

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

السداسي الأول
وحدة التعليم الأساسية
الرمز: و ت أس 1.2
مادة الرقابة التسويقية
الرصيد : 06
المعامل : 03

مطبوعة دروس لفائدة طلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسويق معدة للوفاء بمتطلبات مادة :

الرقابة التسويقية

إعداد الدكتور : موسى حجاب

السنة الجامعية: 2025-2026



فهرس المحتويات

المحتويات

قائمة الأشكال و الجداول

المقدمة العامة

النموذج البيداغوجي لمواصفات المقياس

أولاً-تعريف مقياس الرقابة التسويقية

ثانياً- الحجم الساعي البيداغوجي المخصص لتدريس المقياس

ثالثاً-الأهداف العامة للمقياس

المحاور:

المحور الأول - مدخل للرقابة التسويقية

المحور الثاني - تقييم الأداء ومؤشرات عوامل النجاح FCS

المحور الثالث - المؤشرات المحورية

المحور الرابع - مؤشرات المزيج التسويقي

المحور الخامس - تحليل الانحرافات في رقم الأعمال

المحور السادس - تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية

المحور السابع - لوحة القيادة التسويقية

المحور الثامن - تطبيقات في تقييم أداء بعض المؤسسات

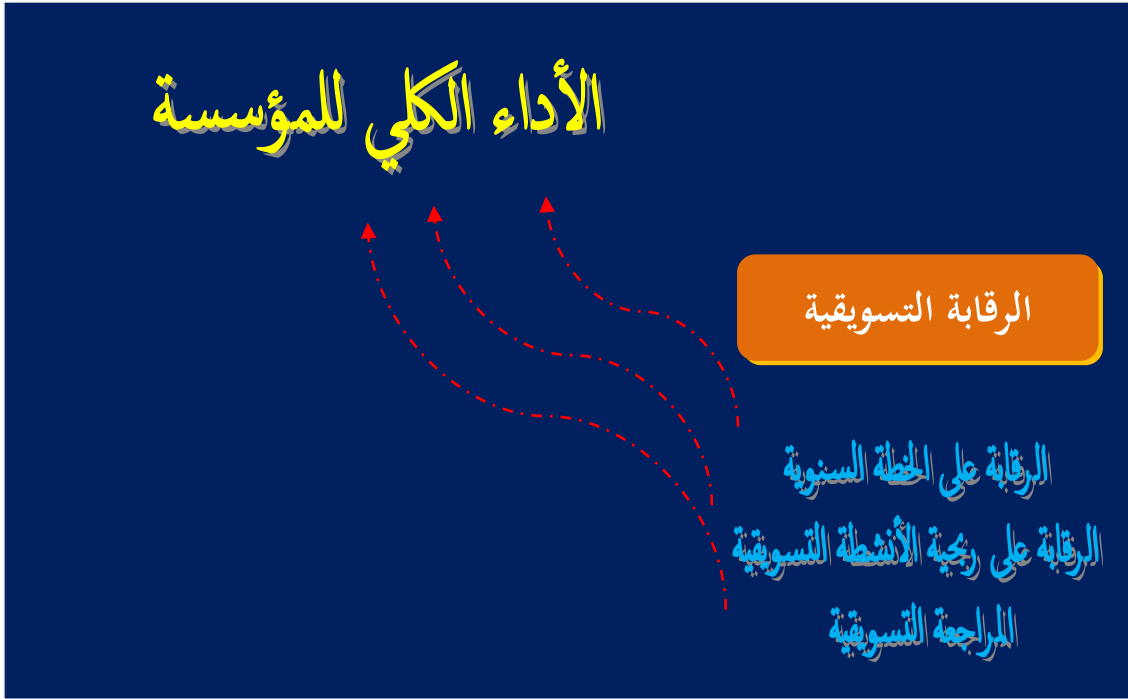
قائمة المراجع

المقدمة العامة



مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال الدولية تغيرات متسارعة دفعت المؤسسات الاقتصادية إلى إعادة النظر في أنظمتها التشغيلية التي تضمن استمراريتها في الأسواق. وقد انعكست هذه التحولات مباشرة على السياسات والبرامج الداخلية للمؤسسة، إذ أصبحت أمام خيارين رئيسيين: الأول يركز على تعظيم الأرباح، والثاني يهتم بضبط التكاليف. ويستلزم ذلك القيام بصيانة دائمة للأنظمة الداخلية التي تدعم مختلف الأنشطة، وعلى رأسها النشاط التسويقي الذي تُحدث مخرجاته تأثيراً بارزاً في الأداء العام للمؤسسة.



إن إدارة الأنشطة التسويقية ومتابعتها تتأسس على الثقافة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة. فبينما تلجأ العديد من المؤسسات إلى تكثيف عمليات الرقابة على نطاق واسع، نجد أن المؤسسات الرائدة تتبنى أسلوب الإدارة بالأهداف، الذي يمنح قدرًا أكبر من استقلالية اتخاذ القرار دون الحاجة إلى إشراف دائم. ومع ذلك، يبقى استمرار المؤسسة في السوق ومستقبلها مرتبطين بدرجة عالية بفعالية الرقابة على مختلف الأنشطة، وخاصة النشاط التسويقي.

ومن هذا المنطلق، تتناول هذه المطبوعة موضوع الرقابة التسويقية من خلال ثمانية محاور رئيسية مرتبة ومترابطة وفق المتطلبات المنهجية. وتتمثل أهم مكوناتها فيما يلي:

- نموذج لمواصفات المقياس: يقدم مدخلاً تمهيدياً يتناول مفهوم مادة الرقابة التسويقية، وأهميتها، وأهدافها، إضافة إلى طرق تدريسها وأساليب التقييم البيداغوجي المعتمدة فيها.

