فإن أي معلومة تجعل من الممكن تمييز الزبون، وهو ما يفسر ظهور بنوك البيانات الشخصية، والتي تثير قضية حساسة للغاية تتعلق بحماية الخصوصية.

3. ظهور قيم جديدة في الاقتصاد

في هذه البيئة الجديدة، تتمتع المؤسسة بالقدرة على الوصول إلى السوق بالميزة الرئيسية، بدلا من بيع ما يمكنها تصنيعه فقط، فالمؤسسة الافتراضية ستبيع ما يمكنها توزيعه. منذ ذلك الحين، أصبح الاتصال بالسوق والمعرفة في التوزيع والخدمات اللوجستية هو الكفاءة الاستراتيجية الرئيسية، بينما كان حتى وقت قريب نشاطا داعما لا أكثر. يتميز العصر الحالي بعدة مفارقات، أهمها أنه:

- لم تكن القدرة على توليد الثروة وتوزيعها أكبر من قبل، ولكن لم تكن التفاوتات في العالم أكبر؛
- الديناميكية غير العادية لاقتصاد السوق تتزامن مع فقر شبه كامل لنصف البشرية؛
- بينما يتوجه الاقتصاد إلى العالمية، لا يزال المجال السياسي قوميا بشكل أساسي؛
- البيئة تتدهور بينما المعرفة العلمية والمعرفة التقنية والثروة المتراكمة تنتقد الكوكب؛
- هذا الوضع، يؤثر على المؤسسات ويجبرها على إعادة التفكير جذريا في مسؤولياتها تجاه المجتمع والنظر في اقتصاد السوق بشكل أكبر في بيئته، مع مراعاة نقاط القوة ولكن أيضا نقاط الضعف.

1.3. التأكيد على سلطة المجتمع المدني

الازدهار الاقتصادي، تطور التعليم وانتشار الثقافة الاستهلاكية، جعل المستهلكين أكثر خبرة وأكثر احترافا في سلوكهم الشرائي، فبمجرد أن يصبح المشتري سهل الانقياد ويمكن التعامل معه بسهولة، يعتبر قوة للمؤسسة. هناك ستة سلوكيات أو مواقف تميز المستهلك الجديد نذكرها بما يلي (Lambin & Moerloose, 2008, p. 52):

- الشعور بالقوة، نظرا لتضخم العرض في الأسواق، وشدة المنافسة، وتعدد مصادر المعلومات، إضافة إلى التأثير القوي لمنظمات المستهلكين؛
- احتراف كبير، يتصرف المستهلكون أكثر فأكثر كمشتريين واعين ومطلعين وقادرين على إجراء التفاضلات بين العلامات التجارية وتجار التجزئة، ويرغبون في إبداء آرائهم بفضل الأرقام المجانية في الاتصال بالمؤسسة مباشرة؛
- علاقة الولاء والرضا، إن منح الزبون الخدمة (المتوقعة) المتفق عليها غالبا ما يكون غير كاف لخلق رابطة ولاء، فالهدف هو تقديم المزيد والحصول على زبائن راضين بشكل أكثر بساطة؛

- توقعات جديدة، أين يسعى المستهلك إلى مستويات أعلى من الرضا، ويطالب بمنتجات تتكيف مع احتياجاته الخاصة فيتحول إلى البحث عن قيم جديدة، فاخرة أو منخفضة التكلفة؛
- الحاجة إلى الحوار، الذي يجعل أصوات الزبائن مسموعة ومفهومة، فيتم تمثيل المستهلكين والمواطنين من قبل جمعيات المستهلكين القوية والمؤسسات غير الحكومية؛
- الاستهلاك الأخلاقي، من المنتجات التي تلبى معايير الجودة والسعر، موازنة مع الصفات البيئية للمنتج، والممارسات البشرية والاجتماعية للمؤسسة المنتجة.

وعليه، فالقوة المتزايدة للمجتمع المدني تؤدي إلى ظهور مطالب تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء السوق: حرية الاختيار، المعلومات، الضغط على الأسعار، سلامة المنتجات والإنصاف في المعاملات التجارية.

2.3. النظرة الاجتماعية والبيئية للاستهلاك

إن إدراك السوق لندرة الموارد الطبيعية، والنمو غير المنضبط للنفايات والتكلفة الاجتماعية للاستهلاك، يغير رؤية الاستهلاك ذاتها، فيقيس التقييم البيئي التأثير البيئي للمنتج من خلال مراعاة الحصول على المواد الخام وتحولها وإنتاجها وتعبئتها وتوزيعها وشروط استخدامها وطرق التخلص منها بعد الاستخدام (Lambin & Moerloose, 2008, p. 54).

3.3. هدف الكفاءة البيئية

تشجع النظرة الاجتماعية والبيئية للاستهلاك المؤسسات على تحسين "كفاءتها البيئية"، أي زيادة كمية المنتج لكل وحدة من الموارد الطبيعية، بمبدأ "أنجز المزيد بمراد أقل"، فأصبحت صورة المؤسسة الصديقة للبيئة بشكل متزايد حجة قوية للاحتفاظ بالزبائن والموظفين والمساهمين.

4. تأثير جائحة كوفيد-19 على الوظيفة التسويقية

في غضون أسابيع قليلة أثرت جائحة فيروس كورونا على اقتصادات العالم بشكل ملحوظ، فقد تلقى قطاع السياحة الضربة الأولى مع إلغاء الكثير من الرحلات والخدمات السياحية في بعض الدول العربية التي تعتمد على السياحة كمورد أساسي للدخل ولخلق فرص العمل (فرناندث، 2020، الصفحات 02-03). في غالبية الدول العربية تم تقليص أو وقف النشاط الاقتصادي ليشمل جميع المجالات تقريبا بعد اعتماد تدابير

لمكافحة جائحة كوفيد-19 ويشمل ذلك إغلاق المحلات التجارية والخدمات غير الأساسية والمراكز التعليمية وأماكن العمل والأنشطة الترفيهية، مما يجعل سيناريو الانهيار الاقتصادي ممكناً، إما لقطاعات محددة أو لأنظمة اقتصادية وطنية. ويعتمد هذا إلى حد كبير على مدة الاضطراب الذي يسببه فيروس كورونا، وكذلك على السياسات الاقتصادية التي تتخذها الحكومات لحماية المؤسسات والعمالة والقطاعات المنتجة. ولن يساعد في تفادي الانهيار حقيقة أن التراجع في الطلب المحلي سوف تتفاقم آثاره بسبب الركود العالمي المعلن، وذلك نتيجة انخفاض الطلب الخارجي من طرف الشركاء التجاريين الرئيسيين، وخاصة في أوروبا وآسيا.

المطلب الخامس: سلوك المستهلك

تبعاً للمفهوم الحديث للتسويق فإن المستهلك يعتبر نقطة البداية لأي نشاط تسويقي، كما أن نجاح مؤسسات الأعمال الصناعية والتجارية والخدمية يتطلب منها التعرف بدقة على السلوك الشرائي لزبائنها الحاليين والمرتبين، حتى تتمكن من تصميم وتطوير منتجاتها وتسعيرها وتوزيعها وترويجها على النحو الذي يشبع حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن ويحقق رضاهم ويؤكد ويعزز ولاءهم.

1. مفهوم سلوك المستهلك

يشمل سلوك المستهلك جميع النشاطات المرتبطة بالشراء من استخدام السلع والخدمات وتصريفها، بما فيها استجابة المستهلك العاطفية والعقلانية والسلوكية التي تسبق هذه النشاطات (Kardes, 2011, p. 07). يشير مصطلح المستهلك إلى مستهلكين فرديين أو إلى مؤسسات مستهلكة، فالمستخدم النهائي ليس بالضرورة مشتري في سلسلة توزيع السلعة أو الخدمة، يهتم سلوك المستهلك بما يلي:

- **نشاطات الشراء:** كيف يحصل المستهلكون على المنتجات والخدمات، وجميع النشاطات التي تؤدي إلى قرار الشراء بما في ذلك البحث عن المعلومات وتقييم السلع والخدمات وطرق الدفع ومن ضمنها عملية الشراء؛
- **نشاطات الاستخدام والاستهلاك:** تهتم بمن وأين ومتى وكيف يتم الاستهلاك وعملية الاستخدام بما فيها من ارتباطات رمزية، والطريقة التي توزع فيها السلع في وحدات الاستهلاك؛
- **نشاطات تصريف المنتج:** تهتم بالطريقة التي يصرف فيها المستهلك المنتجات ويعبئها، وقد تتضمن أيضاً أنشطة إعادة البيع.

ومنه، قد تكون استجابة المستهلك:

- استجابة عاطفية، تشير إلى العواطف مثل المشاعر وتقلبات المزاج؛
- استجابة عقلية (أو إدراكية)، تشير إلى طرق تفكير المستهلك؛
- استجابة سلوكية، تشير إلى استجابة المستهلك التي يمكن ملاحظتها.

زاد الاهتمام بسلوك المستهلك لفهم الكيفية التي يقوم بها المستهلكون باتخاذ القرار الشرائي، وما هي الدوافع وراء سلوكه، كما درس تلك العمليات المتخذة عند قيام الأفراد والجماعات باختيار وشراء واستعمال أو التخلص من المنتجات والخدمات والأفكار أو حتى التجارب سعياً لإرضاء حاجات ورغبات غير مشبعة.

2. النماذج التقليدية (الجزئية) المفسرة لسلوك المستهلك

يعتبر الاقتصاديون من أوائل الباحثين الذين اهتموا بدراسة وتحليل سلوك المستهلك، وذلك من خلال مناداتهم بمبدأ الرشادة الاقتصادية. ونموذج سلوك المستهلك هو ذلك الشكل المبسط للتفاعلات والنتائج المباشرة أو الرجعية لعناصر نظام اتخاذ قرار الشراء، فالنماذج التقليدية اهتمت بتفسير سلوك المستهلك وكيفية اتخاذه لقرار الشراء، والتي تنقسم إلى عدة اتجاهات.

1.2. النموذج الاقتصادي (نموذج لانكاستر)

وفقاً لهذا النموذج، فإن المستهلك عند اتخاذه لقراراته الشرائية، سوف يعتمد أساساً على التفكير الرشيد العقلاني، وعلى الحسابات الاقتصادية الدقيقة، وباعتبار أن المستهلك يملك دخلاً محدوداً مقابل احتياجات متعددة سوف يقوم بترتيب احتياجاته وفقاً لسلم تفضيلي، يمكنه من توزيع دخله على المنتجات التي تحقق له أكبر منفعة ممكنة. وقد اعتمدت هذه النظرية على الفروض التالية (رزقي و أحمد، 2017، صفحة 64):

- هناك عدد محدود من المنتجات، لكل منها وحدة قياس محددة (المتر، كلغ، اللتر...)
- كل وحدة من وحدات هذه المنتجات لها سعر محدد وموجب؛
- المستهلك يمتلك معرفة كاملة عن حاجاته، وعن كامل المنتجات المعروضة في السوق؛
- المستهلك يتخذ قراراته الشرائية بهدف تعظيم منفعته (الرشادة)، وهذا تحت قيد الميزانية المتاحة (الدخل).

2.2. النموذج النفسي لفرويد

رغم أن النموذج الاقتصادي اهتم بتحليل عدد كبير من الجوانب المتعلقة بالطلب على السلع والخدمات، والسعر وكيفية تحديده، إلا أنه أهمل عوامل أخرى مهمة أهمها العوامل المتعلقة بمحيط المستهلك، فهذه الجوانب حللتها النظريات والمفاهيم الخاصة بعلم النفس، حيث تعتبر "نظرية الحوافز" أول تيار نفسي ساهم مساهمة بارزة في التأثير على سلوك المستهلك، وذلك من خلال مساهمات "فرويد" " وكتاب آخرون اعتبروا الحوافز المحرك الأساسي للسلوك، من بينهم "ديكتر"، على عكس الكلاسيك الذين يعتبرون المستهلك عقلائي ورشيد، فان نظرية الحوافز تبحث في اللاوعي في جذور السلوك وتفسيره. (رزقي و أحمد، 2017، صفحة 65)

3.2. النموذج الاجتماعي لفيلين

يأخذ نموذج "ثورستن فيلين" بعين الاعتبار البيئة الاجتماعية للفرد، ومدى تأثير الجماعة التي ينتمي إليها على سلوكه، إلى جانب التطورات الحضارية التي يمكن أن يعرفها المجتمع، وبالتالي فالمستهلك يطمح للانتقال من مجموعته الحالية إلى مجموعة أعلى وأرقى، وقد أوضح هذا النموذج سلوك الطبقات الاستهلاكية حيث اعتبر أن الطبقة المترفة تعد الطبقة المرجعية بالنسبة لباقي الطبقات.

4.2. النموذج التعليمي لبافلوف

توصل "بافلوف" من تجاربه إلى أن التعليم هو عملية ارتباط شرطية وتوارد خواطر، وأن جزءا كبيرا من السلوك يتكيف بهذه الطريقة، ولقد تم تطوير هذا النموذج وتحديثه بمواصلة الأبحاث في الظواهر المختلفة كالتعليم والنسيان والقدرة على التميز، إلى أن وصل النموذج لأربعة مكونات أساسية هي الدافع، المزاج، الاستجابة والتعزيز. لكن هناك بعض المفاهيم مثل الإدراك واللاشعور وتأثير التفاعل بين الأفراد، لم تحض بالمعالجة الكافية، إلا أنه أثار الانتباه إلى بعض الجوانب التسويقية والإعلانية على وجه الخصوص، مثل أهمية تكرار الإعلان لتدعيم الاستجابة ومحاربة النسيان، وأهمية أن ينطوي مضمون الرسالة الإعلانية على أقوى الدوافع المرتبطة بخصائص السلعة أو الخدمة المعلن عنها، كما يفيد النموذج في وضع الخطوات الرئيسية لاستراتيجية الإعلان (رزقي و أحمد، 2017، صفحة 65).

5.2. نموذج الصندوق الأسود

وهو أبرز النماذج المعاصرة في سلوك المستهلك، حيث أجريت عليه تعديلات وتفسيرات لمتغيراته المختلفة، ويعتبر هذا النموذج الأكثر قبولاً في تفسير سلوك المستهلك، القائم على أساس وجود مثيرات تسويقية تتوافق وتوجهاته الاجتماعية، البيئية، والأخلاقية، الأمر الذي ينتج عنه مجموعة استجابات: قرار شراء، رضا، تكرار الشراء، أو غير ذلك (رزقي و أحمد، 2017، الصفحات 67-68).

6.2. نموذج تحديد حاجات الزبائن أو المستهلكين

يظهر من خلال النموذج، تحديد حاجات الزبائن، وذلك من خلال دراسة الحاجات المستقبلية غير المعبر عنها، والحاجات الموجودة المعبر عنها، وذلك من أجل تحقيق هدف المتمثل في خدمة الأسواق الحالية، ايجاد أسواق جديدة، ومن أجل الوصول إلى هذا المبتغى يتعين على القائمين بالبحوث التسويقية القيام بدراسة دقيقة لثقافة الزبائن وسلوكياتهم الشرائية، وكذا محاولة ضبط رغباتهم وتدارك تفضيلاتهم، إذا تحصل الباحثون في هذا المجال على معلومات دقيقة يمكن أن تبني عليها تصميمات المنتجات أو أنواع الخدمات التي تتوافق مع احتياجات الزبائن ورغباتهم، وذلك من أجل استقطاب زبائن جدد، وبالتالي فتح أسواق جديدة (رزقي و أحمد، 2017، صفحة 68).

3. النماذج الشاملة

حاولت هذه النماذج إدخال عدد كبير من العوامل، والتي تختلف باختلاف النموذج الواحد من حيث أهميتها ومدى تأثيرها على سلوك المستهلك، لكن أغلب هذه النماذج تركز على المستهلك باعتباره من يقوم بدراسة وتحليل المعلومات وبيحث عن الحلول المناسبة من أجل اتخاذ قرار الشراء.

1.3. نموذج نيكوسيا

تضمن هذا النموذج العديد من الاتجاهات الحديثة لدراسة سلوك المستهلك، كما اعتمد على نتائج العديد من الدراسات والبحوث، حيث يتكون من أربعة مجالات رئيسية يرى من خلالها "نيكوسيا" أن قرارات المستهلك ناتجة عن عملية تنقسم إلى قسمين رئيسيين (جلول، 2012، الصفحات 104-105):

1.1.3. معالجة الرسالة الإعلانية

يقوم المرسل (المصدر) ببعث رسالة إعلانية، حيث يستقبلها (المستهلك)، ما يؤدي إلى تكوين اتجاه لدى المستهلك نحو المنتج المعني بالرسالة الإعلانية، والذي يستخدم لاحقا كبيانات قاعدية للخطوة الثانية.

2.1.3. تقييم المنتج

يتعلق بالبحث عن المعلومة وتقييم المنتج، فتقارن الرسالة الإعلانية بمجموعة المعلومات والتقييم الخاص بمنتجات أخرى يعرفها المستهلك، على هذا الأساس يظهر محفز خاص بالعلامة، يقع تحت أثر مجموعة من العوامل (الإعلان عند نقطة البيع، مواقف وسلوك البائعين)، والذي قد يتحول أو لا يتحول إلى عملية شراء.

قد يؤدي سلوك الشراء إلى تخزين المنتج واستهلاكه فيما بعد، تسمح هذه العملية بإثراء تجربة المؤسسة وتؤدي إلى تغيير خصائص المستهلك واستعداداته الايجابية تقريبا نحو المنتج والمؤسسة، ويسهم سلوك الشراء من جهته في زيادة معرفة المؤسسة لردود أفعال المستهلك نحو منتجاتها، وعليه فإن موقف المستهلك يمكن أن يصبح ايجابيا أو سلبيا بعد شرائه المنتج.

4. نموذج انجل

وفق هذا النموذج فإن سلوك المستهلك يستند على ثلاثة إجراءات وهي:

- المعرفة، والتي تستند على إدراك المستهلك للمنبهات، بعد معرفة وتحديد الاحتياج.
- التعرف على المشكلة، من أجل تحقيق التوازن المطلوب، من خلال إشباع الاحتياجات.
- نتيجة الشراء، إما بتكرار الشراء في حالة الرضا أو العكس.

جميع المراحل التي يمر بها الفرد قبل اتخاذ قرار الشراء تكون متأثرة بمواقف الفرد، وأن المستهلك يقوم بمقارنة مختلف الحلول المطروحة أمامه، والتي تعكس مواقفه، وأن ذلك يظهر في المرحلة المسماة بمرحلة تقييم الحالات.

5. سلوك المستهلك بالنظرة الحديثة

تلخيصا لكل الآراء التي جاءت في هذا الموضوع، يمكن وضع خطوات أساسية لعملية الشراء التي يقوم بها المستهلك أو الزبون اتجاه منتج/خدمة معينة، تحت اسم علامة تجارية محددة.

1.5. البحث عن المعلومات

بعد إدراك المستهلك للحاجة المراد اشباعها، يبدأ بالبحث عن البدائل المتاحة أمامه، سواء عن طريق الملاحظة السطحية أو عن طريق البحث المكثف والجاد، حسب طبيعة المنتج المراد شراؤه، وهناك مصادر متعددة يمكن للزبون الاعتماد عليها، أهمها (طه، 2008، صفحة 141):

- مصادر شخصية، وهي المعلومات التي يحصل عليها الزبون من أفراد الأسرة، الأصدقاء، الزملاء، الجيران، ويعتبر هذا المصدر ذو مصداقية لدى الزبون لأنه يأتي من أفراد يحضون بثقته، دون مصلحة شخصية؛
- مصادر تجارية، وتتمثل في المعلومات التي يستقيها الزبون من شبكة الأنترنت، الإعلانات التجارية، البائعين، الكتيبات المصورة، النشرات المصاحبة للسلع، رفوف ولوحات العرض بالمتاجر المختلفة؛
- مصادر عامة، وهي المعلومات التي تتوافر حول المنتج عن طريق وسائل الإعلام العامة (صحف، مجلات)، جمعيات حماية المستهلك، الوزارات والهيئات الحكومية؛
- مصادر تجريبية، وتتمثل في المعلومات التي يحصل عليها الزبون من التجربة والاستخدام السابق للمنتج.

تعزز الأنترنت علاقات الزبائن، وتدعم بشكل كامل التطورات في مجال التسويق، من الإعلان إلى المشاركة في التصميم، فتتواصل المؤسسة مع الزبون، من خلال قناة ثنائية الاتجاه، أثناء الشراء قبل وبعد الشراء. يؤثر الزبون على العلامة التجارية والمؤسسة، ويمكن للمؤسسة أن تعرف في الوقت الفعلي آراء الزبائن حول المنتج/الخدمة ودرجة الرضا، وتتصرف وفقاً لذلك، وصولاً إلى أهداف العمل باستخدام الأدوات التكنولوجية ووسائل التواصل الاجتماعي التي تستغل في الحوار التفاعلي، القوة القديمة للكلام الشفهي (Consoli & Musso, 2010, p. 315).

2.5. تقييم البدائل

تتمثل هذه المرحلة في قيام المستهلك باستخدام المعلومات التي تحصل عليها في التقييم والمفاضلة بين العلامات التجارية المطروحة في السوق للمنتج المراد شراؤه، ويعتمد المشتري عادة على أكثر من معيار كالسعر، الحجم، اللون، الشكل، الموقع، وتختلف أهمية هذه المعايير من مستهلك لآخر وحسب نوعية المنتج.

3.5. قرار الشراء

يمثل قرار الشراء مرحلة الشراء الفعلي للمنتج، فعند تقييم البدائل تتجلى لدى الزبون رؤية واضحة حول سلم تفضيلاته، وعليه ينتقي العلامة التجارية الأكثر تفضيلاً. في بعض الحالات، وبعد أن ينوي الزبون شراء علامة معينة، يؤثر عليه إما آراء أفراد آخرين أو تغير الظروف المادية مثلاً أو الاجتماعية، فيؤدي ذلك إلى تغيير الزبون رأيه بعدم الشراء أو الاتجاه إلى منتج بديل.

4.5. سلوك ما بعد الشراء

يتمثل سلوك ما بعد الشراء في التصرفات التي يبديها المستهلك بعد شراءه للمنتج، طبقاً لشعوره بالرضا أو عدمه. ويتحدد هذا الأخير وفقاً للعلاقة بين "توقعات الزبون" و"الأداء المدرك" عن المنتج، فإذا كانت الفجوة بينهما سالبة، فإنه يتكون شعور بعدم الرضا، وإذا كانت موجبة فإنه يتكون شعور بالرضا. مع هذا يمكن أن يحصل "تشوش إدراكي" لدى الزبون، كأن يكون راضي على اختياره للعلامة المفضلة لكن غير مكثفي من منافعها (طه، 2008، صفحة 146).

المبحث الثاني: التسويق الاستراتيجي

يتمثل التسويق الاستراتيجي حسب شاندر في تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمؤسسة، واختيار وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ تلك الأهداف. أما بالنسبة لمنزبرغ فالاستراتيجية هي القوة الوسيطة بين إدارة المؤسسة والبيئة، فهي أنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.

كما تعرف الاستراتيجية بأنها توجيه أعمال المؤسسة على المدى البعيد، فتقوم على اكتشاف ميزة تنافسية بفعل إعادة تشكيل موارد المؤسسة في منحي متغير، حتى تستجيب لحاجات السوق وتوقعات مختلف الأطراف الفاعلة (ملاك، عمال، زبائن..). منه فان الاستراتيجية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة، فإنه لا بد من إجراء التغييرات الاستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق والمواءمة بين أهداف وغايات المؤسسة والبيئة بصورة دائمة، وهذا يتطلب الفهم والدراسة و التحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

المطلب الأول: تقسيم السوق

يتكون السوق من مجموعات كبيرة ومختلفة من المستهلكين، مما يصعب على المؤسسة خدمة السوق بأكمله، لذلك تقوم المؤسسة بتجزئة السوق إلى قطاعات، لتركز على قطاع معين تقوم بتوجيه مجموع جهودها نحوه، ويستند مفهوم "تجزئة السوق إلى قطاعات" على فكرة أن السوق غير متجانس، فمن النادر بل من المستحيل وجود مستهلكين متشابهين تماما في جميع النواحي، ولكن توجد جماعات من المستهلكين الذين يتشابهون في بعض الصفات التي لها أهمية من وجهة نظر المسوقين.

1. مفهوم تقسيم السوق

تقسيم السوق يعني تجزئة السوق إلى قطاعات معينة من المستهلكين، واعتبار كل قطاع، أو قسم بأنه سوق مستهدف يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز، والمؤسسة التي تستطيع تحديد حاجات ومتطلبات قطاعات، أو أقسام السوق المختلفة، من المؤكد أنها تستطيع حجز مكان مناسب لها في الحصة السوقية، وذلك عندما تحقق تفاضلا بين الفرص التسويقية المختلفة، حيث يتم دراسة حاجات كل قسم أو قطاع، وبالتالي إمكانية مواجهة السلع المنافسة، ذلك أن أقسام السوق التي تتميز بمستوى إشباع منخفض (أي أن السلع الموجودة لا تلبى رغبات المستهلكين بشكل كافي)، تعتبر فرصة تسويقية للمؤسسة حيث يمكنها تقديم سلع، وخدمات تحقق من خلالها مستوى إشباع، ورضا مرتفع.

فإذا كان المستهلكون متشابهين في حاجاتهم ورغباتهم وفي بيئتهم المحيطة والتعليم والخبرات، فإن استراتيجية التسويق المناسبة هي استراتيجية التسويق الشامل، وهذه الفكرة تدور حولها كافة المفاهيم المتعلقة بتجزئة السوق، وهي: " أنها العملية التي من خلالها تقوم المؤسسات بتقسيم الأسواق الكبيرة وغير المتجانسة إلى قطاعات أصغر يمكن الوصول إليها بكفاءة وفاعلية أكبر، عبر السلع والخدمات التي تلئم احتياجات الزبائن الفريدة" (Kotler & Armstrong, 2005, p. 185).

كما عرف تقسيم السوق الصناعي على أنه: "عملية تقسيم سوق المنتج ككل إلى مجاميع أصغر متجانسة داخليا كما يمكن تعريفها بأنها كافة الإجراءات التي بواسطتها يتم تجزئة السوق الكلية لسلعة أو خدمة ما إلى أجزاء أو أسواق فرعية من المستهلكين المتشابهين نسبيا في حاجاتهم وقدراتهم، واختيار جزء أو سوق فرعية أو أكثر كأسواق مستهدفة يراد الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي محدد".

تنقسم الأسواق من حيث التعاملات إلى ثلاثة أقسام، فنجد (طه، 2008، صفحة 87):

- سوق المستهلك، يشير إلى جميع الأفراد الذين يشترون السلع والخدمات لغرض استهلاكهم الشخصي؛
- سوق الأعمال، يتشكل من كافة المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات بغرض استخدامها في العمليات الإنتاجية، أو إعادة بيعها، أو تأجيرها بغرض تحقيق الربح.
- سوق غير الأعمال، وينقسم إلى سوق المؤسسات والسوق الحكومي، والتي تشتري السلع والخدمات لغرض تقديم الرعاية للأفراد كالمدارس والمستشفيات وغيرها من الإدارات.

2. أهداف تقسيم السوق

تهدف المؤسسة من خلال تجزئة السوق إلى تحقيق بعض الأهداف نذكرها كآتي (الصيرفي، 2009، صفحة 470):

- تخفيض التكاليف التسويقية؛
- تحديد الأساليب والوسائل الترويجية الأكثر فعالية للشرائح المختلفة؛
- تحديد القطاعات السوقية التي تستطيع استيعاب المنتجات المسوقة بشكل أفضل؛
- التعرف على طبيعة المنافسة في القطاعات السوقية وسياستها وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية؛
- صياغة السياسات والخطط التسويقية المناسبة لكل قطاع؛
- تجميع المستهلكين المتشابهين في مجموعة واحدة؛
- تحديد البرامج التسويقية ووسائل الإعلان الأكثر قبولاً لدى المستهلكين في الأجزاء المستهدفة الذين يبذلون اهتماماً أكبر بشراء منتجات المؤسسة بدال من بعثرة الجهود؛
- تسهيل عملية تعريف تقييم الفرص المتاحة أي إمكانية توجيه الموارد في الأجزاء الأكثر ربحية. والمفاضلة بين القطاعات المختلفة وتحديد منافع التوزيع التي تتسجم مع خصائص المستهلكين وتمكنهم من الحصول على المنتج في الوقت والمكان المناسبين؛
- تجنب المنافسة المباشرة من خلال اختيار الأجزاء المستهدفة التي تتميز بانخفاض درجة المنافسة؛
- الكشف عن الحاجات والرغبات بمجموعات متعددة من المستهلكين وزيادة الاهتمام بإشباعها من خلال تطوير سلع وخدمات جديدة والذي يعتبر جوهر النشاط التسويقي.

3. متطلبات تقسيم السوق

يعتمد التسويق الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية، فالتسويق الاستراتيجي هي مجموعة القرارات التي يمكن أن تستمر بها المؤسسة عن طريق استخدام الميزات التنافسية، يتحقق تحديد السوق من خلال التقسيم والاستهداف ويتم تثبيت صورة المنتج عن طريق التمرکز ويتم تحديد زمن الدخول حسب التوقيت حسب التوقيت التنافسي للمؤسسة.

قبل القيام بعملية تقسيم السوق هناك عدد من المتطلبات الواجب قياسها أو تحديدها، أهمها (البكري، 2008):

- إمكانية القياس، من حيث الحجم، القوة الشرائية والخصائص الأخرى التي يمكن قياسها؛
- إمكانية الربح، أن تكون السوق كبيرة ومربحة بما يكفي عند القيام بعملية التقسيم للبرنامج التسويقي الممكن اعتماده وتنفيذه في تلك الأسواق؛
- إمكانية الوصول، إلى القسم السوقي المختار بشكل فعال عبر وسائل الاتصال المختلفة؛
- تنوع السوق، بحيث يمكن الاستجابة إلى مختلف عناصر المزيج التسويقي المقرر تنفيذه في السوق؛
- فاعلية البرنامج المعد لتقسيم السوق، من خلال قدرته على التطبيق وأن يكون عملي عند التنفيذ؛
- إمكانية التأثير في القسم السوقي، بوجود موارد مادية كافية سواء إدارية أو تسويقية.

4. مراحل تقسيم السوق

تعتمد عملية تقسيم السوق على تنفيذ مراحل عديدة، أهمها:

1.4. مرحلة الدراسة

هي الاعتماد على دور المتخصصين في استكشاف كافة المؤثرات والعوامل التي تمتلك دورا رئيسيا في دعم الزبائن لاتخاذ القرارات الخاصة بالشراء، ويتم الحصول على معلومات هذه المرحلة عن طريق إعداد استبيان يشمل الآتي: أهمية مواصفات المنتجات، والتقييم الخاص بالعلامة التجارية، وطبيعة التوجه نحو المنتجات، والتوزيع الجغرافي للزبائن.

2.4. مرحلة التحليل

هي الاعتماد على تطبيق الوسائل التحليلية والرياضية من أجل الوصول إلى العلاقات والعوامل التي تؤثر على التواصل، بهدف تحديد القطاعات المتأثرة بعوامل محددة، ومن المهم تقليل عدد العوامل إلى أقل حد ممكن؛ مما يساعد على سهولة تنفيذ تجزئة السوق. تعريف واختيار قطاعات السوق: هي الاعتماد على العوامل المحصورة والتي تساهم في تحديد خصائص كل قطاع من قطاعات السوق المختلفة عن بعضها بعضاً.

3.4. مرحلة تحديد القطاعات المطلوبة

هي عملية تعتمد على الاستراتيجيات المستخدمة في تجزئة السوق؛ بمعنى ما هو نوع الاستراتيجية التي ستطبق في السوق.

4.4. البحث عن برنامج تسويق مناسب يساعد على تنفيذ تقسيم السوق

وهو اختيار برنامج تسويق يُقدّم مساعدةً للمسؤولين في العملية التسويقية؛ من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة والمعتمدة على توفير رغبات وحاجات الأفراد بطريقة فعالة.

5. أسس تقسيم السوق

إن تطبيق تجزئة السوق تعتمد على استخدام مجموعة من الأسس التي تستهدف المستهلكين والعملاء، وفيما يأتي معلومات عن أهم أنواع هذه الأسس:

1.5. التقسيم الجغرافي

هو توزيع الأسواق على مجموعة من الوحدات الجغرافية، وتشمل المدن أو الولايات أو الدول، ويعتمد هذا الأساس في التقسيم على أن الأفراد يمتلكون عادات مختلفة في الشراء، وترتبط مع المنطقة أو المكان الذي يعيشون فيه، لذلك تهتم المؤسسات بالتركيز على هذه المناطق الجغرافية، وتسعى إلى توفير حاجات الأفراد فيها أو تعزيز وجود خدماتها في أجزاء السوق، كما يتميز هذا التقسيم بسهولة معرفة الاختلافات بين الأفراد، والحرص على استخدام طرق الإعلان المحلية للتعريف بالمنتجات ضمن المنطقة الجغرافية.

2.5. التقسيم السكاني (الديموغرافي)

هو تجزئة السوق بناء على مجموعة من العوامل الديموغرافية منها العمر، الدخل، حجم العائلة، التعليم وغيرها من العوامل الأخرى، ومن ثم الاهتمام بتوجيه كافة عمليات التسويق نحو حاجات الأفراد المتأثرة بالعوامل السابقة.

3.5. التقسيم السيكوجغرافي

هو تجزئة السوق إلى مجموعات وفقا لخصائصهم الشخصية أو أنماط حياتهم التي تؤثر على وسائل الاتصال، الخدمات والسلع الاستهلاكية. أساس التقسيم السلوكي هو الاعتماد على عدة متغيرات للسلوك الخاص بالمستهلكين اتجاه خدمات أو سلع معينة، ومن الأمثلة على هذه المتغيرات: المنافع الناتجة عن المنتج من تلبية لحاجات المستهلكين.

4.5. طبيعة الاستخدام

هي تجزئة السوق إلى نوعين، الأول يحتوي على الأفراد الذين يستخدمون المنتج، والثاني يحتوي على الأفراد الذين لا يستخدمون المنتج، حيث تسعى المنشآت إلى استهداف النوع الذي يوفر لها الإيرادات والعوائد المناسبة.

5.5. معدل الاستخدام

هو وصف لعدد مرات استخدام المستهلك للخدمة أو السلعة خلال مدة محددة من الزمن، ويقسم إلى: المستخدمين بكميات كبيرة، والمستخدمين بكميات متوسطة، والمستخدمين بكميات قليلة.

6.5. التقسيم الجزئي

التقسيم الجزئي هو التحليل التفصيلي لتنوع احتياجات مجموعات مختلفة من الزبائن داخل الأسواق المحددة من خلال تحليل التجزئة الكلية، فالمستهلكين أو الزبائن الصناعيين الذين يشكلون جزءا من نفس سوق المنتج وإلى نفس الوظيفة الأساسية في المنتجات، على سبيل المثال معرفة الوقت في سوق الساعات، قد يكون لديهم توقعات أو تفضيلات عالية جدا ومتنوعة من حيث الوظائف الطرفية أو الضرورية أو المضافة التي تصاحب الوظيفة الأساسية، كتصميم الساعة، مقاومة الماء، وزنها... وبالتالي، فإن التقسيم الجزئي هو تحديد مجموعات فرعية من الزبائن الذين يسعون إلى نفس وظائف سلة السمات.

في أغلب الأسواق، يكاد يكون من المستحيل إرضاء جميع الزبائن بمنتج واحد (سلعة أو خدمة)، فالزبائن المختلفون لديهم اهتمامات ورغبات مختلفة، وهذا التنوع يؤكد أن الزبائن ليس لديهم فقط عادات شرائية مختلفة، ولكن قبل كل شيء لديهم أنظمة قيم مختلفة، وبالتالي توقعات مختلفة للسلع والخدمات المقدمة. في المجتمعات الصناعية، المستخدمون سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، لم يعد على استعداد لتسوية المنتجات القياسية المصممة لجميع الزبائن، بل أصبحوا يبحثون عن حلول تتكيف مع مشكلتهم المحددة. في مواجهة هذا من المتوقع أن تتخلى المؤسسات عن استراتيجيات التسويق الشامل لتتطور نحو استراتيجيات استهداف متباينة اتجاه مجموعة زبائن واحدة أو أكثر.

إن تحديد مجموعات الزبائن المستهدفة هو الهدف من نهج التجزئة المصغر الذي سيقسم السوق المرجعي إلى مجموعات فرعية متجانسة من وجهة نظر التوقعات وسلوك الشراء ووضع استراتيجية عرض تتكيف مع توقعات كل شريحة.

7.5. التقسيم والتمايز

التمايز يعني تنوع المنتجات المعروضة على مستوى:

– المنافسين لنفس النوع من المنتجات؛

– المنتجات من نفس المؤسسة المصنعة المعروضة لمختلف شرائح.

إجراء تقسيم للسوق حسب المزايا المرغوبة يعني معرفة نظام قيمة الزبائن فيما يتعلق بالمنتج المعني، فيتم تحديد كل قسم سوقي من خلال سلة السمات المطلوبة، وهذا ما يميزه عن الأجزاء الأخرى، وليس مجرد وجود أو عدم وجود سمة معينة، حيث يمكن البحث عن نفس السمة بعدة شرائح، كما أن الزبائن يريدون المزيد من السمات أو الفوائد الممكنة، ما يميز الأقسام عن بعضها البعض هو الأهمية النسبية المعطاة للسمات عندما يتعين على الزبائن اتخاذ خيارات، والمفاضلة بين السمات والسعر الذي يتعين عليهم دفعه للاستفادة منها.

يتم تحقيق التمايز من خلال إحدى سمات المنتج، ولكن يمكن تحقيقه أيضاً من خلال استراتيجية تسعير منخفضة أو عن طريق التمايز الإدراكي، كما يمكن أن يكون التمايز إدراكياً بحتاً، فالمنتجات مختلفة بالفعل إذا اعتقد الزبائن أنها مختلفة، وبذلك فإنهم يأتون بطول مختلفة لمشاكلهم. في حين أن التمايز يتعلق بتنوع

المنتجات، فإن تقسيم السوق يتعلق بتنوع احتياجات الزبائن المحتملين الذين يشكلون السوق. إن إدراك وجود هذا التنوع يشجع المؤسسة على تعديل عروض منتجاتها لكل شريحة محددة.

هناك صعوبة أخرى في التقسيم حسب المزايا المرغوبة وهي أنه إذا ربحت المؤسسة فهم مشاكل المستهلكين، فإنها تفقد المعرفة بملفهم الاجتماعي والديموغرافي.

المطلب الثاني: استهداف السوق

بعد تقييم جاذبية القطاعات السوقية، يقوم المسوق الاستراتيجي بتنمية البدائل الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالوصول إلى الأسواق المستهدفة. يتضمن استهداف السوق قيام المؤسسة بهاتين الخطوتين الرئيسيتين (طه، 2008، صفحة 100):

1. تقييم القطاعات السوقية

- بعد القيام بالتقسيم القطاعي للسوق، على المؤسسة تقييم كل القطاعات السوقية ليتم اختيار القطاعات المناسبة لنشاط المؤسسة، وذلك باستعمال المعايير التالية:
- حجم القطاع السوقي، والذي يجب أن يكون كبيرا لتتمكن المؤسسة من تحقيق عائد معتبر ويحمل مؤشرات نمو مستقبلية لضمان استمرار الربحية على المدى الطويل.
 - الجاذبية الهيكلية للقطاع، ويقصد به مدى جاذبية العوامل المتعلقة بالهيكل الذي يتشكل منه القطاع، فالقطاع الذي يتميز بمنافسة شديدة يعتبر قطاع غير جذاب للمؤسسة.
 - أهداف وموارد المؤسسة، توافر قطاع سوقي ذو حجم ملائم وذو جاذبية هيكلية لا يكفي، إنما يجب أن يسمح هذا القطاع بتحقيق أهداف المؤسسة.

2. اختيار القطاعات السوقية

بعد مرحلة تقييم القطاعات السوقية، على المؤسسة اختيار قطاع سوقي أو أكثر الذي ستوجه نشاطها نحوه، أي ستقوم المؤسسة باختيار سوقها المستهدف، والذي يشير إلى: "مجموعة مشترين يشتركون في خصائص أو احتياجات معينة".

يتطلب تحليل التقسيم حسب المزايا المرغوبة، جمع البيانات الأولية، والتي هي عملية مكلفة دائما، بالإضافة إلى ضرورة استخدام طرق التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات لتحديد مجموعات فرعية مختلفة من الزبائن.

3. البدائل الاستراتيجية لاستهداف السوق

توجد ثلاثة استراتيجيات متاحة أمام المؤسسة، وهي (طه، 2008، صفحة 101):

1.3. استراتيجية التسويق غير المتمايز

وهي عبارة عن استراتيجيات للتغطية تتجاهل الاختلافات بين القطاعات المختلفة، فتتعامل معه كوحدة واحدة، أين تقدم مزيج تسويقي موحد معتمدة في ذلك على الترويج والتوزيع الواسع الانتشار، فيطلق عليه "التسويق الكلي".

تحقق هذه الاستراتيجية النجاح في حالة اتصاف سوق المؤسسة بالتجانس، فيصبح تقديم مزيج تسويقي موحد أمر مقبول، ويحقق توفيراً في التكاليف نظراً للاستفادة من اقتصاديات الحجم وضغط النفقات الترويجية.

2.3. استراتيجية التسويق المتمايز

أين تقدم المؤسسة مزيجاً تسويقياً مختلفاً لكل قطاع سوقي مستهدف، وتتطلب هذه الاستراتيجية نفقات أكثر نظراً للإنفاق على بحوث التسويق، فالمؤسسة تتوقع موازنة بين زيادة المبيعات وزيادة التكاليف.

3.3. استراتيجية التسويق المركز

تستهدف المؤسسة قطاعاً واحداً أو عدداً قليلاً من القطاعات السوقية، فيطلق عليها "التسويق القطاعي المحدود"، وتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة الحجم أو ذات المورد القليلة والتي تواجه منافسة حادة.

وكنتيجة للاختلاف بين مجموعات المستهلكين طبقاً للعديد من المؤشرات الجغرافية، واختلاف دوافع الشراء من مستهلك لآخر، من وقت لآخر ومن موقف لآخر، فإن المؤسسة تواجه ظروف بيئية مختلفة، قد تمثل تحدياً للإدارة التسويقية، مما يتطلب من الإدارة التسويقية مراعاة النقاط التالية في اختيار أي سوق:

- تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين، ومحاولة إشباعها بالوقت، السعر، الجودة وفي المكان المناسب؛
- تحديد الحاجات والرغبات المراد إشباعها، حيث يتطلب الأمر تحديد جوانب شخصيته، السن، الدخل، النوع، الثقافة المهنة، الطبقة الاجتماعية، مستوى التعليم؛
- تحديد الأسواق المستهدفة للعمل بكفاءة بسبب محدودية الموارد، ذلك أن السوق غالباً ما يكون كبيراً لدرجة يصعب على المؤسسة أن تمدّه بكافة الاحتياجات من السلع أو الخدمات؛

- دراسة المنافسين لإضافة القطاعات غير الموجودة من قاعدة بيانات الزبائن لدى المؤسسة، والتعرف على متطلباتها؛
- إعطاء الأولوية لشرائح معينة (الأكثر ربحاً) عن طريق رسم خرائط المبيعات، وبيانات الربح من الزبائن الحاليين؛
- تحديد القطاعات التي من المرجح أن تحتاج نهجاً فريداً من التعامل.

4. العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية الأسواق المستهدفة

- تأخذ إدارة المؤسسة بعض الاعتبارات في اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل قطاع سوقي، كالاتي (ahmedalmefalany):
- موارد المؤسسة، إذا كانت محدودة لدرجة أنها لا تكفي لتغطية السوق فإنه من الأفضل اختيار استراتيجية التسويق المركز؛
 - تجانس المنتج، التسويق غير المتنوع هو الأكثر ملائمة للمنتجات المتجانسة أما المنتجات المتنوعة مثل آلات التصوير والسيارات فتناسبها استراتيجية التسويق المتنوع أو المركز؛
 - مرحلة المنتج في دورة حياته، عندما تقدم المؤسسة منتجاً جديداً للسوق، فعادة يفضل البدء بشكل واحد، أو أشكال محدودة حتى يمكن خلق الطلب المبدئي عليه، وفي هذا الصدد فإن التسويق غير المتنوع هو الاستراتيجية المناسبة، أو التركيز على جزء معين من السوق منذ البداية؛
 - تجانس السوق، إذا كان للمشتريين نفس الأذواق، ويشتركون نفس الكميات كل فترة، وردود أفعالهم للمثيرات التسويقية متماثلة فإن استراتيجية التسويق غير المتنوع هي المناسبة؛
 - استراتيجية المنافسين، عندما يتبع المنافسون سياسة تقسيم فعالة، فإنه من الصعب على المؤسسة أن تتنافس من خلال استراتيجية التسويق غير المتنوع، وعلى عكس ذلك عندما يتبع المنافسون استراتيجية التسويق غير المتنوع فإن المؤسسة يمكنها الاستعادة من خلال سياسة تقسيم السوق إذا وجدت عوامل أخرى تؤيد ذلك؛

المطلب الثالث: التموضع الاستراتيجي

بعد تقسيم السوق واختيار الأسواق الجذابة التي تتناسب المؤسسة، ينتقل المسوق الاستراتيجي إلى بناء الانتباه للعلامة أو المنتج، وذلك عن طريق تمييزها عن باقي منتجات المنافسين بإضافة خصائص معينة

للمنتج أو الخدمة، حيث تكون هذه الخاصية السبب أو الدافع الذي من أجله يفضل المستهلك المنتج الذي تقدمه المؤسسة عن باقي منتجات المنافسين في السوق، وهو ما يطلق عليه التموضع.

1. تعريف التموضع

يمكن التموضع المؤسسة من إرساء مكانة مميزة للمنتج في ذهن المستهلك تتميز بها عن باقي منافسيها في السوق. فالتموضع هو عبارة عن: "مجموعة من الخصائص أو المزايا التنافسية التي تميز المنتج أو الخدمة عن المنتجات المنافسة" (Claude, 2001, p. 110)، من خلال هذا التعريف يستنتج أن التموضع يقوم على ثلاثة ركائز رئيسية وهي: المستهلك، المنافسة والمؤسسة، فالمؤسسة تحاول بناء مكانة ذات قيمة لمنتجها في ذهن المستهلك، وتكون هذه القيمة هي السبب أو الدافع الذي من أجله يفضل المستهلك منتج المؤسسة عن باقي المنتجات المنافسة. وينقسم التموضع إلى قسمين:

- التموضع الإرادي، وهو المركز الذهني الذي تهدف وتأمل المؤسسة إلى تحقيقه في ذهن المستهلك وذلك مقارنة مع بقية المنافسين؛
- التموضع اللاإرادي، وهو المركز الذهني الذي يحتله المنتج في ذهن المستهلك بالمقارنة مع المنتجات المنافسة.

يستنتج من هذا التصنيف بأن التموضع الإرادي أو المحقق هو الصورة التي يكتسبها الزبون حول منتج المؤسسة، وبالتالي فهو يخضع لحكم المستهلك ويخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة، أما التموضع اللاإرادي فيمكن للمؤسسة السيطرة والتحكم فيه وذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي.

وعليه يمكن أن يكون هنالك انحراف بين التموضع المخطط والتموضع الذي أدركه المستهلك، مما يعني أن التموضع الذي تريد المؤسسة وصفه قد لا يتوافق مع الصورة التي يأخذها الزبون عن المؤسسة.

2. مراحل التموضع

تأتي مرحلة التموضع كاستجابة استراتيجية لكثافة الأسواق وتنوعها وكثرتها، الأمر الذي يدفع المؤسسة إلى التفكير في إيجاد وسيلة للتمييز عن المنافسين، كما أن التموضع يبقى طيلة مدة حياة المنتج لذلك يعتبر مرادفا لكلمة هوية المنتج.

1.2. التعريف بالمنتج

يتم التعريف بالمنتج من حيث الصنف الذي ينتمي إليه، وشرح الخصائص التي تميزه عن غيره.

2.2. تحديد مواطن التميز

بعد أن يتم تحديد مجال المنافسة، ينتقل الاستراتيجي إلى تحديد مواطن التميز على أن تكون هذه الخصائص التي يبنى على أساسها هذا التميز تمثل أهمية خاصة للمستهلك.

وحسب لفيت لا بد من توفر مجموعة من الشروط لنجاح التميز، منها:

- أن يكون صعب التقليد من طرف المنافسة؛
- أن يكون السعر الذي يدفعه المستهلك مقابل التميز في الجودة مقبولا؛
- أن يكون التميز سهل الإدراك من قبل الزبون وفي حالة العكس، فمن الضروري تكثيف الحملات الترويجية لإخبار المستهلك بالخصائص المميزة للسلعة ولا يجدها عند المنافسين؛
- تجنب استعمال السعر المنخفض كبعد استراتيجي للتميز، وإنما يتم الاعتماد عليه كبعد تكتيكي للأسباب الآتية:
- السعر يمكن تقليده بسرعة من قبل المنافسين؛
- استعمال السعر للحصول على مكانة مميزة للمنتج، هو بمثابة طريق سريع إلى حرب.

3. التخطيط الاستراتيجي

يعتمد التخطيط على التفكير الإبداعي والديناميكية المتجددة، خاصة مع الطبيعة المتغيرة للقوى الفاعلة في مجريات الأحداث في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وهذا ما يؤكد حقيقة أن تبني الإدارة للتخطيط كمنهجية عمل لا يعني بالضرورة أن إتباع نفس أسلوب التصرف يمكن أن يكون هو الطريق إلى النجاح دائما وفي كافة الأوضاع، وهو ما يقتضي من إدارة المؤسسة درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف مع كل وضع على حدى، فمن شأن ذلك أن يقود إلى حلول منطقية لمشاكل المؤسسة.

1.3. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى، يأخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والأقسام السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويجب على السؤال "أين نحن ذاهبون؟"، آخذاً 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 (قبادو، 1434هـ، صفحة 02).

يعود الفضل لأنسوف في تطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وقد رافق هذا المفهوم تطور ملحوظ في الأدوات الاستراتيجية خصوصا ضمن ما جاءت به تقنيات التسويق الاستراتيجي. ويمكن اختصار أهم التغييرات التي أحدثها على مفهوم التخطيط فيما يلي:

- لا يمكن إطلاقا القيام بالتخطيط مع افتراض كون المحيط ثابتا، يجب الأخذ بعين الاعتبار عامل المحيط وتغيراته لكونه أصبح أكثر تعقيدا وتقلبا.
- إجراءات التخطيط تستلزم مخططا مكتوبا، صياغة واضحة للغايات والأهداف والتعليمات الموجهة للمستويات الدنيا هرميا، ووضع أنظمة رقابة واضحة.

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

ينتج المخطط الاستراتيجي 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 بإظهار أهداف أخرى ترجمة لنتائجه.

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

2.3. أهمية التخطيط التسويقي

تحتاج المؤسسة إلى تحديد اتجاه نشاطها من أول فكرة إلى آخر مرحلة، والذي يظهر من خلال تتمثل الأهمية البالغة للتخطيط التسويقي، ملخصة فيما يلي:

- مساعدة المسيرين على التفكير المنظم القائم على أسس علمية؛
 - المساعدة على التنسيق الأفضل للجهود التسويقية؛
 - المساعدة على تحسين عملية الرقابة؛
 - المساعدة على مواجهة الظروف الطارئة؛
 - يعتبر أداة اتصال فعالة تتطلب تعاون جميع العاملين في المؤسسة.
- ويشير مصطلح "قسم استراتيجي" لنفس معنى "مجال النشاط الاستراتيجي" والقسم الاستراتيجي 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 تواجهه المؤسسة منافسين محددين ومن الممكن أن تصاغ له استراتيجية.

3.3. خصائص الخطة الفعالة

- اختلف الكتاب ومفكرو الإدارة في تحديد خصائص الخطة الفعالة. وقد اجمعوا على أربع منها وهي (الصميدعي، 2004، صفحة 231):
- المرونة، فالخطة يجب أن تكون بالمرونة التي تكفي لتعديلها وتكييفها مع ما يستجد من أوضاع، وذلك لاستيعاب التغيرات التي تحملها التطورات غير المتوقعة أثناء التنفيذ؛
 - الوحدة، أن يكون للمؤسسة خطة شاملة موحدة يتم تنفيذها على كافة مستويات العمل وفي وقت واحد؛
 - الاستمرارية، أن يتوفر لها آليات الاستمرارية والتواصل مع مرور الوقت، وذلك حتى يمكن تحقيق الأهداف طويلة الأجل؛
 - الدقة، وجود طرق وأساليب عمل منتظمة، بالإضافة إلى أدوات القياس ومعايير التقييم المناسبة لكافة أوجه النشاط.

4. التحليل والتشخيص

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 عائدا معتبرا. 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 داخليا وخارجيا، من خلال:

1.4. 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.

2.4. 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.

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.

المطلب الخامس: 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. مستويات الاستراتيجية

اختلف الباحثون في تحديد مستويات الاستراتيجية، فقد طرح كل من "تومسون" و"ستريكلاند" أربعة مستويات: استراتيجية المؤسسة، استراتيجية الأعمال، استراتيجية دعم القطاع الوظيفي، استراتيجية مستوى التشغيل؛ وقدّم "نيومان ولوغان" مستويين للاستراتيجية: استراتيجية الأعمال، السياسة الوظيفية. في حين يعتبر التصنيف المتبع في مختلف المؤسسات والمتعامل به في الأدبيات الاستراتيجية هو تصنيف "جونسون وسكولس" باعتبار أن مستويات الاستراتيجية في المؤسسة تنقسم إلى ثلاث مستويات

✓ استراتيجية المؤسسة ككل؛

✓ استراتيجية مجال النشاط؛

✓ الاستراتيجيات الوظيفية.

1.1. استراتيجية المؤسسة ككل

حيث تشمل المؤسسة ككل والهدف من هذه الاستراتيجية هو الاستجابة لتطلعات الملاك والأطراف الأخرى المشاركة، وذلك من خلال المحاولة للإجابة عن السؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة أو تدخل فيها أو تخرج منها. وبالتالي البحث عن الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.

2.1. استراتيجية مجال النشاط

وتتم هذه الاستراتيجية بالبحث عن عوامل النجاح في السوق المستهدفة الحصول على ميزة مقارنة بالمنافسين. وتتم هذه الاستراتيجية بتحديد المنتجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها وفي أي الأسواق يتم ذلك، وتحديد أي المنتجات التي يجب أن تعرض أو تقدم ولأي صنف من الزبائن بحيث لا يتعارض ذلك مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة والذي يتمثل في تحقيق مردودية أكبر في المدى الطويل وتحقيق نمو السوق، وبمعنى آخر ينصب الاهتمام حول التحديد بوضوح ما هي احتياجات الزبائن أو

المستعملين ومن هم منافسين كل مجال نشاط استراتيجي.

3.1. الاستراتيجيات الوظيفية

وفي هذا المستوى من الاستراتيجية يتم تحديد كيفية الاستجابة الفعالة للتوجهات الاستراتيجية المحددة على المستوى الكلي في كل مجال نشاط استراتيجي من طرف مختلف أجزاء المؤسسة. أي بمعنى أن نجاح الاستراتيجيات التنافسية يرتبط بشكل كبير بالسلوكيات المتبناة والقرارات المتخذة على المستوى التشغيلي. وتسمى هذه الاستراتيجيات بالسياسات. وما يمكن أن نخلص إليه هو أنه لا يمكن الفصل بين المستويات الثلاث للاستراتيجية فكل مستوى من هذه المستويات يرتبط بشكل أو بآخر بباقي المستويات.

2. مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية

يعتبر صياغة الاستراتيجية محصلة لجميع النشاطات السابقة الذكر، من تقسيم السوق حسب حاجات ورغبات الزبائن، استنادا إلى أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة، وبعد اختيار القسم السوقي أو الأقسام السوقية المناسبة، تضع إدارة المؤسسة الاستراتيجية التي توصلها إلى تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

1.2. سيرورة اتخاذ القرار

تتطلب الاستراتيجية المرور بثلاث مراحل رئيسية متمثلة فيما يلي (Laethem, Toute la fonction Marketing, 2005, p. 26):

- التوقع، لأن القرارات المتخذة متعلقة بالحالة المستقبلية للسوق والبيئة، حيث يسمح التوقع بتقليل مخاطر عملية صنع القرار.
- الاختيار، وهو نتيجة التحليل، والرغبة في العمل في اتجاه واحد.
- التنفيذ، ويشمل كل مستويات المؤسسة، وكلما كان الاتساق في تنفيذها جيدا، كلما كانت الاستراتيجية ناجحة.

2.2. أهداف صياغة الاستراتيجية

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 (Dayan, 2003, p. 01).

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 الاستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها أو حصرها لاهتمامات ونشاطات المؤسسة. ليست الإدارة العليا فقط، بل تمثل الاستراتيجية 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 الاستراتيجيات طويلة الأجل (المرسي و آخرون، 2002، صفحة 04).

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 للاستراتيجية (أمينة، 2007، صفحة 74).

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

3. 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:

1.3. 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.

2.3. 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.

3.3. 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).

4. 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.

1.4. نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق/المنتج

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

- استراتيجية اختراق السوق، هدف المؤسسة هو تركيز أنشطتها على زيادة حصة المؤسسة في السوق، من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق.
- إستراتيجية تنمية السوق، دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة، وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين.
- إستراتيجية تنمية المنتج، تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية، ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج.
- التنوع، أي تقديم منتجات جديدة، الدخول في أسواق جديدة.

2.4. إستراتيجيات النمو التكاملي

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

- **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.
- **التكامل الخلفي**، هدف المؤسسة امتلاك مصادر الإمداد من مواد أولية، مواد نصف مصنعة، خدمات.
- **التكامل الأفقي**، هدف المؤسسة امتلاك مؤسسات المنافسة، أو زيادة السيطرة عليها، للتمكن من تحقيق الوفرة الاقتصادية والتخلص من المنافسة. ويأخذ شكلين هما: الاندماج والامتصاص.

5. 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).

1.5. 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.

2.5. 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.

3.5. 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.

4.5. استراتيجية التخصص

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

6. 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 والاستراتيجية المختارة.

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات 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 (إدريس و مرسي، 2006، صفحة 14):

– **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 (العبد، 2003، صفحة 127)؛

- 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 تحديدا من السياسات التي تعتبر خطوط عامة إرشادية لاتخاذ 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 طويلا ما لم تكن هناك مجموعة من العوامل المساهمة في نجاح واستمرارية المؤسسة، منها (Laethem, 2005, pp. 08-09):

- 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 فعليا، 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 طويلا بعد وصول المنتج إلى الأسواق. فسابقا كان المنتج يقول: "هذا ما لدي من منتجات، هل تريد أن تشتري أيا 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 غدا. إذا فوظيفة مسؤول التسويق هي "خلق علاقة طويلة المدى مع المستهلكين تحقق منفعة متبادلة".

المبحث الثالث: التسويق العملياتي

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

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

بعد الاختيار المنهجي للاستراتيجية 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: ماهية 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.

1. مفهوم المزيج التسويقي

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" (Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2007, p. 132).

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 عنصر وهي: تخطيط

المنتجات، التسعير، العلامات التجارية، قنوات التوزيع، البيع الشخصي، الدعاية، التخفيضات، التعبئة والتغليف، العرض، الخدمة، التعامل المادي، وتقصي الحقائق وتحليلها (Go, 2009, p. 03).

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 (Go, 2009, p. 04).

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 دعوا إلى زيادة عناصر المزيج التسويقي، واقترح في مقاله عنصرين جديدين هما القوى والعلاقات العامة.¹ 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 المستهلكين (Ivy, 2008, p. 289).

2. عناصر المزيج التسويقي لقطاع الخدمات "7P's"

أدخل "فيفيلد" و "جيليقران" سنة 1996، متغيرات أخرى كتكملة لعناصر المزيج التسويقي الخاص بقطاع الخدمات وهي: العملية (أي عملية تقديم الخدمة)، العناصر المادية (أي العناصر المادية المساعدة على تقديم الخدمة)، والأشخاص (أي مقدمي الخدمة) (Vinali, 2001, pp. 89-99).

1.2. الأشخاص الذين يقدمون الخدمة

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

2.2. العناصر المادية المساعدة في تقديم الخدمة

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

3.2. عملية تقديم الخدمة نفسها

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

المطلب الثاني: العلامة التجارية والجودة (المنتج)

يعتبر المنتج مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته، من خلال قيامه بعملية المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية والنفسية. يرى "كوتلر" أنه لا بد من النظر إلى المنتج على أنه يتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي: المنتج الأساسي وهو مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج والتي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها، والمنتج الملموس الذي يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة التي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي، والمنتج المتنامي حيث يتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج، وكذا 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 وصيانته... إلخ. ويكون المنتج إما فكرة أو سلعة ملموسة أو خدمة.

1. مفهوم العلامة التجارية

تعد العلامة التجارية من الأصول المعنوية للمؤسسة، حيث تعمل على منح منتج المؤسسة خصوصية تميزه عن الأخرى، وبذلك توفر على المستهلك الوقت بضمان مستوى النوعية وتبسيط الاختيار، وتميزها عن باقي المنتجات المصممة لإشباع نفس الحاجات، ففي كثير من المنتجات صار اسم العلامة وليس المنتج هو القاعدة الأساسية لتفضيل منتج ما، وذلك نتيجة ارتباطه بأفكار وصور إيجابية في ذهن الزبون. وأصبحت العلامة التجارية من أهم وأقوى عناصر العملية التسويقية، وزادت أهميتها في مجال التسويق مع زيادة تعقيد

المستهلك وتطلعه لجودة أعلى، ولهذا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتطوير علامتها التجارية وبناء صورة ذهنية قوية لها (Lambin & Moerloose, 2008, p. 40).

يعتبر التغليف أحد الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم المنتج تحت اسم علامة تجارية معينة، فلم يعد دوره يقتصر على حماية المنتج فقط، بل تعدى ذلك إلى بناء صورة ذهنية للمنتج لدى المستهلك، ليصبح من أهم سياسات البيع والترويج وأكثرها تأثيراً على سلوك المستهلك، فالكثير من المنتجات التي صورت في ذهن المستهلك تصوراً معيناً إنما يرجع إلى غلاف المنتج الذي جذب انتباهه، والذي ساعد على إيصال معلومات معينة عن المنتج وتشكيل إدراك وتصور المستهلك عنها، لذلك ينظر للغلاف على أنه من الجاذبية البيعية المهمة بالنسبة للمستهلك (عيسى و مولود، 2009، الصفحات 149-150).

2. مفهوم جودة المنتج

هناك اختلاف في تحديد مفهوم جودة المنتج، حيث يمكن أن يقصد بها "إنتاج منتج خالي من العيوب" أو "إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة"، أو تعني "الالتزام من قبل إدارة المؤسسة بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين". وجودة المنتج تختلف عن جودة الخدمة التي يقصد بها درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة، فجودة المنتج تعني إنتاج منتج (سلعة/خدمة) تتوافر فيه خصائص محددة تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن. وبصفة عامة فإن الجودة هي إنتاج منتج يتطابق مع المواصفات الموضوعية في التصميم، ومع حاجات ورغبات الزبائن، بأقل نسبة من العيوب والأخطاء، وبأقل تكلفة ممكنة، بهدف إرضاء الزبون وكسب ولائه (كريمة، 2007، صفحة 09).

وعليه، يمكن تلخيص أهم المميزات الواجب توافرها في المنتج كما يلي:

- رضا المستهلك عند أقل تكلفة؛
- المطابقة مع المتطلبات؛
- الملاءمة للغرض؛
- الملاءمة للاستخدام.

3. وظائف العلامة التجارية بالنسبة للمؤسسة والزبون

تلعب العلامة التجارية دوراً مهماً في تعزيز صورة منتجات المؤسسة، فهي تعبر عن مستوى جودة المنتجات وكل ما يتبعها من منفعة وخدمات ما بعد البيع، كما أن كل مؤسسة مسؤولة قانوناً على كل ضرر

يصيب الزبون جراء استخدامه لمنتجاتها، لذلك على إدارة المؤسسة التأكد من احترام جميع معايير الجودة التي تحافظ على مستوى معين من المواصفات، فيما يلي نذكر لأهم وظائف العلامة التجارية بالنسبة للمؤسسة وللزبون:

1.3. سمعة المؤسسة (رمز للثقة)

تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالموردين وخبرة العاملين، والعمل على تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة، يمكن تحسينها لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الطيبة، والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات في نفس القطاع. حيث تعبر عن الصفات المميزة لمنتجات المؤسسة من حيث (النوع، الجودة والإتقان، الضمان وطريقة الاستعمال).

2.3. وسيلة منافسة

تعد العلامة التجارية أحد الوسائل المهمة لجذب الزبائن، باعتبارها وسيلة لتمييز منتجات المؤسسة عن غيرها من المنتجات المماثلة، فتصل بواسطتها إلى أكبر عدد من الزبائن، ومن جهة أخرى فهي تخدم الزبائن باعتبارها وسيلة للتعرف على المنتجات التي يفضلونها. إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج، من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي زيادة ربح المؤسسة.

3.3. وسيلة إعلان وشراء

تعد العلامة التجارية إحدى أهم وسائل الإعلان عن المنتجات للوصول إلى أذهان الناس، وذلك باستخدام وسائل الدعاية المختلفة خاصة التلفزيون والانترنت في الوقت الحالي، مما يؤدي إلى تثبيت العلامة في ذاكرة الجمهور، كما تسهل العملية الشرائية، إذ يكفي ذكر اسم العلامة التي يحملها المنتج دون الحاجة إلى بيان أوصاف المنتج ذاته، مما يتيح للمستهلك تكرار شراء منتج ذي نوعية وصفات معينة تلبي رغباته واحتياجاته.

4.3. ضمان حماية للزبائن

تعتبر العلامة التجارية ذات الجودة المضمونة حماية للزبائن من الاحتيال والغش الذي يمكن أن يصادفهم من خلال ترويج منتجات وإخفاء عيوبها، وحمايتهم من الاستمالة التضليلية للشراء.

4. أبعاد الجودة

يمتلك المنتج أبعادا متعددة مرتبطة بالجودة يؤدي تحقيقها إلى تلبية احتياجات الزبائن، والتي قدمها "قارفين" في ثمانية عناصر (Cherfi, 2002, pp. 27-28):

- مستوى الأداء، إذا كان المنتج يؤدي وظيفته بكفاءة؛
 - الاعتمادية، إذا كان المنتج يحقق عجزا، وإلى أي مدى يمكن الاعتماد عليه؟
 - مدة الحياة، أي المدة التي يبقى فيها المنتج قابلا للاستخدام؛
 - إمكانية الصيانة، أي أن تكون صيانة المنتج سهلة، مع توفر خدمات ما بعد البيع خاصة فيما يتعلق بالسلع المعمرة؛
 - التوافق (التوافق) مع المواصفات، مطابقة المنتج فعليا لما تم وضعه في التصميم.
- إن الأبعاد السابقة نموذجية (كلاسيكية)، وقد أضاف "قارفين" ثلاث أبعاد أخرى:
- المظهر، اللون، الطراز، الشكل... والذي يزيد من حظوظ اختيار المنتج؛
 - الوظائف الثانوية، والتي توضح الفرق في الجودة التقنية بحيث تكون التكلفة متساوية مثلا بين منتجين، لكن المنتج الجيد هو الذي يتفوق عن الآخر بتأدية بعض الوظائف غير الأساسية فيه؛
 - تمييز الجودة، جد معقدة، تقوم على عدة عناصر ذاتية كاسم العلامة، الصلابة والرفاهية...

المطلب الثالث: السياسة التسعيرية

يعتبر التسعير أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، ويمتد أثره على الأداء الكلي للمؤسسة، فعندما يدفع المستهلك ثمن السلعة، فإنه يحصل مقابل هذا الثمن زيادة على المنتج بحد ذاته، على خدمة الإصلاح والصيانة، إضافة إلى اسم علامة تجارية مشهورة، مع شروط مناسبة للدفع، كما يغطي السعر المدفوع أيضا جميع الخدمات التسويقية من خدمات البيع الشخصي، عملية التوزيع، وعلى هذا الأساس يحدد الربح الذي يتوخاه المنتج والموزع (الفتاح و سعيد، 1992، صفحة 365).

1. مفهوم السعر

يعرف 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" (العسكري، 2000، صفحة 173).

ومن أهم القرارات في مجال التسعير ما يلي:

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

يعتبر قرار التسعير من أصعب القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة التسويق نظرا لحيويته وحساسيته، ف نجاح المسير في اتخاذ قرار التسعير الملائم يساهم في تحقيق الربح وتعظيمه، وبالتالي تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة في السوق، أما تحديد السعر بشكل غير ملائم فقد يؤدي إلى انخفاض الأرباح وتراجع حجم المبيعات وقد تفقد المؤسسة بعض من زبائنها وتخسر جزءا من حصتها في السوق وتفقد مكانتها التنافسية، فصعوبة قرار التسعير تكمن في كيفية ترجمة المضمون السلعي والخدمي إلى قيمة نقدية تلخص جودة السلعة والعلامة التجارية للمؤسسة المنتجة، وتأخذ بعين الاعتبار ظروف السوق، الطلب، المنافسة وقدرات المستهلكين، خصوصا تسعير المنتجات الجديدة عند طرحها للمرة الأولى في الأسواق، أو عند تعديل الأسعار الحالية الجارية خاصة في حالة رفع الأسعار.

2. علاقة السعر بالمزيج التسويقي

يرتبط السعر بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، وهو ما يؤكد مبدأ التكاملية والاعتمادية المتبادلة بين عناصر المزيج التسويقي، تظهر أهم العلاقات فيما يلي:

1.2. السعر من المنظور التسويقي

العلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة المدركة من جانب المشتري بالمقارنة مع السعر الواجب دفعه، كلما زادت قيمة السلعة أو الخدمة بالنسبة للمشتري، وبالتالي زادت درجة استعداده للشراء أو تكراره لعملية الشراء، ومن ناحية أخرى كلما زاد السعر عن المنفعة المدركة، كلما انخفضت قيمة السلعة أو الخدمة بالنسبة للمشتري، وبالتالي تقل احتمالات التبادل حيث يتخلى المشتري عن الشراء أو يؤجل عملية الشراء أو يبحث عن منتج آخر تزيد فيه المنفعة المدركة عن الثمن المطلوب دفعه (خالد، 2013، صفحة 85).

2.2. السعر من منظور الاتصال

فمن مجالات العلاقة بين السعر والترويج، يوجد جدل يدور حول أثر الإعلان على الأسعار وما يمكن أن يؤدي إليه من رفع للأسعار أو خفض لها من خلال كفاية السوق، فيمكن أن ينظر إلى أن الإنفاق الإعلاني ينعكس على التكلفة التي تعتبر عنصرا أساسيا في معادلة تحديد السعر، أما من جهة أخرى فالمؤسسة عندما تزيد من إنفاقها على الإعلان مقارنة مع المؤسسات المنافسة، فإن ذلك سيؤدي إلى تخفيض أسعارها، ويحدث هذا بسبب أن الإعلان يستميل مستويات أعلى من الطلب على السلعة، مما يملئ على المؤسسات المنافسة ضرورة تخفيض أسعارها استجابة لذلك، ومحافظة على حصصها السوقية.

3.2. السعر من منظور التوزيع

أما علاقة السعر بالتوزيع، فإن السعر غالبا ما يكون عاملا محددًا للقرار الخاص بمنفذ التوزيع المناسب، هل هو تاجر جملة أم تاجر تجزئة؟ فبعض تجار التجزئة لا يتعاملون بسلعة ما، لأن سعرها لا يقع في مدى سعر السلع التي يتعاملون بها، كما أن هناك من تجار التجزئة من يرغب في التعامل بالسلع ذات الأسعار المرتفعة، معطيا بذلك لنفسه مكانة سوقية متميزة.

4.2. السعر من منظور جودة المنتج

هناك علاقة قوية بين المنتج والسعر، فكلما زادت جودة المنتج زاد السعر، ويعود ذلك إلى أن الجودة ترتبط بعناصر تكلفة أكثر، ويضاف إلى ذلك، أن للسعر وقعا معينا لدى بعض المستهلكين، حيث يدركون مستويات أعلى من الجودة في السلع ذات الأسعار الأعلى (مصطفى، 2009، الصفحات 164-165).

3. أهداف السياسة التسعيرية

إن الأهداف التسعيرية لمعظم المؤسسات هي أهداف ربحية بالدرجة الأولى، لكن توجد أهداف أخرى يمكن للمؤسسة تحقيقها عن طريق السياسة التسعيرية، وذلك حسب ظروف المؤسسة الداخلية والمؤثرات الخارجية، ويمكن تلخيص هذه الأهداف وتفرعاتها كما يلي (طارق، 2013/2014):

1.3. الأهداف الربحية

إن الأهداف الربحية هي من أكثر أهداف التسعير شيوعا، ويشمل هذا النوع من الأهداف:

- العائد على الاستثمار، عن طريق تحديد نسبة معينة من صافي أصول المؤسسة العاملة، ومن ثم تحديد أسعار المنتجات بحيث تحقق العائد المطلوب على الاستثمار، أخذاً بالاعتبار الظروف الاقتصادية والعوامل البيئية الأخرى وكذلك مركز المؤسسة في السوق.
- العائد على المبيعات، يتم تحديد تكاليف السلعة ثم يتم إضافة نسبة محددة لتغطية هامش الربح المستهدف، وقد يكون الهامش الربحي موحداً لجميع منتجات المؤسسة، أو محدداً لكل نوع من أنواع السلع، بحيث تتمكن المؤسسة في النهاية من تحقيق الهدف التسعيري النهائي لمجموع مبيعاتها.
- تعظيم الربح، في حالة عدم قدرة المؤسسات المنافسة على توفير سلع مشابهة أو بديلة، وأن يكون الطلب على السلعة غير مرن إطلاقاً. أو عن طريق تخفيض الأسعار لزيادة كمية المبيعات وذلك في حال كون الطلب على السلعة مرناً.

2.3. الأهداف البيعية

- لا ترتبط الأهداف المتعلقة بالمبيعات ارتباطاً مباشراً بزيادة الأرباح، وإن كان من الممكن أو المتوقع أن تؤدي إلى ذلك، ولكن هذه الأهداف تسعى إلى:
- زيادة كمية الوحدات المباعة، بإتباع سياسة اختراق السوق عن طريق تخفيض السعر ما يؤدي إلى زيادة الربح الإجمالي، بالاستفادة من ميزات منحى الوفرة، وهذا يتطلب أن يكون الطلب على السلعة مرناً، بحيث أن أي تخفيض في السعر يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في المبيعات، وأن تكون التكاليف الكلية قابلة للانخفاض بزيادة عدد الوحدات المنتجة.
- زيادة القيمة النقدية للوحدات المباعة، يركز هذا الهدف على زيادة الإيرادات المحققة من المبيعات، دون التركيز على تعظيم الربح، وبالتالي فقد يكون التركيز على زيادة السعر نتيجة لخلق انطباع مميز لمنتجات المؤسسة وتوجيهها نحو شريحة سوقية محددة، تكون قادرة وراغبة على دفع أسعار أعلى مقابل حصولها على سلعة بمميزات محددة.
- زيادة الحصة السوقية، بتكثيف الجهود التسويقية، أو الاضطرار بالتضحية بجزء من الأرباح مقابل زيادة الحصة السوقية.

3.3. أهداف البقاء

من أهم أهداف التسعير تلك المتعلقة بحياة المؤسسة واستمراريتها، فكل هدف من أهداف المؤسسة يقف هدف البقاء، ولذا فإن المؤسسات قد تضحي بالأرباح وتتحمل الخسائر في سبيل استمرارها، وذلك في الحالات التالية:

- المنافسة الحادة؛
- وجود طاقة إنتاجية كبيرة معطلة؛
- اضطراب أوضاع المؤسسة نتيجة ظروف اقتصادية طارئة؛
- تغير رغبات المستهلكين.

في مثل هذه الحالات يكون هدف التسعير هو المحافظة على بقاء المؤسسة، وذلك لكون التسعير هو العنصر الأكثر مرونة ضمن عناصر المزيج التسويقي، فتعمل المؤسسة على تخفيض السعر لزيادة المبيعات.

4.3. زيادة التدفقات النقدية والمحافظة على الوضع الراهن

يعد ضمان التدفق النقدي من الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها إدارتي التسويق والمالية، وذلك للوفاء بالالتزامات المترتبة على المؤسسة نتيجة عمليات الإنتاج والتشغيل والتسويق وغيرها.

أحيانا تكون المنافسة على أساس غير سعري، وذلك عندما تكون راضية عن وضعها الحالي وتريد المحافظة عليه، حيث تلجأ إلى تسعير منتجاتها بأسعار مساوية أو قريبة من أسعار المنافسين ولكن ليس أقل منها بشكل ملحوظ، ولذا فإن أهداف التسعير تتركز حول مواجهة أسعار المنافسين، تقليد القادة السوقين، استقرار الأسعار، المحافظة على الحصة السوقية الحالية، وترك انطباع جيد لدى الزبائن عن المؤسسة، وتكون هذه الأهداف مناسبة في الحالات التالية (وصفي، العبدلي، و الغدير، 1996، صفحة 149):

- عندما تمتلك المؤسسة قيادة سوقية وبالتالي قيادة تسعيرية؛
- عندما يتساوى المنافسون (نسبيا) في القوة، بحيث لا يستطيع أي منهم أن يؤثر في السعر الرائج في السوق وعدم الرغبة في الدخول بمواجهة مباشرة مع المنافسة؛
- عندما تكون السلع نمطية إلى حد كبير بحيث يصعب تمييز أي منها بخصائص خاصة؛

- في حال الرغبة بتقليل درجة المخاطرة التي تواجه المؤسسة نتيجة المنافسة السعرية
- عندما تكون السوق الكلية مستقرة نسبيا وفرص النمو ضعيف.

المطلب الرابع: التوزيع

تعتبر السياسة التوزيعية من أهم عناصر النشاط التسويقي، نظرا لدورها الهام في انسياب السلع والخدمات بكفاءة من المنتج إلى المستهلك، من خلال مختلف قنوات التوزيع، بالكمية المناسبة والوقت الملائم، فالاختيار الجيد لقنوات التوزيع يؤثر على مردودية المؤسسة من خلال هامش الربح أو العمولة التي يتحصل عليها الوسطاء، ما يؤثر على السعر النهائي للمنتج.

1. مفهوم التوزيع

نظرا لأهمية التوزيع في النشاط التسويقي، فقد تعددت تعاريفه لدى رجال الاقتصاد والباحثين، فقد عرفه "كوتلر" على أنه "مورد خارجي يدخل المؤسسة ضمن المدخلات الأخرى كالتصنيع والبحث وغيرها، وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناءه عدة سنوات وليس من السهل تغييره، ويمثل مجموعة من السياسات التي تؤلف النظام الأساسي الذي يتم عليه بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل".

كما أعطت الغرفة التجارية الدولية سنة 1949 التعريف التالي: "التوزيع هو المرحلة التي تلي مرحلة إنتاج السلع انطلاقا من وقت وضعها في السوق إلى تسلمها من طرف المستهلك النهائي، ويشمل ذلك مختلف النشاطات والأعمال التي تؤمن للمشتريين توفير السلع والخدمات".

فالتوزيع هو إيصال السلعة من المنتج إلى المستهلك، في المكان والزمان الذي يرغب فيه وبأسهل وأسرع الطرق، مما يحقق له المنفعة المكانية والزمانية والحيازية، وتتمثل أهم 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.

ونظرا للأوضاع الصحية المستجدة، فإن السياسة التوزيعية لغالبية المؤسسات أخذت منحا آخر غير المعتاد، والمتمثل في التوزيع عبر الأنترنت

أثرت جائحة (كوفيد-19) على مستوى التجارة العالمية، فحسب الدراسات فإن 52% من الأفراد يتجنبون التسوق المباشر خوفاً من الازدحام والاحتكاك المباشر مع الافراد خاصة في الأماكن المغلقة، وقد أثرت أيضاً على مختلف المنتجات وبدرجات متفاوتة حسب طبيعة المنتج ودرجة أهميته بالنسبة للمستهلك، هذا ما جعل المستهلك يتجه للحصول على حاجياته إلى الاعتماد على تطبيقات التجارة الإلكترونية المختلفة (Anam, 2020, pp. 1449-1452).

ومع ذلك فالمؤسسات في ظل هذه الجائحة لم تركز فقط على التقنيات الرقمية، لكنها أثارت العديد من النقاط، نذكر منها (موسى، 2021، صفحة 135):

- إعادة النظر في حلول التجارة الإلكترونية لتمكين الحركة السريعة والآنية للسلع والخدمات عبر الحدود للمساعدة في الانتعاش الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة بعد الجائحة؛
- أثبتت سعة الشبكة وخدمات للتجارة الإلكترونية أنها فعالة كاندماج عالمي؛
- العمل على تنمية التجارة الإلكترونية في البلدان النامية وذلك للحد من الفجوة الرقمية وتعزيز الاقتصاديات لأكثر مرونة في مواجهة الأزمات المحتملة في المستقبل؛
- إعادة النظر في الإجراءات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية لمساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تنتشط عبر الإنترنت.

2. محددات اختيار قنوات التوزيع

تعمل إدارة المؤسسة جاهدة على اختيار قنوات التوزيع بطريقة تضمن لها تحقيق أهدافها بفعالية، هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار المؤسسة لقنواتها التوزيعية منها (taibi, 2019):

1.2. العوامل المتعلقة بالمؤسسة

تتحدد السياسة التوزيعية للمؤسسة بعوامل خاصة بكل مؤسسة على حدى، أهمها:

- **الإمكانات المادية للمؤسسة**، فإذا كانت لمؤسسة ذات إمكانات مادية جيدة، فإنها تعتمد على قناة توزيعية مباشرة لإيصال منتجها مباشرة إلى السوق المستهدف، أما إذا كانت قدرتها المالية ضعيفة فإنها تعتمد على قنوات توزيعية غير مباشرة؛
- **سمعة المؤسسة**، فالمؤسسة التي تتمتع بسمعة جيدة وتكون لها علاقات طيبة وحسنة تكون لها القدرة على اختيار المنفذ التوزيعي الذي يناسبها عكس المؤسسة التي تكون سمعتها محدودة؛

- الخبرة والقدرة الإدارية، فكلما كانت المؤسسة ذات خبرة وكفاءة كلما أمكنها الوصول إلى الطريق القصير، أما المؤسسات التي ليس لها الخبرة والقدرات الادارية الكافية فإنها تضطر للاعتماد على الوسطاء؛
- الرغبة في الرقابة على قنوات التوزيع، إذا كانت المؤسسة ترغب في الرقابة على قنوات التوزيع فإنها تعتمد على التوزيع المباشر لأنه كلما زاد عدد الأعضاء المتدخلين في القناة كلما صعبت مراقبتها والسيطرة عليها، وفي ظل جائحة (كوفيد-19) واتجاه العديد من المؤسسات إلى التسويق الإلكتروني فقد تحقق لها ذلك.

2.2. العوامل المتعلقة بالسوق

- تتحكم مميزات ومتغيرات السوق في اختيار المؤسسة لمنافذها التوزيعية والوصول إلى السوق المستهدف، ومن أهم العوامل التي تهتم بها المؤسسة ما يلي:
- **حجم السوق**، إذا كان السوق صغير الحجم فإن المؤسسة تعتمد على التوزيع المباشر، أما إذا كان السوق كبير الحجم فتعتمد على الوسطاء؛
- **التمركز الجغرافي للسوق**، في حالة تمركز الزبائن في منطقة جغرافية محددة، فإن أفضل قناة لانسياب المنتج هي القناة المباشرة، أما في حالة كون السوق منتشر جغرافيا فإن الطريقة المناسبة للتوزيع هي الطريقة غير المباشرة بالاعتماد على الوسطاء؛
- **حجم الطلب**، كلما زاد حجم الطلبية قصرت القناة التوزيعية؛
- **تفضيلات المستهلك وعاداته الشرائية**، هناك مستهلكين على استعداد لبذل جهود كبيرة للحصول على المنتج ويفضل التعامل معهم مباشرة، وهناك زبائن يشترون المنتج بطريقة تلقائية وعفوية من أي محل وفي هذه الحالة يفضل استعمال الوسطاء لتغطية السوق؛
- **حدة المنافسة**، كلما زادت حدة المنافسة في السوق فإنه من مصلحة المؤسسة الاعتماد على التوزيع غير المباشر من أجل توفير منتجاتها في مختلف نقاط البيع، أما إذا قلت حدة المنافسة فإن المنتج يميل إلى الطريق المباشر للتوزيع.

3.2. العوامل المتعلقة بالمنتج

تؤثر مميزات المنتج على السياسة التوزيعية، فكل صنف من المنتجات توجد قناة توزيعية ملائمة تأخذ بالاعتبار خصائصه، أهمها:

- **سعر المنتج**، كلما ارتفع سعر المنتج كلما كانت القناة التوزيعية قصيرة كالمجوهرات مثلا، أما إذا كان سعر المنتج منخفضا فإن المنتج يختار القناة الطويلة لتصريف منتجاته.
- **القابلية للتلف**، تحتاج المنتجات السريعة التلف إلى السرعة في تصريفها إلى المستهلك النهائي ويتم هذا من خلال قنوات توزيع قصيرة، أما المنتجات الغير قابلة للتلف فتوزع عن طريق القنوات الطويلة.
- **حجم ووزن المنتج**، كلما كان حجم السلعة كبيرا كلما اعتمدت المؤسسة على التوزيع المباشر إلى المستهلك النهائي وذلك بسبب تكاليف النقل المرتفعة وأثرها على السعر النهائي بعكس السلع صغيرة الحجم.
- **الطبيعة الفنية للمنتج**، إذا كان المنتج يتميز بخصائص فنية ومميزات عالية فإنه يفضل تصريفه بواسطة قناة مباشرة، أما إذا كان المنتج يتصف بمميزات عادية وطبيعة متشابهة فإنه يفضل الاعتماد على المنفذ الطويل.

4.2. العوامل المتعلقة بالوسطاء

تتحدد السياسة التوزيعية للمؤسسة حسب العوامل المتعلقة بالوسطاء كما يلي:

- **تنوع وطبيعة الخدمات التي يقدمها الوسطاء**، فإذا كان المنتج بحاجة إلى الخدمات التي يقدمها الوسطاء فإن المنتج يعتمد على قناة توزيعية غير مباشرة بالاعتماد على الوسطاء والاستفادة من خدماتهم، أما إذا لم يكن بحاجة إلى هذه الخدمات فإنه يعتمد على التوزيع مباشرة إلى المستهلك؛
- **مدى توفر الوسطاء المرغوب فيهم**، إذا كان عدد الوسطاء الأكفاء كبيرا فإنه يكون للمنتج فرصة الاختيار من بينهم وبالتالي يعتمد على التوزيع غير المباشر، فإذا كان عدد الوسطاء قليل في السوق فإن هذا يحتم على المنتج القيام بتوزيع منتجاته بنفسه بطريقة مباشرة؛
- **سمعة الوسيط**، كلما كانت سمعة الوسيط جيدة في السوق، كلما رغب المنتج في التعامل معه من أجل توزيع منتجاته،

- الربحية المتوقعة من القناة، كل مؤسسة تبحث عن القناة التوزيعية التي يكون حجم مبيعاتها مرتفع، كما يرتبط ذلك بالتكلفة المتوقعة لكل قناة، فالقناة الأقل تكلفة هي القناة المختارة.

5.2. وجهة نظر المستهلكون

يطلب المستهلكون المنافع التالية من التوزيع وبصفة خاصة في محيط التجزئة:

- الإتاحة، حيث يتحقق ذلك عن طريق وجود المتاجر في المراكز التجارية وبالقرب من التجمعات السكانية،
- الخدمة، يختار المستهلك بين التجار على أساس الخدمة التي يقدمها كل منهم والذي يدفع في مقابلها ثمن معين،
- الوفورات، يحاول المستهلك القيام بعملية الشراء مباشرة من المنتج، لاستبعاد الزيادة التي يتحصل عليها الوسيط.

6.2. وجهة نظر المنتجون

يختار المنتج قنوات التوزيع التي تسلكها السلعة في رحلتها من المنتج حتى المستهلك النهائي،

فالمنتجون هم الذين يخططون طريق التوزيع ويحددون نظمه.

7.2. وجهة نظر الوسيط

يختار الوسيط منتجات المؤسسات ذات الربحية المضمونة، بالنظر إلى سمعتها، الطلب على منتجاتها وكذا العمولة المتحصل عليها.