- **المحور الأول - مدخل إلى الرقابة التسويقية:** ويتضمن تعريف الرقابة التسويقية، وأهدافها، وخصائصها، إلى جانب مجموعة من الأسس النظرية ذات الصلة بهذا الموضوع.
- المحور الثاني- تقييم الأداء ومؤشرات عوامل النجاح FCS:** نتطرق من خلال هذا المحور إلى المؤشرات مؤشرات الأداء النوعية مؤشرات الأداء الكمية للنشاط التسويقي؛
- المحور الثالث- المؤشرات المحورية:** يشير هذا المحور إلى أهم المؤشرات المحورية التي لها علاقة بالعائد على الاستثمار وهامش الربح معدل نمو الإيرادات نسبة السيولة وغيرها من المؤشرات.
- المحور الرابع- مؤشرات المزيج التسويقي:** نحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى المؤشرات النوعية المتعلقة برضا العملاء نسبة العيوب والشكاوى وغيرها من مؤشرات المزيج التسويقي.
- المحور الخامس- تحليل الانحرافات في رقم الأعمال:** هذا المحور يتناول التغير في كمية المبيعات رقم الأعمال الفعلي مع رقم الأعمال المخطط انحراف السعر وغيرها من المؤشرات المتعلقة برقم الأعمال.
- المحور السادس- تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية:** تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية هو جزء أساسي من الرقابة التسويقية يهدف إلى معرفة أسباب اختلاف التكاليف الفعلية عن التكاليف المخططة أو المعيارية في الأنشطة التسويقية (إعلان، ترويج، توزيع، أبحاث سوق، مبيعات ...).
- المحور السابع- لوحة القيادة التسويقية:** نتطرق من خلال هذا المحور إلى مفهوم لوحة القيادة التسويقية باعتبارها مرآة للأنشطة التسويقية توضح تحقق جميع الأهداف المتعلقة بالمبيعات العملاء الحملات الإعلانية الميزانية التسويقية وغيرها من أهداف النشاط التسويقي.
- المحور الثامن- تطبيقات في تقييم أداء بعض المؤسسات:** نتناول من خلال هذا المحور تقييم الأداء التسويقي لشركة اقتصادية.

النموذج البيداغوجي لمواصفات مقياس
الرقابة التسويقية

أولاً - تعريف مادة الرقابة التسويقية:

تعد الرقابة التسويقية أحد فروع علم التسويق التي تهتم بدراسة الأساليب والآليات التي تعتمدها المؤسسات لتقييم أداء أنشطتها التسويقية، ومقارنته بالأهداف والخطط المحددة مسبقاً، بهدف التأكد من كفاءة وفعالية الجهود المبذولة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند ظهور أي انحرافات. ويسهم هذا المقياس في إثراء معارف الطالب والباحث من خلال ما يقدمه من معطيات وتفاصيل تتعلق بالرقابة التسويقية، إذ يعكس البعد الكمي والنوعي لمخرجات النظام التسويقي، إلى جانب تناوله للاتجاهات العامة في رقابة التسيير.

هذا المقياس مخصص لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسويق نظام ل م د.

ثانياً- الحجم الساعي البيداغوجي المخصص لتدريس المقياس :

❖ المحاضرات : ساعة ونصف الساعة 1 ساعة و 30 خلال 14 أسبوع.

التقييم يكون من خلال في دورتين: عادية واستدراكية.

❖ الأعمال الموجهة : ساعة ونصف الساعة أسبوعياً خلال 14 أسبوع.

التقييم يكون من خلال: اختبارات تطبيقية/ بحوث/ دراسة حالة.

ثالثاً- الأهداف العامة للمقياس :

يمكننا تلخيص أهداف مقياس تاريخ الوقائع الاقتصادية في النقاط التالية:

- ✓ تعريف الطلاب أو المتدربين بمفهوم الرقابة التسويقية وأهميتها في العملية الإدارية للتسويق؛
- ✓ تمكين المتعلم من تحليل النتائج التسويقية ومقارنتها بالأهداف والخطط الموضوعية؛
- ✓ تدريب المتعلمين على تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف؛
- ✓ تمكين المتعلمين من بناء أنظمة متابعة ورقابة تتناسب طبيعة السوق والمؤسسة؛
- ✓ استخدام المعلومات التسويقية في اتخاذ قرارات تصحيحية وتحسينية دقيقة؛
- ✓ فهم العلاقة بين الرقابة والتخطيط والتنفيذ في العملية التسويقية الكاملة؛
- ✓ غرس ثقافة المراجعة الدورية والتطوير المستمر للأنشطة التسويقية.

رابعاً- نموذج مقياس الرقابة التسويقية:

سنحاول من خلال هذا النموذج عرض أهم المتغيرات التي يمكن أن تتدرج في مقياس الرقابة التسويقية

ونتاؤها الفعلية بمعنى أهميتها في الحاضر:

النموذج البيداغوجي لمقياس الرقابة التسويقية



المحور الأول
مدخل للرقابة التسويقية

تمهيد:

قبل الخوض في مفهوم الرقابة التسويقية، من الضروري التطرق أولاً إلى مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالأداء التسويقي، وذلك من خلال عرض عدد من التعاريف المتعلقة بالأداء بشكل عام، ثم الانتقال إلى الأداء من منظور الرقابة التسويقية، مع إبراز أهم الخصائص التي تميزه.

لقد حظيت العديد من المفاهيم في العلوم التنظيمية والإدارية باهتمام واسع من طرف الباحثين في مجالات التسويق، والاستثمار، والعلوم الربحية، نتيجة ارتباطها المباشر بالنشاط التسويقي الذي يشهد تطوراً مستمراً. وفي كثير من الأحيان، لا تُدرج بعض هذه المفاهيم ضمن الإطار التنظيمي الرسمي، لكنها تتبلور تدريجياً مع تطور أنشطة أخرى كالمحاسبة، والمالية، والأنشطة الفيزيائية. ويُعد النشاط التسويقي نشاطاً متشعباً يرتبط بجميع مكونات المؤسسة باعتبارها كياناً قانونياً واقتصادياً واجتماعياً. ونظراً لهذا التشعب، لم يتمكن العديد من الباحثين من التوصل إلى تعريف موحد ودقيق لهذا المفهوم.

أولاً. الأداء التسويقي: الأداء التسويقي متعدد الأبعاد تحتاج المؤسسة إلى العديد من المقاييس بهدف البقاء والاستمرار في السوق على المدى القصير والنمو في المدى الطويل وهو الهدف المشترك بين المؤسسات، وهو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية ووفق المعايير الملائمة لإمكانياتها ومواردها المادية والبشرية"، التعاريف السابقة تحقق نظرة عامة حول أبعاد الأداء التسويقي يمكن إيجازها فيما يلي:

القدرة على تحويل المساهمات التسويقية بشكل كفو إلى النواتج التسويقية	الكفاءة التسويقية
القدرة لجذب واحتفاظ بالزبائن المربحين	إدارة العلاقة مع الزبون
القدرة لنشر وإبقاء اصطفاة إستراتيجي بكل الوظائف غير التسويقية ضمن المؤسسة	التناسق الداخلي
القدرة لنشر وإبقاء اصطفاة إستراتيجي بكل سلسلة التجهيزات ذات العلاقة	سلاسل التجهيز
القدرة على توليد نكاه السوق لنشره في جميع أنحاء المؤسسة ونشر الثقافة الموجهة للزبون ضمن المؤسسة.	رأس المال الثقافي وإدارة موجودات أساسها المعرفة

يُعد الأداء عنصراً أساسياً في صياغة القواعد الاستراتيجية لتخطيط الأنشطة وتنفيذها، إذ يرتبط بتحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية، وبكيفية التأثير فيها عبر الأدوات الفعالة التي تمتلكها المؤسسة. وينطلق تقييم المؤسسة عادة من الأداء الاستراتيجي، الذي يُنظر إليه باعتباره أداءً متميزاً مقارنة بالمنافسين، باعتبار أن دوره يتمثل في دعم الميزة التنافسية. فكلما كان الأداء مرتبطاً بميزة تنافسية واضحة، ازدادت فرص تحقيق أداء متفوق.

ويُعد الأداء استراتيجياً عندما يتوافق مع أهداف واستراتيجيات الوحدة الاقتصادية، ويحدث أثراً ملموساً في نتائجها على المدى الطويل، لأنه يرتبط بالسياسات بعيدة المدى ويستلزم توفر ميزة تنافسية قوية. أما مفهوم الأداء التشغيلي، فيُنظر إليه باعتباره المؤشر الأساسي الذي يعكس مدى قدرة المؤسسة على استثمار مواردها المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية، ومدى نجاحها في تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

الكفاءة التسويقية: هي التنسيق والاتصال بين المدخلات التسويقية مثل الأنشطة الترويجية الإعلان البيع الشخصي وغيرها من الأنشطة التسويقية مع المخرجات التسويقية المتمثلة في رضا الزبون، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$ME=100 - (Mc/Mc+Pc)$$

ME: الكفاءة التسويقية Mc: التكاليف التسويقية Pc: التكاليف الإنتاجية الكلية

يوفر الأرضية الملائمة لتعزيز الكفاءة التسويقية للمؤسسة	حديد الأهداف التسويقية
تسهم جميع الأطراف في نجاحها	تعريف الخطة التسويقية
يتلاءم وحجم المنافسة السائدة وحجم الأهداف المرغوب تحقيقها	تقييم ميزانية التسويق
بموجب أهداف المؤسسة المرحلية التي تحاول المؤسسة تحقيقها	تنظيم تدفق الأنشطة التسويقية
القيام بتقييم البرنامج بعد التنفيذ سعياً نحو تطويره للمرحلة اللاحقة	السيطرة على محاور البرنامج التسويقي
بما ينسجم والأهداف المستقبلية للمؤسسة	إدارة عملية تعديل وتصحيح مسار الأنشطة التسويقية

الفعالية التسويقية: هي إمكانية بلوغ الهدف التسويقي فيتجسد في تحقيق رضا الزبائن، زيادة ثقافة العاملين التسويقية وتحقيق ميزة تنافسية داخل السوق تشكل درجة من التفوق للمؤسسة، تتحقق من خلال خمس عوامل (إستراتيجية التسويق، ابتكار التسويق، تنفيذ التسويق، البنية التحتية للتسويق)، يحمل الأداء التسويقي عدداً من الخصائص تجعله يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية والتنظيمية في المؤسسة. يهتم بأداء العمليات التشغيلية والتحويلية ويقاس بمؤشرات الحصة السوقية وجودة المنتج وتقديم منتجات جديدة وكفاءة العمليات التشغيلية تحتاج العمليات التشغيلية إلى إجراء التحسينات بصورة مستمرة يمكن أن توضح هذه التحسينات من خلال مدخلين:

❖ **مدخل منع الأعطال:** الأعطال هي عدم قدرة المنتج أو النظام على أداء وظيفته بسبب عيوب في التصميم أو كثرة الاستخدام أو الاجتهادات غير المتوقعة وانتهاء العمر التشغيلي، يقوم مدراء العمليات بثلاث مهام هي:

➤ **المهمة الأولى:** الاهتمام بجميع الإجراءات والأمور التي تسبب حدوث العطل في العملية؛

➤ **المهمة الثانية:** فحص الطرق التي تقلل من فرصة حدوث العطل أو تقليل تكراره إلى الحد الأدنى؛

➤ **المهمة الثالثة:** تحديث الطرائق التي تساعد على استرداد حيوية العمليات وإعادتها إلى طبيعتها.

❖ **مدخل تحسين العملية:** يتضمن هذا المدخل نوعين من الاستراتيجيات:

➤ **إستراتيجية التحسين:** فلسفة البحث المستمر عن طرائق تحسين العمليات في المؤسسة، يضم نقاط

مرجعية للمراسلات المتميزة وتكوين إحساس لدى العاملين بامتلاكهم للعمليات؛

➤ **إستراتيجية إعادة هندسة العمليات:** هي الوصول إلى أحسن المخرجات من حيث الكمية والعدد التي

تلبى رغبة الزبون وباستخدام المدخلات المتاحة والمتوفرة لدى المؤسسة والتي يجري إعادة تصميمها.

التخطيط التسويقي: هو مجموعة العمليات التي تنطلق بجميع مركبات الوظيفة التسويقية لتحقيق نماذج

تطبيقية لهذا النشاط بالأساليب العلمية التحليلية الرياضية لاتخاذ قرار فعال وقياس النتائج المتحققة تساعد

على تغذية عكسية فاعلة عرف (**Jean Pierre Bernadet**) التخطيط التسويقي: "هو تحديد الأهداف و

التوقع للمزيج التسويقي وتحضير المتطلبات الخاصة بالتنسيق داخل النظام التسويقي للمؤسسة" هذا

التعريف يوافق تعريف (**Jean Jacques Lambin**) للتخطيط التسويقي بأنه: "تحديد كل عنصر من

عناصر المزيج التسويقي بصفة واضحة ومنظمة و الأدوات المطلوبة والمختارة من قبل المسوق من أجل

ضمان تطوره، تترجم فيما بعد إلى قرارات وبرامج تضمن هذا التطور لفترة مستمرة"

ينبغي أن تتضمن الخطة خريطة موقفية لجميع الظروف التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة تحوي جملة

من الإجراءات نستطيع استنتاجها من المفاهيم السابقة:

✓ تحديد الأهداف التي تخدم الهدف الرئيسي للنشاط التسويقي؛

✓ تقييم الأهداف التسويقية بصفة مسبقة للتعرف على دقة الرؤى الإستراتيجية؛

✓ توفير رصيد فعال من المعلومات والبيانات التسويقية وغير التسويقية المالية والإنتاجية؛

✓ ترجمة الخطة التسويقية من الطابع الاستراتيجي الكلي للجزئي ونقلها للمستويات التشغيلية.