8.2. وجهة نظر المجتمع

ينظر المجتمع إلى نشاط التوزيع من زوايا ثلاثة هي:

- حماية المستهلك، حيث أنه بحكم أن تجار التجزئة هم الذين يتصلون مباشرة بالمستهلكين، هذا يضعهم في موقف يحتم التجاوب مع حاجات المستهلكين والتحدث باسمهم وبمصلحتهم.
- توسع تجار التجزئة، خاصة مع تزايد الأنشطة التجارية.
- حماية الوسيط، وهذا بسبب التعارض القائم بين مصالح كبار المنتجين وبين مصالح التجار الوسيط.

3. أهمية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية

أصبح من الضرورة بمكان وضع إستراتيجية للتوزيع في المؤسسة الاقتصادية، حيث يتمسك بعض المديرين بطرق التوزيع التقليدية التي هي في الحقيقة لا تخدم مصلحة المؤسسة، خاصة مع شدة المنافسة بين المؤسسات، والظروف الصحية الطارئة (جائحة كوفيد-19)، لهذا وجب على المؤسسة النظر إلى قنوات التوزيع كنظام متكامل، ثم وضع إستراتيجية تضمن القيام بتوزيع فعال يساعد المؤسسة الاقتصادية في تصريف منتجاتها بطريقة ناجعة، إلا أن أهمية التوزيع لا تقتصر على توصيل السلع أو تقديم الخدمات للمستهلكين أو المنتجين وكفى، بل تتعدى هذا إلى:

- خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة، وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الوجود أو الاستخدامات وحتى في أساليب وطرق التغليف؛
- خلق الكثير من فرص التوظيف، حيث أن وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب تعيين عمال في عدة مجالات مختلفة لا تقتصر فقط على مجال النشاط التسويقي ذاته، بل في أماكن أخرى داخل الإدارات كالتصميم والإنتاج؛
- خلق العديد من المنافع الأخرى، مثل المنفعة المكانية عن طريق النقل، المنفعة الزمانية عن طريق التخزين، والمنفعة الحيازية عن طريق توصيل السلع وتقديم الخدمات للزبون.

كما يعتبر التعرف أكثر على أهمية التوزيع من خلال مقارنته بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، إذ أن له دورا تكامليا ضمن المؤسسة الاقتصادية، فدور التوزيع ينطوي على تزويد المؤسسة بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ استراتيجياتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة، إضافة إلى أنه يربط المؤسسة الاقتصادية بالزبائن، كما يجب الإشارة إلى أن تصميم وإدارة النظام التوزيعي من المهمات الصعبة التي تواجه إدارة المؤسسة الاقتصادية نظرا للطبيعة الميكانيكية لهيكل التوزيع وميله نحو التغيير.

4. وظائف التوزيع

قبل التعرض لوظائف التوزيع نشير إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الوصول إليها عن طريق التوزيع، حيث أنه ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة، أو الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح، فنادرا ما تحدد المؤسسة أهدافاً توزيعية منفصلة عن بقية

الأهداف الأخرى، ومع ذلك قد تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة في بعض المؤسسات القائمة التي تبحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها.

يشمل التوزيع العديد من الوظائف، أمثلة عنها ما يلي:

- تحديد السياسات والبرامج التوزيعية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة؛
 - تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام داخل إدارة التوزيع والدوائر الأخرى؛
 - تصميم وتنفيذ مختلف التجارب الميدانية إضافة إلى ملاحظة تحليل الأنماط السلوكية لعينات من الزبائن في الأسواق المستهدفة؛
 - تصميم وتنفيذ كافة الدراسات المرتبطة بالمستهلكين أو المنافسين والظروف الصناعية بشكل دوري ومنتظم؛
 - تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل توزيعية تعاني منها بعض الجهات أو الأقسام داخل المؤسسة وبطريقة تكاملية وبالتنسيق مع الأقسام الأخرى؛
 - إجراء اختبارات للأسواق الجديدة بهدف التعرف على مشاعر المستهلكين المحتملين حولها؛
 - تعديل السلع الحالية وإلغاء السلع التي أصبحت غير أساسية وغير مقبولة من وجهة نظر المستهلك وبطريقة عملية ومتدرجة؛
 - تحليل أسعار المنافسين مع تحديد وتطوير الطرق والسياسات المناسبة للتسعير المتوافقة مع أهداف المؤسسة من جهة، ومع إمكانيات وتوقعات المستهلكين من جهة أخرى؛
 - قياس مدى فعالية الإعلام بهدف إعادة التقييم لمحتوى البرامج الإعلامية؛
 - البحث عن رجال البيع المؤهلين والعمل على اختيار وتصميم مختلف برامج الحوافز المناسبة لهم؛
 - تحديد أنواع ومحتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات كالمسابقات والمعارض والندوات وغيرها.
- أما "كوتلر" فقد حدد وظائف التوزيع في: البحث والترويج والاتصال، المواءمة، المفاوضة التوزيع المادي، التمويل وتحمل المخاطر.

الوظائف الذي يقوم بها التوزيع جد مهمة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، فبفضل ما يقدمه التوزيع يمكن أن يجعل هذه المؤسسات دائما في الطليعة، ويضمن لها الاستقرار في بيئة يمكن وصفها ببيئة المنافسة وعدم الاستقرار.

المطلب الخامس: الترويج (الاتصال)

تمثل سياسة الاتصال أحد الأساليب التسويقية المروجة للصورة الذهنية للمؤسسة، فإذا كانت للمؤسسات سياسة اتصال فعالة فقد امتلكت سلاحا قويا وفعالاً في ظل المنافسة الشديدة والأوضاع الاقتصادية المتذبذبة (كوفيد-19)، وهذا من خلال دراسة المستهلك المستهدف ومعرفة احتياجاته ورغباته وخلق السبل لإشباعها، ووفقا لهذه الاعتبارات تقوم المؤسسات بتقديم المنتجات التي تتوافق مع قناعاته والتأثير فيه واقناعه واستمالته لقبول هذه المنتجات ومن ثم تحقيق الرضا ومن ثم الولاء.

1. مفهوم الاتصال

الاتصال هو عملية تتم بين طرفين أو أكثر، لتبادل المعلومات والآراء، للتأثير في المواقف والاتجاهات، فهي بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم الذي يتيح جوا من الاستقرار والثقة بين أطراف النشاط، ويمكن تعريف الاتصال بملاحظة مكونات هذه العملية وهي:

- **وجود طرفي الاتصال**، مرسل ومستقبل، فالأول هو الذي يرسل المعلومات بالتأثير على الآخر، والمستقبل هو الذي يتلقى هذه المعلومات ثم يبدي ردة فعل بقبول المعلومة أو رفضها أو الوقوف محايدا اتجاهها؛
- **وجود رسالة**، تنشئ العلاقة بين الطرفين، وهي الموضوع الذي يريد المرسل نقلها إلى الطرف الآخر؛
- **وجود قناة اتصال**، طبيعية أو تقنية توصل الخبير أو المعلومة، وهذه القناة متعددة الأشكال والأنواع، فمنها الشخصية التي تعتمد على الأشخاص، ومنها التقنية التي تعتمد على وسائل الاتصال الأخرى؛
- **ضرورة وجود بيئة اتصال ملائمة**، من حيث العوامل الخاصة بتصميم الرسالة، ظروف العملية، وخلق البيئة من التشويش الذي يحول دون حدوث عملية الاتصال أو التشويش على المعاني والأفكار ونقل المعلومات.

وعليه، فالاتصال أو الترويج 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، مكان ودرجة توفره 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.

كما أن تلبية الشروط المادية للتجارة لا يكفي لضمان حكم دقيق بين العرض والطلب، فحتى يتسنى عقد الاجتماع بين "الموردين" و"العارضين"، يجب إنشاء تدفقات اتصال بين مختلف الشركاء في عملية التبادل، ولا سيما بمبادرة من المؤسسة، بهدف جعل المكانة المطالب بها للعلامة التجارية أو المؤسسة معروفا في السوق (Lambin & Moerloose, 2008, p. 488).

2. العوامل المؤثرة في المزيج الترويجي

يتكون المزيج الترويجي في أي منشأة من الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة بالإضافة إلى التسويق المباشر، وتعتبر هذه الأساليب مكملة لبعضها البعض وكل منها يحقق هدف محدد ويستخدم في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب، كما أن لكل أسلوب من أساليب الترويج قواعد وأسس يلزم تفهمها وإتباعها لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة.

يتأثر اختيار المزيج الترويجي لأي مؤسسة بمجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد مكونات المزيج الترويجي المزمع استخدامه. فيما يلي مجموعة العوامل المؤثرة في المزيج الترويجي:

1.2. طبيعة السوق، من حيث (عزامة وآخرون، 2009، صفحة 355):

- **النطاق الجغرافي للسوق**، ففي حالة اتساع السوق وانتشاره داخل الدولة يفضل استخدام الإعلان واسع الانتشار بصورة أكبر ليصل إلى عدد أكبر من الأفراد، في حين يفضل استخدام البيع الشخصي في الأسواق المركزة جغرافياً؛
- **نوع الزبائن**، إذا كان السوق المستهدف من الوسطاء أو المشتريين الصناعيين يفضل استخدام البيع الشخصي، أما إذا كان السوق المستهدف من المستهلكين يفضل استخدام الإعلان؛

- عدد المستهلكين: إذا كان عدد المستهلكين كبيراً من الممكن استخدام الإعلان حيث يصبح البيع الشخصي مكلف في هذه الحالة، أما إذا كان عدد العملاء، محدود يمكن استخدام البيع الشخصي.

2.2. الأموال المتاحة

مقدار الميزانية المخصصة يلعب دوراً هاماً في تحديد المزيج، فالمؤسسات ذات الموارد الكبيرة قد تستطيع الاستفادة من استخدام الإعلان أكثر من المؤسسات ذات الموارد المحدودة (سويدان و حداد، 2006، صفحة 347).

3.2. إستراتيجية الدفع والجذب

يتأثر المزيج الترويجي بشكل كبير بنوع الاستراتيجية المتبعة:

- فتقوم إستراتيجية الدفع على أساس توجيه الجهود الترويجية إلى أول حلقة من حلقات التوزيع وهي تاجر الجملة من أجل إقناعه عن طريق إبراز خصائص ومزايا المنتجات أو الخدمات، من أجل زيادة حجم مبيعاتهم وزيادة مقدار أرباحهم. بالتسهيلات والخصومات وهامش الربح والخدمات التي ستمنح له مع دفعهم لبذل جهودات ترويجية مكثفة. وتاجر الجملة يتبع نفس الأسلوب في الضغط على المستهلكين النهائيين لدفعهم لشراء السلعة.
- في حين تعتمد إستراتيجية "الجذب" على تركيز الجهود الترويجية على المستهلك النهائي لإثارة اهتمامه بالسلعة وإقناعه بشرائها من خلال إبراز خصائص تجعلها قادرة على خلق منافع له وإشباع العديد من احتياجاته مما يجعل المستهلك يبحث عنها لدى تاجر الجملة مما يدفع تاجر الجملة إلى شرائها والتعامل فيها. وتعتمد إستراتيجية الجذب على الإعلان بشكل أكبر من أجل إعلام أكبر عدد من المستهلكين وتستخدم فيه الوسائل الإعلانية ذات الانتشار الواسع النطاق كالتلفزيون والصحف والانترنت (حافظ، 2009، الصفحات 55-57).

4.2. دورة حياة السلعة

إن المرحلة التي تمر بها السلعة في دورة حياتها لها تأثير على نمط وأهداف إستراتيجية الترويج، فالسلعة الجديدة في مرحلة التقديم تحتاج لأدوات ترويجية تحقق التعريف بها وبمزاياها، أما إذا كانت في مرحلة النمو والنضج فإن جهود الترويج تركز على خلق صورة ذهنية جيدة والإعلان التنافسي، أما في مرحلة التشبع والانحدار توجه جهود الترويج نحو تنشيط المبيعات.

5.2. المنافسة

يضيف "ماك كارتني" المنافسة كأحد العناصر المؤثرة في اختيار عناصر المزيج الترويجي، فقد تلجأ المنظمة إلى استخدام الإعلان التنافسي في ظل ظروف المنافسة الكاملة وكذلك استخدام وسائل ترويجية أخرى كتنشيط المبيعات (سويدان و حداد، 2006، صفحة 348).

أثبتت جائحة كوفيد-19 غير المسبوقة الدور الحيوي الذي تؤديه التكنولوجيا الرقمية في الاقتصاد، حيث قالت "دورين بوردان-مارتن"، مديرة مكتب تنمية الاتصالات في الاتحاد الدولي للاتصالات خلال حلقة دراسية إلكترونية بشأن الحوسبة من أجل التصدي لجائحة كوفيد-19: "إن الحوسبة السحابية تمثل الحافز والعامل التمكيني للتحول التكنولوجي المهم الذي كان جاريا بالفعل قبل الجائحة" وأضافت أنه من المرجح أن تكون عاملا أساسيا في قدرة الأعمال على الصمود في أعقاب الجائحة. وسلطت الحلقة الدراسية الإلكترونية بشأن الحوسبة من أجل التصدي للجائحة الضوء على حالات استخدام الحوسبة السحابية التي صممتها المؤسسات العامة والجهات الفاعلة الخاصة استجابة لصعوبات التوصيلية والاحتياجات من جميع الأنواع التي ظهرت خلال الأزمة، وكذلك كيف يمكن أن تساهم الحوسبة السحابية في تحقيق الأهداف الاجتماعية وتتيح فرصا عادلة للابتكار (مارتن، 2020، صفحة 07).

كما يعرض توماس لامانوسكاس مجموعة من التوصيات في ظل هذه الظروف، أهمها (لامانوسكاس، 2020، الصفحات 23-25):

- ينبغي أن ينظر المسيررون في كل مكان في تخفيف الشروط التعاقدية لزيائهم، وربما إضافة بعض باقات المكالمات الدولية من وإلى أكثر البلدان تأثرا، ويمكن النظر في عدم فرض رسوم على تطبيقات معينة (على سبيل المثال، يمكن النظر في إتاحة بوابات المعلومات المحددة التي توفر معلومات عن الجائحة، كما تعهدت شركة فودافون بذلك؛
- ينبغي أن يكون منظمو الاتصالات على استعداد للعمل بسرعة لتخفيف الاختناقات المتصلة بالسعة؛
- ينبغي إنشاء آليات تنسيق وطنية على مستوى الصناعة لتنسيق إدارة الشبكات أثناء الأزمة؛
- ينبغي تقديم توجيهات للمستهلك، وفقا للظروف الخاصة بالبلد، بشأن كيفية ضمان توفر التوصيلية الأفضل جودة أثناء فترة الحجر الصحي؛

- يلزم أن تكون لدى مشغلي الاتصالات خطط تشغيلية واضحة في أوقات الأزمات، كما يلزم حماية موظفيهم قدر الإمكان مع ضمان قدرة الموظفين على معالجة مشاكل الشبكات بأمان.

أصبح من اللازم على المؤسسة استخدام مدخلاتها بفاعلية وأقل تكلفة لتحقيق أفضل المخرجات، أما من الجانب الإداري فالمؤسسة مكونة من مشروعات متعددة الملاك (المساهمين)، مع انفصال الملكية عن الإدارة، ما ينتج عنه ضرورة تحقيق المنفعة لكلتا الجهتين (المساهم والمسير). ونظرا لكبر حجم المؤسسات، زاد تعقد العمليات الإدارية، لذا زادت الحاجة إلى تخصصات إدارية تهتم بالتخطيط والتنسيق والرقابة. ومع قوة المنافسة في السوق والتي تسعى كل منها إلى اكتساب أكبر حصة سوقية، تحتاج المؤسسة لابتكار وتطوير المنتجات، لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدام الأساليب الترويجية لجذب وإقناع الزبون (طه، 2008، الصفحات 44-45).

خاتمة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل، تم التوصل إلى أن التسويق الحديث يهتم بالدرجة الأولى بالمستهلك، حيث يجعل نشاط المؤسسة متمحور حول كيفية كسب الزبون من خلال اكتشاف حاجاته وميولاته، عبر البحث والاتصال بمختلف الوسائل الحديثة خاصة "الأنترنت".

يبدأ التسويق الاستراتيجي من تحليل السوق من حيث الحجم ومعدل النمو المحتمل، فتحليل السلوك الشرائي للمستهلك، إلى تحليل المنافسة والبحث عن الميزة التنافسية، لهذا عند اختيار المؤسسة للاستراتيجية التسويقية، يتطلب من مسؤولي التسويق مراقبة البيئة الخارجية بصفة عامة والمنافسة بصفة خاصة، بيد أن فهم البيئة الخارجية قد يكون غير كاف مالم يتم التأكد من أن الموارد الداخلية للمؤسسة كافية وقادرة على التكيف مع ما تفرضه البيئة الخارجية من تغير.

التطورات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية التي تعمل في ظلها المؤسسات، ألزمت المؤسسات على ضرورة التكيف معها، فمن الجانب الاقتصادي مثلا نجد ندرة في الموارد والحالات الطارئة المسببة للركود الاقتصادي الذي يحتم على المؤسسة اتخاذ إجراءات احترازية وحديثة لمقاومة الوضع والاستمرار في نشاطها، ومن الجانب الاجتماعي نجد اختلاف مستويات الانفاق وتعدد الأذواق، اطلاع المستهلكين على جميع محتويات السوق من خلال بوابة الأنترنت التي تعرض كل ما هو متوفر في الأسواق بأسعار متفاوتة وخدمات إضافية.

الوضع الجديد الذي فرضته جائحة كوفيد-19، أظهر الدور الحيوي الذي تؤديه التكنولوجيا الرقمية في الاقتصاد، حيث تمثل سياسة الاتصال أحد الأساليب التسويقية المروجة للصورة الذهنية للمؤسسة، فإذا كانت للمؤسسات سياسة اتصال فعالة فقد امتلكت سلاحا قويا وفعالا في ظل المنافسة الشديدة والأوضاع الاقتصادية المتذبذبة، وهذا من خلال دراسة المستهلك المستهدف ومعرفة احتياجاته ورغباته وخلق السبل لإشباعها، ووفقا لهذه الاعتبارات تقوم المؤسسات بتقديم المنتجات التي تتوافق مع قناعاته والتأثير فيه واقناعه واستمالته لقبول هذه المنتجات ومن ثم تحقيق الرضا ومن ثم الولاء.

الفصل الثاني:
الإطار العام للتدقيق
التسويقي

الفصل الثاني: الإطار العام للتدقيق التسويقي في المؤسسة

في ظل بيئة عمل مليئة بالتحديات والتنافسية ودائمة التغير، يصبح من المهم معرفة فعالية الوظيفة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية. ولنجاح أي عمل لابد من الرقابة عليه، فالوظيفة التسويقية بطبيعتها الحال تحتاج إلى عملية رقابة وتقييم دوري، منظم ومستقل، حيث أن وظيفة التدقيق التسويقي هي أكثر وسيلة فعالة قادرة على تقييم النشاط التسويقي للمؤسسة، بداية من تدقيق سبب وجود المؤسسة، إلى غاية آخر مرحلة من مسار العملية التسويقية.

يعد التدقيق التسويقي من المفاهيم الجديدة في إدارة التسويق، يهتم بتقييم الأداء التسويقي من حيث الكفاءة والفاعلية، والذي يعد استجابة لحاجة المؤسسة لتدقيق برامجها التسويقية، حيث يشمل جميع الأنشطة التسويقية للمؤسسة بداية من استراتيجياتها وأهدافها، ما يحقق رؤية واسعة وشاملة، داخليا وخارجيا، وهذا خدمة للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة والظروف الطارئة المؤثرة على الاقتصاد كجائحة كوفيد-19.

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

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

- ✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق التسويقي
- ✓ المبحث الثاني: مراحل مهمة التدقيق التسويقي
- ✓ المبحث الثالث: عناصر مهمة التدقيق التسويقي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق التسويقي

يعد التدقيق التسويقي من المفاهيم الجديدة في إدارة التسويق، ينصب اهتمامه على تقييم الأداء التسويقي من حيث الكفاءة والفاعلية، والذي يعد استجابة لحاجة المؤسسة لمعرفة نسبة نجاح نشاطاتها من جميع النواحي، لذلك سيتم من خلال هذا المبحث عرض أهم المفاهيم عن التدقيق التسويقي.

المطلب الأول: ماهية التدقيق التسويقي

التدقيق التسويقي من المفاهيم الحديثة، لذا وجب شرحه من أصل الحاجة إليه، ألا وهي تقييم النشاط التسويقي، بدءا بشرح أهميته في المؤسسة.

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 (Martin, 2013).

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:

– 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" (KELLER, 2012, p. 643)؛

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

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

ولعل التدقيق التسويقي هو من سيحدد مسار ومستقبل المؤسسة التسويقية، بالانتقال من الطريقة النمطية التي تعتمد على الطلب للمنتج حال نقصه في الأسواق، إلى الطريقة الحديثة التي تستطلع آراء ورغبات المستهلك أو ما يسمى بالمفهوم الحديث للتسويق، والأخذ برأيه فيما يخص الجودة والخدمة والسعر، مما ينعكس إيجابا على تقدم المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وزيادة أدائها ومنها الحصص السوقية، عندما تكون أنشطتها من تسعير وترويج، وتوزيع بالإضافة إلى المنتج الذي يحتوي على خصائص شكلية وجوهرية تحت مجهر المؤسسة، والذي بدوره يجعلها تتمتع بكفاءة وفعالية عالية عندما تطرح منتجاتها للمستهلك فيقبل وبدون تردد، وخاصة المؤسسات التي تريد لنفسها البقاء والاستمرار في ظل التعقيد البيئي المختلف بمتغيراته والمتنوع في محتوياته.

3. أهمية التدقيق التسويقي

تكمن أهمية التدقيق التسويقي في الحصول على المعلومات المتعلقة بالتغيرات في الكفاءة والفاعلية والمخرجات التسويقية، حيث يتم جمع هذه البيانات من خلال تقييم ومراجعة كل من البيئة العامة (الخارجية) التي تعمل فيها المؤسسة والبيئة الجزئية (الداخلية) لها، وتستلزم هذه العملية القيام بتحليل المجال البيئي ثم تحليل وضع المؤسسة، فالبيانات المتوفرة تؤثر على تصميم قاعدة بيانات تستخدم كوسيلة في تقييم وضع المؤسسة. فالغرض هو اكتشاف الفرص لتحسين فاعلية عملية التسويق الإجمالية حيث يتطلب الأمر التعرف على نقاط القوة والضعف في مجال التسويق واتخاذ الإجراءات التصحيحية فيما يتعلق بنقاط الضعف (الزيادات، 2015، صفحة 277).

يقدم التدقيق التسويقي للمؤسسة، على غرار أنواع تدقيق النشاطات الأخرى، مجموعة من الخدمات المهمة، منها (الزيادات، 2015، صفحة 278):

- يساعد التدقيق التسويقي المؤسسة على تحسين الإنتاجية والفاءة؛
- التدقيق التسويقي يفحص بعناية الممارسات التسويقية من حيث القيمة ونتائجها؛
- يساعد التدقيق التسويقي المؤسسة على تحديد القيمة المبيعات وقيادة المنتج في السوق؛
- التدقيق التسويقي يقود نحو التغيير إلى إستراتيجية تسويقية فاعلة.

4. خصائص التدقيق التسويقي

يتميز التدقيق التسويقي بأربع خصائص رئيسية تتمثل في:

- الشمولية، فالتدقيق التسويقي يشمل كافة الأنشطة والعمليات التسويقية، وليس مقتصرًا على نشاط معين فقط؛
- المنهجية، فالتدقيق يتم وفقًا 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؛
- الحيادية، فالجهة 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؛

– الدورية؛ فالمؤسسة لا تنتظر وقوع المشكلات ثم القيام بعملية الفحص، ولكن يتم ذلك الفحص بشكل دوري ومستمر.

5. مزايا التدقيق التسويقي

- من مزايا تطبيق التدقيق التسويقي في المؤسسة ما يلي (LOYA، 2011):
- 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؛
- بما أن حاجات المستهلكين متغيرة بالنسبة للزمن، يبقى التسويق دائما يبحث عن أكثر معادلة مربحة، فالتدقيق التسويقي في هذا الصدد يقدم "بطاقة تقرير مؤقتة" لمساعدة المؤسسة وموظفيها للاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف والنجاح؛
- التدقيق التسويقي 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 بالأمور الصحيحة، للمساعدة على دفع عجلة النمو للمؤسسة، من خلال تقويم الأهداف، إدارة الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وأيضا في اختيار اتجاه عملية إعادة البناء التسويقي؛
- التدقيق التسويقي هو فحص وتقييم دقيق لوضع المؤسسة داخليا وخارجيا، ولتطبيق النشاط التسويقي وللنتائج. 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.
- وعليه، فتطبيق وظيفة التسويق الناجحة يتطلب من المؤسسة القدرة على فهم قيمة المستهلك، خلق وتوفير القيمة.

6. أنواع التدقيق التسويقي

هناك أربعة أنواع من التدقيق التسويقي هي (YASSINE & MOUNA, 2019, p. 246):

- ✓ **تدقيق الفحص**، وهو تدقيق شامل لوظيفة التسويق يساعد المسير في اتخاذ القرار من خلال التوصيات التي يقدمها، حيث يقوم المدقق بتحليل منهجي، شامل (تحليل جميع أبعاد الوظيفة التسويقية) وتحليل النوع الوقائي (يتم إجراؤه في حالة عدم وجود عطل) وتحليل نقاط القوة ونقاط ضعف الوظيفة؛
- ✓ **تدقيق الأزمات**، هو تحليل محدد ومحدود استجابة لخلل تمت ملاحظته، مثل نهاية عمر المنتج، فشل منتج جديد، الهدف منه هو إيجاد حل سريع لهذه المشكلة؛
- ✓ **تدقيق التوقع (صنع القرار)**، يقوم على التحليل المستقبلي الذي يضع استشرافا لنتائج الوضع التسويقي للقرارات الإستراتيجية؛
- ✓ **تدقيق التقييم**، يسمح بتحديد قيمة المؤسسة من خلال قياس العناصر غير الملموسة وقياسها كميًا مثل السمعة والعلامة التجارية وجودة موظفي المبيعات وأهمية الإجراءات التي يتخذها مدير التسويق وما إلى ذلك. وتحديد الفجوات بين الأهداف والنتائج واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

المطلب الثاني: الرقابة التسويقية

تعتبر 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، تقييمها 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 العكسية 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 وتقويم 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 الرسمية (ERNOUL, 2010, p. 239)

حسب المعيار NF X 50-120: "الرقابة هي عملية تقييم، اختبار، تجربة، غربلة خصائص منتج أو خدمة ومقارنها بمتطلبات نوعية من أجل تقييم مطابقته". وحسب المعيار (2008) ISO 9000 فهي: "تقييم المطابقة من خلال الملاحظة والحكم المرفق بمقاييس، تجارب أو معايرة".

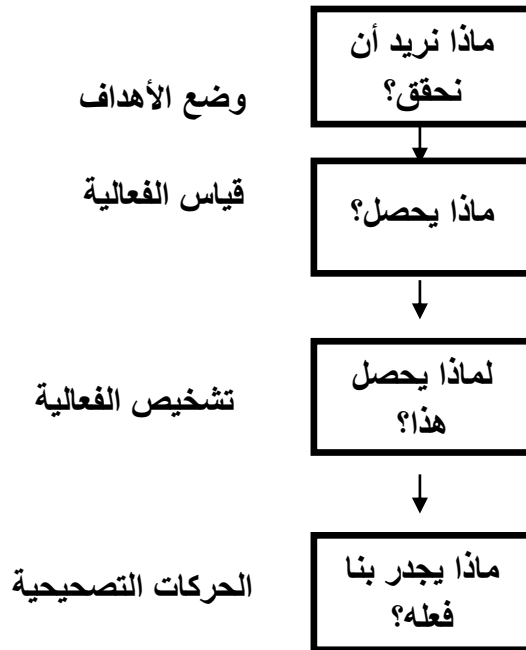
يعرف "بول" الرقابة التسويقية على أنها: "الوسائل التي تتمكن بواسطتها إدارة التسويق من التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة" (أبووقف، 2002، صفحة 897).

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 (ERNOUL, 2010, p. 649) :

الشكل (1-2): 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 فطريقة 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 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 ثلاثة اتجاهات، بدءا بمعايير مالية تقليدية: ربح، مبيعات، سيولة نقدية. والتي توسعت إلى معايير أخرى غير مالية: حصة سوقية، رضا (اكتفاء)، 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 اعتماداً على وسائل "تسيير علاقة الزبون" أو ما يعرف بـ CRM (Customer Relationship Management).

قدمت النسخة 14 من "Marketing Management" لسنة 2012، مؤشرات الرقابة على شكل خمسة عناصر: "مبيعات، ميل الزبائن للشراء، مؤشرات الزبائن، التوزيع والترويج" (Martin, 2013).

4. مداخل الرقابة على التسويق

تتم مداخل الرقابة التسويقية 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 مسبقاً واستخدامها كمرشد للجهود البيعية.

تعتبر الرقابة الداخلية وظيفة يقوم بها موظفون (مسؤولون) داخل المؤسسة، فرئيس 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 والتزوير التي يمكن أن تقع فيها لو اجتمعت الأعمال الثلاثة بيد شخص واحد.

5. أهداف الرقابة التسويقية

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:

- 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.

6. تكاليف رقابة الجودة

حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على أكبر حصة ممكنة من الصادرات في الأسواق المحلية والعالمية، يجب عليها الاهتمام بحصر وقياس وتحليل تكاليف الجودة والتقرير عنها بما يفيد في ترشيد قرارات الاستثمار في مجال تحسين ورقابة الجودة، تشمل تكاليف رقابة الجودة جميع التكاليف المرتبطة بالأنشطة اللازمة لضمان إنتاج السلع أو الخدمات وفق الجودة المخططة والمحددة مقدما، والعمل على منع حدوث إنتاج تالف أو معيب منذ البداية، كما تشمل التكاليف المرتبطة بأنشطة فحص واختبار وتقويم مدى صلاحية وجودة مدخلات الإنتاج ومخرجاته، بالتحقق من عدم وجود إنتاج معيب، ويمكن تقسيم تكاليف رقابة الجودة إلى (محمد، 2015):

- **تكاليف المنع**، وتشمل تكاليف الأنشطة التي تصمم خصيصا بقصد العمل على تجنب حدوث أخطاء أو انحرافات عن معايير الجودة المحددة مقدما، المرتبطة بتحديد احتياجات الزبائن؛
- **تكاليف التقويم**، وتشمل تكاليف التحقق مما إذا كانت الأنشطة المرتبطة بالجودة قد أديت بصورة صحيحة وفقا لما هو مخطط في برامج الجودة، بداية من اختبار وفحص جميع المدخلات والمخرجات؛

- تكاليف الفشل في رقابة الجودة، تشمل التكاليف المترتبة عن عدم النجاح في إنتاج السلع أو الخدمات وفقا لمعايير الجودة المحددة مقدما، وتنقسم تكاليف الفشل في رقابة الجودة إلى مجموعتين:
- ✓ تكاليف الفشل الداخلي، وتتضمن جميع التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة فشل الأنشطة المختلفة في أداء وظائفها وفقا لبرامج الجودة المخططة؛
- ✓ تكاليف الفشل الخارجي، وتتضمن التكاليف الناشئة عن عدم وفاء المنتج باحتياجات ورغبات الزبائن والمجتمع.

فحص ومراجعة وتحليل تكاليف ورقابة الجودة بأنواعها المختلفة والتقارير عنها، يمكن المؤسسات من اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، وتحديد الفرص المتاحة لهذا التحسين، وترتيب أولويات هذه الفرص، كما يمكنها من مواجهة هذه المنافسة في حالة تعدد الدول المنتجة للمنتج، ويمكنها من الاستمرار وزيادة قدرتها التنافسية والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

المطلب الثالث: المعرفة التسويقية

تمثل المعرفة التسويقية المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المؤسسة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات. ويتجلى ذلك بقدرة المؤسسة على استقرار البيئة التنافسية التسويقية وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها. ولعل إدارة العلاقة مع الزبون، يمثل في حقيقته الركن الأهم في المعرفة التسويقية، لتحقيق التواصل والنجاح في مسار عمل المؤسسة، والذي لا بد أن يمر عبر اعتماد فاعلية معرفية محددة، تسعى لتعظيم مخرجات المؤسسة قياسا بمدخلاتها.

1. تعريف إدارة المعرفة التسويقية

يمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية بشكل عام على أنها "أحد مهارات تعلم المؤسسة في الاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلا عن نقل تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات"، كما يمكن تعريفها بخصوصيتها التسويقية على أنها "المرشد المنضبط لتميز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية، وخلق معرفة تسويقية جديدة، واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات"، فهي بذلك تمثل في حقيقتها ممارسة ومعالجة للمعرفة، وشأنها بذلك شأن أية أعمال أخرى في المؤسسة، يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، والتي يقفز في مقدمتها العوائد الربحية، فضلا عن كونها ذات نفع خاص

للنشاط التسويقي من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة استراتيجيات المنافسين التسويقية، وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها.

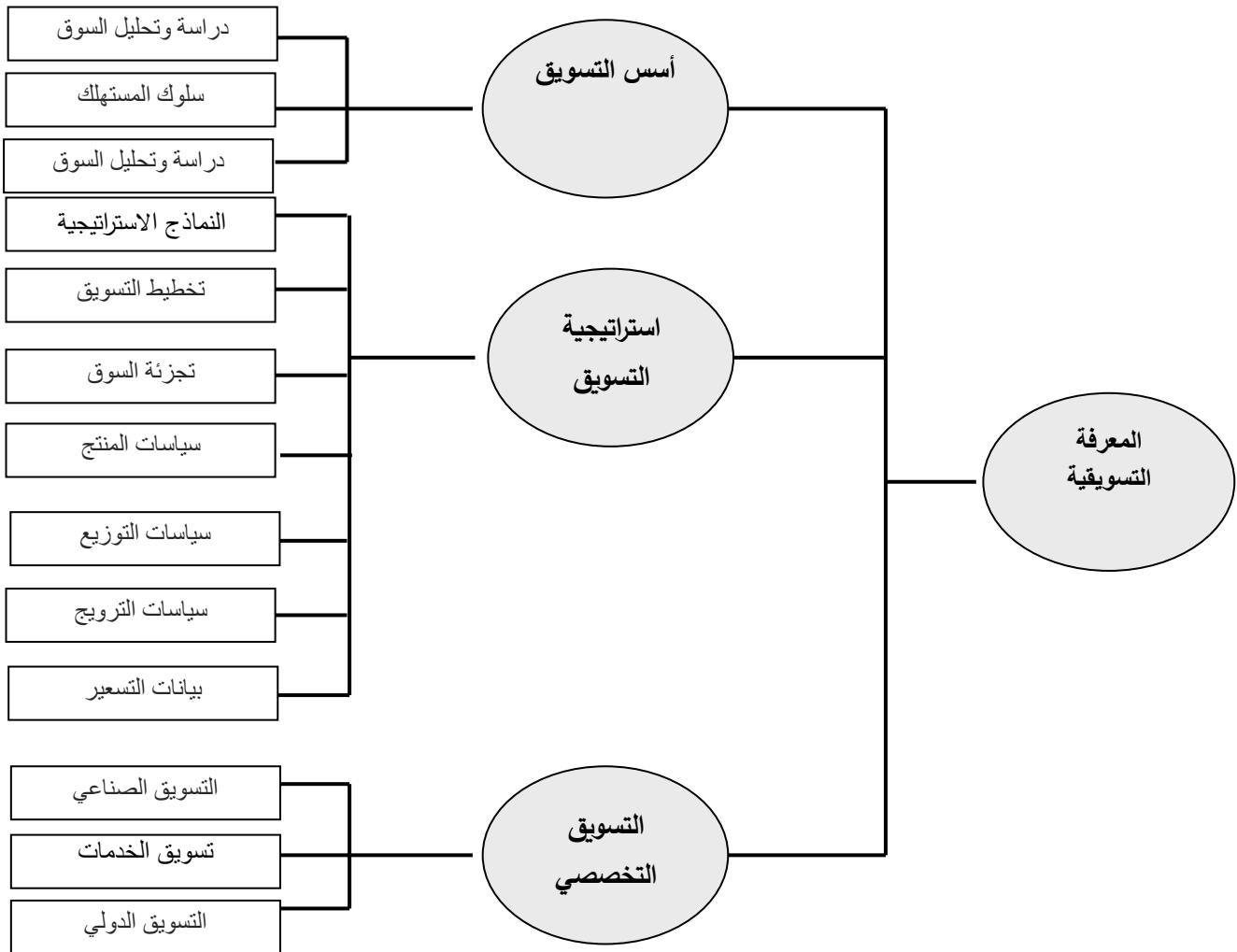
وتتميز هذه المعرفة باستخدام قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتي تمثل في حقيقتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير وتنويع المنتجات والخدمات وبشكل مربح ومتكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعية من قبل إدارة المؤسسة، لتكوين معرفة تسويقية جديدة. وبذلك يصبح من الممكن أن تحقق المؤسسة ميزتها التنافسية، من خلال المعرفة بالسلوك الشرائي للمستهلك، وعبر اختياره للمنتج المحدد، والعلامة ودرجة الولاء التي يكتسبها تجاه منتجات وخدمات المؤسسة.

2. أشكال المعرفة التسويقية

هناك ارتباط وثيق بين القدرة التسويقية وأشكال المعرفة التسويقية، حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي من خلال امتلاك المعرفة التسويقية، خاصة فيما يخص الذكاء الشخصي والذي يمكن تسميته أيضا بالقدرة العقلية العامة أو الشاملة، والتي تتيح المجال لتحقيق مستوى أداء أفضل و متميز في العمل التسويقي.

يوضح الشكل وجود ثلاثة مجاميع رئيسية تكون المجال الرئيسي للمعرفة التسويقية، ولتشتق منها عدد متنوع من المجالات المختلفة والتي تكون كل مجموعة منها علاقة مشتركة ذات نظم معرفية.

الشكل (2-2): المجالات التطبيقية لانعكاس المعرفة التسويقية



Source: JohnR, R. (2001). what is marketing knowledge? *marketing theory articles*, 01(01).

يوضح الشكل بأن الأسس التسويقية تمثل المعرفة المتعلقة بالثقافة التسويقية في المؤسسة والسلوك الاستهلاكي للمستهلك المرتبط بالسوق، أما استراتيجية التسويق، فتتمثل بالمعرفة المنصبة بشكل جوهري نحو عناصر المزيج التسويقي، والنماذج الاستراتيجية الممكنة التطبيق في السوق المستهدف، عبر اعتماد التخطيط والتنظيم التسويقي الملائم.

وأخيرا يتمثل المجال الثالث للمعرفة التسويقية بالجوانب التخصصية في التسويق وتنوع المجالات التي يكون فيها، تتمثل أشكال المعرفة التسويقية في العناصر التالية (JohnR, 2001, pp. 17-20):

3. المفاهيم التسويقية

تعتبر المفاهيم التسويقية قواعد تحكم المعرفة التسويقية، وعلى الرغم من السهولة في الاتفاق على هذه المفاهيم، إلا أن الصعوبة تكمن في تحديد التعاريف الدقيقة لتلك المفاهيم، وذلك بسبب طبيعة اللغة، والتي يعبر عنها في الغالب بأحاسيس ومشاعر تجاه التعامل مع مفردات النشاط التسويقي.

1.3. الهياكل التنظيمية

هي تلك الوسائل التي تساعد المسوق في التفكير لإيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهها. وبالتالي فهي تمثل حلقة الوصل أو الربط بين المفاهيم، أو الأطر الفلسفية للتسويق من جانب، والتطبيق الميداني للتسويق من جانب آخر. وهذا ما يتجلى في مفردات عناصر المزيج التسويقي التقليدي 4Ps وما يضاف من عناصر ثلاثة أخرى 3Ps في مجال الخدمات. وهذه القرارات لا تتحقق من دون إيجاد قواعد معرفية للتعامل مع الحالات والمشكلات التسويقية التي تواجهها.

2.3. المبادئ الاستراتيجية

تمثل في حقيقتها رد الفعل الإداري المناسب للحالة التي تواجهها المؤسسة، وانطلاقاً من مبدأ "إذا كان، فسيكون..." أي إذ ما واجهت المنظمة الحالة (x) فإنها تستوجب أن تقابلها (y). وهذا بحد ذاته يمثل توصيف معرفي للحالة التسويقية التي تواجهها المؤسسة.

3.3. مبادئ البحث

وهي شكل مماثل إلى مبادئ الاستراتيجية من حيث الوجود في الاستخدام والمنافع المتحققة منها للمنظمة، إلا أن استخدامها يتم كتقنية تسويقية محددة الأهداف والواجبات. وتقوم على افتراض إذا ما كانت الحالة (x) هي أقل مما يفترض أن تكون بها، فيجب استخدام التقنية البحثية (y) لإيجاد الإجابة على ذلك الاختلاف السببي، كأن يتم ذلك عبر استخدام المقابلات النوعية للزيائن، المسح الميداني الشامل أو على وفق أسلوب العينات، المقاييس الإحصائية التحليلية، إعلانات الاختبار والاستجابة، أسلوب تتبع الدراسة.....الخ. وهذا الأمر يستوجب بالضرورة أن يكون هنالك مدير تنفيذي قادر على تحقيق ذلك وعبر امتلاكه المعرفة التسويقية لإشغال هذا الموقع وإدارته.

4. أبعاد المعرفة التسويقية

يعتبر التطرق إلى أبعاد المعرفة التسويقية مكملًا لأشكال المعرفة التسويقية، لأنها تمثل الجزء المكمل لما سبق، حيث تعبر عن التفسير الدقيق لتلك الأشكال، والربط الموضوعي مع المجالات التي يمكن أن تكون بها المعرفة التسويقية وفي علاقتها مع الزبائن. وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي، وتتمثل هذه الأبعاد في التالي (Baker, 2000, p. 247):

1.4. المحتوى

يعبر عن الاختيار والتميز الواضح للسمات المعرفية ذات العلاقة بالاستراتيجية التسويقية، والقائمة على التركيز الدقيق على المعلومات المؤثرة بالهدف المقصود، وتجنب ما يحيد عن ذلك. وهنا تدخل مسألة التدقيق المعرفي التسويقي لإقرار ما تريد المؤسسة أن تعرفه، وما هو الشيء الأكثر أهمية، وما تحتاجه فعلا من المعرفة التسويقية في تحقيق برامجها مع المستهلك أو السوق.

2.4. الثقافة

يمثل البعد الأكثر تأثيرا في نجاح إدارة المعرفة التسويقية على مستوى المؤسسة، ولكنه مهمل من طرف الإدارة.

3.4. العملية

توجد خمسة خطوات في مجال العمليات وهي:

- تحديد أهداف المعرفة التسويقية وتشتمل على:
 - ✓ تحديد الجوهر المعرفي للمؤسسة؛
 - ✓ توظيف الحاجة المستقبلية للمؤسسة من المعرفة.
- التميز في المعرفة التسويقية المتاحة للمنظمة قياساً للآخرين؛
- الحفاظ على المعرفة التسويقية؛
- نشر المعرفة التسويقية؛
- استخدام المعرفة التسويقية.

4.4. البناء التحتي

يمثل البناء التحتي القاعدة الذهبية لدعم إدارة المعرفة، والتي تستوجب التكيف مع حاجات المؤسسة وليس العكس. لهذا يجب أن تتميز بالمرونة وسهولة الوصول وذات معلومات مستحدثة "up-to date"، وبما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة، ويتم التأكد من كل ذلك من خلال اعتماد التدقيق التسويقي المعرفي (Malcolm & Zane, 1998, p. 07).

ومع هذا تبقى أبعاد المعرفة التسويقية مسألة نسبية واجتهادية، تختلف من ظرف موقفي إلى آخر. لكن هذا لا يمنع من إرساء أسس موضوعية قابلة للنقاش والتطوير، كأن تكون قاعدة عريضة لاجتهادات أو إثباتات فلسفية علمية مستقبلية.

5. مفهوم المرونة التسويقية

فرضت جائحة كورونا واقعا جديدا وزادت من حجم الضغوط وعدم التأكد والاضطراب على كافة المؤسسات وألزمها بالتحرك والتكيف والمرونة في مواجهة تلك التغيرات أو التنبؤ بها إذا أرادت البقاء والاستمرار، ويعكس مفهوم المرونة من المنظور الاستراتيجي قدرة المؤسسات على تحديد التغيرات البيئية ومن ثم إعادة توزيع وتنظيم مواردها وعملياتها وأنشطتها في وقت قصير استجابة لتلك التغيرات بما يضمن لها النجاح والتميز وتتضمن المرونة الاستراتيجية مرونة كافة التخصصات الوظيفية بالمؤسسة، ويشير أنه من بين أشكال المرونة المختلفة تبوأ المرونة التسويقية مكانة هامة لخصوصية ارتباط النشاط التسويقي بالزبون، كما أن إتمام عملية التبادل الذي يمثل جوهر النشاط التسويقي يتضمن مجموعة من الاجراءات والعمليات التي تتطلب تخطيطا شاملا ونظاما مرنا يتفاعل مع البيئة الديناميكية المحيطة وسلوكيات وحاجات العملاء المتباينة

يعكس مفهوم المرونة التسويقية قدرات المؤسسة الديناميكية في التحليل والتفاعل مع التغيرات البيئية المحيطة أو المتوقعة، وتطوير الأنشطة التسويقية بشكل تفاعلي أو استباقي مستمر لمواجهة أو الاستعداد لتلك الظروف والمتغيرات، وبما يمكنها من استغلال واستشراق الفرص التسويقية أو مواجهة التهديدات ومن ثم تحقيق أهدافها.

يتضح دور المرونة التسويقية ويزداد في قطاع الخدمات نظرا لعدم تجانس عملية تقديم الخدمات، وذاتية الحكم على جودتها ومشاركة الزبون في إنتاجها، ولقد تباينت آراء الباحثين حول أبعاد المرونة

التسويقية، فهناك من اعتمد على مرونة المشاركة، مرونة التفاعل، ومرونة التنفيذ، فيما اعتمد آخرون على الأبعاد المتعلقة بمرونة الممارسات التسويقية لعناصر المزيج التسويقي.

المطلب الرابع: التدقيق الاستراتيجي

يواجه متخذي القرار العديد من العقبات والأمور الطارئة، وقد تعترضهم أزمات متعددة تفرض عليهم التعامل المباشر معها، واتخاذ التدابير اللازمة لتفاديها أثناء القيام بصياغة القرار الاستراتيجي، مما يحث على البحث عن وسيلة لمساعدتهم على التغلب عليها، وتتمثل هذه الأداة في توفير دور رقابي مساعد لمتخذ القرار الاستراتيجي، وتقديم التوصيات اللازمة إذا لزم الأمر لتصحيح المسار إن لزم الأمر، وذلك تجنباً لانحراف متخذ القرار الاستراتيجي عن الدور الرئيسي المنوط به، والانشغال بالبحث عن السبل والوسائل التي تساعده في تخطي مثل هذه العقبات والأمور (سليمان، 2014).

1. تعريف التدقيق الاستراتيجي

يعد التدقيق الاستراتيجي عملية فحص ودراسة لاستراتيجية المؤسسة ككل أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة بداخلها، بغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية، قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا، ويعمل التدقيق الاستراتيجي على فحص استراتيجية مجلس إدارة المؤسسة في ضوء الموارد الداخلية والخارجية لها، حيث تتضمن العناصر التالية:

- أصحاب المصلحة، وهم مجموعة من الأشخاص الذين يشتركون في توقعات المؤسسة والتي تشارك في تنظيم وتنفيذ خطة عمل ما؛
- الموارد، والتي تشمل المعلومات المتاحة، المصادر المالية، الموارد البشرية والوقت المتاح.
- الزبائن، وهم الأشخاص المستفيدون من خدمات المؤسسة. أو المشاركين في أعمال ومشاريع المؤسسة، وقد يكون المساهمين من زبائنها؛
- الأهداف والغايات، والمقصود بها تدقيق أهداف وغايات المؤسسة، وعادة ما يكون هناك عددا من الأهداف الفرعية المتعلقة بكل هدف. كما يجب تحديد الهدف من عملية التدقيق الاستراتيجي؛
- الاستراتيجيات، هي الخطوط العريضة الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات.

ويعرف "توني غراندي" التدقيق الاستراتيجي، على أنه أسلوب منهجي منظم وشامل للعمليات الاستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة، لتحديد مواطن الضعف والقوة المؤثرة على المؤسسة، وتحديد أسباب فشلها، وعدم وصول الأرباح والأداء إلى المستويات المتوقعة منها، والبحث عن مجالات جديدة والتي يمكن أن تكون السبب في إضافة قيمة لمؤسسة لها. ويعرف قاموس "Cambridge" التدقيق الاستراتيجي على أنه دراسة منهجية للتحقق من نجاح المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة الاستخدام الأمثل نحو تحقيق أهدافها في المستقبل.

وعليه، يمكن تعريف التدقيق الاستراتيجي على أنه عملية فحص وتقييم منهجي للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، والتي تتسم بالشمولية من حيث تحليل عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية، وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي، لتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة للإدارة عند قيامها بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولدعم الموقف الاستراتيجي، وللتأكد من أن المؤسسة مازالت تضيف قيمة من خلال التحقق من كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في استخدام مواردها الاقتصادية وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.

2. خصائص التدقيق الاستراتيجي

يمكن حصر خصائص التدقيق التسويقي في النقاط التالية:

- الشمولية، حيث يغطي التدقيق الاستراتيجي جميع عمليات، مهام ومراحل الإدارة الاستراتيجية، نظرا لترابطها وتكاملها، بهدف التوصل إلى تحقيق الفحص البيئي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة؛
- الاستقلالية، يجب أن يكون المدقق مستقلا ومحايدا تماما، من أجل إبداء رأيه بكل وضوح ودون تعرضه لأي ضغوط، لزيادة فاعلية عملية التدقيق الاستراتيجي؛
- الدورية والاستمرارية، لمعالجة الانحرافات المتعلقة بالأعمال الاستراتيجية أولا بأول، وذلك قبل الوقوع فيها، امتداد لأثر أعمال الإدارة الاستراتيجية لفترات مستقبلية بعيدة، والحد من التكاليف الإضافية المترتبة على هذه القرارات الاستراتيجية؛
- الموضوعية، تتم عملية التدقيق بصورة منهجية ومحددة، وتكون مبنية على أسس موضوعية مدعمة بأدلة؛

– الحفاظ على العلاقات، ضرورة الحفاظ على العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموظفين، الزبائن، الموردين والمنافسين، عند القيام بالتدقيق الاستراتيجي. ويتم تحديد، تفسير وتطوير تلك العلاقات لتطويرها والعمل على اتساع مجالها، وكذا تخصيص موارد للحفاظ على هذه العلاقات ودعمها.

3. أهداف التدقيق الاستراتيجي

يعد الهدف الرئيسي للتدقيق الاستراتيجي هو إظهار الممارسات غير الضرورية للمؤسسة، وتحويل الموارد غير المستغلة والأنشطة الاختيارية إلى استراتيجية، وتمثل أهداف التدقيق الاستراتيجي في:

- تدقيق افتراضات الإدارة نحو التغيير في العديد من المجالات ومنها الهيكل العام للصناعة، الوضع التنافسي، متطلبات زبائنها الرئيسية؛
- دراسة موضوعية للوضع التنافسي للمؤسسة من خلال تحديد أفضل الممارسات، وتقييم مكانة المؤسسة؛
- إعادة تقييم استراتيجية المؤسسة في ضوء الأداء الحالي للمؤسسة وتقييمها للرؤية المستقبلية، لتحديد المنتجات، الأسواق والطبيعة الجغرافية التي يجب التركيز عليها، والكفاءات وسبل التطوير وذلك لضمان استقرار المؤسسة في المدى الطويل ولتحقيق ميزة تنافسية؛
- تحديد الموارد المالية والإدارية الواجب استغلالها لضمان نجاح المؤسسة في المستقبل.

ومن خلال ما سبق، يظهر أن الهدف الرئيسي للتدقيق الاستراتيجي يتمثل في دراسة الوضع الاستراتيجي للمنشأة في ضوء تحديد نقاط القوة والضعف (فحص البيئة الداخلية) وتحديد الفرص والتهديدات (فحص البيئة الداخلية)، لتجنب الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية.

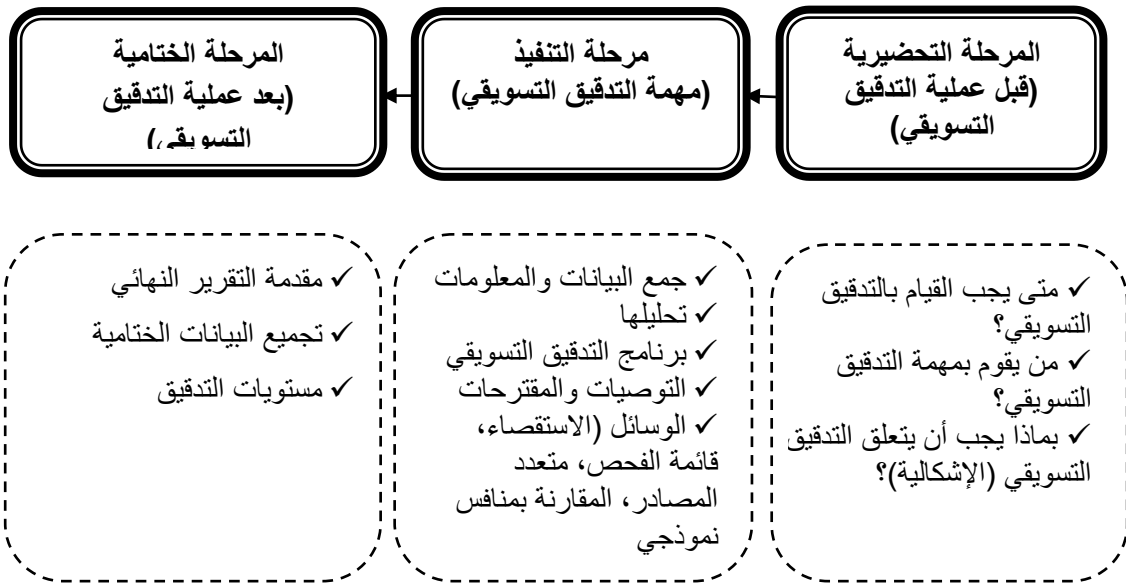
المبحث الثاني: مراحل التدقيق التسويقي

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، الأجال 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 (HEUCLIN, 2008, p. 09).

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

الشكل (2-3): مراحل مهمة التدقيق التسويقي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الطرح النظري

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 (Laethem, 2005, p. 133).

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 المجريات 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 توجه 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.

"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" (LENDREVIE, 2003).

1.2. المدقق التسويقي الخارجي

يعتبر الجهة المسؤولة عن التدقيق الخارجي، يمكن تعريفه بأنه: "من يتولى مسؤولية التدقيق التسويقي من خلال جهة مستقلة تنظيما عن المؤسسة"، ويتم إسناد أعمال التدقيق له من طرف الإدارة العليا للمؤسسة أو الجهة المالكة لرأس المال، للاطمئنان على أن المؤسسة تستثمر إمكانياتها 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 تنظيما 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 أخلاقياً ومهنية. 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 (تعزيز الحصة السوقية، إطلاق منتج جديد، تغيير الرسالة، ...)، وفي كل الأحوال تبقى معتمدة على تحليل داخلي/خارجي إجمالي (LENDREVIE, 2003).

4. برنامج التدقيق

برنامج التدقيق هو وسيلة للتخطيط بامتياز يقول "لاكولار". 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 (مثلا 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 نتائجه في المدة المحددة، حسب استراتيجية كل مؤسسة (LACOLAR, 2010, p. 16).

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

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 نفعا لمستخدميها حاليا ومستقبلا 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 مسبقا، 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 نظرا 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 خارجيا 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، وفقاً 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 تكتفي 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 (Thomas L. Wheelen, 2012, pp. 28-29).

يقصد بأساليب التدقيق التسويقي: "تلك الطرق المتبعة في القيام بأعمال التدقيق التسويقي من تجميع للبيانات، تحليلها، ومن ثم 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 تصويره 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:

الجدول (2-1): 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.

يتضح من الجدول السابق أن العناصر الرئيسة لقائمة كوتلر بلغت 30 عنصرا رئيسيا مقسمة على 6 مجموعات، ويتفرع من هذه العناصر الرئيسية 83 بنودا 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 عنصراً متضمنة عدداً من البنود الفرعية عددها 1552 بنداً، تم صياغتها جميعاً في صورة أسئلة يعتمد عليها المدقق التسويقي:

الجدول (2-2): 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 للمشاهدات التسويقية الكمية والنوعية أثناء تقييم درجات عناصر التدقيق، إضافة إلى عملية الآراء الشخصية الأخرى، والتي قد تغيد 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 تطورا لما بعد معايير الأداء التقليدية التي يضعها مهندسو الإنتاج، وهي توسع مدى الرؤية بالمؤسسة، وتعتبر الأهداف التي سوف تتبع، عامل تحدي لتحريض المدراء نحو نيلها. ولهذا فإن استخدامها يعتبر استخداما ذو وجهين: يتمثل الوجه الأول باعتبارها أهدافا 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 مسبقا. 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 قدرا ليس بالقليل من الوقت والجهد والمال، وبالتالي على المدقق التسويقي توثيق الأهداف والعناصر المستهدفة لتقرير التدقيق التسويقي بصورة واضحة، بناء على ما تم تحديده مسبقا. 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 (أحمدأسامة، 2013):

- 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 (2-3): 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.

فتنقسم مجموعة توصيات التدقيق كما يلي (أحمد أسامة، 2013):

- المجموعة الصفيرية، 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".

المبحث الثالث: منهجية التدقيق التسويقي

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.

المطلب الأول: تدقيق البيئة التسويقية

يختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمؤسسة وتأثيرها على عمل المؤسسة، إضافة إلى تحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة ذات التأثير المباشر على عمل المؤسسة مثل

الأسواق، المستهلكين، المنافسين، الموردين، الموزعين والمؤسسات التسويقية التي تتعامل معها 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.

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 (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، 2011):

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 المشتريين 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 وآثارها. ويحاول المدقق التسويقي الوصول لإجابات عديد 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؟

– 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؟ "تنشيط 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 تنافسية).
- 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 وتقاليد المجتمع، 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، والطلبين 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 والمرقبين 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 أيضاً 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 وتنتقل 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 الموردين، وتحليل نوعية العقود بينهم وبين المؤسسة. حيث تمتلك المؤسسات الكبيرة قوة تفاوضية نظراً لحجم المشتريات، يسمى "بافتصايات 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 الموردين 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 دعما 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

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

4. أهم الوسائل المساعدة على تدقيق البيئة التسويقية

هناك العديد من الوسائل والتقنيات لتحليل البيئة التسويقية، أهمها:

1.4. 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:

- المنافسة بين مؤسسات القطاع، المتمثلة في المنافسة المباشرة التي تقوم بإنتاج نفس السلع، بأسعار وجودة متقاربة، ويتواجدون ضمن نفس القطاع؛
- 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؛
- 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؛
- 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؛
- القوة التفاوضية للزبائن؛ يشكل الزبائن ضغطاً على المؤسسة عند وجود منتجات مشابهة في السوق، حجم شراء كبير، أو إذا كانت تكلفة تغيير المنتج غير معتبرة.

2.4. تحليل العرض والطلب

يتم تحليل العرض والطلب عن طريق تحليل العناصر أدناه:

- تحليل العرض، تحليل عرض منتجات/خدمات المؤسسة يتم باعتماد معايير عديدة أهمها:
 - ✓ 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،..).

- تحليل الطلب، بتحليل 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 المشتري وسعر الشراء، صنف المستهلكين،..)
- ✓ تطورات الطلب (نسبة النمو الكلي، تطورات البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، تغير الأذواق،..).

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 (السويدان، 2016).

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 (KOTLER, 2005, pp. 202-203):

1.1 المهمة (الرسالة)

بالنسبة للمؤسسة فالرؤية أو الرسالة الاستراتيجية هي التصور الطموح لحالة المؤسسة المستقبلية المفضلة على الحالة الحالية (Abate René, 2009). "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؟

- 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؟
- يقترح نموذج (SMART-ER) أن تكون الأهداف:

- ✓ محددة (Specific)
- ✓ قابلة للقياس (Measurable)
- ✓ قابلة للتحقيق (Achievable)
- ✓ واقعية (Relevant)
- ✓ لها مجال زمني (Time-Bound)
- ✓ قابلة للتقييم (Evaluate)
- ✓ قابلة للتعديل (Readjusted)

3.1. الاستراتيجية

- هل وضعت الإدارة استراتيجية مفصلة مقابل الأهداف المتبعة؟ هل الاستراتيجية مناسبة، معتبرة لدورة حياة المنتج، للمنافسة والمحيط؟
- 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.

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.

3. الأدوات المساعدة على تدقيق الإستراتيجية التسويقية

فيما يلي أهم الطرق المستعملة في تحليل الإستراتيجية التسويقية:

1.3. 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.

- **نقاط القوة**، وهي كل الموارد، المهارات والميزات التي تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمزم خدمتها، كامتلاك سمعة جيدة، وصورة حسنة، نتيجة لجودة المنتجات، قوة الكفاءة المهنية للعمال، توفر قنوات توزيع فعالة؛
- **نقاط الضعف**، هي ما تقتقر إليه المؤسسة أو ما لا يمكنها القيام به بصورة جيدة، مقارنة بالمنافسين، كعجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسياً، أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها؛

- 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؛
 - 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 ملائمة 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 متخذ 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؟

2.3. تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات PESTEL

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.

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

الشكل (2-4): 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، التكنولوجيا، 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.

3.3. 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 واستراتيجيتها 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:

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

– الإستراتيجية، وتتألف من مجمل الأهداف والخطط الطويلة المدى؛

- الأهداف، تمثل النتائج المراد تحقيقها والتي تساهم في الوصول إلى الرؤية، وذلك بتوزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة،
- المؤشرات، والتي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي، ولا يشترط أن تكون كمية، بل قد تكون نوعية أو وصفية؛
- القيم المستهدفة، مقدار محدد يتم القياس به لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة؛
- المبادرات الإستراتيجية، لتحقيق الهدف المسطر، مثلاً قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه، فتكون مبادرة 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 (وائل، 2009، صفحة 145):

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

المطلب الثالث: تدقيق التنظيم التسويقي

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

1. مفهوم 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. مفهوم 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".

كما قام هذا الأخير بتقسيم هيكل المؤسسة إلى خمسة (5) أجزاء تتمثل في (Mintzberg, 2005, p. 18):

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.

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.

يتطلب تدقيق التنظيم تدقيق العناصر الموائية (KOTLER, 2005, p. 203):

1.3. الهيكل

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

3.3. العلاقة مع المصالح الأخرى

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

المطلب الرابع: تدقيق النظم والإجراءات

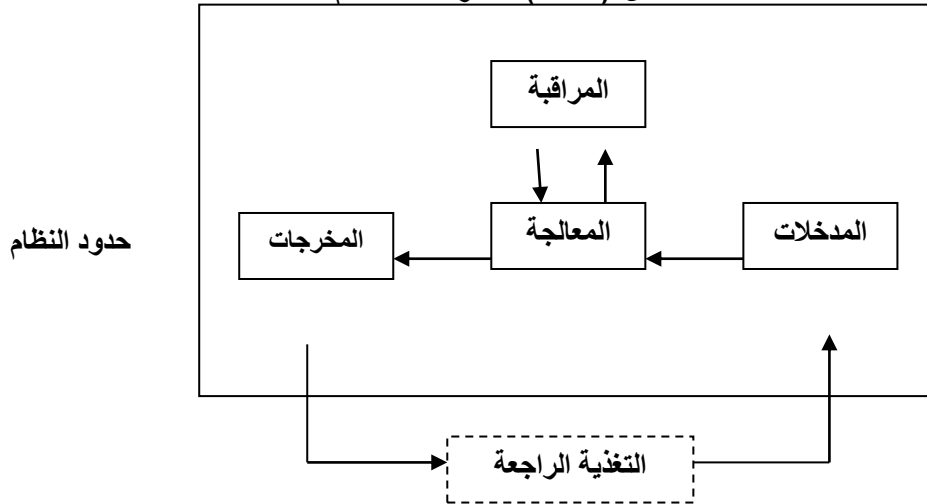
تقوم المؤسسة على نظم معينة والتي تعتبر ركائز اتخاذ القرار، أين يحتاج المسير إلى نظام سليم للتخطيط، يتبعه نظام محكم للرقابة، معتمدا في ذلك على نظام معلومات فعال.

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 هي (فرحاتية، 2006، الصفحات 14-15):

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

الشكل (2-5): مكونات النظام



المصدر: العيد فرحاتية، مرجع سبق ذكره، 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.

1.2. نظام المعلومات التسويقية

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 تصنيف 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؟

تتمثل المشكلة الرئيسية التي تواجه المؤسسة، في القدرة على المراقبة المستمرة للاحتياجات والتوقعات المتغيرة لمختلف الفاعلين في سوقها المرجعي، حتى تتمكن من توقع هذا التطور والتكيف معه في الوقت المناسب. وتلبية لهذه الحاجة إلى المعلومات، قامت العديد من المؤسسات بتطوير مفهوم نظام المعلومات التسويقي والمتمثل في أداة إدارية تساعد على للحصول على المعلومات من أجل تسهيل اتخاذ القرار. الهدف من بطاقة MIS هو دمج بيانات السوق بشكل متناسق في جميع مستويات اتخاذ القرار، مهما كانت طبيعتها أو أصلها (بيانات داخلية، تقارير فريق المبيعات، دراسات بيانات السوق وبيانات المنافسة وما إلى ذلك)، ونشرها كتدفق مستمر للمعلومات.

تعتبر "أبحاث التسويق" جزء من نظام المعلومات التسويقية، ويكمن الفرق في أن البحث التسويقي يتم في وقت معين لتحليل مشكلة معينة، بينما تهدف بطاقة MIS إلى جمع المعلومات ونقلها بشكل مستمر، يمكن تحديد دور أبحاث التسويق في تشخيص احتياج المؤسسة إلى المعلومات، واختيار المتغيرات ذات الصلة، وجمع معلومات صحيحة وموثوق بها وتسجيلها وتحليلها.

وبالتالي فإن دور محلل السوق لا يقتصر على البحث فقط، بل يجب أن يتدخل في تعريف المشكلة، وتصميم البحث وتعزيز نتائج البحث فيما يتعلق بمشكلة القرار المطروحة.

2.2. نظام التخطيط التسويقي

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.

- 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 التسويقية

يجب على المؤسسة التحقق 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، الزبائن. 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؟

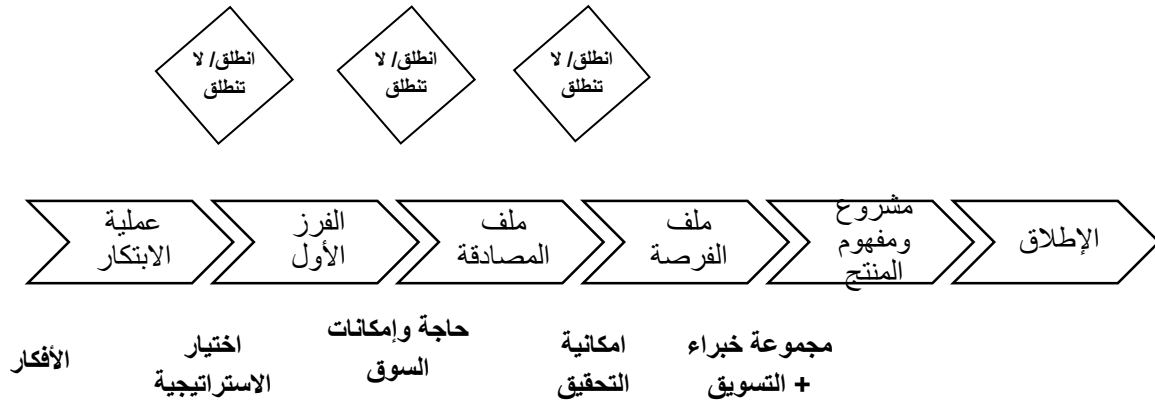
4.2. نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة

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

التدقيق التسويقي للسياسات المبتكرة للسلع (إذا كان هذا التوجه مهم بالنسبة للمؤسسة) موجه لتحليل التطورات مما يؤدي إلى سوق المنتجات الجديدة والتوصيات بالنظر إلى زيادة فعالية توجه هذا النشاط. وبما أن ابتكار منتجات جديدة مرتبط بأخطار معتبرة. فالمتخصصون في التسويق في أمريكا، يعتمدون على نتائج الأبحاث التسويقية، ومن ثم التصنيف ثم التعريف بقسم المنتج لكل صنف من المنتجات الجديدة (Derev'yanchenko & Benifska, 2019, p. 68).

فالابتكار يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات، أين يتم تنظيم عمليات جمع للأفكار، باجتماع اللجنة المختصة في تاريخ منتظم لتشرف على عملية الفرز الأولية. ويتم الاحتفاظ فقط بالأفكار المتعلقة بالاستراتيجية، 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 (Laethem, 2005).

الشكل (2-6): خطوات عملية ابتكار منتج



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

هنا سيتأكد المدقق التسويقي من بعض المعلومات مستعملا الأسئلة الآتية:

- هل المؤسسة منظمة من حيث جمع، توليد وتقييم الأفكار حول منتجات/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 متسقة 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؟

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 لإمكانيات 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؟

4. 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:

1.4 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 (بلشير، 2015، الصفحات 125-127):

2.4. الإستراتيجية

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

- ما هي الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟
- كيف يمكن لخطّة التنظيم استغلال موارد وقدرات المؤسسة؟
- ماذا يميز المؤسسة عن غيرها؟
- كيف تتنافس المؤسسة؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تتكيف مع ظروف السوق المتغيرة؟

3.4. الهيكل

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 المرؤوسون 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؟

4.4. النظم

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؟

5.4. الأفراد

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؟

6.4. أسلوب الإدارة/القيادة

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.

7.4. المهارات

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؟

8.4. القيم المشتركة

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.

المطلب الخامس: تدقيق الإنتاجية التسويقية

يصل المدقق إلى عنصر الإنتاجية التسويقية، أين يمكنه معرفة مدى فعالية النشاط التسويقي نسبة إلى تكاليفه، فقد أضحي 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 التسويقية

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، قياساً 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، والحصة السوقية" (Gao, 2010, pp. 05-10).

2. مراحل تدقيق الإنتاجية التسويقية

حسب كوتلر فإن تدقيق الإنتاجية يتم عبر نقطتين (KOTLER, 2005, p. 204):

1.2. 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 المبدولة وحسب الاهداف 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؟

3. أهمية تدقيق الإنتاجية التسويقية

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 الانتاجية 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.

1.3. نظرية الكفاءة والفعالية

الفعالية هي معدل نجاح المؤسسة، والفعالية تقاس بالمخرجات، والفاعلية ترتبط بكيفية إدارة المؤسسة لعملياتها من خلال الاستعمال الأمثل لمواردها المتوفرة، والفاعلية مقياس يربط بين المدخلات والمخرجات في عمليات المؤسسة (Mufti Bimanda & Grace Widijoko, pp. 05-06).

الكفاءة هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، أو مقدار المخرجات لكل وحدة إدخال، ففي بعض المؤسسات يتم قياس الكفاءة عن طريق مقارنة التكلفة الفعلية للمعيار، حيث يجب ذكر هذه التكاليف في المخرجات المقاسة.

الكفاءة والفعالية مرتبطان ببعضهما البعض، كل مسؤولية مركزية في هذا الاعتبار هو مؤسسة، ويجب أن تكون فعالة وكفؤة حيث يجب على المؤسسة تحقيق أهدافها بالطريقة المثلى. مسؤوليات المركز تنفيذ واجباتهم مع أقل استهلاك على مصدر الطاقة، ولكن إذا كان الإخراج يولد فشل في تقديم مساهمة كافية في تحقيق الأهداف التنظيمية مركز هذه المسؤوليات ليست فعالا. باختصار، مسؤولية المركز عن ذلك الكفاءة، إذا تم إجراؤها بشكل صحيح.

يمكن استنتاج أن الفعالية هي فعل الأشياء الصائبة، بينما الكفاءة هي فعل الأشياء بشكل صحيح، ترتبط الفعالية بالإنجاز، في حين أن الكفاءة تتعلق باستخدام الموارد.

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". ثانياً، 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 كثيراً من الاستخدام العملي لها (Neil A. Morgan, 2002, pp. 354-365):

أولاً، يفترض تحليل الإنتاجية التسويقية أن مدخلات ومخرجات التسويق يمكن تقييمها اقتصادياً 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 نسبياً قياسها بدقة. أما الأقل مادية فأكثر صعوبة في التقييم.

ثانياً: 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".

ثالثاً: 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.

5. الأدوات المساعدة في تدقيق الإنتاجية التسويقية

تعتبر من أهم المقاربات المطروحة فيما يخص تدقيق الإنتاجية. حسب كوتلر، فإن قياس الإنتاجية التسويقية تم عبر مقاربتين متكاملتين هما (KELLER, 2012, p. 114):

- مقاييس التسويق، من أجل تقييم آثار الوظيفة التسويقية عن طريق القياس الكمي، المقارنة وتفسير الأداء التسويقي؛
- 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 (KELLER, 2012, p. 114):

- هل تقوم بمتابعة سلوك المستهلك بشكل دوري (القدرة على الاحتفاظ، الحياة، 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 للتغير في الأصول التسويقية القاعدية؟
- والجدول الموالي يلخص المقاييس التسويقية الداخلية والخارجية العامة حسب فحص "أمبلر" في المملكة المتحدة (Ambler, 2001, pp. 13-18):

الجدول (2-4): المقاييس التسويقية

المقاييس التسويقية	
ا. الخارجية	ب. الداخلية
الوعي والإدراك	الاطلاع على الأهداف
الحصة السوقية (الحجم أو القيمة)	الالتزام بالأهداف
السعر النسبي	دعامة الابتكار النشط
عدد الشكاوى (مستوى عدم الرضى)	الموارد الكفأة
اكتفاء المستهلكين	مستوى المهارات البشرية
التوزيع/ الإتاحة	الرغبة في التعلم
العدد الإجمالي للمستهلكين	الإرادة في التغيير
الجودة المتوقعة	حرية الإفلاس
الولاء/ الاحتفاظ بالزبون	الحكمة الذاتية
الجودة المتوقعة النسبية	رضا العمال النسبي

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

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 (KELLER, 2012, p. 116):

– 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).

المطلب السادس: 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 دوراً مهماً أثناء إعداد مخطط استراتيجية التسويق، ففعالية المنتج في السوق مرهونة بعدد من العناصر التي يجب تدقيقها، من وسائل تقييم ومراقبة المنتج، إلى 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 جيداً لكي يتلائم المنتج أو الخدمة معه ويبيع نفسه تلقائياً. فالسويق المثالي، يحصل مستهلكاً جاهزاً للشراء. وكل هذا يتطلب توفير المنتج أو الخدمة المناسبة" (KELLER, 2012, p. 05).

فتدقيق المنتج يتبع عدداً من المحاور، تتمثل في (Violeta RĂDULESCU, 2012, p. 225):

- درجة التناسق بين 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؟
- على أي جانب من جوانب سياسة المنتج يجب التركيز؟

2. تدقيق الجودة ودوره في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات

لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، عليها اتخاذ التدابير اللازمة لتأهيل منتجاتها حتى تصبح في مركز تنافسي متقدم يمكنها من الحصول على حصة سوقية معتبرة، بداية بضمان الجودة الفنية المطابقة للمقاييس العالمية، وكذا تصميم ودراسة دورة حياة المنتج، وعليه فإن تدقيق الجودة يمكن أن يساهم بشكل فعال في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة، باعتباره يهدف إلى إبداء رأي فني محايد عن مدى توافق الأنشطة المتعلقة بالجودة ونتائجها مع المعايير المخطط، وما إذا كانت هذه المعايير يتم تطبيقها بفاعلية وملاءمة لتحقيق أهدافها.

وعليه، يهدف تدقيق الجودة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- توفير الوسائل الفنية التي تمكن الإدارة من تحديد مدى فاعلية عناصر نظام الجودة للوفاء بالمتطلبات والاحتياجات التي حددها دليل الجودة فيما يتعلق باحتياجات الزبائن؛
 - توفير تقويم لكفاية البرامج الحالية للجودة، كما يكشف عن المجالات والمواطن التي يتطلب الأمر تحسينها، لتقرير ما إذا كانت العناصر المختلفة لنظام جودة المؤسسة فاعلة ومناسبة لبلوغ أهداف الجودة المحددة؛
 - تقويم الأداء الكلي لجودة المؤسسة بمقارنة الأنشطة المرتبطة بالجودة ومعاييرها.
- من أجل إحداث تغيير ووضوح أساس لقياس نظام تحسين الجودة الشاملة بالمؤسسات، من الضروري تدقيق وفحص نظام إدارة الجودة الحالي في المؤسسات من خلال أسلوبين:
- ✓ تدقيق وفحص نظام إدارة الجودة الحالي من خلال المسح باستخدام الاستبيان؛
 - ✓ تحليل تدقيق إدارة الجودة الشاملة.

فالمسح باستخدام الاستبيان يركز على الإجابة على مجموعة من الأسئلة الهامة المرتبطة بالجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة، ونظام تأكيد وضمان الجودة، ومن ضمن الأسئلة الواجب على مدقق الجودة تضمينها، وقياسها في الاستبيان أسئلة توضح:

- مدى فهم نظام الجودة الشاملة لدى إدارات المؤسسة وموظفيها، ومدى فهم أدوات وتقنيات الجودة المستخدمة؛
- من المسؤول عن الجودة ومن يقوم بتدقيق أعمال الجودة؛
- مدى المشاركة في الاجتماعات أو المنافسات التي تهتم بالجودة؛
- ما هي أهداف الجودة وأين يتم تحسين الجودة في المؤسسة؛
- ما هو نظام تأسيس الجودة المتبع، وما هي سياسات الجودة المتبعة في المؤسسة؛
- هل يوجد نظام تدقيق/مراقبة داخلية للجودة.

من خلال الاستبيان، يمكن تحديد مواطن الضعف والقوة لنظام الجودة بالمؤسسة، ومن ثم قياس ما هو موجود بالمؤسسات الأخرى المتميزة في إرضاء الزبون وتقديم منتجات أو خدمات تفوق متطلبات الزبون وتفي بالموصفات والمقاييس وذلك بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة. كما تعطي نتائج هذا الاستبيان إجابة عن مدى وجود فهم موحد للجودة لدى العاملين بالمؤسسة، وبأن الجودة مسؤولية الجميع وأنه من المهم تطويع كل أدوات وتقنيات الجودة منذ البدء في العمل وأنه من سيقوم بالتدقيق هو المنتج نفسه.

3. تدقيق تكاليف الجودة

إن تلبية حاجات الزبائن بأقل تكلفة وجودة متميزة وعالية في نفس الوقت، يعد أمراً صعب التحقيق، كما أن التغيرات التكنولوجية وتقنيات الإنتاج وطرق التسليم، والتغيرات في تفضيلات الزبائن والسعي إلى المحافظة على الجودة العالية، كلها عوامل تزيد من التحدي للمحافظة على موقع منافس، لهذا يجب على المؤسسة أن توظف كل مواردها المتاحة ولأقصى حد ممكن، حتى تتمكن من المنافسة في هذه الأسواق، وحتى تتمكن من تلبية ومقاومة تحديات التغيير في طلب السوق، لهذا فإن المؤسسة في حاجة ماسة لصياغة برنامج شامل ومنظم لتدقيق نظم الجودة لمقابلة التكنولوجيا الجديدة وتقنيات الإنتاج المتطورة.

الوفاء باستراتيجية قيادة التكلفة يهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، والسيطرة على السوق من خلال توفير المنتج بأقل تكلفة من المنافسين، تستلزم ضرورة الاهتمام بتدقيق وتحليل ورقابة تكاليف

الجودة. نظرا للزيادة في تكاليف الجودة نتيجة التعقيد في عمليات التصنيع المرتبطة بالتقدم في تكنولوجيا الانتاج، وللزيادة في الضمانات والتعويضات التي يتحملها المنتجون طوال فترة حياة المنتجات،

ولتحقيق هدف تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، لا يكفي التعرف فقط على إجمالي تكاليف الجودة، بل لا بد من معرفة الأنشطة المرتبطة بالجودة، وللتكاليف التي تحدثها هذه الأنشطة وقياس وتحليل علاقات الارتباط بين مكونات هذه التكاليف فيما بينها وعلاقة كل منها بالتكاليف الكلية للجودة وتحسين مستوى الجودة. وهذا الأمر يستلزم ضرورة الحصر الدقيق لمكونات تكاليف الجودة، والتي غالبا ما تختلف من مؤسسة إلى أخرى بل ومن منتج إلى آخر داخل المؤسسة الواحدة، وضرورة قياس هذه التكاليف وترجمتها في صورة مالية، ومراجعتها والتقارير عنها وتوضيح أوجه الانحراف في التكاليف الناتجة عن القرارات المتعلقة بتحسين الجودة، بما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات هذا التحسين بأفضل الطرق وبأقل تكلفة جودة ممكنة، مما يؤدي إلى تعظيم أرباح الجودة حتى تتمكن المؤسسة من النمو والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة

ضرورة اجراء تدقيق وحصر لكافة نواتج دورة حياة المنتج عن طريق تدقيق جميع عناصر التكلفة التي تتعلق بالدورة الإجمالية لحياة المنتج وتشمل هذه التكلفة عناصر التكاليف الخاصة بتصميم المنتج وحدة البحوث، تصنيع المنتج، توزيع المنتج وتكلفة التخلص من المخلفات المتبقية بعد تصنيع واستهلاك أو استخدام ذلك المنتج.

ويعتمد أسلوب "تكلفة دورة حياة المنتج"، على نظام لحساب التكاليف يشمل تحديد تكلفة العمليات الداخلية الانتاجية والخدمية اللازمة لتصنيع المنتج، إضافة إلى تكلفة مرحلة توريد الخامات، تكلفة مرحلة الاستهلاك، وتكلفة الآثار المستقبلية لذلك المنتج سواء كانت آثار بيئية سلبية (آثار التلوث البيئي) أو آثار موجبة (زيادة حجم الصادرات)، وتشمل التكلفة الداخلية لدورة حياة المنتج عناصر تكلفة الخامات، العمالة، وتكلفة الخدمات اللازمة للإنتاج وتوفير الخدمات الإنتاجية والمرافق العامة التي تتطلبها عملية تصنيع المنتج.

تدقيق تكلفة كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بإعادة هندسة المنتجات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تجاه تصميم المنتج. كما يمكن أن يؤدي إلى

تحقيق الأهداف الخاصة بالتدقيق، بغرض إجراء التحديث والتطوير المستمر للمنتجات، وتخفيض تكلفة كل مرحلة، ما يخرج بتحديد أسعار يمكن أن تنافس أسعار المنتجات المشابهة.

4. طريقة (المزايا/الدليل/فائدة الزبون) لتقييم المنتج

يمكن استخدام هذه الطريقة البسيطة والفعالة كما يلي (Laethem, 2005, pp. 356-357):

- "المزايا"، وتعني مزايا المنتج التي تتجلى في: التقنيات، التصميم، التطبيقات الخ. فأول مرحلة تتضمن وضع مزايا المنتج على شكل قائمة.
- "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)".
- "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.

تهدف مراجعة الجودة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ توفر الوسائل الفنية التي تمكن الإدارة من تحديد مدى فاعلية عناصر نظام الجودة للوفاء بالمتطلبات والاحتياجات التي حددها دليل الجودة للوفاء باحتياجات العملاء والعاملين في المنظمة والمجتمع، فالجودة في أبسط صورها تعني ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء والعاملين والمجتمع بشأن المنتج إلى مجموعة من الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج ، و تقديمه لهؤلاء بما يوافق حاجاتهم وتوقعاتهم
- ✓ تقويم كفاءة النظام الخاص بالجودة لدى إدارة المنشأة أو لدى الموردين الحاليين أو المرقبين ولدى منشأة مستقلة، وعلى هذا النحو توفر نتائج مراجعة الجودة تقويماً لكفاية البرامج الحالية للجودة ،

كما تكشف عن المجالات والمواطن التي يتطلب الأمر تحسينها لتقرير ما إذا كانت العناصر المختلفة لنظام جودة المنظمة فاعلة ومناسبة لبلوغ أهداف الجودة المحددة بواسطة المنظمة. ✓ توفر مراجعة الجودة لكل من إدارة الشركة محل المراجعة والمنظمة التي تطلب المراجعة إثباتاً موضوعياً لمدى ملاءمة ومطابقة نظم الجودة للمعايير والمواصفات الدولية للتأكد من التوافق مع هذه المواصفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والممانعة للخطأ والانحراف.

5. 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 ويرتضي قبولها لقاء السلعة، أو تلك القيمة التي تم تحديدها من قبل البائع ثمناً لسلعة أو خدمة" ويعرف أيضاً على أنه "فن ترجمة قيمة السلعة في وقت ما إلى قيمة نقدية" (العسكري، 2000، صفحة 173).

ويعتبر مفهوم السعر معقد، ونسبي، لأنه يأخذ بالاعتبار عدة عوامل خارجية كالزبائن، المنافسة، البيئة، والداخلية كالثقافة، الهيكل والأهداف. ومن 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 المؤسسة فيما يخص سياسة التسعير. وهو عبارة عن مجموعة من التقنيات لتحليل وتقييم مناهج قرارات المؤسسة. فهو إذا أداة لمساعدة سلطة اتخاذ 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، الموردین 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.

6. 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، 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 التوزيع مباشر أو غير مباشر.
- تحديد درجة التوزيع المستخدم.
- تحديد البرامج التي تضمن تعاون الوسطاء وتنمية العلاقات معهم.
- تحديد قرارات النقل والتخزين.
- للإحاطة 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؟

7. تدقيق الاتصال والقوة البيعية

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

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؟

8. الوسائل المساعدة على تدقيق الوظائف التسويقية

تعتمد المؤسسة على عدة وسائل لتحليل وتقييم وظائفها التسويقية، أهمها:

1.8 . 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 مرحلتي 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 خيارا استراتيجيا يتلاءم مع الهدف من المنتج، ويحقق رسالة المؤسسة. بشكل عام هناك أربعة بدائل إستراتيجية:

الشكل (2-7): مصفوفة BCG

		حصة السوق النسبية	
		مرتفع	منخفض
نمو السوق	مرتفع	"النجوم"	"علامة الاستفهام"
	منخفض	"البقرة الحلوب"	"الكلب"

Source: Sandy Moose, matrix BCG, from BCG, October 24, 2014.

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؟

2.8. 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. (Stratigor, 2001, p. 109)

الشكل (2-8): مصفوفة ADL

درجة نمو أنشطة المؤسسة

		تدهور	نضج	نمو	انطلاق	
				3	1	
+ خطر المنافسة +	+ المردودية	4	2	حاجة قوية للسيولة تدفق رأسمال صافي- الخطر قوي مردودية ضعيفة	يمكن الدفاع ضعيفة	
				مردودية جيدة تدفق رأسمال صافي+ الخطر ضعيف حاجة ضعيفة للسيولة	مهيمنة قوية ملائمة	

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.

خلاصة الفصل الثاني

قدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً لوظيفة التدقيق التسويقي بمختلف عناصره ومراحله وأشكاله، فالمؤسسة تقوم بنشاطها على شكل سلسلة منظمة، وكل مرحلة يجب أن تأخذ حظها من العناية للانتقال إلى مراحل لاحقة. فتجاوز خطوات مهمة إما تجاهلاً أو جهلاً يؤدي إلى الوقوع في مطبات صعبة.

كثيراً ما 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 وهي "التوجه بالزبون". 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.

ولعل التدقيق التسويقي هو من سيحدد مسار ومستقبل المؤسسة التسويقية، بالانتقال من الطريقة النمطية التي تعتمد على "الطلب" للمنتج حال نقصه في الأسواق، إلى الطريقة الحديثة التي تستطلع آراء ورغبات المستهلك أو ما يسمى بالمفهوم الحديث للتسويق، والأخذ برأيه فيما يخص الجودة والخدمة والسعر، مما ينعكس إيجاباً على تقدم المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وزيادة أدائها ومنها الحصة السوقية، عندما تكون أنشطتها من تسعير وترويج، وتوزيع بالإضافة إلى المنتج الذي يحتوي على خصائص شكلية وجوهرية تحت مجهر المؤسسة، والذي بدوره يجعلها تتمتع بكفاءة وفعالية عالية عندما تطرح منتجاتها للمستهلك فيقبل وبدون تردد، وخاصة المؤسسات التي تريد لنفسها البقاء والاستمرار في ظل التعقيد البيئي المختلف بمتغيراته والمتنوع في محتوياته.