مفهوم الأداء التسويقي مفهوم معاصر تم تطويره نظرا للحاجة إلى وظيفة التسويق والحاجة إلى بناء

تنظيمي يحمل مفهوم الأداء:

ثالثاً. الرقابة التسويقية: هي أداة من الأدوات الأساسية في المؤسسة التي تسمح بالتحقق من مدى تنفيذ الأهداف التسويقية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في حالة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والخطة الموضوعية

مجموعة من الإجراءات التي تسمح للمدراء بمقارنة نتائج الخطة التسويقية مع المعايير الموضوعية سلفاً ومن ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم لتحقيق الأهداف لرقابة التسويقية هي نظام متابعة وتقييم للخطط والبرامج التسويقية، يُستخدم لقياس مدى فاعلية الاستراتيجيات التسويقية والتأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً للخطط، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، وتهدف إلى:

- ✓ التأكد من تحقيق الأهداف التسويقية المخططة؛
- ✓ اكتشاف الانحرافات أو المشكلات في الوقت المناسب؛
- ✓ تحسين كفاءة الأداء التسويقي؛
- ✓ تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مستقبلية مبنية على بيانات دقيقة.

رابعاً. أنواع الرقابة التسويقية:

1. مراقبة الخطة السنوية:

ينطلق تصميم البرامج التسويقية من المسح البيئي الذي يساعد على رصد التغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها بدأً بالأسواق التي تحدد آراء الزبائن وردود أفعالهم تجاه طبيعة السوق حجمه نوعه وديناميكيته، فتحاول المؤسسة معرفة عدد المؤسسات التي تنشط في قطاعها أو القطاعات الجنيصة وأنماط تجزئة السوق من قبل المنافسين.

كما تقوم المؤسسة بتقسيم قطاعاتها الداخلية لمعرفة متطلبات كل نشاط، في هذا الشأن أشار (JEAN Marc Lehu) إلى مفهوم تشخيص البيئة التسويقية: "هو نتائج عمليات تقييم لنقاط القوة والضعف للموقف التسويقي تخص سوق المؤسسة العلامة التسويقية وغيرها من العناصر المؤثرة بشكل مباشر في النظام التسويقي للمؤسسة وهو العرض العملي لمعطيات السوق يقوم على قراءة بنية أصول المؤسسة والخيارات الاستثمارية الممكنة ومدى استجابتها لتوليد قرارات تسويقية صائبة".

2. مراقبة ربحية النشاط التسويقي:

ربحية النشاط هي تقرير للنتائج بين نتيجة الاستغلال والوسائل المستثمرة داخل نشاط معين للمؤسسة، تستعمل من قبل المسيرين والمسوقين من أجل تقييم ومقارنة أداء الأنشطة، الربحية هي الهدف الأساسي والضروري من جميع الأنشطة داخل المؤسسة ومسألة حتمية لبقاء النشاط من عدمه.

وهي مجموع تطلعات أصحاب القرار في المستوى الإستراتيجي للمؤسسة، مؤشر لقوة المؤسسة ككل وضمان للمتعاملين زبائن موردين أو شركاء ومؤشر هام لقياس كفاءة العمليات الداخلية في جميع المصالح داخل مستويات المؤسسة التنفيذية والتشغيلية ودليل على الاستخدام الأمثل للأساليب والموارد التي بحوزتها

لذلك نجد أن أغلبية الاهتمامات داخل الإدارة التسويقية الإنتاجية والمالية موجهة نحو الاستخدام الأمثل للمورد التابع لها، من أجل تحقيق فوائض متفاوتة من ربحية الأنشطة مقارنة بالبرامج الخارجية التي تحاول المؤسسة من حين لآخر تنفيذها من أجل تحقيق الربحية كذلك تعني العائد الممثل لبعض العناصر المكونة لنتائج حسابات المؤسسة، فهي تقيس كفاءة النشاط من الجانب التشغيلي المكون من عمليات داخل الأنشطة وقدرة الفروع ذات الصلة بهذه العناصر على تحقيق فعالية ممثلة بعائد اقتصادي قياسي أكثر منه نوعي والكفاءة التشغيلية هي جاهزية الأفراد والأساليب والأدوات المختلفة على تنفيذ الخطة ومن ثم أهدافها واستراتيجياتها بالشكل الكامل لها.

تستمد المؤسسة أهدافها من خلال خدمة سياقين سياق استثماري وآخر تمويلي، الاستثماري ممثل في توظيف المورد على اختلافه داخل بيئة تؤهله للنمو والتطور، والسياق التمويلي الذي تتوجه إليه المؤسسة كمشكل أمامها أو كمشكل سيواجهها مستقبلا، تحاول أن تدعمه بتصورات عن مصادر السيولة والقنوات التي ستصب فيها السيولة لتغذية مختلف الأنشطة، تمثل الربحية الهدف الأساسي للأنشطة التسويقية للمؤسسة وضرورة حتمية لإطالة دورة حياة النشاط التسويقي وتنميته

حيث تعتبر الربحية مؤشرا لحجم أداء المزيج التسويقي وقياسا لمستواه التشغيلي من جهة والهيكلية داخل النشاط التسويقي من جهة أخرى، بحيث تحققه سلسلة الأنشطة التي يتم تصميمها في إطار إستراتيجي فعال، وهي مقياس مهم نعرض جوانب منه فيما يلي:

✓ ربحية النشاط التسويقي مؤشر للتغذية الصحيحة والفعالة للنظام التسويقي بخطط وتنظيمات وموارد ساعدته على التنمية القطاعية للنشاط؛