لهذا سيتم القيام بدراسة ميدانية تهدف إلى دراسة مدى تطبيق المؤسسات لهذه المفاهيم الحديثة والشروط الضرورية لتقدم المؤسسة الاقتصادية، والتعرف على اتجاه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر نحو العالمية في ميدان التسويق والإدارة.

الفصل الثالث:

تطبيق التدقيق التسويقي
على مستوى المؤسسات
الاقتصادية في الجزائر

الفصل الثالث: تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات

الاقتصادية في الجزائر

تحتاج المؤسسة الاقتصادية في الجزائر إلى إحداث تغييرات جذرية في طرق التسيير عامة والنشاط التسويقي خاصة مواكبة للتطورات التكنولوجية والاجتماعية، وهذا من أجل تحقيق الملائمة والتوافق بين المؤسسة وأهدافها. ويتحقق هذا باتخاذ وظيفة التدقيق التسويقي الذي يمكن المؤسسة من التعامل مع التغييرات البيئية والتأقلم معها بما توفره من معلومات تسويقية تدعم بقدر كبير عملية ترشيد قرارات الإدارة، من خلال تعزيز المكانة السوقية في السوق المحلي الدولي، وتمكين المؤسسة من البقاء في يقظة دائمة.

بعد التطرق للدراسة النظرية للموضوع من خلال الفصلين السابقين، كان ولا بد اسقاط الموضوع ميدانيا، من خلال استخدام الأداة المناسبة (الاستبيان)، وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة، واتباع المراحل المنهجية التي تساعد في التحصل على النتائج المرجوة، مع التطرق لجميع عناصر مهمة التدقيق التسويقي التي يفترض القيام بها على مستوى المؤسسة. وتقديم التوصيات التي يمكن أن تساعد في تحسين مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، باستخدام أهم الاختبارات والإجراءات الإحصائية المناسبة للدراسة، اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS بطبعته 28.

وعليه، سيتم خلال هذا الفصل التطبيقي الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في التعرف على مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، من خلال تقصي درجة تطبيقها عن طريق توزيع استبيان على عينة من إطارات وموظفي مؤسسات اقتصادية بمختلف نشاطاتها وأنواعها وأحجامها، وذلك بالتطرق لجميع عناصر التدقيق التسويقي بصفة مفصلة، وصولا إلى اختبار الفرضيات المقترحة، حيث تم تقديم هذا الفصل بالشكل الآتي:

✓ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛

✓ المبحث الثاني: التحليل الوصفي للعينة؛

✓ المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان؛

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تعتمد أي دراسة على منهج علمي محدد، والذي بدوره يستعين بجملة من الأدوات والوسائل التي تؤدي إلى الحصول على البيانات اللازمة من أجل التحليل، كما يجب أن تكون الأداة متوافقة مع طبيعة الدراسة، لغرض التوصل إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

تحتاج الدراسة الميدانية إلى اختيار وانتقاء الأداة المناسبة والملائمة لجمع البيانات والمعلومات المراد توظيفها للإجابة على تساؤلات الدراسة، والتي بدورها تحتاج إلى مجموعة أساليب إحصائية تساعد على تحليل وتفسير هذه البيانات بما يحقق الهدف من الدراسة، لذلك سيتم تقديم طرح لأداة الدراسة وما يناسبها من أساليب إحصائية.

1. منهج الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة سيتم الاعتماد 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 جداول البيانات والتمثيل البياني المتمثل في التعبير عن البيانات برسوم بيانية تتلائم مع طبيعتها.

كما سيتم الاعتماد على منهج الإحصاء الاستدلالي، باستعمال التقدير واختبار الفروض، وتم استعمال العلاقات الإحصائية مثل الارتباط والانحدار، إضافة إلى اختبار كاي تربيع للاستقلالية. 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).

2. الأساليب الإحصائية والمعالجات المستخدمة

تتميز هذه الدراسة بخاصية الوصف والتحليل، فعملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها تحتاج إلى توظيف بعض المؤشرات والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، والتي تراوحت بين الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، ولكي يكون تحليل البيانات التي تم جمعها

من خلال الاستبيان منطقيا ومضبوطا، لا بد من الاعتماد على بعض القواعد والقوانين الاحصائية، وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS من خلال نسخته الثامنة والعشرين (28,0)، والذي يهدف إلى جمع وتبويب وتنظيم بيانات الاستبيان، ثم تفرغها واستخلاص الجداول البسيطة والمركبة، وكذلك استخلاص النتائج عن طريق الاختبارات الإحصائية الموجودة في البرنامج، نذكر أهمها فيما يلي:

✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي**، الذي يصف العلاقة بين المتغيرات، حيث تم الاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، من أجل معرفة عدد أفراد كل متغير أو عبارة ونسبتها المئوية، إضافة إلى استعمال كل من المتوسطات الحسابية لمعرفة الفئة التي تنتمي إليها أغلب إجابات أفراد العينة لكل عبارة على حدى ثم للمحور إجمالاً، وكذلك الانحرافات المعيارية الدالة على مدى تشتت الإجابة عن متوسطها الحسابي.

✓ **برنامج SPSS النسخة الثامنة والعشرون (28,0)**، حيث تمت الاستفادة من الفترة التجريبية التي تقدمها شركة IBM للطلبة والباحثين؛

✓ **مقياس التحليل (ليكارث الثلاثي)**، لأن المتغيرات ترتيبية؛

✓ **معامل الثبات "ألفا كرونباخ"**، يبين مدى ثبات واستقرار أداة الدراسة (الاستبيان)، أي مدى إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة؛

✓ **معامل الصدق**، من أجل قياس مدى صدق أداة الدراسة (الاستبيان) في قياس ما وضعت لقياسه؛

✓ **اختبار كولموجروف سميرونوف**، لدراسة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، الذي من خلال نتائجه يتم اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة (المعلمية/غير معلمية)؛

✓ **معامل الارتباط (سبيرمان)**، والذي يمكن من إيجاد العلاقة بين محاور الدراسة، وتأثير المحاور الستة (عناصر التدقيق التسويقي) على المحور السابع (التدقيق التسويقي)؛

✓ **اختبار كاي تربيع للاستقلالية**، لدراسة وجود فروق متوسطات الإجابات تبعا للمتغيرات الشخصية.

المطلب الثاني: أداة الدراسة (الاستبيان)

كان لابد من البحث عن المعلومات الأولية للدراسة، وذلك بالاطلاع على الكتب والرسائل الجامعية المتمثلة في الأطروحات كدراسات سابقة، إضافة إلى المقالات العلمية الحديثة المنشورة في أهم المجالات العلمية في المجال الاقتصادي.

بغية الحصول على البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، وبالنظر لطبيعة الدراسة فإن الاستبيان أفضل مصدر للحصول عليها، أين تم احترام خصائصه من وضوح وتناسق واختصار مع تحقيق الشمولية، بعد تحكيمه من طرف مجموعة من المتخصصين في المجال من أساتذة وباحثين والذين قدموا توصيات وارشادات لتعديله، والتي أخذت بعين الاعتبار. وقد تمت صياغته إلكترونياً، وباللغتين العربية والفرنسية ليكون مناسباً للتوزيع الآلي.

1. تقسيم محاور الاستبيان

يعد استخدام الاستبيان من بين أهم الوسائل التي يمكن بها معرفة توجهات وآراء أفراد عينة الدراسة تجاه موضوع ما، وعند انشائه يتم النظر أولاً إلى الإشكالية الرئيسية، ومن ثم الأسئلة الفرعية لاستخراج الأفكار الأساسية للمحاور التي ينتج تحليلها وتفسيرها إجابة على الفرضيات المطروحة.

وعليه، فقد تم تقسيم محاور الاستبيان إلى محورين رئيسيين، الأول يضم عناصر وظيفة التدقيق التسويقي الستة، والمحور الثاني يتعلق بالتدقيق التسويقي إجمالاً، فكان لكل محور مجموعة عبارات تناسب كم البيانات المراد تحصيلها، أين تضمنت استمارة الاستبيان (26) عبارة، وقد تم اختيار طريقة الإجابة طبقاً لطريقة الاستبيان المقيد، أين كانت الإجابات تتبع مقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، وهذا بالنسبة لمحوري الدراسة، أما الأسئلة المتعلقة بخصائص أفراد العينة فكانت ترتيبية، أين أخذ متغير "المستوى الدراسي" القيم من 1 إلى 6، ومتغير "المصلحة" القيم من 1 إلى 7، ومتغير "سنوات الخبرة" من 1 إلى 3، ومتغير "نشاط المؤسسة" القيم من 1 إلى 4، ومتغير "نوع التنظيم" من 1 إلى 4، ومتغير "التصنيف القانوني" من 1 إلى 4، وأخيراً متغير "حجم المؤسسة" من 1 إلى 4.

جاءت محاور الدراسة على الشكل التالي:

✓ المحور الأول، يضم جميع عناصر التدقيق التسويقي كما يلي:

- **العنصر الأول**، يتعلق بمدى تدقيق البيئة التسويقية، الجزئية والكلية، الداخلية والخارجية، حيث تفرع إلى أربعة (4) أسئلة تعلق بالتغيرات الديمغرافية، السياسية، الاقتصادية، الموردين، المنافسة، ... الخ؛
- **العنصر الثاني**، تضمن ثلاثة أسئلة متعلقة بقياس تدقيق الاستراتيجية، الرؤية والأهداف؛
- **العنصر الثالث**، تضمن سؤالين (2) متعلقين بمدى تدقيق تنظيم وتقسيم هياكل المؤسسة؛
- **العنصر الرابع**، تضمن أربعة (4) أسئلة تعلق بقياس مدى تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، ونظام الابتكار والتطوير؛
- **العنصر الخامس**، تضمن سؤالين (2) متعلقين بقياس مدى تدقيق المردودية والإنتاجية التسويقية؛
- **العنصر السادس**، تضمن سبعة (7) أسئلة تعلق بقياس مدى تدقيق المزيج التسويقي؛
- ✓ **المحور الثاني**، تضمن أربعة (4) أسئلة متعلقة بالتعرف على مدى تطبيق التدقيق التسويقي بصفة إجمالية.

2. الاستبيان الإلكتروني ومميزاته

هو استبيان ورقي أعيدت صياغته على شكل الكتروني ليتم توزيعه عبر شبكة الانترنت عبر عديد المنصات والمواقع، ويعتبر أحد أهم الوسائل المستخدمة للحصول على البيانات الأولية الضرورية لإجراء دراسة إحصائية ما، وذلك بمحاولة معرفة توجهات عينة الدراسة تجاه الموضوع المطروح.

يمكن ذكر أهم مميزاته كما يلي:

- إمكانية التحصل على الإجابات دون الحاجة للتنقل؛
- يعطي مرونة الإجابة حسب الوقت المرغوب؛
- سهل التعامل بالنسبة للأشخاص الذين لديهم مهارات استخدام الحاسوب والانترنت، فكل ما هو عليهم استقبال الاستبيان وتعبئته إلكترونياً ومن ثم إرساله؛
- أداة مجانية، فهو لا يحتاج إلى طباعة كما هو الحال بالنسبة إلى الاستبيان الورقي، فتكاليف الانترنت تعتبر بسيطة وغير مكلفة؛
- يتميز بالمرونة والسهولة في إعداد النسخ وإرسالها؛

- القدرة على استمرارية التواصل مع الجمهور، وبالتالي يبقى الجمهور على اطلاع مستمر حول كافة مستجدات البحث العلمي؛

- القدرة على الوصول لأي شخص وفي أي مكان، داخل الوطن وخارجه؛

3. أهم طرق توزيع الاستبيان المتبعة

بما أن العينة المستهدفة هي مؤسسات اقتصادية، فقد تم اتباع بعض الخطوات التي سرعت وساعدت على جلب أكبر قدر من الإجابات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- توزيع الاستبيان بعد صياغته الكترونيا عبر كل الوسائل المتاحة لتصل إلى معظم أفراد العينة المختارة، فقد تم إرساله عبر تطبيق "فيسبوك" أو مسنجر " وتطبيق "لينكد ان" لعدة مؤسسات اقتصادية، والتي أبدت تعاونها وقامت بمشاركة الاستبيان مع مختلف مصالحها، إضافة إلى الاتصال المباشر بالموظفين والإطارات الذين بدورهم يستجيبون للعرض ويشاركونه مع زملائهم ومعارفهم؛

- إرسال الاستبيان بواسطة البريد الإلكتروني لعدد من العناوين البريدية للمؤسسات التي تضمها موقع "kompass Algérie" الذي يعتبر قاعدة بيانات معتبرة لعناوين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، بالرغم من أن هذه الطريقة غير مضمونة النتائج.

4. مقياس ليكارت الثلاثي

تم استعمال مقياس "ليكارت" لأن المتغيرات ترتيبية، والبيانات تدخل الحاسب عن طريق أرقام معبرة عن أوزان المفردات، منها يمكن التعرف على اتجاه الإجابات. وبما أن الخيارات انحصرت في ثلاث درجات فإن طول الحد يساوي: " $0.66 = 3/2$ "، ومنه كانت مجالات الاتجاهات ممثلة في الجدول (1-3).

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

الحدود	القيمة	المجال	الاتجاه
الحد الأول	1	من 1 إلى 1.66	غير موافق
الحد الثاني	2	من 1.67 إلى 2.32	محايد
الحد الثالث	3	2.33 إلى 3	موافق

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS 28.0، ص 538.

5. اختبار التوزيع الطبيعي

من المهم معرفة ما إذا كان توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل تحديد الطرق الإحصائية الملائمة والفعالة للتحليل، ولمعرفة توزيع العينة تم استخدام اختبار "كولموجروف سيميروف" لأن العينة كبيرة (أكبر من 30)،

إن اختبار كولموجروف سيميروف يحدد جيدا التوزيع على أنه غير إعتدالي عندما يكون التوزيع موضع الاهتمام ملتوي (له إلتواء) حتى ولو كان بسيطا، أي أن هذا الاختبار أكثر حساسية لمعامل الإلتواء، حتى ولو كان معامل الإلتواء صغيرا وغير دال إحصائيا، إلا أنه يعاب عليه أنه أقل تمييزا للتوزيع غير الإعتدالي عندما يكون مفرطحا أو مدببا (عدم حساسيته للتفرطح) (رضوان، 2008، صفحة 230). أين جاءت نتائجه كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-2): اختبار كولموجروف سيميروف

المحاور	العنصر 1	العنصر 2	العنصر 3	العنصر 4	العنصر 5	العنصر 6	العنصر 7
الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

بناء على نتائج الجدول (3-2)، والذي يوضح أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لمعامل "كولموجروف سيميروف" أقل من 0,05. وعليه، فإن بيانات عينة الدراسة "لا تتبع التوزيع الطبيعي".

توجد بعض الظواهر ينبغي عدم محاولة علاج عدم إعتدالية بياناتها لأنها غير إعتدالية في مجتمعها الأصلي، وإن محاولة علاج هذا التوزيع تعتبر محاولة غير مجدية تبعد التوزيع عن صورته بالحقيقة لأنها في المجتمع الأصلي بعيدة جدا عن التوزيع الإعتدالي مثل البيانات من المستوى الاسمي أو الرتبي.

إذا لم تتوزع البيانات إعتداليا، ونظرا للحاجة إلى وجود هذا الشرط اللازم للتمكن من استخدام الاختبارات المعلمية، عندها يكون هناك خيارين أولهما تحويل البيانات غير الإعتدالية إلى بيانات إعتدالية، أما الخيار الثاني فهو استخدام بدائل لامعلمية، والتي لا تشترط إلتزام البيانات بشرط الإعتدالية.

المطلب الثالث: أسباب استخدام الاختبارات اللامعلمية

من المتعارف عليه أن تحليل النتائج من المهام المعقدة والتي تتطلب توافر مستوى جيد من الخبرة التي تمكن المحلل من التعامل معها بأفضل الوسائل والطرق المختلفة، لذلك وضع المختصون خريطة العمل لتحليل النتائج التي تحتوي على مجموعة من المراحل والخطوات التي تكفل وصول المحلل إلى أفضل صورة ممكنة لتحليل النتائج.

تعتبر الاختبارات اللامعلمية من طرق التحليل الإحصائي التي لا تتطلب توزيعا معيناً لاستخدامها، وتشمل الأسباب الرئيسية لتطبيق الاختبار اللامعلمي ما يلي:

1. البيانات الأساسية لا تلي الافتراضات حول عينة السكان

الاختبارات اللامعلمية تستخدم في الحالات التي لا يكون فيها التوزيع الاحتمالي للمجتمع الأصل الذي سحبت منه العينة معروفاً أو في حالة عدم استيفاء شرط كون التوزيع النظري للمجتمع طبيعياً. ومن هذه الاختبارات اللامعلمية ما توصل إليه كارل بيرسون عام 1900 حيث توصل لاختبار كاي تربيع لاختبار الفروض (سميث، 1985). ويرتبط توزيع كاي تربيع بدرجة كبيرة بعدد درجات الحرية، ويعتبر هذا التوزيع متصلاً ذا قمة واحدة كما هو الحال بالنسبة للتوزيع الطبيعي وتوزيع "T" أو "ANOVA"، ولكنهما يختلفان في كونهما متماثلان حول وسطهما الحسابي (العبدالقادر، 2020، الصفحات 375-411).

2. نوع البيانات

على عكس الاختبارات المعلمية التي يمكن أن تعمل فقط مع البيانات المستمرة، يمكن تطبيق الاختبارات اللامعلمية على أنواع البيانات الأخرى مثل البيانات الترتيبية أو الاسمية.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يعبر معامل الثبات عن استقرار نتائج الاستبيان، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في نفس الظروف أو ظروف مشابهة. ولإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستبيان تم استخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، الذي يأخذ قيمة 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

الصفحة كان الثبات منخفضا. وقبل الشروع في تحليل بيانات الاستبيان، وجب أولا التأكد من صدقها وثباتها حتى يمكن الاعتماد على نتائجها.

1. ثبات وصدق الاستبيان

بالاستعانة ببرنامج SPSS 28.0 تم التحصل على قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي الإستبيان المعبرة عن ثبات أداة الدراسة، ومنها تم استنتاج درجة صدق الاستبيان وذلك بحساب الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول (3-3): معامل الثبات والصدق

معامل الصدق	ألفا كرونباخ	عدد العناصر
0.946	0,896	26

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يظهر الجدول (3-3) قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان مجتمعة، حيث كانت قيمة المعامل تساوي (0.896) وهي قريبة من الواحد ما يعني وجود ثبات قوي بين فقرات الاستبيان بنسبة 89,6%.

تبعاً لنتائج الثبات، يمكن استنتاج درجة صدق الاستبيان وذلك بحساب الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ السابقة، فكانت النتيجة كما يلي:

يوضح الجدول (3-4) أن مستوى صدق عبارات الاستبيان، حيث قدر الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ ب 0,946، ما يعني أن درجة صدق الاستبيان تقدر بنسبة 94,6%.

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه بأن قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي عبارات الإستبيان بلغ 0,896، وهو مرتفع جدا حيث تجاوز بكثير المعدل المقبول المتمثل في 60% فأكثر، وهذا ما يوضح أن الإستبيان إذا أعيد توزيعه على نفس العينة وفي نفس الشروط، فإن النتائج تكون مطابقة بنسبة 89,6%، وقد بلغ معامل الصدق الإجمالي الذي يساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات 0,946، وهي نسبة عالية جدا تدل على أن الإستبيان المطروح يفسر الظاهرة المدروسة بنسبة 94,6%.

2. اختبار ثبات الاستبيان في حال حذف عبارة من قائمة الاستبيان

بالاستعانة ببرنامج SPSS 28.0 تم التحصل على قيم ألفا كرونباخ لإجمالي الإستبيان في حالة حذف إحدى العبارات، وهذا لدراسة تأثيرها على الثبات الإجمالي للاستبيان فكانت النتائج كما يلي:

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

العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
معامل الثبات	0,895	0,891	0,894	0,893	0,891	0,893	0,890	,8940	0,895	0,891
العبارة	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
معامل الثبات	0,889	,8890	0,891	0,894	0,892	0,892	0,893	,8930	0,896	0,893
العبارة	21	22	23	24	25	26				
ألفا كرونباخ	0,895	,8910	0,890	0,889	0,888	0,893				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يظهر من الجدول (3-4) أن قيم ألفا كرونباخ كانت متقاربة أين تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بين 0,888 و0,896، ما يعني أن حذف إحدى العبارات لا يؤثر بصفة ملحوظة في درجة ثبات الاستبيان.

3. اختبار الثبات والصدق لمحوري الدراسة

بعد التطرق إلى درجة ثبات وصدق الاستبيان بالإجمال، سيتم التعرف على مستوى ثبات وصدق محوري الدراسة كل على حدى، وذلك بحساب قيمة ألفا كرونباخ لكل محور عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS 28.0، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول (3-5): معامل الثبات والصدق لجميع محاور الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,856	0,733	22	المحور الأول: عناصر التدقيق التسويقي
0,786	0,619	4	عنصر تدقيق البيئة التسويقية
0,806	0,650	3	عنصر تدقيق الاستراتيجية
0,574	0,330	2	عنصر تدقيق التنظيم
0,879	0,773	4	عنصر تدقيق النظم
0,728	0,531	2	عنصر تدقيق الإنتاجية
0,836	0,699	7	عنصر تدقيق المزيج التسويقي
0,893	0,799	4	المحور الثاني: التدقيق التسويقي
0,946	0,896	26	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يوضح الجدول (3-5) أن عبارات الاستبيان اتسمت بالصدق والثبات، حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين 0,619 و 0,799، ما عدا العنصر الثالث والخامس أين كانت القيم منخفضة، وهذا لانخفاض عدد العبارات، ما يعني أن إعادة توزيع الاستبيان بهذا التقسيم للمحاور يعطي نتائج مقارنة عدا العنصرين الثالث والخامس اللذان يحتاجان عبارات إضافية لتقوية المعنى. أما درجة الصدق فكانت مرتفعة لجميع العبارات حيث تراوحت بين 0,574 و 0,893، ما يعبر على محاور الدراسة تعبر جيدا عن موضوع الدراسة.

كما يلاحظ أن المحور الأول المكون من 22 عبارة بلغت قيمة معامل ثباته 0,733 ومعامل صدقه 0,856، وهي قيم معتبرة تدل على ثبات وصدق عبارات المحور الأول العالين، كما بلغت قيمة الثبات والصدق بالترتيب لعبارات المحور الثاني والمكون من 4 عبارات، 0,799، 0,893 ما يدل كذلك على الدرجة العالية من الصدق والثبات، حيث يمكن اتخاذهما كتقسيم لأداة الدراسة بهذا الشكل الذي يخدم الموضوع.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

خلال هذا المبحث سيتم عرض خصائص أفراد العينة من حيث المستوى الدراسي، المصلحة، سنوات الخبرة بالنسبة للإطارات والموظفين، ونوع المؤسسة من حيث النشاط، التنظيم والحجم.

المطلب الأول: المجتمع الإحصائي المستهدف

المجتمع الإحصائي هو جميع الوحدات التي يراد إجراء البحث عليها، ومن الضروري تعريف هذه الوحدات بشكل واضح بحيث تجمعها صفة واحدة أو صفات مشتركة. ومعظم المجتمعات الإحصائية مؤلفة من وحدات إحصائية تتغير حسب الزمن (مجتمعات متجددة)، وبعضها الآخر مجتمعات ثابتة (لا تتغير حسب الزمن).

مجتمع البحث هو مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، أي أنهم جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وهي في هذه الدراسة "المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"،

1. المقاييس المستعملة لحصر العينة

بالنظر إلى طبيعة الدراسة، فإن مجتمع البحث المخصص لها يتوفر على مقاييس محددة كما يلي:

✓ المؤسسات النشطة في القطاع الاقتصادي، سواء كانت:

- تجارية؛

- صناعية؛

- خدمية.

✓ المؤسسات الاقتصادية بمختلف تنظيماها:

- مؤسسة ذات أسهم SPA

- مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL

- مؤسسة تضامن فردية ذات مسؤولية محدودة

- مؤسسة فردية

✓ المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها:

- مصغرة؛

- صغيرة؛

- متوسطة؛

- كبيرة.

✓ المؤسسات التي تقع في جميع ولايات الجزائر.

وقد تمت مراعاة خاصية العشوائية والاستقلالية في تحديد العينة، فالاختيار العشوائي هو اختيار مفردات من المجتمع الاحصائي بطريقة تبعد أي تحكم شخصي للتدخل في اختيار أو استبعاد أي مفردة من مفردات المجتمع، مع ضمان إعطاء فرصة متساوية للمفردات كافة لأن تظهر في العينة المنتقاة. واستقلالية الاختيار تعني أن اختيار أي فرد لا يؤثر على اختيار الفرد الآخر في عينة الدراسة.

2. مجتمع الدراسة

بما أن الدراسة تتعلق بواقع التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في مختلف مؤسساتها، ونظرا لاتساع الخارطة الجغرافية لهذه المؤسسات، فقد تم الاختيار حسب ما تيسر للباحث وحسب المؤسسات التي وافقت وأبدت استعدادها للمساعدة في انجاز هذه الدراسة.

ونظرا للظروف الصحية الراهنة (كوفيد) والتي تمنع التنقل إلى المؤسسات، فقد تم اختيار تلك المؤسسات حسب إداراتها وموظفيها الذين أبدوا قابلية التعاون، حيث تم التواصل مع الموظفين والإدارات لمختلف المصالح (تجارة، مالية، محاسبة، تسويق،)، عن طريق مواقع التواصل عبر الأنترنت، أين تم عرض الاستبيان على الموظفين والإدارات بطبعته الالكترونية باللغتين العربية والفرنسية (وهذا بطلب من أغلب الأفراد نظرا لطبيعة عملهم). كما كانت هناك إمكانية الرد على تساؤلاتهم حول الاستبيان والتوضيح أكثر.

من أجل تحصيل البيانات الأولية اللازمة لإجراء هذه الدراسة، فقد تم عرض قائمة الاستبيان على أكثر من 350 مؤسسة اقتصادية في الجزائر (الملحق رقم 03).

المطلب الثاني: توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائص المؤسسة

اختيار بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة يمكن من إظهار بعض العلاقات بين نوع المؤسسة والوظيفة التسويقية.

1. توزيع المؤسسات وفقا لنوع النشاط

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة:

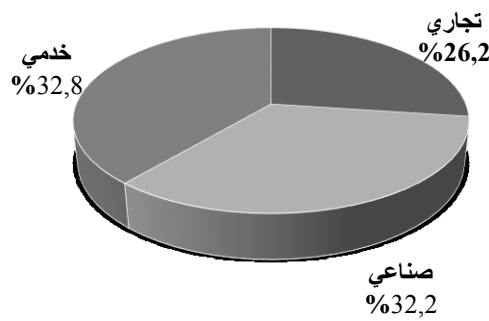
الجدول (6-3): توزيع عينة الدراسة وفقا لنوع نشاط المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
26,2%	86	تجاري
32,2%	108	صناعي
32,8%	123	خدمي
100,0%	317	الإجمالي

المصدر: بناء على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يتضح من خلال هذا الجدول أن توزيع عينة الدراسة وفقا لنشاط المؤسسات، جاء بشكل متقارب، حيث بلغت نسبة المؤسسات الخدمية 32,8%، تليها المؤسسات الصناعية بنسبة 32,2%، وأخيرا المؤسسات التجارية بنسبة 26,2%، وهو ما يعطي الدراسة تنوعا لوجهات الرأي حسب مجال النشاط. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (1-3): توزيع المؤسسات وفقا لنوع نشاط المؤسسة



المصدر: بناء على معطيات الجدول (6-3) ومخرجات EXCEL

2. توزيع المؤسسات وفقا لتنظيم المؤسسة

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة وفقا لتنظيم المؤسسة:

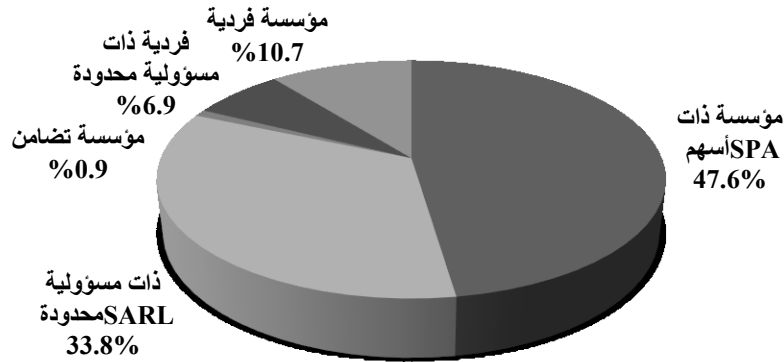
الجدول (3-7): توزيع عينة الدراسة وفقا لتنظيم المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
47,6%	151	مؤسسة ذات أسهم SPA
33,8%	107	ذات مسؤولية محدودة SARL
0,9%	3	مؤسسة تضامن
6,9%	22	فردية ذات مسؤولية محدودة
10,7%	34	مؤسسة فردية
100%	317	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يتضح من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة كانت للمؤسسات ذات الأسهم SPA بقيمة 47,6%، تليها المؤسسات ذات مسؤولية محدودة SARL بنسبة 33,8%، حيث يعتبران أغلبية المؤسسات بنسبة 81,4%. أما باقي أشكال التنظيم فكانت نسبتها قليلة بقيمة 10,7% للمؤسسات الفردية، و 6,9% للمؤسسات الفردية ذات المسؤولية المحدودة، وآخر نسبة كانت لمؤسسات التضامن بقيمة 0,9%. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (3-2): توزيع المؤسسات وفقا لنوع التنظيم



المصدر: بناء على معطيات الجدول (3-7) ومخرجات EXCEL

3. توزيع المؤسسات وفقا للحجم

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة وفقا لحجم المؤسسة:

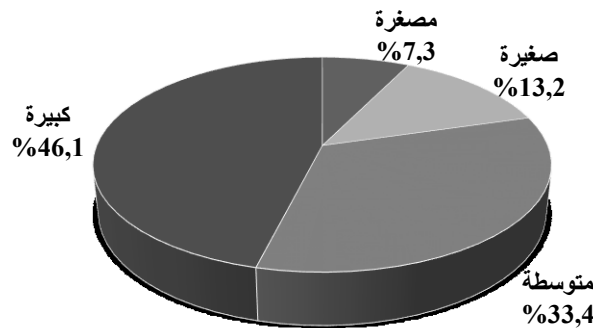
الجدول (3-8): توزيع المؤسسات وفقا للحجم

النسبة المئوية	التكرار	
7,3%	23	مصغرة
13,2%	42	صغيرة
33,4%	106	متوسطة
46,1%	146	كبيرة
317%	100,0	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يتضح من خلال هذه الجدول أن توزيع المؤسسات قيد الدراسة وفقا لحجمها كان بنسب متفاوتة، حيث كانت نسبة المؤسسات المصغرة أقل نسبة بقيمة 7,3%، أما المؤسسات الصغيرة فكانت بنسبة 13,2%، وكان النصيب الأكبر للمؤسسات المتوسطة بنسبة 33,4%، و 46,1% كأعلى نسبة للمؤسسات الكبيرة، وعليه فإن هذه الدراسة تمثل بالدرجة الكبيرة المؤسسات الكبيرة والمتوسطة. والشكل الموالي يوضح هذا التوزيع:

الشكل (3-3): توزيع المؤسسات وفقا للحجم



المصدر: بناء على معطيات الجدول (3-8) ومخرجات EXCEL

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

بعد طرح الإطار المنهجي للدراسة والتعرف على السمات الشخصية لأفراد العينة، سيتم تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان).

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

بعد عرض قيم التوزيع التكراري (التكرار والنسبة المئوية) لآراء أفراد العينة حول درجة تطبيق كل عنصر من عناصر التدقيق التسويقي، والقيام بحساب "المتوسط الحسابي" للتمكن من تحديد اتجاه آراء العينة بعد إسقاطها على مقياس ليكارت الثلاثي المعتمد في هذه الدراسة.

1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول للدراسة

من أجل التوصل إلى التعرف على مدى تطبيق عناصره على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، تم تخصيص هذا المحور لاستنتاج اتجاهات أفراد العينة على العبارات المخصصة لذلك.

1.1. اتجاه أفراد العينة حول تدقيق البيئة التسويقية

تحتاج المؤسسة إلى التعرف على بيئتها التي تنشط فيها، وذلك لاستغلال الفرص الكامنة ومحاولة مواجهة التهديدات والعقبات التي تعترضها، ولغرض معرفة ما إذا كانت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تقوم بهذه العملية، تمت صياغة التساؤل التالي "هل تقوم المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بمتابعة تغيرات بيئتها التسويقية؟"، وللإجابة عليه يتم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان في الجدول أدناه:

الفصل الثالث تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في

الجزائر

الجدول (9-3): اتجاه الإجابات حول تدقيق البيئة التسويقية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	تدقيق البيئة التسويقية
			التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	
موافق	0,59	2,69	239	57	21	1) المؤسسة في اطلاق مستمر على المستجدات الاقتصادية من أحداث وأزمات واتفاقيات...الخ.
			75,4	18,0	6,6	
موافق	0,65	2,67	242	44	31	2) تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية بالنسبة للمنافسة، وتبادر بالاستفادة من هذه التكنولوجيا الحديثة.
			76,3	13,9	9,8	
موافق	0,54	2,74	252	49	16	3) تحترم المؤسسة خصائص المجتمع المنتجة إليه من حيث الدين، العادات والتقاليد.
			79,5	15,5	5,0	
موافق	0,58	2,72	249	47	21	4) تتخذ المؤسسة حاجات ورغبات المستهلكين بعين الاعتبار عند اتخاذ قراراتها.
			78,5	14,8	6,6	
موافق	0,40	2,70	تدقيق البيئة التسويقية			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يظهر من خلال الجدول (9-3) النتائج التالية:

✓ 75,4% من الإجابات جاءت بالموافقة على الاطلاق المستمر على المستجدات الاقتصادية من

أحداث وأزمات واتفاقيات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,69 بانحراف 0,59، واتجاه "موافق"، ما

يعني أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تهتم بالتطورات الحاصلة في محيطها وتعمل على الاستفادة منه؛

✓ 76,3% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسات تواكب التطورات التكنولوجية التي تستخدمها المنافسة، والمبادر بالاستفادة منها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,67 بانحراف 0,65 واتجاه "موافق"، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر في يقظة مستمرة نحو كل ما يستجد في المحيط الاقتصادي والسعي لمجارته والاستفادة منه؛

✓ 79,5% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسات تحترم خصائص المجتمع المنتجة إليه من حيث الدين، العادات والتقاليد، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2,74 والانحراف المعياري بـ 0,54، وهو ما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تعتبر المعتقدات الدينية والعادات من أهم محددات بيئتها التسويقية؛

✓ 78,5% من الإجابات جاءت بالموافقة على العبارة الرابعة المتعلقة باتخاذ المؤسسة حاجات ورغبات المستهلكين بعين الاعتبار عند اتخاذ قراراتها، بمتوسط حسابي مقدر بـ 2,72 وانحراف معياري 0,58، ما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تتخذ من الزبون محور لنشاطها.

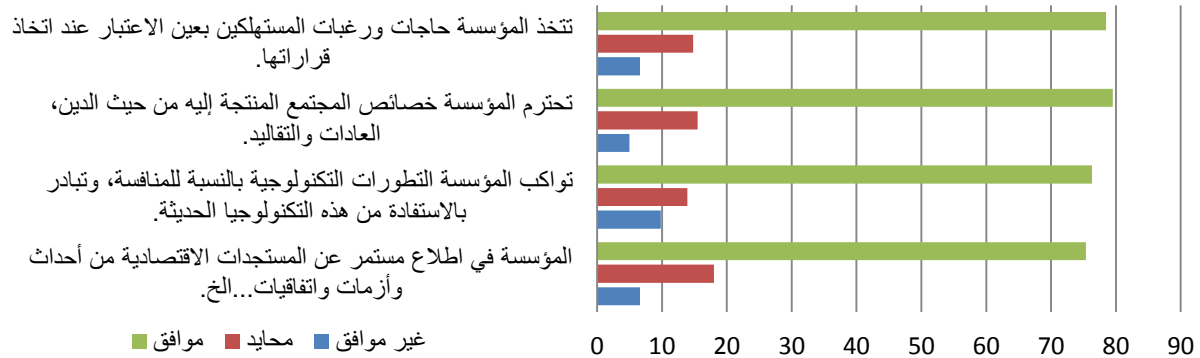
بلغ المتوسط الحسابي لعنصر "تدقيق البيئة التسويقية" قيمة 2,70 بانحراف معياري 0,40، فكان الاتجاه إيجابيا "موافق"، لأن جميع العبارات كان اتجاهها "موافق"، وهو ما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر في اطلاع مستمر على المستجدات الاقتصادية من أحداث وأزمات واتفاقيات، كما تواكب التطورات التكنولوجية التي تستخدمها المنافسة، والمبادر بالاستفادة منها، إضافة إلى احترام خصائص المجتمع المنتجة إليه من حيث الدين، العادات والتقاليد، مع اتخاذ حاجات ورغبات الزبائن بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التسويقية، وذلك لأنها تتطلع إلى بناء علاقة قوية مع زبائنها.

وتبين هذه النتائج أن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، تسعى إلى تطبيق كل عناصر تدقيق البيئة التسويقية، الداخلية والخارجية، المتفق عليها من طرف المتخصصين في التسويق، والتي تعتبر أهم خطوة لبناء العلاقات مع العناصر الفاعلة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

ومما يجدر الإشارة إليه أن المؤسسات، باهتمامها الشديد بخصائص الزبون، فهي بذلك تتخذ منهج "التسويق الحديث" الذي يهتم بجذب الزبون من خلال الإحاطة بكل اهتماماته، وهو منهج حديث يمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها بأيسر الطرق وأصحها.

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

الشكل (3-4): اتجاه الإجابات حول تدقيق البيئة التسويقية



المصدر: بناء على معطيات الجدول (3-9) ومخرجات EXCEL

2.1. اتجاه الإجابات حول تدقيق الاستراتيجية التسويقية

يهتم تدقيق الاستراتيجية التسويقية بالرجوع إلى كيفية وظروف صياغة الاستراتيجية، من حيث الأشخاص، المعلومات والموارد، والتأكد من مدى ملائمتها للظروف الحالية للمؤسسة من حيث المنافسة الحالية، الموارد الداخلية،..الخ. وبصفة خاصة مدى ملائمتها للأهداف الطويلة وقصيرة المدى. ولغرض معرفة ما إذا كانت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تقوم بهذه العملية، تمت صياغة التساؤل التالي " هل تقوم المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بالرجوع إلى ملائمة الأهداف والإستراتيجية؟"، وللإجابة عليه يتم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان في الجدول أدناه:

الجدول (3-10): اتجاهات الإجابات حول تدقيق الاستراتيجية التسويقية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	تدقيق الاستراتيجية التسويقية
			التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	
محايد	0,67	1,44	210	75	32	(5) تعبر المؤسسة عن رؤيتها المستقبلية بشكل واضح.
			66,2	23,7	10,1	
محايد	0,83	1,85	135	93	89	(6) الأهداف العامة والأهداف التسويقية للمؤسسة محددة ومعروفة من طرف الجميع.
			42,6	29,3	28,1	
محايد	0,69	1,52	189	91	37	(7) يوجد توافق بين الاستراتيجية المعتمدة والأهداف المسطرة.
			59,6	11,7	11,7	
محايد	0,56	1,60	تدقيق الاستراتيجية التسويقية			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يتضح من الجدول رقم (3-10) أن:

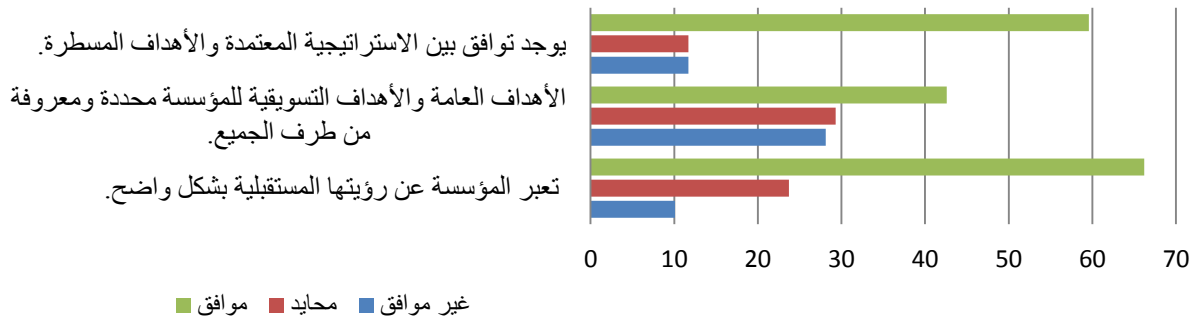
✓ 66,2% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسات تعبر عن رؤيتها المستقبلية بشكل واضح، لكن 40% تقريبا كانت بين عدم الموافقة والحياد، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الذي بلغ 1,44 بانحراف 0,67، باتجاه "محايد"، فهذا يعني أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لا توصل رؤيتها المستقبلية بشكل كافي إلى موظفيها وإدارتها؛

✓ كانت نسبة الموافقة غير كافية على عبارة الأهداف العامة والأهداف التسويقية للمؤسسة محددة ومعروفة من طرف الجميع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,85 بانحراف 0,83 واتجاه "محايد". وهو بالتقريب نفس اتجاه العبارة الثالثة المتعلقة بوجود توافق بين الاستراتيجية المعتمدة والأهداف المسطرة، بمتوسط حسابي 1,52 وانحراف معياري 0,69 باتجاه "محايد".

تظهر نتائج الجدول (3-10)، أن الإجابات على جميع عبارات المحور كانت ذات اتجاه "محايد"، حيث بلغ المتوسط الإجمالي للمحور 1,60، بانحراف معياري 0,56، ما يعني أن إطارات مؤسسات عينة الدراسة، غير متأكدين مما إذا كانت المؤسسة تعبر عن رؤيتها المستقبلية بشكل واضح، وما إذا كانت الأهداف العامة والأهداف التسويقية محددة ومعروفة من طرف الجميع، وإن كان يوجد توافق بين الاستراتيجية المعتمدة والأهداف المسطرة على مستوى المؤسسات.