✓ انعكاس لجودة المعلومات التي تم تجميعها من مختلف المصادر الداخلية والخارجية كما تتمثل نجاعة أساليب المعالجة داخل نظام المعلومات التسويقي؛

- ✓ دليل لقوة السياسات التسويقية المعدة والمصممة طبقاً للقراءة الصحيحة للبيئة التسويقية؛
- ✓ تعبر عن درجة عالية من الكفاءة التسويقية على نحو ساعد في تطبيق الإستراتيجيات التسويقية المختلفة داخل الأسواق؛
- ✓ ربحية النشاط التسويقي مقياس لصحة تجزئة المؤسسة لأسواقها إلى قطاعات ودقة في التقسيم لهذه القطاعات حسب مستوى ربحية كل قطاع منه؛
- ✓ تجسد العلاقة الطردية بين تطور الأداء التسويقي داخل أجزاء السوق والعائد المالي المتأتي من تطور هذا الأداء.

3. الرقابة الإستراتيجية على النشاط التسويقي:

فحص النشاط من أجل تفعيله في المستقبل، الوظيفة هذه تحمل عناوين عديدة ومعايير تم تصميمها لا لإحداث توجيه من خلال المراقبة، بل للكشف عن مواطن القصور والتهديدات، لا تمثل تحليلاً إستراتيجياً للقيام بإتباع إستراتيجية معينة، وإنما حجة ودليل عن مواقف معينة للنشاط، يتم قراءتها بشكل عميق لتغذية خطة طويلة المدى من خلال أدواتها الخاصة ومن جهة خارجية حيادية،

الفحص أنظمة الرقابة الداخلية البيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق فحصاً انتقادياً منظماً بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية وعن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح وخسارة عن تلك الفترة وبدون شك فإن أغلب التعاريف تسلط الضوء على الجانب المحاسبي للمراجعة، لأنه يحظى بالأولوية نظراً لعلاقته بتسيير أنظمة التكاليف.

المراجعة من قبل جمعية المحاسبة الأمريكية: "المراجعة هي عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي التي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة"، معناها أن المراجعة تتوجه بأدواتها نحو جميع الفروع داخل المؤسسة المكونة لأنظمتها الوظيفية، من خلال ما سبق نجد أن الفحص والتدقيق كما يسمى المراجعة يحمل خصائص مختلفة عن بقية أنشطة الإدارة والمراقبة

النقاط التالية:

- ✓ خاصية ملائمة المراجعة لطبيعة نشاط المؤسسة وحجمها؛
- ✓ خاصية مرونة نشاط المراجعة وتكيفه مع جميع الأنشطة؛
- ✓ خاصية وضوح البيانات والمعايير المستخدمة من الفاعلين داخل نظام الرقابة؛

- ✓ نظام الإنذار والتحديد المبكر للانحرافات الذي يمنحه نشاط المراجعة ؛
- ✓ جعل الإيرادات المتحققة من نظام المراجعة أكبر من نفقاته.

المراجعة التسويقية يمكن تعريفها على أنها: "المراجعة التسويقية هي فحص انتقادي منظم لأنظمة الرقابة الداخلية والسياسات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات والقوائم المالية للمؤسسة عن نتيجة أعمالها من ربح أو خسارة وعن المركز المالي وذلك بناء على المعلومات والإيضاحات المقدمة لمراجع الحسابات وطبقا لما جاء في الدفاتر والسجلات"، المراجعة التسويقية أساس وظيفي لبعث المؤشرات الخاصة بالأداء ومحورا للتخطيط المؤسسي الفعال من أجل رفع المفهوم الإيجابي الخارجي نحو أعلى المستويات وخلق الطلب، تختار العديد من المؤسسات النتائج الكمية كوسيلة لتحديد فعالية التسويق والتي يجب أن تكون مبنية على معيار مسبق يتضمن عوامل مثل تخفيض دورة المبيعات وتخفيض نفقات عملية البيع الواحدة،

إن المراجعة التسويقية تهدف إلى تقييم أهداف وسياسات وإجراءات ونماذج التنبؤ المتعلقة بالوظيفة التسويقية وكذا مصلحة مستخدميها بصفة موضوعية، يركز التعريفين السابقين على إبراز الهدف من المراجعة التسويقية والذي يمكن من التأكد من مدى مضي المؤسسات نحو تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، زاوية الفحص الشمولي لقد أعطى Kotler تعريفا أكثر شمولية للمراجعة التسويقية حيث عرفها على أنها: "فحص شامل مستقل ودوري للبيئة والإستراتيجيات والأنشطة التسويقية والمنفذة من طرف المؤسسة من أجل كشف الميادين التي تطرح مشاكل واقتراح الإجراءات التصحيحية الموجهة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة"، "هي الفحص دوري والشامل والمستقل والمنتظم لكل من البيئة التسويقية الهيكل التنظيمي والنظم التسويقية من خلال خبرات تسويقية مناسبة ومستقلة من داخل أو من خارج المؤسسة لتقديم التقييم والتطوير المقترح للأداء التسويقي ولتحقيق المكانة الأفضل للمؤسسة في السوق"، من خلال ما سبق يمكننا القول أن المراجعة التسويقية تشمل النقاط التالية:

- ✓ البيئة التسويقية الداخلية والبيئة التسويقية الخارجية تتأثر وتؤثر في جميع القوى التي تتفاعل معها المؤسسة من زبائن مؤسسات منافسة موردين؛
- ✓ الأهداف التسويقية يتم تصميمها تبعا لرؤية إستراتيجية فاعلة؛
- ✓ الإنتاجية التسويقية وكل عملية تسويقية وتحت ظروف معينة؛
- ✓ درجة الربحية المحققة من النشاط التسويقي المرتجع من أداء فعال من الأنشطة والبرامج التسويقية وطرق قياس هذه الربحية؛

✓ الهيكل التنظيمي للأنشطة التسويقية والهيكل التنظيمي العام باعتباره الأرضية التي تقع عليها جميع العمليات التسويقية المولدة للقيمة؛

✓ النظم التسويقية على اختلافها ومسارات التوجيه داخل هذه النظم التي تحكم تدفق المعلومات والأوامر بأساليب تضمن تغذية عكسية مناسبة وفعالة.