تبين هذه النتائج أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر 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، فالإطار مهما كانت مهمته، عليه معرفة رسالة مؤسسته واتجاه أهدافها حتى يتمكن من المبادرة إلى فعل ما يمكن لتحقيقها. ونفس الأمر بالنسبة للتوافق بين الأهداف والإستراتيجية، فالموظفين والإطارات لا يعلمون مدى التوافق بين الأهداف والإستراتيجية بالرغم من كونه أمراً ضروريا للوصول إلى الفعالية. والشكل الموالي يعبر عن نتائج الجدول (3-10):

الشكل (3-5): اتجاه الإجابات حول تدقيق الاستراتيجية التسويقية



المصدر: بناء على الجدول (3-10)

3.1. اتجاه الإجابات حول تدقيق التنظيم التسويقي

يهتم تدقيق التنظيم في المؤسسة بتقييم الكفاءات التسويقية، المتمثلة في جميع أصحاب المسؤولية المهتمين بالوصول إلى إرضاء الزبون، فالوظيفة التسويقية يجب أن تكون ذات علاقة وطيدة بجميع الإدارات في المؤسسة لتتمكن من تحقيق تكافؤ القوى الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية على أكمل

الفصل الثالث تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في

الجزائر

وجه. ولغرض معرفة ما إذا كانت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تقوم بهذه العملية، تمت صياغة التساؤل التالي " ما هي مكانة التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومشاركته في وضع القرارات التسويقية؟"، وللإجابة عليه يتم تلخيص أهم عنصرين لقياس درجة تدقيق التنظيم في الجدول أدناه:

الجدول (3-11): اتجاهات الإجابات حول تدقيق التنظيم التسويقي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	تدقيق التنظيم التسويقي
			التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	
موافق	0,76	2,55	226	39	52	(8) توجد إدارة مختصة في التسويق على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
			71,3	12,3	16,4	
محايد	0,85	1,89	99	85	133	(9) يتدخل التسويق في جميع قرارات المؤسسة، كإجراء المواد، تعيين عمال، توسيع الإنتاج، الاستغناء عن موزعين،..الخ
			31,2	26,8	42,0	
محايد	0,62	2,22	تدقيق التنظيم التسويقي			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يظهر من خلال الجدول (3-11) النتائج التالية:

- ✓ 71,3% من الإجابات جاءت بالموافقة على وجود إدارة مختصة في التسويق على مستوى الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسساتهم، بمتوسط 2,55، وانحراف معياري 0,76 فكان اتجاه العبارة "موافق"؛
- ✓ 42,0% من الإجابات جاءت بعدم الموافقة على تدخل التسويق في قرارات المؤسسة التي تستدعي وجهة نظر تسويقية، وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي والمتمثلة في 1,89، تأخذ العبارة اتجاه "محايد"؛

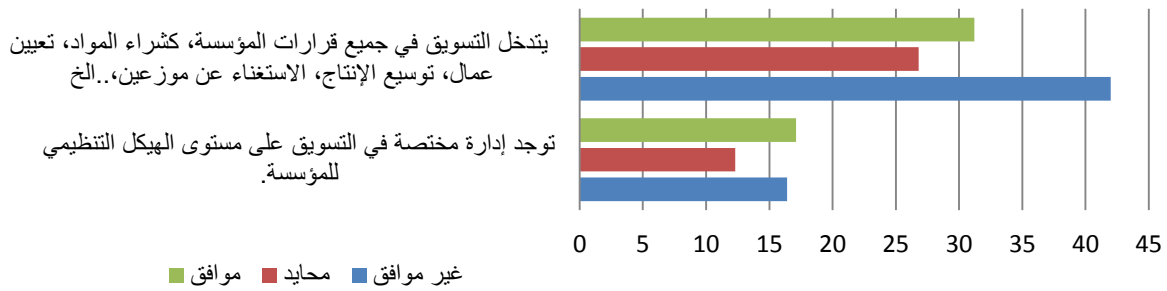
الفصل الثالث تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في

الجزائر

وبما أن متوسط المحور ككل قدر بـ 2,22 وبانحراف معياري 0,62، باتجاه "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 غموض مساهمة التسويق للتدخل في القرارات.

والشكل (3-9) يعبر عن نتائج الجدول (3-11):

الشكل (3-6): اتجاه الإجابات حول مدى تدقيق التنظيم التسويقي



المصدر: بناء على الجدول (3-11)

4.1. اتجاه الإجابات حول تدقيق النظم التسويقية

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، وصولاً إلى تقييم اهتمام المؤسسة بالتطوير والابتكار عن طريق نشاطها في جلب أفكار، تبنيها وتحقيقها على أرض الواقع مع تخصيص إدارة مختصة بذلك. ولغرض معرفة ما إذا كانت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تقوم بهذه العملية، تمت صياغة التساؤل التالي " هل تقوم المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بتدقيق إجراءاتها وأنظمتها المعلوماتية، الرقابية والتخطيطية؟"، وللإجابة عليه يتم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان في الجدول أدناه:

الفصل الثالث تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في

الجزائر

الجدول (3-12): اتجاهات الإجابات حول تدقيق النظم التسويقية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	عصر تدقيق النظم التسويقية
			التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	
محايد	0,83	2,14	189	83	45	10) يتم تقييم فعالية وكفاية وحدات نظام المعلومات بشكل مستمر.
			59,6	26,2	14,2	
محايد	0,85	2,13	36	22	25	11) تقوم المؤسسة بقياس فعالية نظام التخطيط والقائمين به بصفة دورية.
			43,3	26,5	30,1	
موافق	0,70	2,46	191	80	46	12) تتم الرقابة على إنجاز الاستراتيجية قبل، أثناء وبعد التنفيذ.
			60,3	25,2	14,5	
محايد	0,85	2,20	139	79	99	13) لدى المؤسسة إدارة للبحوث والتطوير متخصصة في ابتكار وتطوير المنتجات، تشجعها على المبادرة في إطلاق المنتجات الجديدة.
			43,80	24,90	31,20	
محايد	0,59	2,23	تدقيق النظم التسويقية			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يظهر من خلال نتائج الجدول (3-12) أن:

✓ 59,6% من الإجابات جاءت بالموافقة على أنه يتم تقييم فعالية وكفاية وحدات نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة بشكل مستمر، بمتوسط 2,14، وانحراف معياري 0,83 باتجاه "محايد"؛

✓ 43,3% فقط من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسة تقوم بقياس فعالية نظام التخطيط والقائمين به بصفة دورية، فقد بلغ بمتوسط حسابي 2,13 وانحراف معياري 0,85 باتجاه "محايد"؛

✓ 60,3% من الإجابات جاءت بالموافقة على العبارة الثالثة المتعلقة بالرقابة على إنجاز الاستراتيجية قبل، أثناء وبعد التنفيذ بنسبة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,46 بانحراف 0,70 وكان الاتجاه "موافق"؛

✓ أما عن العبارة الرابعة المتعلقة بوجود إدارة للبحوث والتطوير، متخصصة في ابتكار وتطوير المنتجات، فوصل المتوسط الحسابي إلى 2,20 بانحراف 0,85 وكان الاتجاه "محايد".

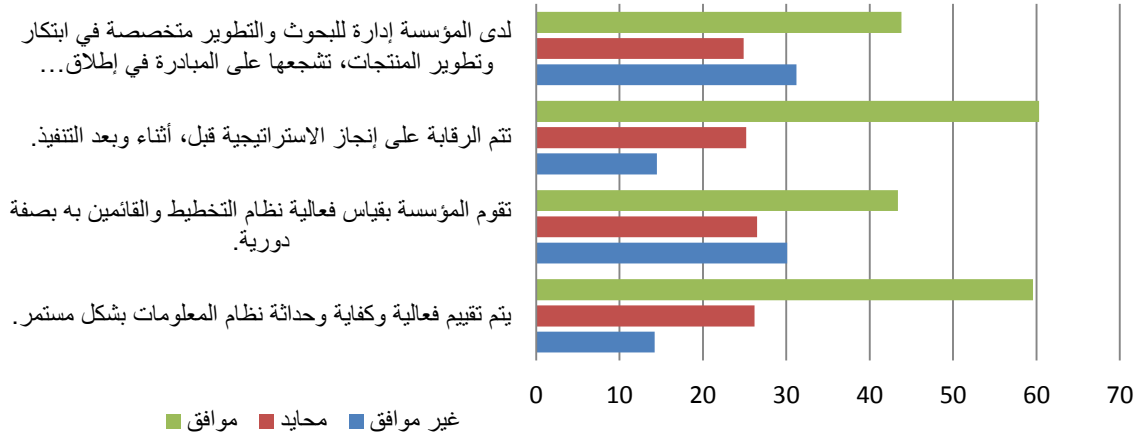
يوضح الجدول أعلاه أن ثلاثة من أصل أربع عبارات كان اتجاهها "محايد" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 2,13 و2,20 بانحراف معياري محصور بين 0,83 و0,85، وهي تخص تدقيق نظام المعلومات، نظام الرقابة ونظام الابتكار والتطوير، ما يعني أن أغلب الإطارات والموظفين ليس لهم علم باستمرارية تقييم مؤسستهم لفعالية وكفاية وحدثة 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 الاقتصادية في الجزائر لا تعتمد على نظام الابتكار والتطوير لتمييز 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 بالنسبة لتدقيق نظام الرقابة فقد قدر متوسط العبارة بـ 2,46 وبانحراف معياري 0,70 واتجاه "موافق"، حيث أن أغلبية الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسات 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 0,59 واتجاه "محايد"، فإن تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، نظام الابتكار والتطوير ليس أمرا معروفا لدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث أن معظم الإطارات والموظفين يجهلون مدى تطبيقه على مستوى مؤسساتهم.

والشكل يعبر عن نتائج الجدول (3-12):

الشكل (3-7): اتجاه الإجابات حول تدقيق النظم التسويقية



المصدر: بناءا على الجدول (3-12)

5.1. اتجاه الإجابات حول تدقيق 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. ولغرض معرفة ما إذا كانت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تقوم بهذه العملية، تمت صياغة التساؤل التالي " هل تقوم المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بتدقيق نشاطها التسويقي من حيث إنتاجيته؟"، وللإجابة عليه يتم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان في الجدول أدناه:

الجدول (3-13): اتجاهات الإجابات حول تدقيق الإنتاجية التسويقية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	تدقيق الإنتاجية التسويقية
			التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	
محايد	0,82	2,05	173	83	61	14) تحدد المؤسسة مردودية النشاط التسويقي بصفة خاصة
			54,6	26,2	19,2	
موافق	0,75	2,49	188	77	52	15) تقيس المؤسسة إنتاجية التسويق مقارنة بتكاليفه.
			59,3	24,3	16,4	
محايد	0,63	2,27	تدقيق الإنتاجية التسويقية			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يظهر من خلال الجدول (3-13) النتائج التالية:

✓ 54,6% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسة تحدد مردودية النشاط التسويقي

بصفة خاصة، وهذا بمتوسط حسابي 2,05 وانحراف 0,82 باتجاه "محايد".

✓ 59,3% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسة تقيس إنتاجية التسويق مقارنة

بتكاليفه، وهذا بمتوسط حسابي 2,49 وانحراف 0,75 باتجاه "موافق".

وبما أن المتوسط الإجمالي للمحور قدر بقيمة 2,27 وانحراف معياري 0,63 واتجاه "محايد"، فإن ذلك

يعني أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بعيدة نوعا ما عن عملية تدقيق الإنتاجية التسويقية.

وعليه، فإن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تقوم بقياس إنتاجية النشاط التسويقي مقارنة بتكاليفه

بصفة عامة، بدون تفصيل النشاطات التي تقوم بتقييمها، فالمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها لها

اهتمام متفاوت بعناصر الوظيفة التسويقية، لكن العنصر الشائع هو الترويج الذي لا تتخلى عنه أي

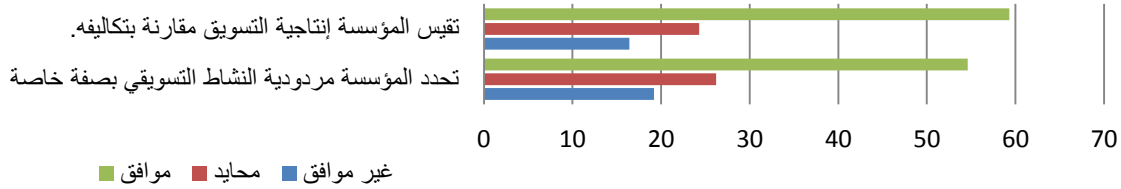
مؤسسة، لذلك يمكن القول أن قياس الإنتاجية نسبة إلى التكاليف يكون بالدرجة الأولى لعنصر الترويج.

أما بالنسبة لتحديد مردودية النشاط التسويقي بصفة خاصة، فيظهر من خلال النتائج أن المؤسسات لا

تهتم بتحديد المردودية بالنسبة للنشاط التسويقي بصفة خاصة، كما هو الحال بالنسبة للإنتاجية التسويقية.

والشكل يعبر عن نتائج الجدول (3-13):

الشكل (3-8): اتجاه الإجابات حول تدقيق الإنتاجية التسويقية



المصدر: بناء على الجدول (3-13)

6.1. اتجاه الإجابات حول تدقيق الوظائف التسويقية

تعتبر عناصر المزيج التسويقي الجزء الملموس من وظيفة التسويق بالنسبة للزبون، فأول ما يتأثر به الزبون هو المنتج نفسه بجميع خصائصه المادية والمعنوية، ثم مستوى السعر الذي يدفعه مقابل اقتناء هذا المنتج، وكذلك وسيلة الإعلان التي يتعرف من خلالها على هذا المنتج، وأخيرا 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. ولغرض معرفة ما إذا كانت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تقوم بهذه العملية، تمت صياغة التساؤل التالي "هل تقوم المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بتدقيق عناصر المزيج التسويقي بصفة منتظمة؟"، وللإجابة عليه يتم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان في الجدول أدناه:

الفصل الثالث تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

الجدول(3-14): اتجاهات الإجابات حول تدقيق الوظائف التسويقية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	عنصر تدقيق الوظائف التسويقية
			التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	
موافق	0,59	2,70	246	48	23	16) تتابع المؤسسة مدى تلبية منتجاتها لحاجات المستهلكين.
			77,6	15,1	7,3	
موافق	0,54	2,74	253	47	17	17) تحافظ المؤسسة على مستوى الجودة.
			79,8	14,8	5,4	
موافق	0,65	2,62	225	62	30	18) تتم دراسة مدى ملائمة السعر للإستراتيجية باستمرار.
			71,0	19,6	9,5	
موافق	0,68	2,60	227	54	36	19) يمكن تغيير الأسعار حسب الوضعية الاقتصادية.
			71,6	17,0	11,4	
موافق	0,73	2,41	177	94	46	20) تختار المؤسسة موزعيها على أساس الفعالية
			55,8	29,7	14,5	
موافق	0,62	2,65	229	64	24	21) نوع قنوات التوزيع تلائم طبيعة المنتجات.
			72,2	20,2	7,6	
موافق	0,72	2,45	187	87	43	22) تراقب المؤسسة فعالية وسيلة الإعلان وملائمتها.
			59,0	27,4	13,6	
موافق	0,34	2,59	تدقيق الوظائف التسويقية			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يظهر من خلال الجدول (3-14) النتائج التالية:

✓ 77,6% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن مؤسساتهم تقوم بمتابعة درجة تلبية منتجاتها لحاجات ورغبات المستهلكين.

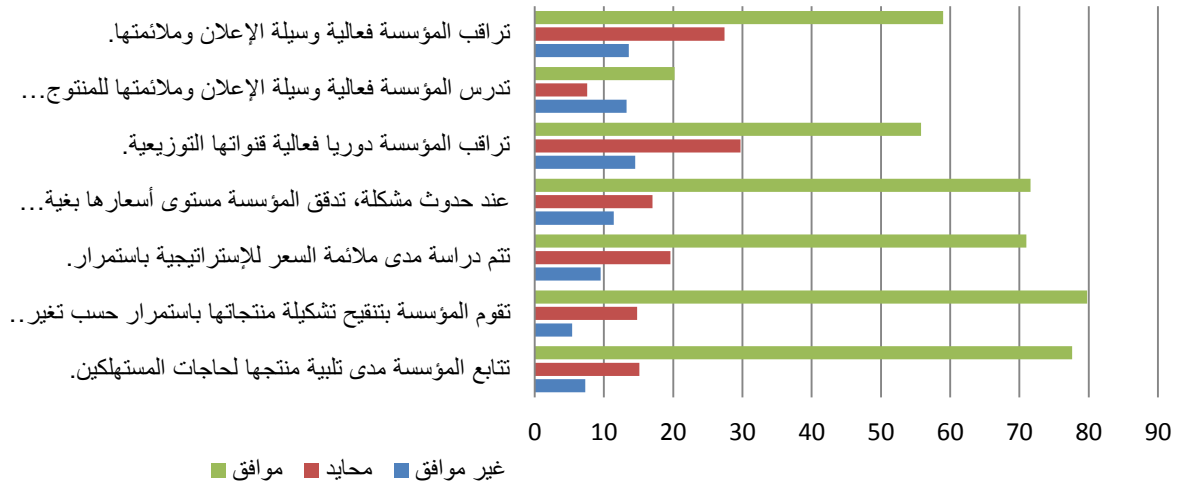
- ✓ 79,8% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسة تقوم بتتقيق تشكيلة منتجاتها باستمرار حسب تغير أذواق المستهلكين، المنافسة والتكنولوجيا.
- ✓ 71,0% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسات تقوم بدراسة مدى ملائمة السعر للإستراتيجية باستمرار.
- ✓ 71,6% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسة تقوم بتدقيق مستوى أسعارها في حال حدوث مشكلة.
- ✓ 55,8% الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسات تقوم دوريا بتقييم فعالية قنواتها التوزيعية، وتدرس فعالية وسيلة الإعلان وملائمتها للمنتج والزبائن والإستراتيجية.
- ✓ 72,2% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن نوع قنوات التوزيع تلائم طبيعة المنتجات.
- ✓ 59,0% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسات تراقب فعالية وسيلة الإعلان وملائمتها.

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن جميع العبارات كان اتجاهها "موافق" بمتوسطات مرجحة محصورة بين [2,33 - 2,59] وبانحرافات معيارية محصورة بين [0,54 - 0,73]، ما يعني أن عناصر المزيج التسويقي يتم تدقيقها بصفة كاملة على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وعليه فالمتوسط الإجمالي للمحور قدر ب 2,59 بانحراف معياري 0,34 واتجاه "موافق" ما يعني أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تقوم بعملية تدقيق مزيجها التسويقي.

تبين هذه النتائج أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تهتم بكل ما يتعلق بمزيجها التسويقي من حيث المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، حيث أن هذه العناصر هي التي يتأثر بها الزبون مباشرة لذلك فهي تحظى بأهمية بالغة من قبل المسيرين، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية لا ينحصر تطبيقها على التدقيق التسويقي فقط، لأن هناك العديد من الوسائل التسويقية التي تؤدي إلى نفس النتائج، مثل البحوث التسويقية ودراسة السوق، لكن يبقى أهم شيء هو النتائج.

والشكل (3-11) يعبر عن نتائج الجدول (3-14):

الشكل (9-3): اتجاه الإجابات حول تدقيق الوظائف التسويقية



المصدر: بناء على الجدول (3-14)

2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للدراسة

تعتبر درجة تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسة الحلقة الشاملة لهذا الموضوع، فبعد التطرق إلى عناصر التدقيق التسويقي بالتفصيل خلال المطلب الأول، سيتم التعرف على اتجاه آراء أفراد العينة بالصيغة الإجمالية للموضوع. والجدول أدناه يوضح اتجاه آراء أفراد العينة كالاتي:

الجدول (3-15): اتجاهات الإجابات حول تطبيق التدقيق التسويقي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المحور الثاني: تطبيق التدقيق التسويقي
			التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	
محايد	0,77	2,31	159	98	60	23) تشمل عملية التدقيق الوظيفة التسويقية وليس فقط الجانب المالي.
			50,2	30,9	18,9	
محايد	0,79	2,21	141	102	74	24) تقوم المؤسسة بالتدقيق التسويقي قبل إعداد الاستراتيجية وخطط العمل.
			44,5	32,2	23,3	
محايد	0,76	2,27	146	110	61	25) تعتمد المؤسسة على التدقيق التسويقي في تقييم أدائها التسويقي.
			46,1	34,7	19,2	
محايد	0,82	1,87	90	97	130	26) تكلف المؤسسة مدققين خارجيين لمراجعة أداء الوظيفة التسويقية.
			28,4	30,6	41,0	
محايد	0,34	2,16	تطبيق التدقيق التسويقي			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

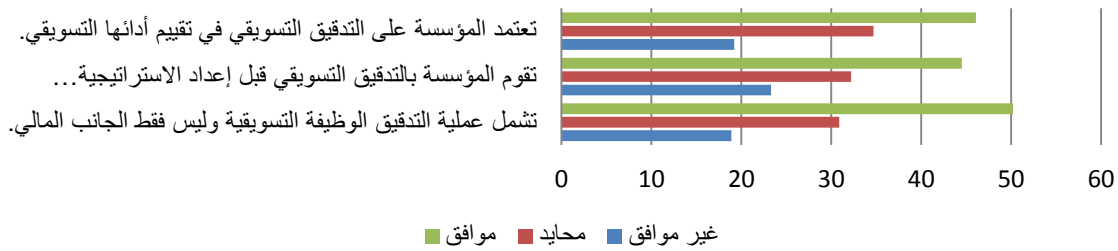
يظهر من خلال الجدول (3-15) النتائج التالية:

- ✓ 50,2% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن عملية التدقيق تشمل كذلك الوظيفة التسويقية، وليس فقط الجانب المالي، وبما أن المتوسط الحسابي قيمته 2,31 بانحراف معياري 0,77، فالإتجاه كان "محايد"؛
- ✓ 44,5% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسات تقوم بالتدقيق التسويقي قبل إعداد الاستراتيجية وخطط العمل، وبما أن المتوسط الحسابي قيمته 2,31 بانحراف معياري 0,77، فالإتجاه كان "محايد"؛
- ✓ 46,1% من الإجابات جاءت بالموافقة على أن المؤسسات تعتمد على التدقيق التسويقي في تقييم أدائها التسويقي، وبما أن المتوسط الحسابي قيمته 2,31 بانحراف معياري 0,77، فالإتجاه كان "محايد"؛

✓ 41,0 % من الإجابات جاءت بعدم الموافقة على أن المؤسسات تكلف مدققين خارجيين لمراجعة أداء الوظيفة التسويقية، وبما أن المتوسط الحسابي قيمته 2,31 بانحراف معياري 0,77، فالإتجاه كان "محايد".

يوضح هذا الجدول أن جميع العبارات جاءت بإتجاه "محايد"، بمتوسطات حسابية متراوحة بين 1,87 و2,31، ما يعني أن قيام أغلب المؤسسات بالتدقيق التسويقي بجميع عناصره غير مؤكد، بالرغم من أن مهمة التدقيق التسويقي تعتبر عملية ضرورية لفعالية الوظيفة التسويقية، فهي تبدأ من مرحلة إعداد الاستراتيجية وحتى نهاية تنفيذها. ما يعني أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لا تولي الأهمية اللازمة للتدقيق التسويقي، سواء عند تقييم الأداء التسويقي أو أثناء مراحل النشاط التسويقي. والشكل (3-12) يعبر عن نتائج الجدول (3-15):

الشكل(3-10): إتجاه الإجابات حول تطبيق التدقيق التسويقي



المصدر: بناء على الجدول (3-15)

المطلب الثاني: دراسة فروق الإجابات تبعا للمتغيرات الوظيفية للمؤسسة

من أجل معرفة الاختلاف في إتجاه إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة بالنسبة لنشاط المؤسسة، وبالإعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS 28.0 تم التحصل على نتائج اختبار كاي تربيع للاستقلالية الملخصة الجدول أدناه:

1. الفروق تبعا لنوع النشاط

من أجل معرفة الاختلاف في إتجاه إجابات الموظفين والإطارات على جميع محاور الدراسة بالنسبة لنوع نشاط المؤسسة، تم التحصل على نتائج اختبار كاي تربيع للاستقلالية. وبالإعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS 28.0 تم التوصل إلى الجدول أدناه:

الفصل الثالث تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في

الجزائر

الجدول (3-16): نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية تبعا لنشاط المؤسسة

المعنوية	درجة الحرية	كي دو بيرسون	عدد العبارات	محاور الدراسة
المحور الأول: عناصر التدقيق التسويقي				
0,407	24	24,969	4	1.تدقيق البيئة التسويقية
0,836	18	12,220	3	2.تدقيق الاستراتيجية
0,790	12	7,934	2	3.تدقيق التنظيم
0,082	24	34,139	4	4.تدقيق النظم
0,847	12	7,159	2	5.تدقيق الإنتاجية
0,667	39	34,675	7	6.تدقيق المزيج التسويقي
0,240	24	28,496	4	المحور الثاني: التدقيق التسويقي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يلاحظ من نتائج اختبار كاي تربيع للاستقلالية الملخصة في الجدول (3-16) أن قيمة الدلالة الإحصائية لفروق الإجابات بالنسبة لنشاط المؤسسة كلها أكبر من 0,05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتغير الإجابات محاور الدراسة بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة.

2. دراسة الفروق تبعا لنوع التنظيم

من أجل معرفة الاختلاف في اتجاه إجابات الموظفين والإطارات على جميع محاور الدراسة بالنسبة للتصنيف القانوني للمؤسسة، وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 28.0 تم التحصل على نتائج اختبار كاي تربيع للاستقلالية الملخصة الجدول أدناه:

الفصل الثالث تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في

الجزائر

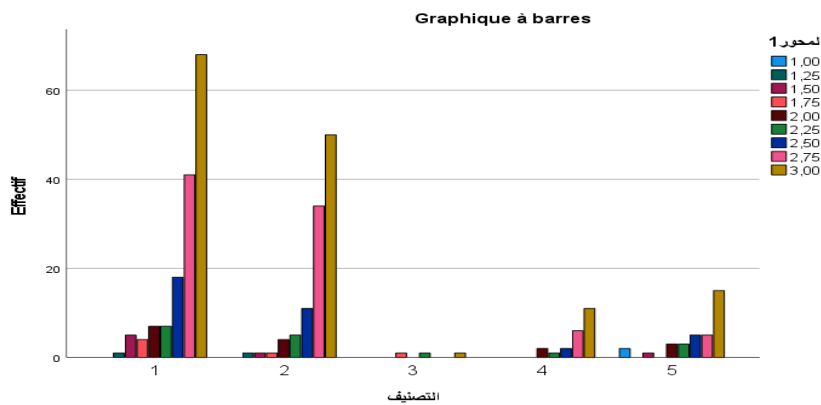
الجدول (3-17): نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية تبعا لنوع تنظيم المؤسسة

المعنوية	درجة الحرية	كي دو بيرسون	عدد العبارات	محاور الدراسة
المحور الأول: عناصر التدقيق التسويقي				
0,025	32	49,554	4	1.تدقيق البيئة التسويقية
0,730	24	19,412	3	2.تدقيق الاستراتيجية
0,985	16	6,243	2	3.تدقيق التنظيم
0,448	32	32,387	4	4.تدقيق النظم
0,492	16	15,452	2	5.تدقيق الإنتاجية
0,512	52	51,034	7	6.تدقيق المزيج التسويقي
0,732	32	26,694	4	المحور الثاني: التدقيق التسويقي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يلاحظ من نتائج اختبار كاي تربيع للاستقلالية الملخصة في الجدول (3-17) أن قيمة الدلالة الإحصائية لفروق الإجابات بالنسبة لنوع تنظيم المؤسسة أقل من 0,05 بالنسبة للعنصر الأول فقط، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتغير إجابات محور تدقيق البيئة التسويقية بالنسبة لنوع تنظيم المؤسسة.

الشكل (3-11): فروق الإجابات حول تدقيق البيئة التسويقية تبعا للتصنيف القانوني للمؤسسة



المصدر: مخرجات المعالجة الإحصائية للبرنامج الإحصائي SPSS 28.0

الفصل الثالث تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في

الجزائر

يلاحظ من الشكل (3-22) أن فروق الإجابات بالنسبة للمحور الأول المتعلق بتدقيق البيئة التسويقية، تبين أن أفراد المؤسسات ذات الأسهم SPA هم أكثر موافقة على عبارات المحور.

3. دراسة الفروق تبعا لحجم المؤسسة

من أجل معرفة الاختلاف في اتجاه إجابات الموظفين والإطارات على جميع محاور الدراسة بالنسبة لحجم المؤسسة، وباعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 28.0 تم التحصل على نتائج اختبار كاي تربيع للاستقلالية الملخصة الجدول أدناه:

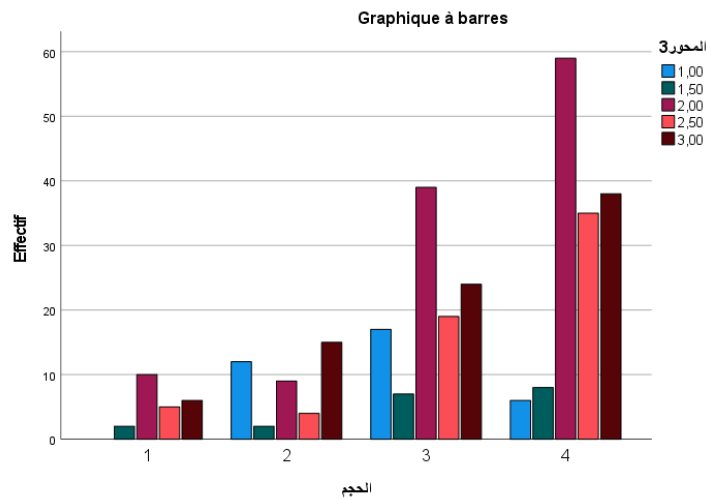
الجدول (3-18): نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية تبعا لحجم المؤسسة

عناصر الاستبيان	عدد العبارات	كي دو بيرسون	درجة الحرية	المعنوية
المحور الأول: عناصر التدقيق التسويقي				
1. تدقيق البيئة التسويقية	4	19,323	24	0,735
2. تدقيق الاستراتيجية	3	18,943	18	0,395
3. تدقيق التنظيم	2	32,685	12	0,001
4. تدقيق النظم	4	37,928	24	0,035
5. تدقيق الإنتاجية	2	8,708	12	0,728
6. تدقيق المزيج التسويقي	7	31,131	39	0,811
المحور الثاني: التدقيق التسويقي	4	19,885	24	0,703

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يلاحظ من نتائج اختبار كاي تربيع للاستقلالية الملخصة في الجدول (3-18) أن قيمة الدلالة الإحصائية لفروق الإجابات بالنسبة لحجم المؤسسة أقل من 0,05 بالنسبة للعنصر الثالث والرابع فقط، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتغير الإجابات عنصر تدقيق التنظيم والنظم التسويقية بالنسبة لحجم المؤسسة.

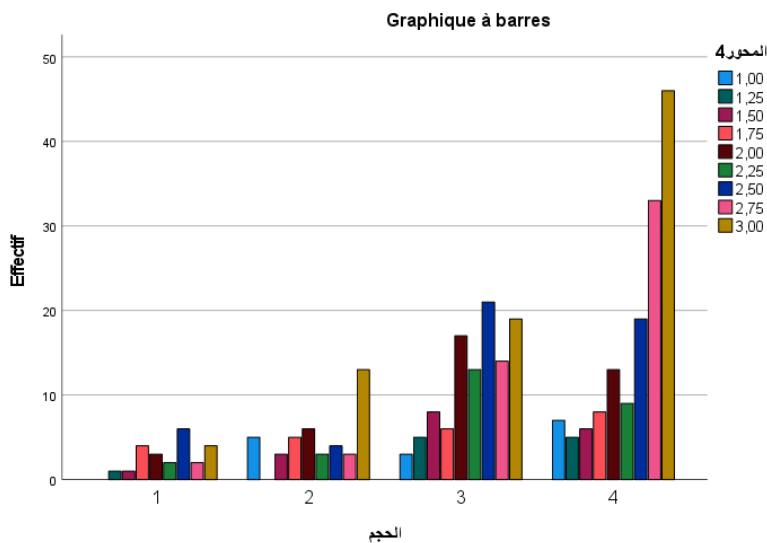
الشكل (3-12): فروق الإجابات حول تدقيق التنظيم التسويقي تبعا لحجم المؤسسة



المصدر: مخرجات المعالجة الإحصائية للبرنامج الإحصائي SPSS 28.0

يلاحظ من الشكل (3-23) أن فروق الإجابات بالنسبة للعنصر الثالث المتعلق بتدقيق التنظيم التسويقي، تبين أن أفراد المؤسسات الكبيرة هم أكثر موافقة على عبارات العنصر. ويرجع هذا إلى كون المؤسسات الكبيرة تملك هيكلًا تنظيميًا مفصلاً وواضحاً، يحتوي على جميع المصالح الأساسية التي منها مصلحة التسويق، وبذلك فمصلحة التسويق تشارك في جميع القرارات حسب وظيفتها.

الشكل (3-13): فروق الإجابات حول تدقيق النظم التسويقية تبعا لحجم المؤسسة



المصدر: مخرجات المعالجة الإحصائية للبرنامج الإحصائي SPSS 28.0

الفصل الثالث تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في

الجزائر

يلاحظ من الشكل (3-24) فروق الإجابات بالنسبة لتدقيق الانتاجية التسويقية تبعا لحجم المؤسسة، والذي يبين أن المؤسسات الكبيرة نظرا لنشاطها الواسع، تقوم بتدقيق كل من نظام المعلومات من أجل ضمان كفايته وتحديثه باستمرار، إضافة إلى نظام التخطيط الذي يجب أن يكون فعالا من حيث التقنيات وحتى القائمين به، وكذلك الأمر بالنسبة لنظام الرقابة على انجاز الاستراتيجية المسطرة الذي يجب أن يكون قبل، أثناء وبعد التنفيذ. كما تعبر هذه النتائج على أن المؤسسات الكبيرة لديها إدارة للبحوث والتطوير تمكنها من الابتكار المستمر.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الوصفية التحليلية لنتائج الاستبيان، يمكن تلخيص أهم النتائج ضمن الجدول الموالي، مع اختبار الفرضية المقابلة لكل عنصر من عناصر التدقيق التسويقي.

الجدول (3-19): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	أبعاد المحور الأول المتعلق بعناصر التدقيق التسويقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	النتيجة
1	البيئة التسويقية	2,70	0,40	موافق	قبول الفرضية الأولى
2	الاستراتيجية التسويقية	1,60	0,56	غير موافق	رفض الفرضية الثانية
3	التنظيم التسويقي	2,22	0,62	محايد	رفض الفرضية الثالثة
4	النظم التسويقية	2,23	0,59	محايد	رفض الفرضية الرابعة
5	الانتاجية التسويقية	2,27	0,63	محايد	رفض الفرضية الخامسة
6	المزيج التسويقي	2,59	0,39	موافق	قبول الفرضية السادسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يلخص الجدول (3-19) قيم المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان المعبرة عن اتجاه الإجابات حول عبارات الاستبيان، والتي تعتبر من الطرق الإحصائية الفعالة لمثل هذه الدراسات، خاصة وأن حجم العينة يعتبر كبيرا نوعا ما.

1. نتائج الدراسة الميدانية

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

1.1. نتيجة الفرضية الأولى

توضح النتيجة الأولى أن اتجاه الإجابات جاءت بالموافقة على عنصر تدقيق البيئة التسويقية بمتوسط حسابي قدره 2,70، بانحراف معياري 0,56، باتجاه "غير موافق"، أي أنه تم رفض الفرضية الثانية التي تنص على أن "المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تقوم بمتابعة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، الكلية والخاصة، المؤثرة على النشاط التسويقي".

2.1. نتيجة الفرضية الثانية

توضح النتيجة الثانية أن اتجاه الإجابات جاءت بعدم الموافقة على عنصر تدقيق الاستراتيجية التسويقية بمتوسط حسابي قدره 1,60، بانحراف معياري 0,40، باتجاه "غير موافق"، أي أنه يتم رفض الفرضية الثانية التي تنص على أنه "يتم تقييم الأهداف والإستراتيجية والرسالة على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر انطلاقا من درجة وضوحها ومعرفتها من قبل جميع الموظفين".

1.1. نتيجة الفرضية الثالثة

توضح النتيجة الثالثة أن اتجاه الإجابات جاءت بعدم التأكد من عنصر تدقيق التنظيم التسويقي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,22، بانحراف معياري 0,62، باتجاه "محايد"، أي أنه يتم رفض الفرضية الثالثة التي تنص على أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تولي أهمية للتسويق والتي تظهر من خلال هياكلها التنظيمية ومشاركتها في صنع القرارات التسويقية.

4.1. نتيجة الفرضية الرابعة

توضح النتيجة الرابعة أن اتجاه الإجابات جاءت بعدم التأكد من عنصر تدقيق النظم التسويقية بمتوسط حسابي قدره 2,22، بانحراف معياري 0,62، باتجاه "محايد"، أي أنه يتم رفض الفرضية الرابعة التي تنص على أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تقوم بالبحث عن فعالية نظام المعلومات، التخطيط والرقابة من خلال وجود إدارة متخصصة في التسويق، وكفاءة القائمين بها.

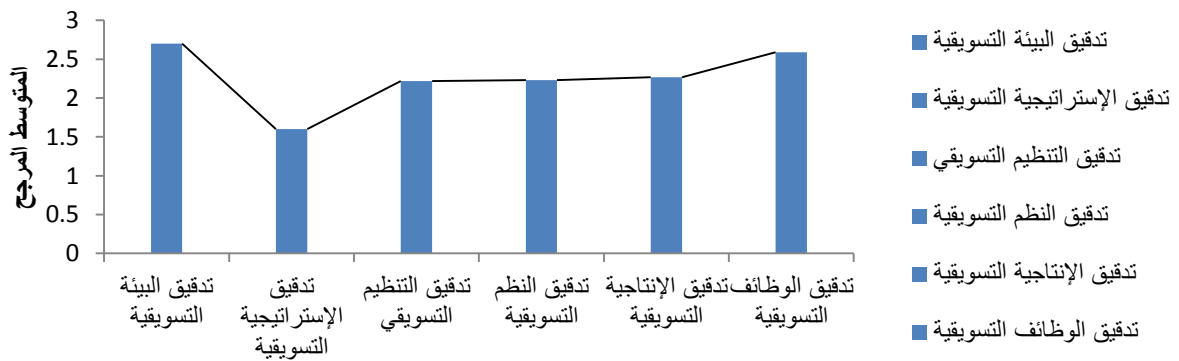
5.1. نتيجة الفرضية الخامسة

توضح النتيجة الخامسة أن اتجاه الإجابات جاءت بعدم التأكد من عنصر تدقيق الإنتاجية التسويقية بمتوسط حسابي قدره 2,22، بانحراف معياري 0,63، باتجاه "محايد"، أي أنه يتم رفض الفرضية الرابعة التي تنص على أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تبحث عن القيمة المضافة للنشاط التسويقي، وعدم ضمه للتكاليف الكلية.

6.1. نتيجة الفرضية السادسة

توضح النتيجة السادسة أن اتجاه الإجابات جاءت بالموافقة على عنصر تدقيق الوظائف التسويقية بمتوسط حسابي قدره 2,59، بانحراف معياري 0,39، باتجاه "موافق"، أي أنه يتم قبول الفرضية السادسة التي تنص على أن "المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بدراسة درجة تلبية منتجاتها لحاجات المستهلكين ومدى ملائمة السعر وقنوات التوزيع وكذا سياسات الترويج". والشكل الموالي يوضح بيانيا اتجاه الإجابات بالنسبة لجميع محاور الدراسة:

الشكل (3-14): يلخص اتجاه متوسطات محاور الدراسة



المصدر: بناء على نتائج الجدول (3-39)

الفصل الثالث تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في

الجزائر

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 المدروسة.

2. دراسة الارتباط بين عناصر المحور الأول

بما أن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي (متغيرات لأمعلمية) كما ظهر في نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة، وبما أنها ذات طبيعة ترتيبية (تتبع مقياس ليكارت الثلاثي)، فإن الأداة المناسبة لقياس الارتباط بين محاور الدراسة هي "اختبار سبيرمان"، والذي يأخذ القيم من -1 إلى +1. فأظهرت نتائج البرنامج الإحصائي SPSS 28.0 النتائج الموضحة في الجدول (3-26).

الجدول (3-20): معامل الارتباط "سبيرمان" بين عناصر المحور الأول

المحور الأول	البيئة التسويقية	الاستراتيجية التسويقية	التنظيم التسويقي	النظم التسويقية	الإنتاجية التسويقية	الوظائف التسويقية
البيئة التسويقية	1,000	0,436**	0,299**	0,431**	0,214**	0,412**
الاستراتيجية التسويقية	0,436**	1,000	0,357**	0,567**	0,343**	0,449**
التنظيم التسويقي	0,299**	0,357**	1,000	0,397**	0,383**	0,351**
النظم التسويقية	0,431**	0,567**	0,397**	1,000	0,388**	0,456**
الإنتاجية التسويقية	0,214**	0,343**	0,383**	0,388**	1,000	0,425**
الوظائف التسويقية	0,412**	0,449**	0,351**	0,456**	0,425**	1,000

** كل العلاقات ذات دلالة إحصائية مرتفعة (أقل من 1%).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

يوضح الجدول (3-20) معاملات الارتباط "سبيرمان" بين عناصر المحور الأول المتمثلة في عناصر التدقيق التسويقي الستة، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية عالية جدا (أقل من أو تساوي 0.001)، وجاءت قيم المعاملات موجبة فهي علاقة طردية. يمكن تلخيص العلاقات كما يلي:

✓ بلغ معامل الارتباط بين تدقيق النظم التسويقية وتدقيق الاستراتيجية التسويقية قيمة 0,567، وهي علاقة طردية متوسطة تدل على أن القيام بتدقيق النظم التسويقية مرتبط بتدقيق الاستراتيجية التسويقية بنسبة 56,7%.

✓ بلغ معامل الارتباط بين تدقيق النظم التسويقية وتدقيق الوظائف التسويقية قيمة 0,456، وهي علاقة طردية متوسطة تدل على أن القيام بتدقيق النظم التسويقية مرتبط بتدقيق الوظائف التسويقية بنسبة 45,6%.

✓ بلغ معامل الارتباط بين تدقيق النظم التسويقية وتدقيق الاستراتيجية التسويقية قيمة 0,449، وهي علاقة طردية متوسطة تدل على أن القيام بتدقيق النظم التسويقية مرتبط بتدقيق الاستراتيجية التسويقية بنسبة 44,9%.

✓ بلغ معامل الارتباط بين تدقيق النظم التسويقية وتدقيق البيئة التسويقية قيمة 0,431، وهي علاقة طردية متوسطة تدل على أن القيام بتدقيق النظم التسويقية مرتبط بتدقيق البيئة التسويقية بنسبة 43,1%.

✓ بلغ معامل الارتباط بين تدقيق الإنتاجية التسويقية وتدقيق الوظائف التسويقية قيمة 0,425، وهي علاقة طردية متوسطة تدل على أن القيام بتدقيق الإنتاجية التسويقية مرتبط بتدقيق الوظائف التسويقية بنسبة 42,5%.

✓ بلغ معامل الارتباط بين تدقيق النظم التسويقية وتدقيق الاستراتيجية التسويقية قيمة 0,412، وهي علاقة طردية متوسطة تدل على أن القيام بتدقيق النظم التسويقية مرتبط بتدقيق الاستراتيجية التسويقية بنسبة 41,2%.

أما التوليفات الباقية فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بينها بين 0,214 و0,397، والتي تعتبر

ضعيفة نوعا ما.

3. دراسة الارتباط بين عناصر المحور الأول والمحور الثاني

تختلف المؤسسات من حيث سياستها التسييرية، فكل مؤسسة تقوم باختيار الطرق التسويقية المناسبة لنشاطها، لذلك كان لزاما اختبار درجة تطبيق التدقيق التسويقي بالنسبة لجميع عناصره، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول (3-21): الارتباط بين التدقيق التسويقي وعناصره

عناصر التدقيق التسويقي	معامل الارتباط سبيرمان	الدالة الإحصائية
البيئة التسويقية	0,277**	دالة إحصائية
الاستراتيجية التسويقية	0,424**	دالة إحصائية
التنظيم التسويقي	0,409**	دالة إحصائية
النظم التسويقية	0,496**	دالة إحصائية
الإنتاجية التسويقية	0,440**	دالة إحصائية
الوظائف التسويقية	0,528**	دالة إحصائية

** كل العلاقات ذات دلالة إحصائية مرتفعة (أقل من 1%).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات المعالجة الإحصائية لبرنامج SPSS 28.0

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن جميع العلاقات كانت دالة إحصائية (أقل من 1%)، ويلاحظ أن القيم تراوحت بين المتوسط والضعيف.

✓ بلغت قيمة الارتباط بين التدقيق التسويقي وعنصر البيئة التسويقية 0,277، أي أن درجة الارتباط بينهما تعتبر ضعيفة، ويمكن تفسير هذا بأن تدقيق البيئة التسويقية يفسر تطبيق التدقيق التسويقي بنسبة 27,7% فقط، لأن الدراسات المتعلقة بالبيئة التسويقية كثيرة ومتنوعة والتي يمكن إجراؤها بعيدا عن مهمة التدقيق التسويقي؛

✓ بلغت قيمة الارتباط بين التدقيق التسويقي وعنصر الاستراتيجية التسويقية 0,424، أي أن درجة الارتباط بينهما تعتبر متوسطة، ويمكن تفسير هذا بأن تدقيق الاستراتيجية التسويقية يفسر تطبيق التدقيق التسويقي بنسبة 42,4%.

✓ بلغت قيمة الارتباط بين التدقيق التسويقي وعنصر التنظيم التسويقي 0,409، أي أن درجة الارتباط بينهما تعتبر متوسطة، ويمكن تفسير هذا بأن تدقيق التنظيم التسويقي يفسر تطبيق التدقيق التسويقي بنسبة 40,9%.

الفصل الثالث تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في

الجزائر

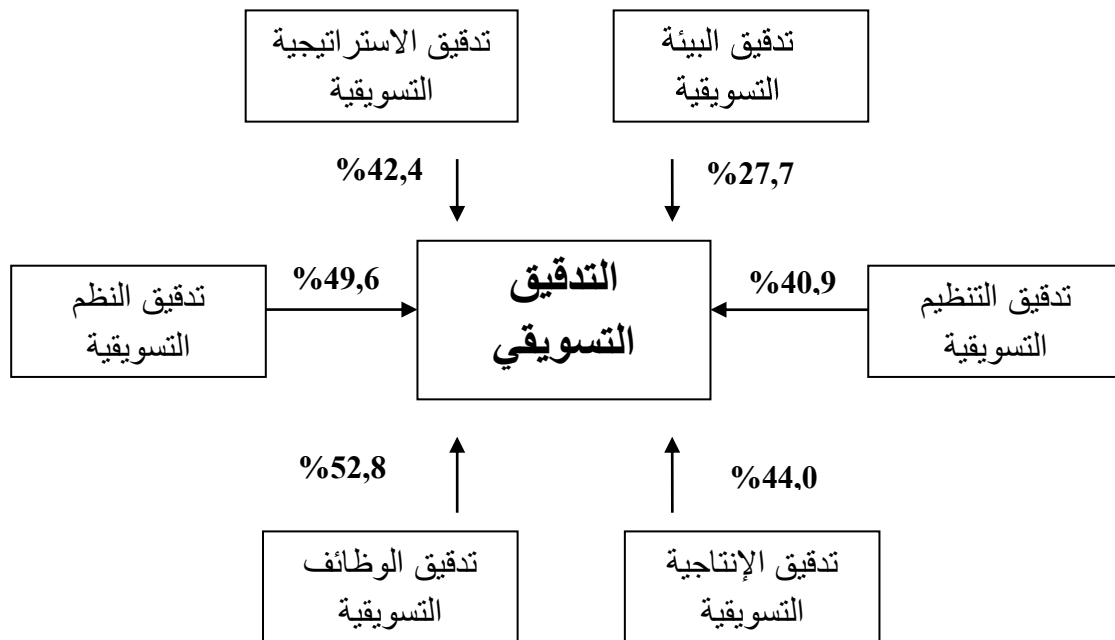
✓ بلغت قيمة الارتباط بين التدقيق التسويقي وعنصر النظم التسويقية 0,496، أي أن درجة الارتباط بينهما تعتبر متوسطة، ويمكن تفسير هذا بأن تدقيق الاستراتيجية التسويقية يفسر تطبيق التدقيق التسويقي بنسبة 49,6%.

✓ بلغت قيمة الارتباط بين التدقيق التسويقي وعنصر الاستراتيجية التسويقية 0,440، أي أن درجة الارتباط بينهما تعتبر متوسطة، ويمكن تفسير هذا بأن تدقيق الاستراتيجية التسويقية يفسر تطبيق التدقيق التسويقي بنسبة 44,0%.

✓ بلغت قيمة الارتباط بين التدقيق التسويقي وعنصر الاستراتيجية التسويقية 0,528، أي أن درجة الارتباط بينهما تعتبر متوسطة، ويمكن تفسير هذا بأن تدقيق الاستراتيجية التسويقية يفسر تطبيق التدقيق التسويقي بنسبة 52,8%.

يمكن تلخيص النتائج السابقة على شكل نموذج يبين مستويات الارتباط بين التدقيق التسويقي وعناصره، من خلال الشكل (3-25):

الشكل (3-15): علاقة التدقيق التسويقي بعناصره



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

خلاصة الفصل الثالث

تم خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية للتعرف على مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، عن طريق القيام بتوزيع قائمة استبيان مكونة من 26 عبارة على عينة مكونة من 230 مؤسسة اقتصادية في الجزائر (تجارية/صناعية/خدمية)، بجميع أشكال تنظيماتها القانونية وبمختلف أحجامها، حيث تم التحصل على 317 إجابة من طرف إطاراتها المنتميين لمختلف المصالح من أجل توسيع مجال البحث، وباستعمال الطرق الإحصائية اللازمة والمناسبة تم القيام بالتحليل الوصفي.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لم تصل بعد إلى تطبيق التدقيق التسويقي بجميع عناصره المتكاملة، فأغلبية إجابات أفراد العينة كان اتجاهها "محايدا"، ما يعني أن الإطارات المستجوبين غير متأكدين من درجة تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى مؤسساتهم.

بتفصيل نتائج الدراسة، فإن العنصرين المتعلقين بتدقيق البيئة التسويقية، وتدقيق المزيج التسويقي نالا أكبر نسبة موافقة من طرف أفراد العينة، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة قيام المؤسسات فعلا 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 العناصر الأربعة المتعلقة بتدقيق الاستراتيجية، الأنظمة والنظم والإنتاجية التسويقية، فكان مستوى تطبيقها منخفضا، ما يعني غياب هذه المفاهيم وتطبيقها على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

وعليه، فالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر 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.

الخاتمة

زاد مؤخرا الاهتمام بدراسة وتطبيق مبادئ الوظيفة التسويقية الحديثة على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر باختلاف أنواعها، والتي أحدثت فرقا في مستوى الأداء التسويقي، خاصة مع توسع المعارف المقدمة عبر الجامعات والدورات المتخصصة في مجال التسويق، إلا أن هذا النشاط يحتاج إلى عملية تقييم ورقابة تقيس فعاليته.

تتجسد أهمية التدقيق التسويقي في كونه يحقق رؤية شاملة للنشاط التسويقي للمؤسسة، داخليا وخارجيا وهو ما تحتاج إليه المؤسسات في الوقت الحاضر والذي يتسم بشدة المنافسة والتطور التكنولوجي، حيث تشمل وظيفة التدقيق التسويقي نشاطا تسويقيا محددًا أو جميع الأنشطة التسويقية، كما أنها تمتد لأهداف المؤسسة وإستراتيجيتها ونظمها وأنشطتها، فالتدقيق التسويقي يقدم نظرة شاملة وواضحة عن الأداء التسويقي للمؤسسة.

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.

باختبار الفرضيات المطروحة تم التوصل إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: "ما مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟"، فكانت النتائج كما يلي:

1. نتائج الدراسة

بعد جمع البيانات من ردود الاستبيان، تم تنظيمها واخضاعها للتحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS 28.0، أين تم استعمال مقاييس النزعة المركزية بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه الآراء حول عبارات الاستبيان، إضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين محاور الدراسة، حيث مكنت الدراسة الميدانية من قياس مستويات تطبيق وظيفة التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية المدروسة، والنتائج ملخصة كما يلي:

❖ المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تقوم بتدقيق بيئتها التسويقية من خلال متابعة مختلف المستجدات الاقتصادية، القوانين واللوائح المتعلقة بالنشاط، ومواكبة 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.

❖ المؤسسات الاقتصادية في الجزائر 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 والإطارات، حتى وجود توافق بين الاستراتيجية المعتمدة والأهداف المسطرة غير معروف، ما يوحي بأن المؤسسات 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 بالرغم من كونه أمراً ضرورياً للوصول إلى الفعالية.

❖ نسبة كبيرة من المؤسسات المدروسة تتخذ من التسويق وظيفة معتمدة خلال هيكلها التنظيمي، نظراً لوجود إدارة مختصة في التسويق على مستوى الهيكل التنظيمي الخاص بها، أما بالنسبة لمشاركة وظيفة التسويق في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة التي تستدعي وجهة نظر تسويقية، فهو "غير مؤكد"، ما يعبر عن ضعف التوجه التسويقي لدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، فحتى 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.

❖ المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لا تولي أهمية لاستمرارية تقييم فعالية وكفاية وحدثة نظام المعلومات، وكذلك الأمر بالنسبة لنظام التخطيط، فعملية التخطيط تتم بصفة روتينية لا تحتاج إلى تقييم من حيث التقنيات، الوسائل و الأشخاص القائمين بها، أما عن نظام الابتكار والتطوير فأغلب المؤسسات لا تخصص إدارة مستقلة للابتكار والتطوير، ما يعني أن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر لا تهتم بنظام الابتكار والتطوير كوسيلة لتتميز عن المنافسة، إما خوفاً من المجازفة والفشل، وإما تقادياً لتكاليف البحث والتطوير، فالكثير من المؤسسات تكتفي بأسلوب الاتباع.

❖ تقوم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بقياس إنتاجية النشاط التسويقي مقارنة بتكاليفه بصفة عامة من خلال التكاليف الكلية دون تفصيل النشاطات الأكثر إنتاجية أو النشاطات ذات التكلفة العالية، ونفس الأمر بالنسبة لتحديد مردودية النشاط التسويقي بصفة خاصة، ما يعني أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لا تهتم بصفة كافية بتدقيق جميع عناصر إنتاجيتها التسويقية.

❖ أما بالنسبة لتدقيق نظام الرقابة، فالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر حسب العينة المدروسة 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 أمراً معروفاً من طرف المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

❖ تقوم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بتدقيق مزيجهما التسويقي بصفة كاملة، حيث تقوم بمتابعة درجة تلبية منتجاتها لحاجات ورغبات المستهلكين، وبتفكيح 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.

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

وعليه فالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر 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، وتقادي التهديدات موازاة مع نقاط الضعف. وكذلك فإن التدقيق التسويقي يتيح للمؤسسة اختيار الإستراتيجية 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، انطلاقاً من النتائج اللحظية للأعمال المحققة والتي يتم تقييمها بصفة مستمرة مقارنة مع الخطط المسطرة، وصولاً إلى تقييم 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.

للتعرف على وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان تبعا للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، والمتغيرات الوظيفية للمؤسسة، تم استخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية، والذي يعتبر الأنسب للمتغيرات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يتم استخراج نوع الفروق، فكانت النتائج كما يلي:

❖ توجد فروق ذات دلالة الإحصائية (أقل من 0,05) وفقاً للمستوى الدراسي بالنسبة لعنصر تدقيق البيئة التسويقية وعنصر تدقيق الوظائف التسويقية بالنسبة للمستوى الدراسي، حيث تمت ملاحظة أن الفئة الأكثر موافقة على عنصر تدقيق البيئة التسويقية وعنصر تدقيق المزيج التسويقي، هي فئة الإطارات المتحصليين على شهادة الماستر، تليها الفئة المتحصلة على شهادة الليسانس.

❖ توجد فروق ذات دلالة الإحصائية (أقل من 0,05) وفقاً للمصلحة بالنسبة لعنصر تدقيق البيئة، النظم، الإنتاجية والوظائف التسويقية، حيث تمت ملاحظة أن الفئة الأكثر موافقة كانت من أصحاب مصلحة التسويق كأعلى نسبة، تليها مصلحة التجارة.

❖ توجد فروق ذات دلالة الإحصائية (أقل من 0,05) وفقاً لسنوات الخبرة بالنسبة لعنصر تدقيق الاستراتيجية التسويقية، حيث تمت ملاحظة أن الإطارات الأكثر خبرة هم أكثر موافقة، والذي يرجع لمعرفتهم الجيدة بنشاط المؤسسة، وهو ما يعزز صحة النتائج.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتغير الإجابات بالنسبة لطبيعة نشاط المؤسسة.

❖ توجد فروق ذات دلالة الإحصائية (أقل من 0,05) وفقاً لنوع تنظيم المؤسسة بالنسبة لعنصر تدقيق البيئة التسويقية، حيث تمت ملاحظة أن الفئة الأكثر موافقة هي المؤسسات ذات الأسهم .SPA

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية (أقل من 0,05) وفقاً لحجم المؤسسة بالنسبة لعنصر تدقيق التنظيم والنظم التسويقية، حيث تمت ملاحظة أن الفئة الأكثر موافقة هي المؤسسات الكبيرة،

والذي يرجع إلى كون المؤسسات الكبيرة تملك هيكلًا تنظيميًا مفصلاً وواضحاً، يحتوي على جميع المصالح الأساسية التي منها مصلحة التسويق.

كانت قيم الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط "سبيرمان" بين عناصر التدقيق التسويقي عالية جداً (أقل من أو تساوي 0.001)، حيث جاءت قيم المعاملات موجبة بعلاقة طردية متوسطة، ما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بتقييم العناصر الستة للتدقيق التسويقي، لكن ليس بالضرورة عبر تطبيق مهمة التدقيق التسويقي، والذي يمكن القيام به.

وعليه فالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر 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 موازنة مع نقاط القوة، وتفادي التهديدات موازنة مع نقاط الضعف. وكذلك 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، انطلاقاً من النتائج اللحظية لأعمال المحققة والتي يتم تقييمها بصفة مستمرة مقارنة مع الخطط المسطرة، وصولاً إلى تقييم 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.

2. مقترحات الدراسة

- بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها في هذا البحث، سيتم تقديم بعض المقترحات للرفع من مستوى تطبيق التدقيق التسويقي لدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كما يلي:
- القيام بتحليل شامل للبيئة الخاصة والعامة للمؤسسة الاقتصادية، للتمكن من اقتناص الفرص والتحوط من التهديدات المحيطة بها، لتكون دائماً مواكبة للتغيرات ومستعدة لمواجهتها.
 - تحديد الأهداف بصفة محددة، واضحة وقابلة للتحقيق، واختيار استراتيجيتها بما يتماشى مع إمكانياتها وأهدافها ورسالتها.

- الاعتماد على الوظيفة التسويقية، وذلك بإقامة إدارة متخصصة في التسويق على مستوى هيكلها التنظيمي، وبصفة فعالة تمكنها من المشاركة في القرارات التسويقية.
- على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر الاجتهاد في تحديث نظامها المعلوماتي، من حيث الأجهزة، التقنيات والمؤهلات البشرية، للتمكن من حيازة مفتاح القرار الذي يمثل قوة للمؤسسات.
- 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 الاقتصادية في الجزائر التأكد من تأهيل القائمين به.
- على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر قياس قيمة إنتاجيتها التسويقية فصلا عن التكاليف الكلية، للتمكن من معرفة الأنشطة التسويقية المنتجة من غيرها.
- بما أن المزيج التسويقي هو النتيجة التي يتلقاها الزبون، فعلى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر دراسة ملائمة عناصره لاحتياجات ورغبات الزبائن.

3. آفاق الدراسة المستقبلية

- لا يمكن حصر الموضوع ضمن بحث واحد بحكم تشعب جوانب الموضوع وتشابهه، لذلك سيكون من المفيد مستقبلا التطرق لإحدى المواضيع الآتية:
- التسويق الحديث، لأن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر 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.
 - التطرق إلى الأنواع الأخرى للتدقيق، كالتدقيق الاستراتيجي وتدقيق الجودة.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب

الكتب باللغة العربية

1. أحمد شاكر العسكري (2000)، *التسويق مدخل استراتيجي*، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
2. أحمد شوقي سليمان (2014)، *المراجعة الاستراتيجية في منظمات الأعمال* Retrieved from .
المصرفية الإسلامية (دراسات في المحاسبة والإدارة).
3. إدريس صبحي محمد وائل (2009)، *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*، دار وائل، عمان، الأردن.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي (2006)، *الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)*، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
5. ثامر البكري (2018)، *استراتيجيات التسويق*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. جلال ابراهيم العبد (2003). *إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات*. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
7. جلال العبد (2003)، *إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات*، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
8. جمال الدين محمد المرسي وآخرون (2002)، *التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية*، الدار الجامعية، مصر.
9. جمال الدين محمد المرسي وآخرون (2002). *التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية*. مصر: الدار الجامعية.
10. ربحي مصطفى عليان (2009)، *أسس التسويق المعاصر*. عمان: دار صفاء.
11. زكريا احمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ (2009). *مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق*. الأردن: دار المسيرة.
12. سويدان بن م. و حداد بش (2006) ، *التسويق مفاهيم معاصرة*. الأردن: دار الحامد.
13. طارق طه (2008) ، *أساسيات التسويق*، مصر: دار الفكر الجامعي.
14. عبد السلام أبو قحف (2002)، *التسويق: مدخل تطبيقي*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

15. عمر عقيلي، قحطان العبدلي، حمد الغدير (1996)، مبادئ التسويق (مدخل متكامل)، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.
16. فيليب كوتلر (2019). التسويق 4.0: الانتقال من التسويق التقليدي إلى التسويق الرقمي. جبل عمان ناشرون.
17. محمد الصيرفي (2009)، التسويق الاستراتيجي. المكتب الجامعي الحديث.
18. محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان (2008)، القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي. القاهرة، دار الفكر العربي.
19. محمد سعيد عبد الفتاح. (1992) ، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر.
20. محمد عبد العظيم أبو النجا. (2008)، التسويق المتقدم، مصر : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
21. محمد عبده حافظ (2009)، المزيج الترويجي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
22. محمود جاسم الصميدعي (2009)، إستراتيجية التسويق -مدخل كمي وتحليلي- الطبعة الثانية عمان-الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع.
23. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن،الأردن :دار وائل.

الكتب باللغة الأجنبية

1. Abate René, Jean-Marie Ducreux, Nicolas Kachaner (2009), *Le grand livre de la stratégie*, Groupe Eyrolles, Paris,
2. Armand Dayan (2003), *LE MARKETING B TO B OU LE MARKETING APPLIQUE AUX BIENS ET SERVICES INDUSTRIELS ET PROFESSIONNELS*, Vuibert,.
3. Baker, M. J. (2000). *Marketing Strategy And Management, 5th edition*, London: Macmillan business.
4. Béatrice Martin (2013), *La mesure de la performance du marketing*, Académie Versailles.
5. Cherfi, Z. (2002). *la qualité: démarche, méthodes et outils*. Paris: Hermes sciences.
6. Claude, D. (2001). *Marketing*. (3ème, Ed.) Paris: Dalloz.

7. CLEFS ET METHODES POUR MENER (2007-2008), *UN AUDIT MARKETING PROFITABLE EN B-To-C et B-To-B*, Sclarité.
8. Dayan, A. (2003). *LE MARKETING B TO B OU LE MARKETING APPLIQUE AUX BIENS ET SERVICES INDUSTRIELS ET PROFESSIONNELS*. Vuibert.
9. Dayan, A. (2003). *LE MARKETING B TO B OU LE MARKETING APPLIQUE AUX BIENS ET SERVICES INDUSTRIELS ET PROFESSIONNELS*. Vuibert.
10. ERNOUL, R. (2010). *Le grand livre de la qualité*. AFNOR.
11. Henry Mintzberg (2005), *Structure et Dynamiques de l'organisation*, Paris, Edition d'Organisation, 18ème édition.
12. HEUCLIN, S. (2008). *CLEFS ET METHODES POUR MENER, UN AUDIT MARKETING PROFITABLE EN B-To-C et B-To-B*.
13. J. LENDREVIE, J. LEVY & D. LINDON, *MERCATOR*, EDITIONS DALLOZ, 2003.
14. Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moreloose (2008), *marketing stratégique et opérationnel*, 7ème édition, DUNOD, PARIS.
15. Kardes, F. C. (2011). *Consumer Behavior*. South-Western Cen gage.
16. KELLER, P. K. (2012). *Marketing Management* (14 ed.). Pearson.
17. KOTLER, P. (2005). *Le Marketing Selon KOTLER* (édition France ed.). PARIS: Pearson.
18. Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Marketing : an introduction*. (7. ed, Ed.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
19. LACOLAR, V. (2010). *Pratiquer l'audit à valeur ajoutée*. Paris: AFNOR.
20. Laethem, N. V. (2005). *Toute la fonction Marketing*. Paris: Dunod.
21. Laethem, N. V., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2007). *LA BOÎTE À OUTILS DU Responsable Marketing*. Paris: Dunod.
22. Lambin, J.-J., & Moerloose, C. d. (2008). *Maketing stratégique et opérationne* (7ème ed.). Paris: Dunod.
23. LENDREVIE, J. L. (2003). *MERCATOR*. LINDON: DALLOZ EDITIONS.
24. Martin, B. (2013). *La mesure de la performance du marketing*. Académie Versailles.
25. Mintzberg, H. (2005). *Structure et Dynamiques de l'organisation* (18 ed.). Paris: Edition d'Organisation.
26. Mufti Bimanda & Grace Widijoko, M. A. (n.d.). *THE EFFICIENCY AND THE EFFECTIVENESS OF MARKETING FUNCTION OBSERVED BY*

- MARKETING AUDIT*. International Accounting Faculty of Economics and Business .
27. Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret (2007), *LA BOÎTE À OUTILS DU Responsable Marketing*, Dunod, Paris,.
28. Parmerlee.D, *Auditing Markets, Products, and Marketing Plans*, Chicago, NTC Business Book, 2000.
29. Philip KOTLER(2005), *Le Marketing Selon KOTLER*, Pearson, 13^{ème} édition, France, Paris.
30. PHILIP KOTLER, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson.
31. Roger ERNOUL (2010), *Le grand livre de la qualité*, AFNOR.
32. Stratigor. (2001). *Politique générale de l'entreprise* (03 ed.). Paris: Dunod.
33. Thomas L. Wheelen, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13th edition ed.). Pearson.
34. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2012), *Strategic Management and Business Policy*, 13th edition, Pearson.
35. Vincent Lacolare (2010), *Pratiquer l'audit à valeur ajoutée*, AFNOR éditions, La Plaine Saint-Denis Cedex.

ثانيا: الأطروحات والرسائل والمذكرات الجامعية

باللغة العربية:

1. أمينة قدائفة (2007)، دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بوقرة، بومرداس.
2. بعود راضية (2008/2007)، تحليل وتطور الهياكل التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
3. جلول ب. ق. (2012). أهمية انطلاق المنتجات الجديدة في التأثير على سلوك المستهلك، دراسة سلوك المستهلكين لجهاز التلفاز المسطح للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية . أطروحة دكتوراه في التسويق . كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر .

4. خالد هادفي (2013) ، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية .بسكرة :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر .
5. سليمان زناقي (2004)، 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.
6. طارق الخير، وسام أبو أمين (2014)، دور عوامل إستراتيجية التسعير في الحصة السوقية - دراسة ميدانية على شركات الأدوات الكهربائية المنزلية-، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
7. العيد فراحتية (2006/2005)، 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.
8. فوراية بلشير (2015)، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نمونجي *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.
9. كريمة سلطان (2007) طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات *Sijico* وحدة رمضان جمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة سكيكدة.
10. هاجر شناي. (2015). المراجعة التسويقية وأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية للاتصالات ورقلة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

الأطروحات باللغات الأجنبية

1. YASSINE, H., & MOUNA, H. (2019). *LA PRATIQUE DE L'AUDIT MARKETING DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES : CAS DE LA VILLE D'EL JADIDA*, Volume 1, N°1, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique , 01 (01).

ثالثا: المقالات العلمية

المقالات باللغة العربية

1. أسامة أحمد (2008)، المراجعة التسويقية Marketing Audit - مجلة التدريب والتقنية، العدد رقم 84، نوفمبر، الرياض.
2. أسامة أحمد (2013)، المراجعة التسويقية، مجلة التدريب والتقنية، العدد 170، الرياض، 10-03.
3. رزقي خ، أحمد م. (2017) قراءات في نماذج تفسير سلوك المستهلك النهائي. مجلة البحوث والدراسات التجارية (الثاني).
4. الزيادات، م. ط. (2015). أثر التدقيق التسويقي على الحصة السوقية دراسة ميدانية على مطاعم الوجبات السريعة في مدينة السلط. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية" (02) 17*, .
5. سليمان زناقي. (2004). التدقيق التسويقي -دراسة حالة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس-. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد بلعباس.
6. طارق نائل روجي هاشم، نضال عمر زلوم، و صلاح تركي الرواشدة. (2010). اثر مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على اداء الشركات الصناعية. مجلة الاقتصاد والمجتمع (06).
7. العبد القادر، ف. أ. (2020)، حجم تأثير الاختبارات الإحصائية المعلمية واللامعلمية المستخدمة في رسائل الماجستير بكلية التربية بجامعة الملك سعود. مجلة كلية التربية (أسيوط) المجلد (36) العدد 4.

8. عمر ز. س. & ، صادق د. س. (2020, 06 01). المحددات الإدارية للتدقيق التسويقي ودورها في تعزيز الأداء التسويقي. مجلة جامعة دهبوك. 168-188, (02), 22 ,
9. عيسى عنابي، حواس مولود(2009) ، دراسة أثر التغليف على المستهلك النهائي الجزائري - دراسة حالة أغلفة عصائر روية-، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة.
10. فرناندث، ه. ع. (2020). فيروس كورونا في الدول العربية :عاصفة عابرة، فرصة للتغيير أم كارثة إقليمية؟ العربية ROYAL INSTITUTE (39) Ed .
11. لامانوسكاس، بت. (2020). التكنولوجيا وجائحة فيروس كورونا :إدارة الأزمة . ITU News MAGAZINE (03).
12. ليلي مصباح. (جوان, 2017). تأثير تطبيق تدقيق البيئة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة -دراسة ميدانية لمتعاملي سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر-. مجلة دراسات اقتصادية، (04)02.
13. مارتين د. ب. (2020). التكنولوجيا وجائحة فيروس كورونا :إدارة الأزمة . ITU News MAGAZINE (03).
14. محمد بن أحمد أسماء، و بن يمينة ابراهيم. (2020, 10 28). التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، (02)04، 141-123.
15. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 4mai 2011.
16. موسى س. (2021). تأثير جائحة كورونا على نمو التجارة الالكترونية في العالم. مجلة التنظيم والعمل (04) 09 ,

المقالات العلمية باللغات الأجنبية

1. Abdellah EL MZEM, Serge LECLERC, Patrice LEROUX, Guy LITALIEN, *Vocabulaire des relations publiques*, université de Montréal, Paris, 2e édition, septembre 2014.

2. Abdullah Al Fahad, A. R. (2015). *Marketing Audit: A Systematic And Comprehensive Marketing Examination*. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH , 4 (7), 215.
3. Ambler, T. (2001). *What Does Marketing Success look like?*, Marketing management (spring reprinted with permission from Marketing Management. *American marketing Association* .
4. Anam, B. &. (2020). *E-commerce trends during COVID-19 Pandemic*. International Journal of Future Generation Communication and Networking , 13 (02).
5. Armand Dayan, *LE MARKETING B TO B OU LE MARKETING APPLIQUE AUX BIENS ET SERVICES INDUSTRIELS ET PROFESSIONNELS*, Vuibert, 2003.
6. Chai Lee Goi (2009), 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.
7. Claudio Vinali (2001), McDonald's: « think global, act local » - the marketing mix, British Food Journal, Vol 103, N°2.
8. Consoli, D. & Musso, F. (2010). Marketing 2.0: A New Marketing Strategy. (p. 2, Ed.) *Journal of international scientific publication economy & business* , Volume4.
9. Consoli, D., & Musso, F. (2010). Marketing 2.0: A New Marketing Strategy. (p. 2, Ed.) *Journal of international scientific publication economy & business*, Volume4.
10. Denisa Lipnicka, & Jaroslav Dado. (2013). Marketing Audit and Factors Influencing Its Use in Practice of Companies (From an Expert Point of View). *Journal of Competitiveness*, 05(04), 26-42.
11. Derev'yanchenko, T & Benifska, I. (2019). *Marketing audit in the prospects system of innovative product in the conditions of economy instability*. *Periodyk naukowy akademii polonijnej* , 33 (02).
12. Derev'yanchenko, T., & Benifska, I. (2019). Marketing audit in the prospects system of innovative product in the conditions of
13. Economy instability, *Periodyk naukowy akademii polonijnej* , 33 (02).
14. ERNOUL, R. (2010). *Le grand livre de la qualité*. AFNOR.
15. Gao, Y. (2010). *Measuring Marketing Performance: A Review and A Framework*. *Marketing Review* , 10 (01).
16. Gao, Y. (2010). *Measuring Marketing Performance: A Review and A Framework*. *Marketing Review* , 10 (01).
17. Go, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *international journal of marketing studies Department of Marketing & Management, School of Business, Curtin University of Technology* , 11 (1).

18. Go, C. L. (2009). *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?* international journal of marketing studies Department of Marketing & Management, School of Business, Curtin University of Technology , 11 (1).
19. Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management Birmingham City University* , 22 (05).
20. Ivy, J. (2008). *A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing.* International Journal of Educational Management Birmingham City University , 22 (05).
21. JohnR, R. (2001). what is marketing knowledge? *marketing theory articles* , 01 (01).
22. JohnR, R. (2001). *what is marketing knowledge?* marketing theory articles , 01 (01).
23. 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.
24. Kamil VAŇA, Lubica ČERNÁ (2012), *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.
25. LOYA, A. (2011). *MARKETING AUDIT- AN IMPORTANT TOOL TO DETERMINE STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE COMPANIES.* international Journal of Multidisciplinary Management Studies , 1 (2), 94.
26. Malcolm, W., & Zane, K. (1998) , *progress in marketing knowledge.* journal of generalizations in marketing science , 03.
27. Mintzberg, H. (2005). *Structure et Dynamiques de l'organisation* (18 ed.). Paris: Edition d'Organisation.
28. Mufti Bimanda & Grace Widijoko, M. A. (n.d.). *THE EFFICIENCY AND THE EFFECTIVENESS OF MARKETING FUNCTION OBSERVED BY MARKETING AUDIT.* International Accounting Faculty of Economics and Business .
29. Neil A. Morgan , Bruce H. Clark, Rich Gooner (2002), *Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives*, Journal of Business Research 55,.
30. Neil A. Morgan, B. H. (2002). *Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives.* Journal of Business Research , 55.
31. Neil A. Morgan, B. H. (2002). *Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives.* Journal of Business Research , 55.
32. PERFORMANCE (2012), Annals of the University of Petroșani, Economics, 12(3).

33. Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER (2012), *Marketing Management*, 14th edition, Pearson, USA.
34. Vinali, C. (2001). McDonald's: "think global, act local » - the marketing mix". *British Food Journal*, 103 (02).
35. Violeta RĂDULESCU, Anca Francisca CRUCERU, *THE ROLE OF PRODUCT AUDIT POLICY IN INCREASING ORGANIZATIONAL*
36. Violeta Radulescu, Iuliana Cetina (2012), Customer analysis, defining component of marketing audit, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62.
37. YASSINE HILMI, & MOUNA HILMI. (2019). LA PRATIQUE DE L'AUDIT MARKETING DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES :. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 01(01).
38. Yezid Cancino Gómez, César Iván Manjarrez Leytón, & Yesid Cancino. (2019). Uses and benefits of the marketing audit: A point of view of managers in marketing departments. *Revista Espacios*, 40(11).
39. Yuhui Gao (2010), *Measuring Marketing Performance*, A Review and A Framework, *Marketing Review*, Vol. 10, N°1.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. سليمان، أحمد شوقي، المراجعة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، من موقع المصرفية الإسلامية (دراسات في المحاسبة والإدارة)، 2014
<http://kenanaonline.com/users/ahmed0shawky/posts/676270>
2. Sandy Moose, matrix BCG, from BCG, October 24, 2014.
<https://www.bcg.com/>

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان باللغة العربية

المدرسة العليا للتجارة (القليلة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

في إطار إعداد الدراسة التطبيقية لأطروحة دكتوراه في العلوم التجارية (تخصص تسويق)، تحت عنوان "تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"، يشكل هذا الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية، بهدف التوصل إلى التعرف على مدى تبني المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لعناصر التدقيق التسويقي، والذي يعتبر تقييم شامل للنشاط.

ولهذا الغرض، الرجاء التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان، بكل موضوعية. ولكم جزيل الشكر مقدما

المحور التمهيدي: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للمؤسسة وإطاراتها:

خصائص المؤسسة

ضع علامة (X)

حجم المؤسسة		التصنيف القانوني		النشاط	
<input type="checkbox"/>	مصغرة	<input type="checkbox"/>	مؤسسة ذات أسهم SPA	<input type="checkbox"/>	تجاري
<input type="checkbox"/>	صغيرة	<input type="checkbox"/>	ذات مسؤولية محدودة SARL	<input type="checkbox"/>	صناعي
<input type="checkbox"/>	متوسطة	<input type="checkbox"/>	مؤسسة تضامن	<input type="checkbox"/>	خدمي
<input type="checkbox"/>	كبيرة	<input type="checkbox"/>	فردية ذات مسؤولية محدودة		
		<input type="checkbox"/>	مؤسسة فردية		

المحور الأول: عناصر التدقيق التسويقي

أبعاد سلم القياس			عناصر التدقيق التسويقي
موافق	محايد	غير موافق	
عناصر تدقيق البيئة التسويقية			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1) المؤسسة في اطلاع مستمر عن المستجدات الاقتصادية من أحداث وأزمات واتفاقيات... الخ.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2) تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية بالنسبة للمنافسة، وتبادر بالاستفادة من هذه التكنولوجيا الحديثة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3) تحترم المؤسسة خصائص المجتمع المنتجة إليه من حيث الدين، العادات والتقاليد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4) تتخذ المؤسسة حاجات ورغبات المستهلكين بعين الاعتبار عند اتخاذ قراراتها.

عنصر تدقيق الاستراتيجية التسويقية			
			(5) لدى المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة.
			(6) الأهداف العامة والأهداف التسويقية للمؤسسة، محددة ومعروفة من طرف جميع العاملين.
			(7) تتناسب استراتيجية المؤسسة مع الأهداف المسطرة.
عنصر تدقيق التنظيم التسويقي			
			(8) توجد إدارة مختصة في التسويق على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
			(9) يتدخل قسم التسويق في جميع قرارات المؤسسة، كشراء المواد، تعيين عمال، توسيع الإنتاج، الاستغناء عن موزعين، الخ.
عنصر تدقيق النظم التسويقية			
			(10) يتم تقييم فعالية وكفاية وحدثا نظام المعلومات بشكل مستمر.
			(11) تقوم المؤسسة بقياس فعالية نظام التخطيط والقائمين به بصفة دورية.
			(12) تتم الرقابة على إنجاز الاستراتيجية قبل، أثناء وبعد التنفيذ.
			(13) لدى المؤسسة إدارة للبحوث والتطوير متخصصة في ابتكار وتطوير المنتجات.
عنصر تدقيق الإنتاجية التسويقية			
			(14) تحدد المؤسسة مردودية النشاط التسويقي بصفة مستقلة.
			(15) تقيس المؤسسة إنتاجية التسويق مقارنة بتكاليفه.
عنصر المزيج التسويقي			
			(16) تتابع المؤسسة مدى تلبية منتجاتها لحاجات المستهلكين.
			(17) تحافظ المؤسسة على مستوى الجودة.
			(18) تتم دراسة مدى ملائمة السعر للإستراتيجية باستمرار.
			(19) يمكن تغيير الأسعار حسب الوضعية الاقتصادية.
			(20) تختار المؤسسة موزعها على أساس الفعالية.
			(21) نوع قنوات التوزيع تلائم طبيعة المنتجات.
			(22) تراقب المؤسسة فعالية وسيلة الإعلان وملائمتها.

المحور الثاني: التدقيق التسويقي في المؤسسة

أبعاد سلم القياس			التدقيق التسويقي
موافق	محايد	غير موافق	
			(23) تشمل عملية التدقيق الوظيفة التسويقية وليس فقط الجانب المالي.
			(24) تقوم المؤسسة بالتدقيق التسويقي قبل إعداد الاستراتيجية وخطط العمل.
			(25) تعتمد المؤسسة على التدقيق التسويقي في تقييم أدائها التسويقي.
			(26) تكلف المؤسسة مدققين خارجيين لمراجعة أداء الوظيفة التسويقية.

الملحق رقم (02): الاستبيان باللغة الفرنسية

Questionnaire sur l'application de l'audit marketing au niveau des institutions économiques en Algérie

Dans le cadre de la préparation de l'étude appliquée d'une thèse de doctorat en sciences commerciales (spécialisation en marketing), sous le titre « Application de l'audit marketing au niveau des institutions économiques algériennes », ce questionnaire constitue un moyen de collecter des informations relatives à l'étude, dans le but d'identifier dans quelle mesure les institutions économiques algériennes adoptent des éléments d'audit. Le catalogue, qui est une évaluation globale de l'activité.

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration à la réalisation de cette recherche.

Axe introductif : données personnelles et fonctionnelles

Cet axe vise à identifier certaines des caractéristiques personnelles et fonctionnelles de

L'aspect juridique et réglementaire de l'institution économique

Met un (X)

type d'activité	
Commercial	
Industriel	
De services	

la classification juridique	
SPA	
SARL	
solidarité	
à responsabilité limitée à propriétaire unique	
Individuelle	

Le volume	
Mini	
Petite	
Service	
Grande	

Le premier axe : Les éléments de L'audit marketing**Premier élément : l'audit de l'environnement marketing**

La question	D'accord	Neutre	Pas d'accord
L'institution est constamment informée des développements économiques tels que des événements, des crises, des accords...etc.			
La Société suit le rythme des évolutions technologiques en lien avec la concurrence et prend l'initiative de profiter de cette technologie moderne.			
L'institution respecte les caractéristiques de la société à laquelle elle est produite en termes de religion, de coutumes et de traditions.			

L'institution prend en considération les besoins et les désirs des consommateurs dans ses décisions.			
--	--	--	--

Deuxième élément : l'audit de la stratégie marketing

La question	D'accord	Neutre	Pas d'accord
L'organisation a une vision claire de l'avenir.			
Les objectifs généraux et les objectifs marketing de l'établissement, définis et connus de tous les employés.			
La stratégie de l'organisation est cohérente avec les objectifs fixés.			

Troisième élément : l'audit de l'organisation marketing

La question	D'accord	Neutre	Pas d'accord
Il existe un département spécialisé en marketing au niveau de la structure organisationnelle de l'institution.			
Le service marketing intervient dans toutes les décisions de l'organisation, telles que l'achat de matériel, la nomination des travailleurs, l'expansion de la production, la suppression des distributeurs, etc.			

Quatrième élément : l'audit des systèmes marketing

La question	D'accord	Neutre	Pas d'accord
L'efficacité, l'adéquation et l'actualité du système d'information sont évaluées en permanence.			
L'organisation mesure périodiquement l'efficacité du système de planification et de ses responsables.			
Le contrôle de la réalisation de la stratégie est effectué avant, pendant et après la mise en œuvre.			
La société dispose d'un service de recherche et développement spécialisé dans l'innovation et le développement de produits.			

Cinquième élément : l'audit de la productivité marketing

La question	D'accord	Neutre	Pas d'accord
L'institution détermine de manière indépendante la rentabilité de l'activité de commercialisation.			
L'organisation mesure la productivité du marketing par rapport à ses coûts.			

Sixième élément : l'audit de mix marketing

La question	D'accord	Neutre	Pas d'accord
L'institution surveille dans quelle mesure ses produits répondent aux besoins des consommateurs.			
L'établissement maintient le niveau de qualité.			
L'adéquation du prix à la stratégie est constamment étudiée.			
Les prix peuvent être modifiés en fonction de la situation économique.			
L'organisation sélectionne ses distributeurs sur la base de l'efficacité			
Le type de canaux de distribution est adapté à la nature des produits.			
L'organisation surveille l'efficacité et la pertinence du support publicitaire.			

Septième élément : audit marketing

La question	D'accord	Neutre	Pas d'accord
Le processus d'audit comprend la fonction marketing et pas seulement l'aspect financier.			
L'organisation réalise un audit marketing avant de préparer la stratégie et les plans d'action.			
L'organisation s'appuie sur l'audit marketing pour évaluer ses performances marketing.			
L'organisation affecte des auditeurs externes pour examiner les performances de la fonction marketing.			