حتى يتمكن المراجع التسويقي من أداء عمله بطريقة سليمة عليه أن يجد الوسيلة الملائمة للوصول إلى المعلومة الصحيحة، فيرتكز عليها من أجل الإلقاء برأيه حول فعالية النشاط التسويقي من عدمه، لذا فإن متابعة نشاط المراجعة هذا تلزم المراجع امتلاك أدوات تمكنه من جمع المعلومات الأدلة التي يستطيع بواسطتها فهم الوضعية الحقيقية للمؤسسة ويبرر بها برأيه، المراجع بشكل كبير على الأدوات التالية:

الوثائق نعني بالوثائق كل حامل للمعلومات التسويقية سواء كان التي يعتمد عليها المراجع من أجل جمع المعلومات ذات الصلة بالنشاط التسويقي، هذه الوثيقة معلومات كمية يستطيع من خلالها المراجع قياس الكميات المسوقة وتطورها مع الوقت، وهي تمكن المراجع من الإجابة على الأسئلة التي تبدأ ب: من؟ ماذا؟ متى؟ كم؟ أو معلومات نوعية كما يمكن أن تكون هذه الوثائق ذات المعلومات النوعية التي تسمح للمراجع بالإجابة على الأسئلة التي تبدأ ب: لمن؟ كيف؟

الاستقصاء في حالة غياب الوثائق أو وجودها بشكل نسبي أي لا تجيب بكفاية عن الأسئلة التي يحتاجها المراجع التسويقي بدرجة تصبح غير موثوق فيها، من الأهمية بمكان أن يقوم المراجع بالتحقيقات والدراسات الميدانية، السياسات التسويقية الماضية والحاضرة والمستقبلية للمؤسسة، في هذه الحالة يجد المراجع نفسه أمام مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

✓ يتم اختيار المجتمع على أساس خصائصه أم بصورة عشوائية؟

✓ يتم اختيار طريقة لأخذ العينة لإخضاعها للاختبار، هل هناك قابلية للاستجابة لظروف التجربة؟

✓ اختيار طريقة لجمع المعلومات إما بنظم المعلومات المطبقة من الداخل أم من الخارج البيئي؟

إن الهدف الأساسي من الاستقصاء هو قيام المراجع بإيجاد إجابة لمشكلة ما في مدة زمنية معينة حتى يتسنى للمؤسسة استعمال نتائجه دون أي خطر، وذلك من منطلق أن طول فترة الدراسة تجعل هذه الأخيرة عبارة عن تحليل تاريخي عوض دراسة من أجل حل مشكلة.

يتم الفحص الشمولي بهدف وقائي يحدد نقاط القوة والضعف للوظيفة التسويقية، يخرج منها برأي موضح في تقرير تصحيحي للبرنامج أو للخطة، نوضحه فيما يلي:

طبيعة المراجعة الشاملة داخل المؤسسة

	معياري	غير معياري
المراقبة الداخلية	المراجعة الداخلية	التقييم الداخلي
	مراجعة الجودة	تقييم الجودة معيير إدارة الجودة الشاملة
الجودة	تأمين الجودة	الإدارة بالجودة

المحور الثاني

تقييم الأداء ومؤشرات عوامل النجاح FCS

الإبداع التسويقي: هو العملية التي تؤديها الأجهزة التسويقية داخل المؤسسة وتتميز بالحدثة، منتج جديد سوق جديد طرق تسويقية جديدة تنظيم جديد للعمليات التسويقية الداخلية، هذا ما يؤهل المؤسسة للتحكم في قدراتها التنافسية وخلق الاستمرارية فيها، وهذا كله ينطلق من تحقيق الرضا للزبون واحتوائه بالجديد.

الابتكار التسويقي: هو كل طريقة جديدة في تقديم المزيج التسويقي وكل إجراء فعال ينبع من تجديد للمعارف والعلوم لدى المسوق المحققة للميزة التنافسية على المدى المتوسط أو البعيد.

رضا الزبون: هو الشعور النفسي الداخلي لدى الزبون الناشئ عن مقارنة بين التأثير المتوقع من المنتج والتأثير المتحقق، والمتشكل من سلسلة الاتصالات التي يجريها الفرد داخل مجتمعه، وهو الحكم الشخصي للمنتج النهائي المقدم من طرف المؤسسة، ويتكون من تأثير علاقات تفاعلية.

ولاء الزبون: يمثل مستوى التزام الزبون بالشراء أو الاتصال أو التعامل مع المؤسسة وتكرار عملية الشراء بشكل يدفعه نحو بذل جهد في ذلك.

التحليل المالي: هو مجموع الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية المبنية على قراءة القوائم المالية للمؤسسة، التي تعبر عن أداء معين داخل المؤسسة، يستوجب الاهتمام بمدخلين للتحليل، مدخل تحليل التكاليف الذي يعتمد على تحليل الأنشطة، التي تمكن من قياس أداء عناصر التكلفة وتحقيق هدف تخفيض التكلفة، ويعتمد على (مدخل الإدارة بالأهداف، مدخل الموازنات التخطيطية، مدخل تحليل التعادل مدخل التكاليف المعيارية).

يتم تحليل القوائم المالية من أجل استخلاص معلومات ذات دلالة ترتبط بأنشطة المؤسسة وربحيتها الكفاءة ودرجة المخاطرة، تساعد على إعداد التقارير والكشوف المالية من أجل تقييم أداء المؤسسات والمنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل، ويعتمد هذا المدخل على (العائد على الاستثمار، الدخل المتبقي، القيمة المضافة الاقتصادية)، ويعتمد المسوق على عدد من النسب المالية نعرضها في الجدول التالي:

قياس مؤشرات الأداء التسويقي

النسبة	المهام	طريقة الحساب
معدل المردودية التجارية	يقيس مدى مساهمة رقم الأعمال في النتيجة الصافية للدورة	النتيجة الصافية / رقم الأعمال
تحسن معدل دوران الزبائن	هو درجة تحصيل المؤسسة لحقوقها التي على زبائنها	(معدل دوران الزبائن للسنة الحالية - معدل دوران الزبائن للسنة السابقة) / معدل دوران الزبائن للسنة السابقة
معدل الاحتفاظ بالزبائن	يقيس مدى زيادة قيمة المصاريف المتعلقة بالخدمات المقدمة لزبائن المؤسسة سنويا	(قيمة الخدمات المقدمة للزبائن للسنة الحالية - قيمة الخدمات المقدمة للزبائن للسنة السابقة) / قيمة الخدمات المقدمة للزبائن للسنة السابقة
معدل استقطاب الزبائن	يقيس المصاريف المتعلقة بالخدمات المقدمة للزبائن من رقم الأعمال	قيمة الخدمات المقدمة للزبائن / رقم الأعمال