الملحق رقم (03): قائمة المؤسسات

المؤسسة	الولاية
2MP INDUSTRY	Alger
ABC Pepsi	Alger
ABCI	Annaba
Agrimatco LTD	Alger
Alcomnet	Alger
Algeria Venture	Alger
Algerian National Drilling Company ENAFOR	Alger
Algerian Qatari Steel	Jijel
ALGERIE LIGABUE CATERING	Béjaia
ALGERIE POSTE	Béchar
Algérie Poste	Tlemcen
Algérie Source	Constantine
Amir Clean	Chlef
ANGEM: Agence Nationale de gestion du Microcrédit en Algérie	Laghouat
Arab Leasing Corporation (ALC)	Sétif
Assurance Salama	Alger
Banq Arab Banking orporation (ABC)	Annaba
Banque de Développement Local (BDL)	Alger
BARI Emballage	Alger
BATP & INDUSTRIES	Alger
BDL	Alger
Bekakra	Tebessa
Bergeat Monnoyeur Algérie	Alger
Biopharm	Alger
Biothera	Alger
BlueGreen Business	Tipaza
BNA Algérie	Alger
BNP Paribas EL DJAZAIR	Alger
Bodybuilding Supplément Hercules	Alger
BOMAR COMPANY	Alger
Book Cover Industry	Alger
Brandt Algérie	Alger
Caame	Alger
CAAT	Alger
Cabinet de Comptabilité ESAA	Alger
Cabinet de Comptabilité et de commissaraites aux comptes et d'expertise juridique (CAC)	Béjaia
CASTAL PLASTICS SARL	Oran
CEPRO Algérie	Alger
CFEA eurl Domotique & Lighting	Alger

CHATLAT	Blida
Cleverzone	Alger
Club Formation des Compétences	Alger
CMESA Consulting	Sétif
CNIE MEDICAL	Bologhine
Compagnie Internationale d'Assurance & de Réassurance (CAAR)	Constantine
Compagnie Internationale d'Assurance & de Réassurance (CIAR)	M'sila
Concordal spa	Alger
Condor Algérie	Alger
Condor Logistics	Bordj Bou Arreridj
Cosider Groupe	Alger
Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	Alger
Crédut Populaire d'Algérie	Alger
CR-METAL/ENCC	Blida
Danone	Alger
Danone Dairy	Alger
DANONE Djurdjura Algérie	Alger
DigiM Solutions	Batna
DINELEC	Oran
DIVINDUS	Alger
DMC Groupe DIVINDUS	Alger
Dracon	Alger
El Djazair Consult MDN	Alger
EL MAZRAA LOUNIS	Khemis ElKhechna
El Wazir vinaigre	Alger
E-MARKETING HAMZA DZ	Constantine
EMS Champion Post	Alger
Energical BCOS Algérie	Alger
Engineering study	Alger
Engoa	Alger
Entrepose group	Ouargla
Entreprise AGROALIMENTAIRE	Béjaia
Entreprise d'Appui au Développement du Numérique (EADN)	Alger
Entreprise de Conseil en Investissement	Alger
ENTREPRISE nationale de Canalisations	Alger
ENTV	Alger
EPE ALFAPIPE	Alger
EPIC EGPFC	Alger
Espace Print	Alger
ESSAL	Oran
Etika Powder Coating	Alger
EURL Calibration & Métrologie Algérie	Alger

EURL FLY CHEMICALS	Alger
EURL Littoral Avicole Algérie	Tipaza
EURL SATEREX	Sétif
EURL TGCTP CNAT Alger	Oran
Excelsa Properties	Alger
Exportation des dattes	Biskra
EXPOSIGN	Alger
FADERCO	Alger
Faienceries Algériennes	Alger
FINABI Conseil	Alger
Forma Compta	Alger
Fruital (Equatorial COCA-COLA Algérie)	Alger
GEMA (La Société Générale Maritime)	Alger
General Commerce International Company	Alger
Golden Winner Business	Alger
Grand Compt	Bouira
GRANITEX BUILDING CHEMICALS	Alger
Grant Thornton Algerie	Alger
GRD LABLLE JV Algéro-Française	Boumerdes
Groupe Anisfer spa	Alger
Groupe BIMO Algérie	Alger
Groupe Cevital	Béjaia
Groupe Cevital	Alger
Groupe Chréa boissons gazeuses	Blida
Groupe des Sociétés Hasnaoui	Sidi Bel Abbès
Groupe des Sociétés Hasnaoui	Sidi Bel Abbes
Groupe Hotellerie, Tourisme et Thermalisme	Alger
Groupe Hotels	Alger
GRTG SONALGAZ	Constantine
HACE Bitume et dérivés	Mostaganem
Hamoud Boualem	Alger
HASNAOUI TELECOM	Sidi Bel Abbes
HASNAOUI TRANSFORMATION Du FER htf	Oran
HEXO Korps Pigmnts	Alger
HIDAB EL HODNA	M'sila
HIDRAPHARM Group	Alger
HYDRAPHARM Groupe	Alger
HYDROPOMPE	Oran
ICOSNET	Alger
IMMAR R&C	Alger
IMPORTANTE ENTREPRISE CACI Formation	Alger
INSIM	Tizi-Ouzou
IP Teechnologies	Alger
IRIS Algérie	Alger

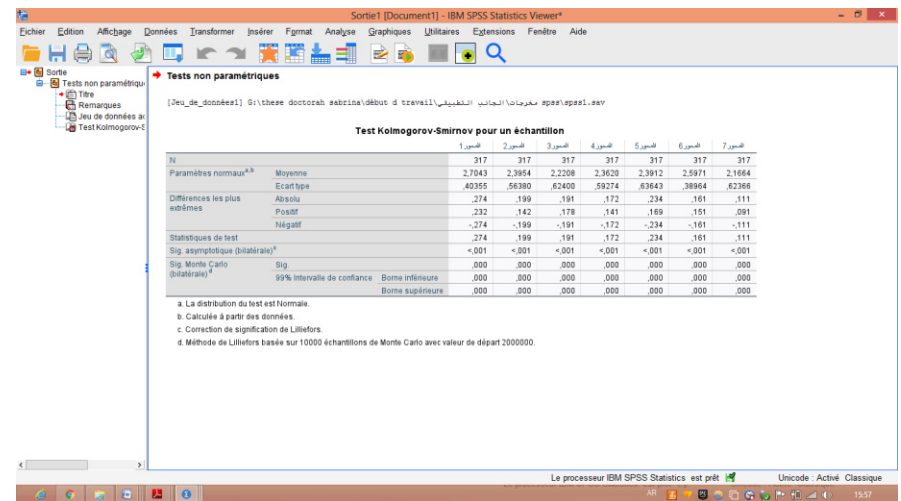
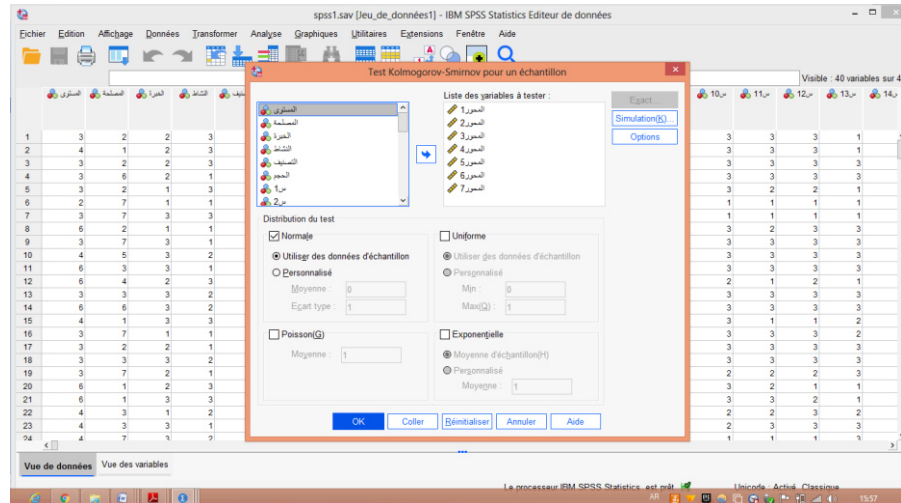
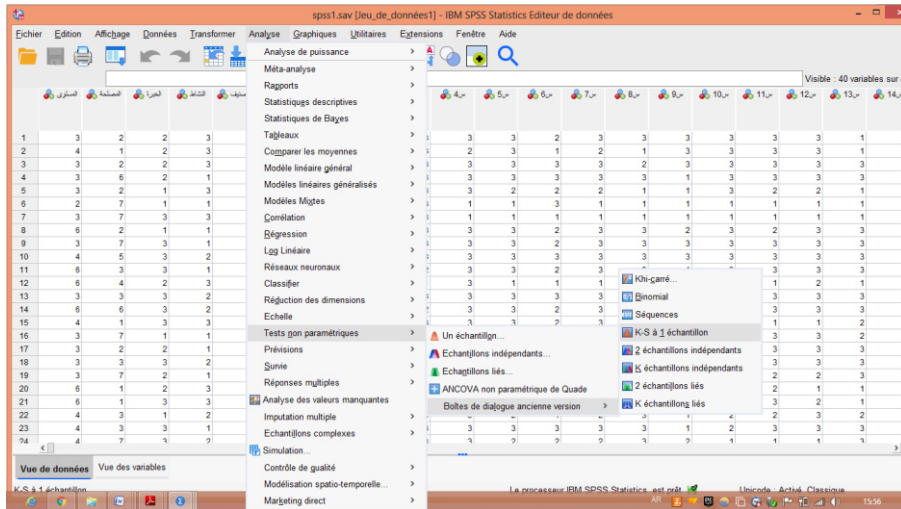
IRIS TYRES	Alger
IRZIL Shopping	Alger
ISEC Tlemcen	Tlemcen
KAMPUS22	Alger
KELEK DZ	Tlemcen
KHELIFATI Audit & Advisory	Alger
Kortobia Ardeco	Medea
Kotama Clean	Jijel
KOU.G.C	Alger
KPMG Alérie	Tizi-Ouzou
KPMG Algérie	Alger
La Banque Al Baraka d'Algérie	Alger
La belle Agro Alimentation	Médéa
La Cablerie Algérienne	Mostaganem
La Team	Alger
Legal Doctrine	Alger
LG Electronics	Alger
LMD Groupe	Alger
LMD Groupe	Constantine
Magnitt	Annaba
Matériaux de Construction Tachrouft	Tizi-Ouzou
Mazars Hadj Ali	Alger
Media Dz	Alger
Média Stratégie	Alger
Meklati	Tipaza
Merid Technology	Alger
Milo Media	Alger
MTN International	Alger
NAMLATIC	Alger
NCA Rouiba	Alger
Newrest Algérie	Alger
Newrest CESI ENTREPRISE	Alger
NGAOUS SUGAR	Boumerdes
Nutrical	Alger
OASYS Algeria	Alger
Office des Parcs des Sports et Loisirs d'Alger	Alger
OPDA	Oran
OPPO	Alger
OptiCharge	Alger
OURES GAZ	Boumerdes
OXXO Algérie	Alger
Oxxo Evolution	Alger
Palmary Foof	Alger
Pfizer	Alger

PTD ((Plastique Transformation et Distribution)	Alger
PWC Algérie	Blida
PWC Algérie	Alger
PWC Algérie	Alger
Radisson Blu Hotel (Hydra)	Alger
RECYPAP	Alger
Red Motion	Alger
RedMed Groupe	Alger
SADID/ELISA International	Alger
Saga Digital Business Solutions	Alger
SAPA EST	Alger
SARL Alliance Experts Associes	Sétif
SARL Business Leads Algeria	Alger
SARL CAAC	Blida
SARL CCBO (Fabricant de meuble Algérie)	Oran
SARL Elegant Line Import Export	Alger
SARL Satrac	Alger
SARL TBH Food	Alger
SATEREX	Sétif
SATIM Algérie	Alger
SBOA COCA COLA Lind Gaz Algérie	Alger
SCALY Entrepreneurship & Innovation Hub	Sétif
Schneider Electric	Alger
Siemens	Alger
Société Générale	Alger
Société Générale Algérie	Alger
Société Nationale e Génie Civil et Batiments (GCB)	Ain Defla
Sonatrach	Alger
SOS Algérie	Alger
SPA GDA (Groupe Dentaire Algérien)	Alger
Tabuk Pharmaceuticals Manufacturing Company	Blida
TALA Assurances	Alger
TAYAL	Rélizane
TBH	Tlemcen
TBH FOOD	Alger
TCS Environnement	Alger
Télécom	Alger
TONIC Industrie	Tipaza
TOPNET	Oran
Transmex	Alger
Trust Algeria Assurances et Reassurances	Batna
UM Worldwide	Alger
Union Advertising	Alger
UPC	Alger

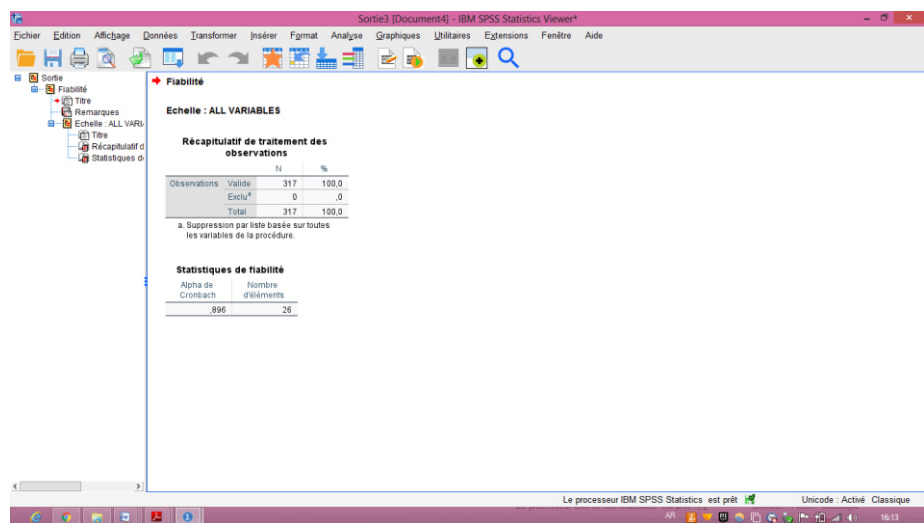
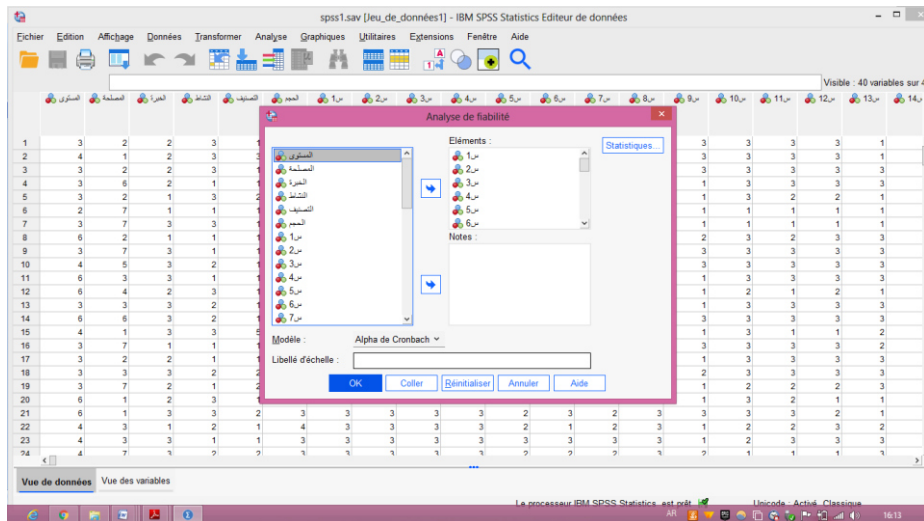
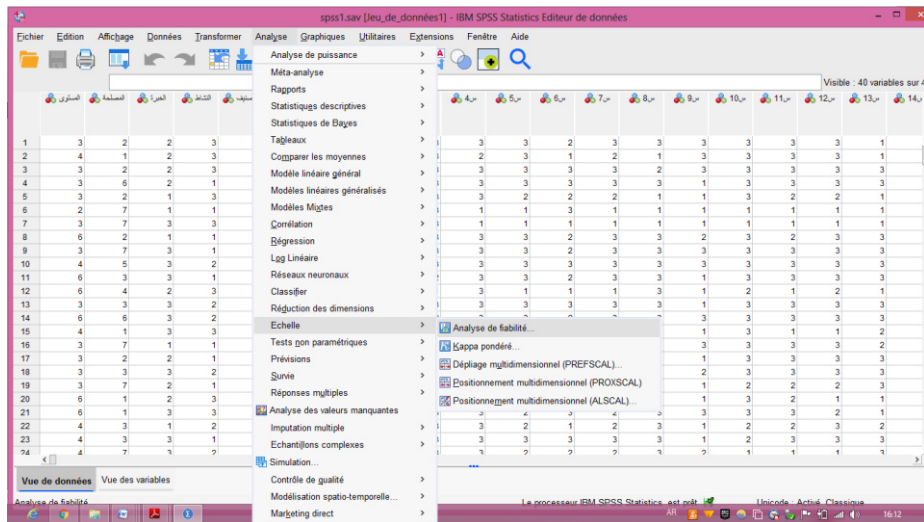
Upwork	Sétif
YASSIR	Constantine

الملحق (3) : مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS 28.0

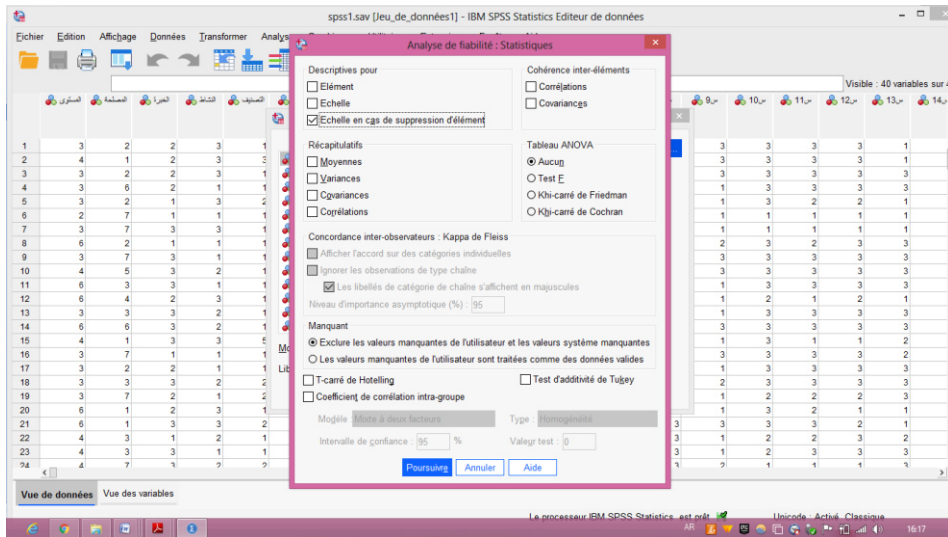
اختبار كولموجوروف سيميروف



معامل ألفا كرونباخ



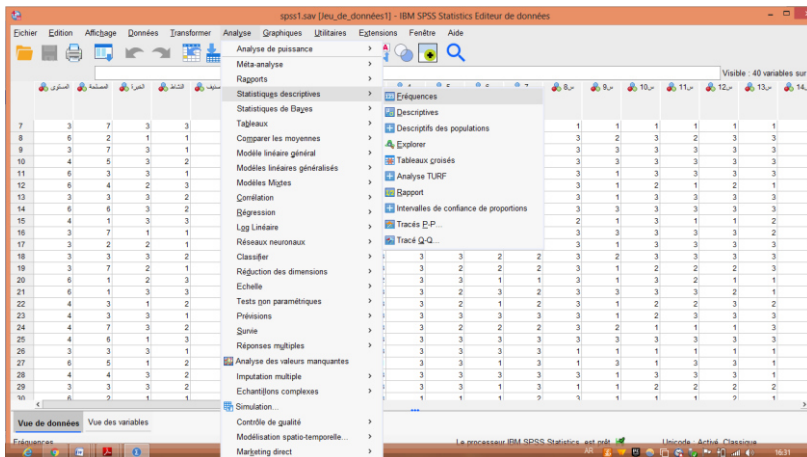
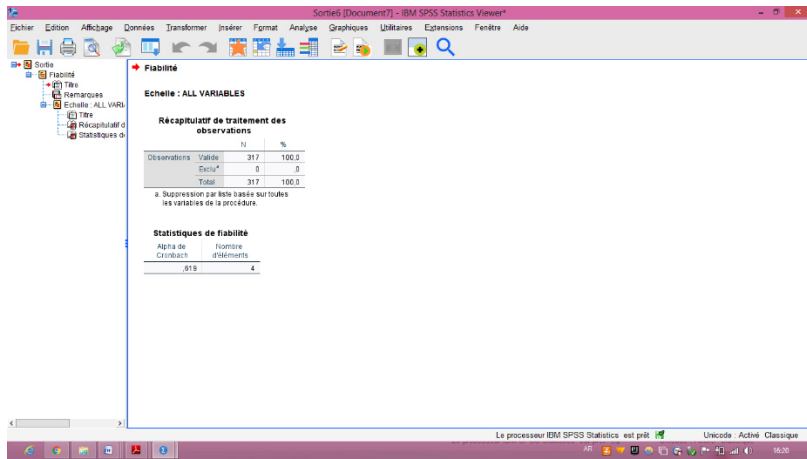
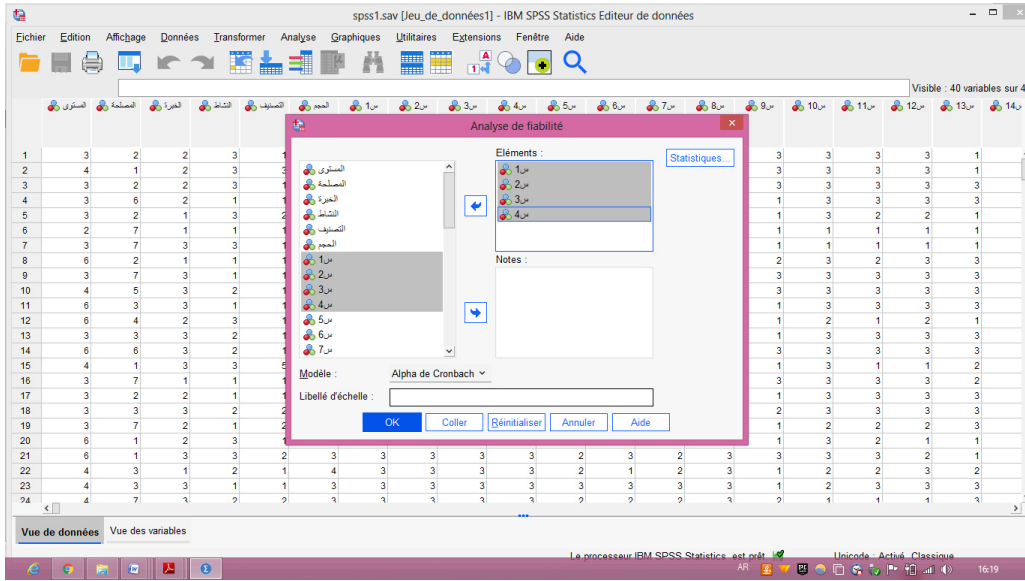
اختبار ثبات الاستبيان في حال حذف عبارة من قائمة الاستبيان



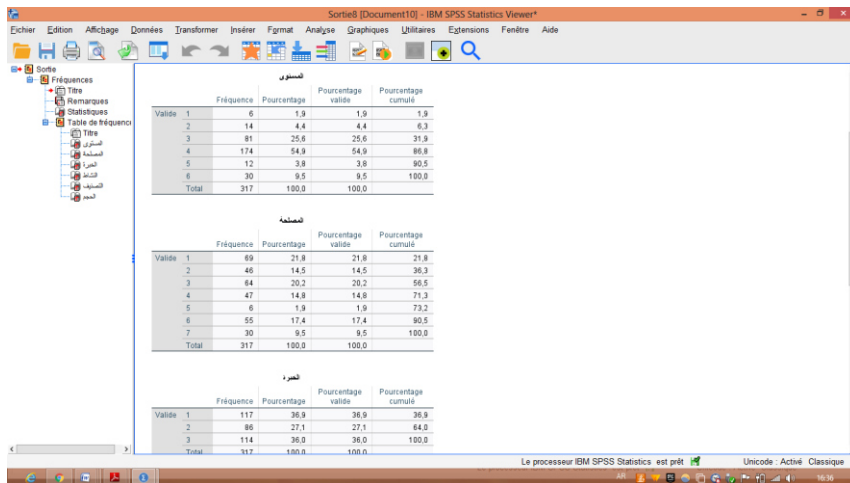
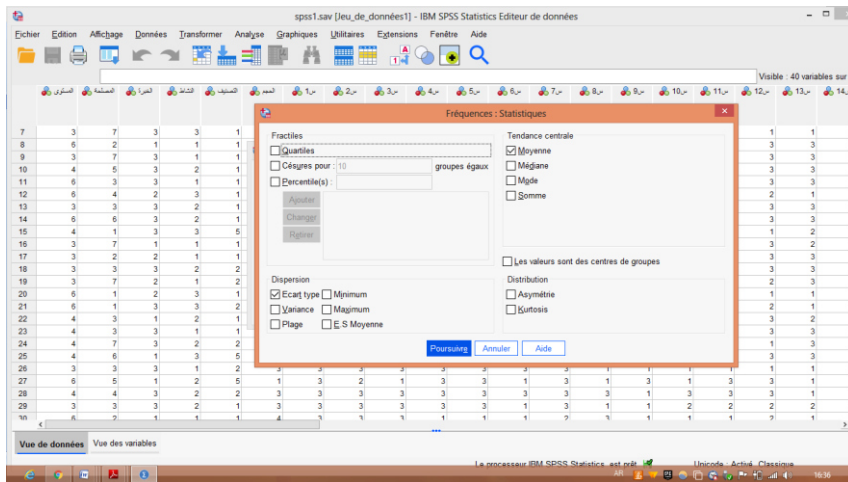
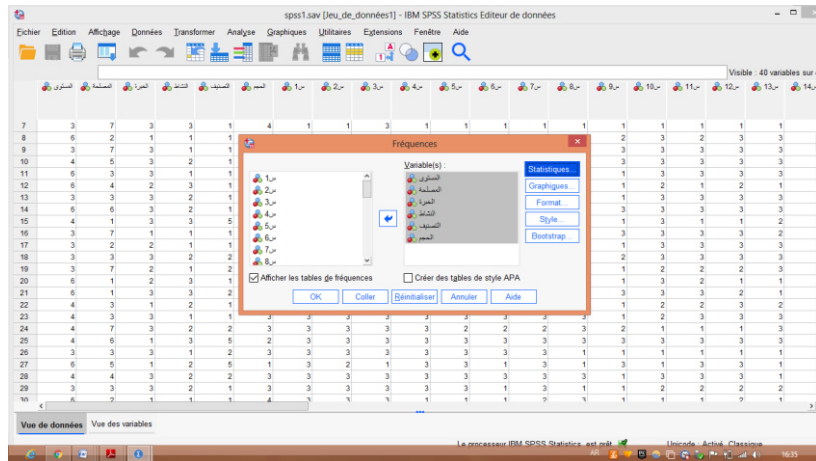
Sortie4 [Document5] - IBM SPSS Statistics Viewer*

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
1.م	60,83	92,519	,309	,895
2.م	60,85	89,618	,517	,891
3.م	60,78	92,345	,360	,894
4.م	60,80	91,388	,420	,893
5.م	60,96	88,179	,533	,891
6.م	61,38	86,735	,445	,893
7.م	61,04	88,432	,570	,890
8.م	60,97	89,901	,409	,894
9.م	61,63	89,526	,381	,895
10.م	61,07	88,587	,528	,891
11.م	61,06	87,439	,611	,889
12.م	61,11	87,599	,591	,889
13.م	61,39	87,183	,527	,891
14.م	61,17	89,747	,405	,894
15.م	61,09	88,856	,486	,892
16.م	60,82	90,650	,474	,892
17.م	60,78	91,339	,454	,893
18.م	60,91	90,725	,420	,893
19.م	60,92	92,253	,278	,896
20.م	61,11	89,844	,425	,893
21.م	60,87	91,802	,346	,895
22.م	61,07	88,651	,530	,891
23.م	61,21	87,897	,560	,890
24.م	61,31	86,733	,607	,889
25.م	61,25	86,506	,654	,888

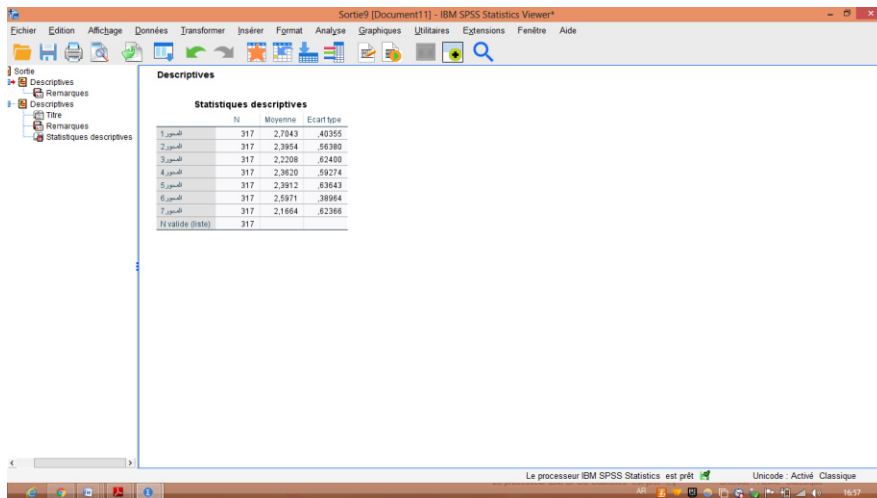
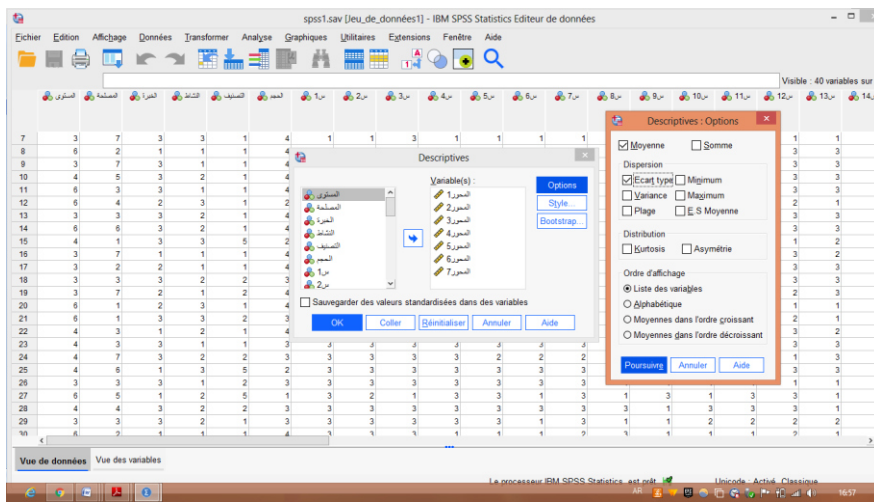
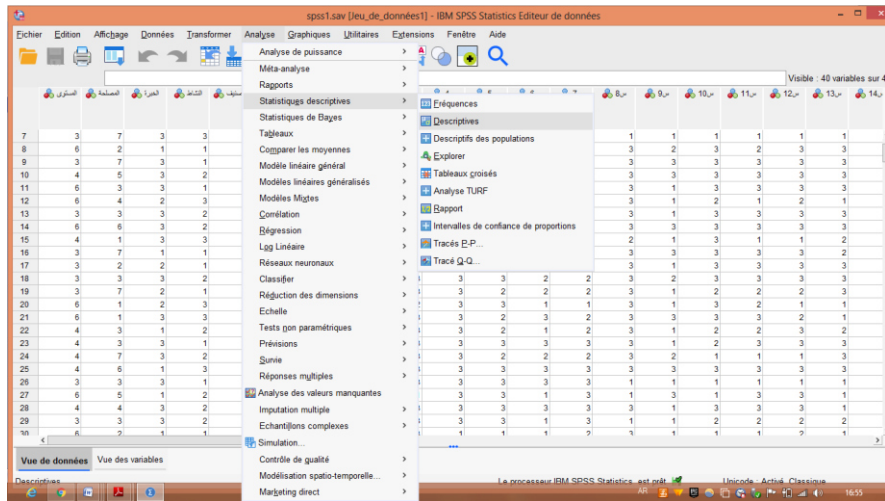
ألفا كرونباخ للعنصر 1

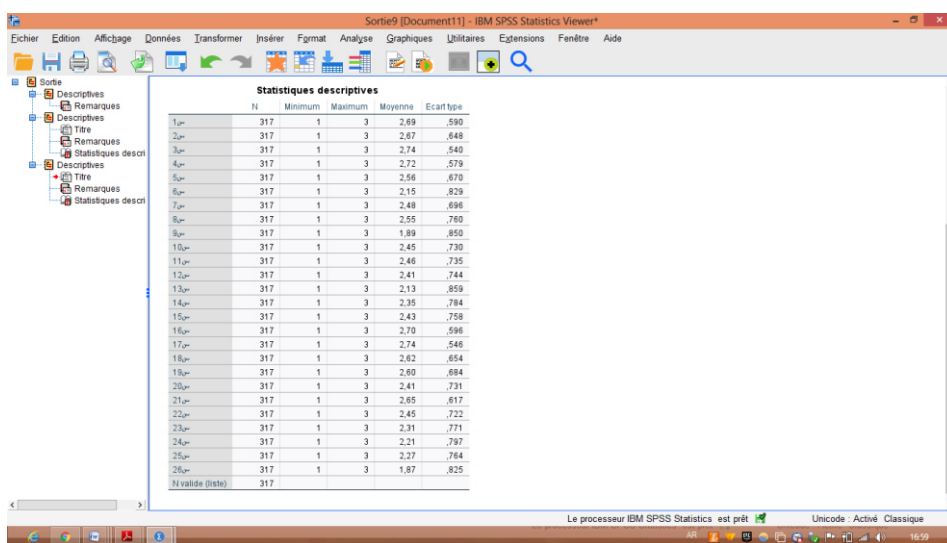
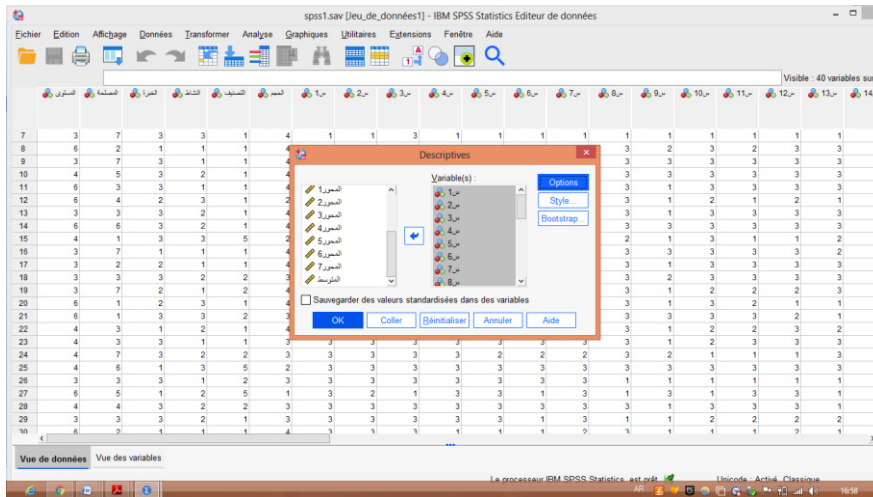


توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي (الجدول التكرارية)

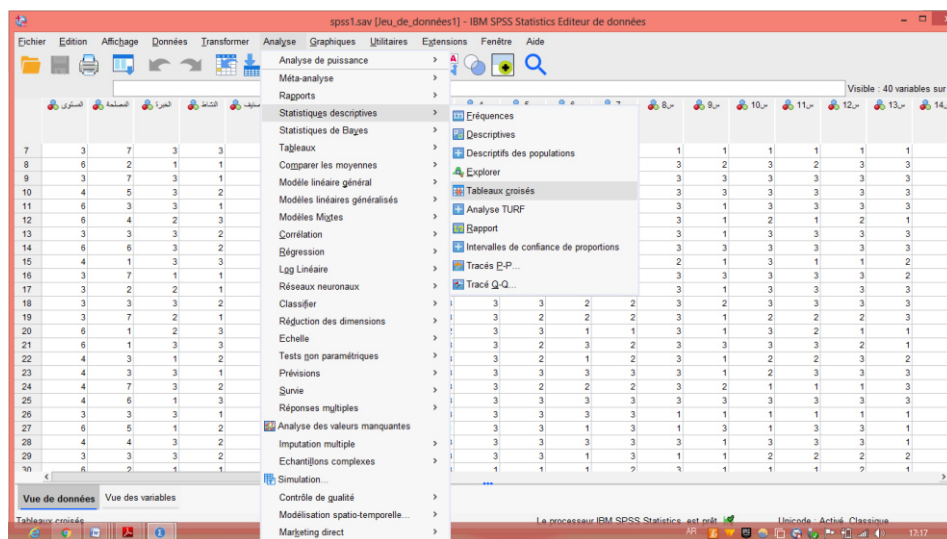


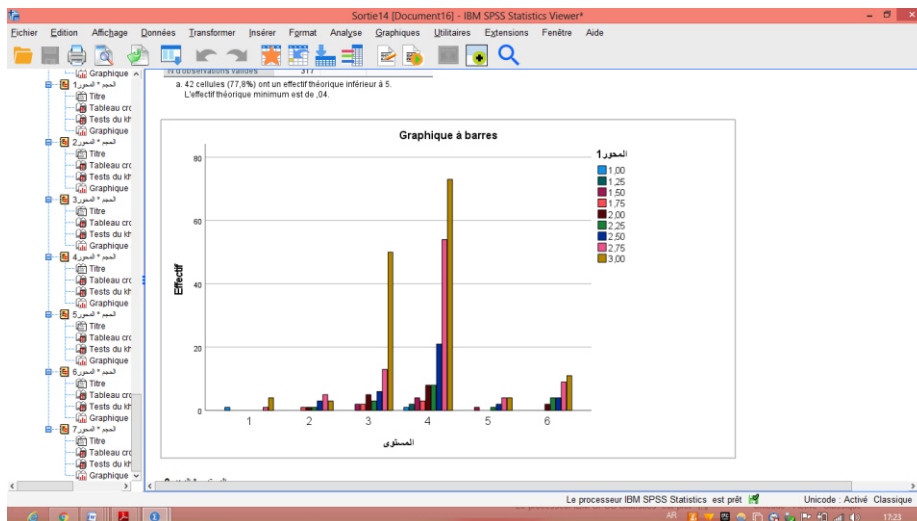
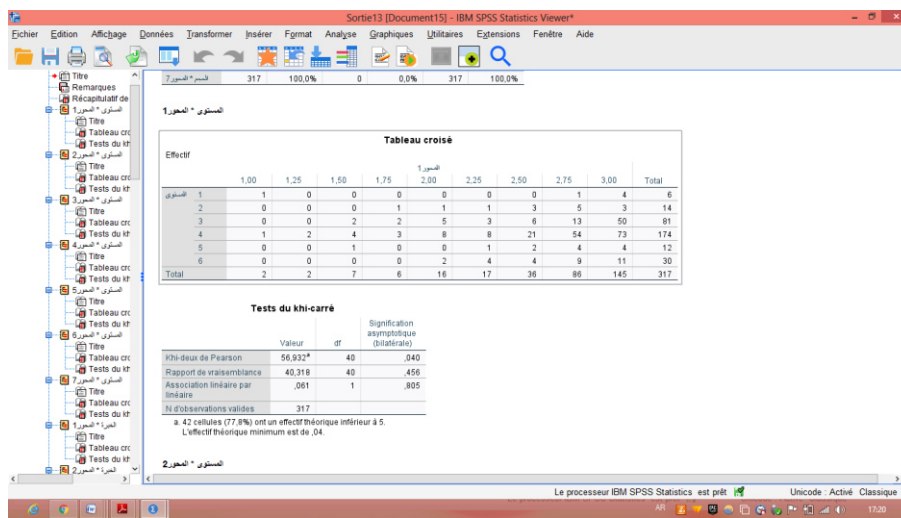
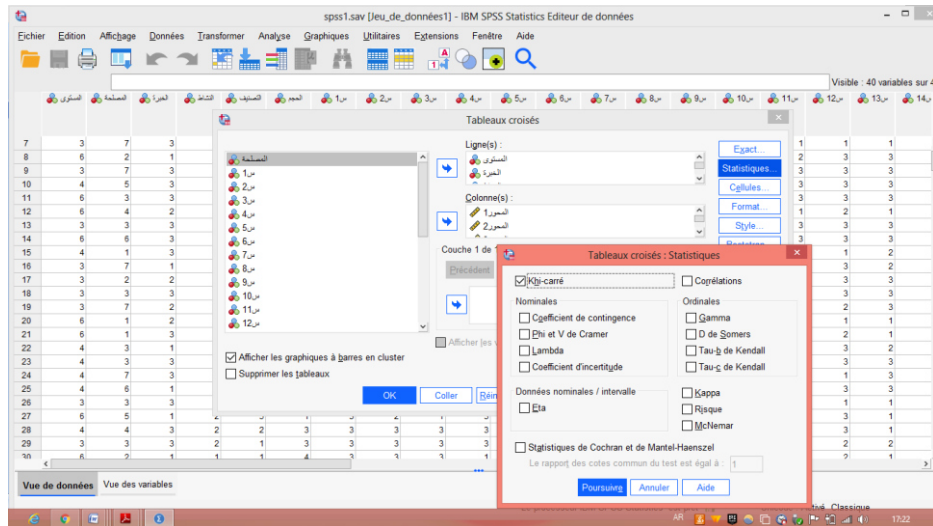
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور



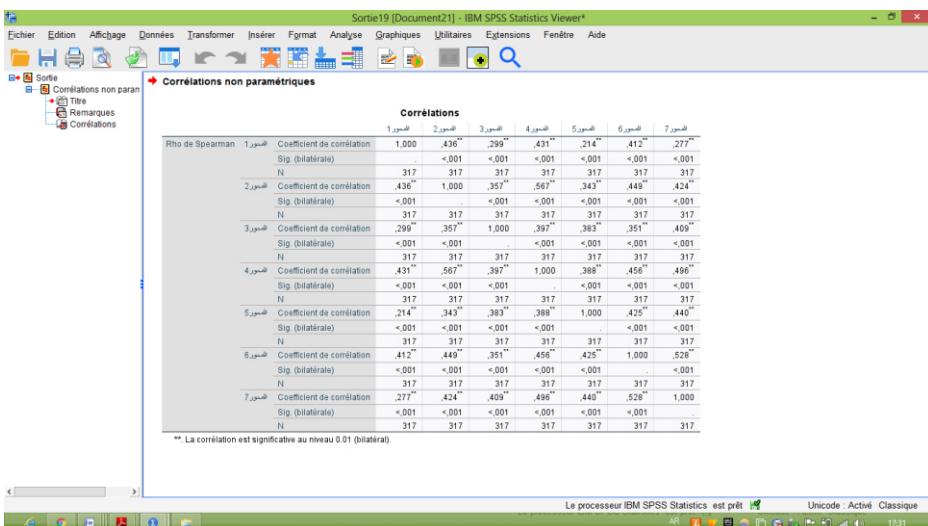
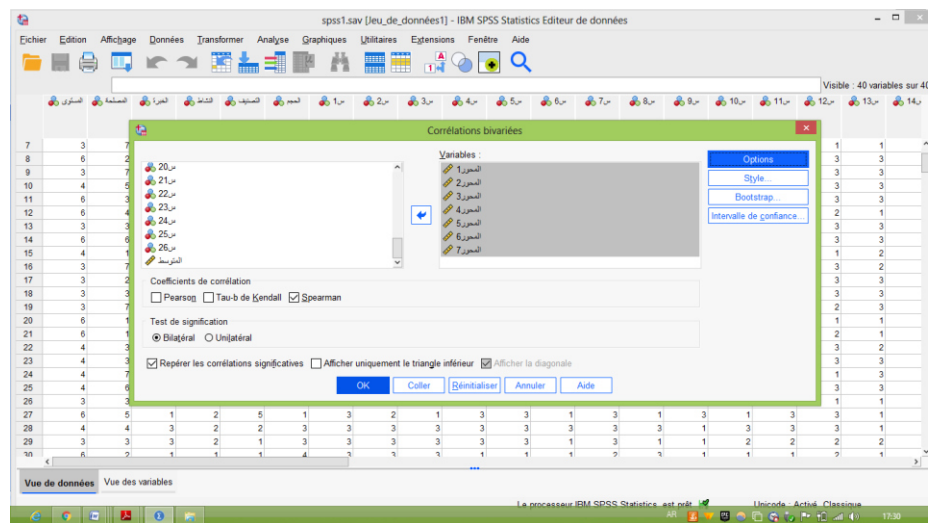
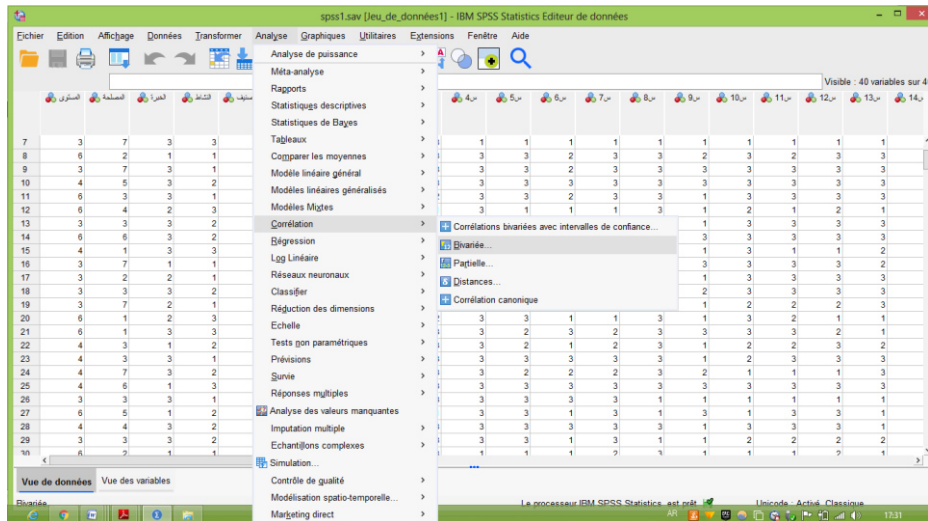


اختبار مربع كاي للاستقلالية تبعا للمستوى الدراسي





معامل الارتباط "سبيرمان" بين عناصر المحور الأول والمحور الثاني



الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث تم تصميم استبيان وزع على عينة من 230 مؤسسة اقتصادية مختلفة النشاط والتنظيم والحجم، بعدد 317 إجابة، وبعد القيام بالتحليل الاحصائي المناسب باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS 28.0، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تسعى إلى تطبيق كل ما يتعلق بتدقيق البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، والتي تعتبر أهم خطوة لبناء العلاقات مع العناصر الفاعلة، إلا أنها لا تقوم بتدقيق استراتيجيتها التسويقية بالرغم من كونه أمرا ضروريا للوصول إلى الفعالية. كما ظهر ضعف التوجه التسويقي في المؤسسة من خلال عدم أخذ الرأي التسويقي في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أن تدقيق نظام المعلومات، الرقابة والتخطيط، نظام الابتكار والتطوير ليس أمرا معروفا من طرف الإطارات المشاركين في الدراسة. أما بالنسبة لقياس إنتاجية النشاط التسويقي فالمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها لها اهتمام متفاوت بعناصر الوظيفة التسويقية، لكن العنصر الشائع هو الترويج الذي لا تتخلى عنه أي مؤسسة، إلا أن عناصر المزيج التسويقي يتم تدقيقها بصفة كاملة. وعليه فالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر لا تولي الأهمية اللازمة للتدقيق التسويقي، سواء عند إعداد أو أثناء مراحل النشاط التسويقي أو بعده لتقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: تسويق حديث، رقابة تسويقية، تدقيق تسويقي.

Summary:

This study aimed to identify the extent to which marketing audit is applied at the level of economic institutions in Algeria, where a questionnaire was designed and distributed to a sample of 230 economic institutions of different activity, organization and size, with a number of 317 answers, and after carrying out the appropriate statistical analysis using the statistical program SPSS 28.0, the study found Economic institutions in Algeria seek to apply everything related to auditing the internal and external marketing environment, which is the most important step for building relationships with the actors, but they do not audit their marketing strategy despite it being necessary to reach effectiveness. The weakness of the marketing orientation in the organization appeared through not taking the marketing opinion in decision-making, in addition to the fact that the audit of the information system, control and planning, innovation and development system is not known by the frameworks participating in the study. As for measuring the productivity of marketing activity, institutions of different types and activities have varying interest in the elements of the marketing function, but the common element is promotion, which no institution abandons, but the elements of the marketing mix are fully audited. Accordingly, economic institutions in Algeria do not attach the necessary importance to marketing audit, whether when preparing, during or after the stages of marketing activity, to evaluate performance.

Keywords: New Marketing, marketing control, marketing audit.