▪ لوحة القيادة: لوحة القيادة هي عبارة عن جدول وتمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات المالية والرقمية والإحصائية يتم إعدادها قبل الانطلاق في العمليات، التي تمثل معلومات يستدل بها المسير وتحقق توجيهها فعال للأنشطة والمهام والأدوار داخل بيئة معينة من المؤسسة أو من خارجها لصالح المؤسسة، تحمل لوحة القيادة عددا من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- يتم إعدادها تبعا لمؤشرات مالية تحدد مستوى معين من النسب المالية؛
- تتصف بسهولة القراءة والتحليل نظرا لمنهجية تسطير المؤشر وطبيعة عمله؛
- يتم تجديد المؤشرات كل فترة وبصفة مستمرة حسب تغير النشاط أو السوق أو العمليات؛
- تتعدد تصنيفاتها حسب الوظيفة وحسب المستوى التنظيمي الذي تنتمي إلى وحدات العمل.

المحور الثالث المؤشرات المحورية

في هذا المطلب، نتناول أنواع الأداء المختلفة، مع محاولة تحليل هذا المفهوم من منظور النشاط التسويقي، إضافة إلى زوايا أخرى مرتبطة به ومؤثرة فيه. ومن خلال دراسة الأداء بنوعيه الكلي والجزئي، نسعى إلى إعداد جدول يوضح أهم أشكال الأداء داخل المؤسسة وفق الفروع المالية، والإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، باعتبار أن هذا المفهوم يتميز بطبيعته الديناميكية والمرنة التي تجعله يخدم مختلف

تصنيف الأداء حسب الفروع

الأداء المالي	درجة كفاءة سياسة التمويل في تغطية جميع تكاليف الأنشطة وتحقيق المردود الكافي منها
أداء الموارد البشرية	درجة تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية من قبل الأفراد على اختلاف مستوياتهم التنظيمية خلال فترة زمنية معينة
أداء تكنولوجي	القدرة على التجديد والتأثير المحقق للميزة التنافسية الناتجة عن المورد التكنولوجي لها
الأداء الإنتاجي	النتيجة المحققة في مستويات وجودة الإنتاج بمزج عدد من الموارد التي تحوزها المؤسسة
الأداء التسويقي	درجة تحقيق ثقة وولاء الزبون من خلال أنشطة تسويقية تولد ذلك

عندما نتطرق إلى تحليل مفهوم الأداء التسويقي فإننا نتطرق إلى تحليل الوضعية التنافسية وعلاقة بين المؤسسة وبين البيئة الخارجية، باعتبارها مجالا مفتوحا لدخول أي منافس وأي هيكل اقتصادي يمثل خطرا وتهديدا لمسار النشاط التسويقي للمؤسسة، المؤسسات المنافسة خاصة التي تنشط في نفس القطاع وفي نفس المستوى الترتيبي للنشاط الصناعي أو التجاري شريكة وليست تهديدا فهو محرك للسوق يساعد على تنميته ويحرك المؤسسة نحو استخدام بدائل إستراتيجية جديدة لمواجهة، مفاهيم متعددة مرتبطة بأداء النشاط التسويقي كالمزيج التسويقي البيئة التسويقية سلوك المستهلك، لكل هذه المفاهيم أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى توفير عدد من الأدوات التسويقية والمالية والهيكلية لتحقيق كل منها، لكنها تجتمع في هدف واحد هو التأثير المباشر وغير مباشر على الزبون، حيث صنف J.Marc LEHU ثلاث أنواع من الأداء التسويقي:

▪ **الأداء الانفعالي:** هو الأداء الذي يحقق تطوراً في الأحاسيس الشخصية للفرد داخل المؤسسة باعتباره زبوناً داخلياً يستهلك قدرًا من الاحتواء والتحفيز والزبون الخارجي يستهلك مخرجات المؤسسة، حيث تحقق البيئة التنظيمية للفرد العامل جملة من الانفعالات والأحاسيس المختلفة تولد لديه تجاوباً مع تلك البيئة، كما أن الزبون تتولد لديه مشاعر معينة يمكن التعبير عنها أو لا يمكن التعبير عنها حسب عمق التأثير الذي تولد من استعمال منتج المؤسسة وهي بذلك تكون أحاسيس ذاتية، كأن تقوم المؤسسة بإضافة خدمات لا ينتظرها الزبون كدعوته لزيارة المؤسسة وتعريفه بمختلف هياكلها، أو تغطية تكاليف طبيب الأسنان أو طبيب التجميل وغيرها من الخدمات التي لها علاقة بمنتجات المؤسسة (المؤسسة تنتج معجون الأسنان، مساحيق التجميل،...)

▪ **الأداء الآلي:** هو الأداء الذي ينطلق من الخصائص الفيزيائية للمنتج ويحقق الإشباع لدى الزبون، لكن تنتهي الأحاسيس بانتهاء الاستعمال مع توفر أفضل الشروط، فاستخدام منتج المؤسسة يجعل من تأثيرات ذلك المنتج سلعة أو خدمة تطفو على السطح وتبدو واضحة فيما يتعلق بمستويات الإشباع، ودرجة القبول لديه بالإيجاب أو العكس، مثل استخدام المصعد الكهربائي في المراكز التجارية التي توفر الوقت والحركة والجهد للزبون؛

▪ **الأداء الرمزي:** هو الأداء الذي تصل إليه المؤسسة عن طريق إضافة جانب من الرمزية في منتجها، كأن تضع في قميص معين العلم الوطني فهذا يدفع الزبون للعدول عن البحث في جودة المنتج إلى البحث عن صورة معينة تزيد المنتج قيمة لديه، أو تقوم بوضع صورة لمكان تاريخي معين على منتجها، هذه الخطوة ستزيد من عمق العلاقة بين المؤسسة وجمهور الزبائن.

▪ **الإبداع التسويقي:** هو العملية التي تؤديها الأجهزة التسويقية داخل المؤسسة وتتميز بالحدثة، منتج جديد سوق طرق تسويقية جديدة تنظيم جديد للعمليات التسويقية الداخلية، هذا ما يؤهل المؤسسة للتحكم في قدراتها التنافسية وخلق الاستمرارية فيها، وهذا كله ينطلق من تحقيق الرضا للزبون واحتوائه بالجديد.

▪ **الابتكار التسويقي:** هو كل طريقة جديدة في تقديم المزيج التسويقي وكل إجراء فعال ينبع من تجديد للمعارف والعلوم لدى المسوق المحققة للميزة التنافسية على المدى المتوسط أو البعيد.

▪ **رضا الزبون:** هو الشعور النفسي الداخلي لدى الزبون الناشئ عن مقارنة بين التأثير المتوقع من المنتج والتأثير المتحقق، والمتشكل من سلسلة الاتصالات التي يجريها الفرد داخل مجتمعه، وهو الحكم الشخصي للمنتج النهائي المقدم من طرف المؤسسة، ويتكون من تأثير علاقات تفاعلية.

▪ **ولاء الزبون:** يمثل مستوى التزام الزبون بالشراء أو الاتصال أو التعامل مع المؤسسة وتكرار عملية الشراء بشكل يدفعه نحو بذل جهد في ذلك.

▪ **التحليل المالي:** هو مجموع الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية المبنية على قراءة القوائم المالية للمؤسسة، التي تعبر عن أداء معين داخل المؤسسة، يستوجب الاهتمام بمدخلين للتحليل، مدخل تحليل التكاليف الذي يعتمد على تحليل الأنشطة، التي تمكن من قياس أداء عناصر التكلفة وتحقيق هدف تخفيض التكلفة، ويعتمد على (مدخل الإدارة بالأهداف، مدخل الموازنات التخطيطية، مدخل تحليل التعادل مدخل التكاليف المعيارية).

✓ **لوحة القيادة:** لوحة القيادة هي عبارة عن جدول وتمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات المالية والرقمية والإحصائية يتم إعدادها قبل الانطلاق في العمليات، التي تمثل معلومات يستدل بها المسير وتحقق توجيهها فعال للأنشطة والمهام والأدوار داخل بيئة معينة من المؤسسة أو من خارجها لصالح المؤسسة، تحمل لوحة القيادة عددا من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- ✓ يتم إعدادها تبعا لمؤشرات مالية تحدد مستوى معين من النسب المالية؛
- ✓ تتصف بسهولة القراءة والتحليل نظرا لمنهجية تسطير المؤشر وطبيعة عمله؛
- ✓ يتم تجديد المؤشرات كل فترة وبصفة مستمرة حسب تغير النشاط أو السوق أو العمليات؛
- ✓ تتعدد تصنيفاتها حسب الوظيفة وحسب المستوى التنظيمي الذي تنتمي إلى وحدات العمل.

المحور الرابع مؤشرات المزيج التسويقي

مؤشرات قياس الأداء التسويقي

نتطرق في هذا المطلب إلى طريقة تكوين وبناء المؤشر الذي يخدم القياس الصحيح للأداء الشامل بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة.

تحتاج المؤسسة إلى تحديد دقيق لجوانب أدائها ومعرفة عميقة بمستوى هذا الأداء وهي في أمس الحاجة لمعرفة الكفاءة والفعالية المولدة لهذا الظرف من الأداء وفي الوقت والحيز الوظيفي المتعلق به، وعليه فهي تعتمد على سلسلة كبيرة من المؤشرات الاقتصادية المالية التسويقية والاجتماعية وغيرها من المؤشرات كدلالة كمية ونوعية لطبيعة الأداء.

المؤشر هو عبارة عن مدلول رقمي يعكس درجة كفاءة وفعالية النشاط داخل المؤسسة وخلال فترة زمنية معينة وخلال مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة ككيان اقتصادي ومرحلة من مراحل دورة حياة سوقها، يساعد أصحاب القرار في المستويات التنظيمية الإستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية على توجيه النشاط داخل المسار المولد للقيمة، كما يمثل نقطة تواصل وارتباط واتحاد بين الفرق التشغيلية والتنفيذية المختلفة، تقوم المؤسسة ببناء مؤشرات من منطلق تعريف صحيح بالمؤشر، كما يجب أن تستند إلى قواعد قياس واضحة متزامنة بفترة معينة.

يجب أن يحتوي المؤشر على جميع المكونات الخاصة بالهدف الرئيسي للنظام أو للمستوى أو للنشاط، هذا المكون يمثل مجموعة من الأهداف تخدم بدورها الهدف الرئيسي للمؤسسة، يحمل المؤشر توجيهها دقيقا بطريقة استخدام الأدوات والموارد والأساليب على اختلافها وتوجيه صحيح للتكاليف على النحو المحقق للهدف المعياري الإيجابي لكل تكلفة من تكاليف النشاط الإنتاجي التسويقي والاجتماعي، من أجل تعظيم ربحية الأنشطة بشكل خاص وربحية المؤسسة بشكل عام.

تتوزع المؤشرات المستخدمة داخل المؤسسة على محورين مالي وآخر هيكلي خارج المحور المالي، مستقلين عن بعضهما البعض، وفي فترة متقدمة من القرن العشرين تم مزج العديد من المؤشرات المالية والهيكلية من أجل الخروج بمؤشر يوضح الأداء الشامل للمؤسسة، كانت متطلبات السوق تفرض ذلك والتطورات الحاصلة في المؤسسات المالية والنقدية الدولية التي أثرت بشكل كبير على أداء المؤسسات على اختلافها حيث رسمت خريطة للنشاط الصناعي والتجاري والخدمي الذي يفرض على كل مؤسسة على اختلاف أنشطتها إعداد وتوضيح مجموعة كبيرة من المؤشرات المالية والهيكلية والمزج بينها لتغذية قراراتها الإنتاجية والتسويقية.

لكل نوع من المؤشرات نمط خاص ينفرد به عن باقي المؤشرات، المؤشرات التسويقية مثلا تمنح صورة للقرار داخل المزيج التسويقي، الذي يعكس درجة تأثير المنتج على سوق المؤسسة والخروج به نحو

الأداء الإنتاجي وتطبيق نظام **اليقظة التسويقية** والإنتاجية المنطلق من الإبداع والابتكار التسويقي والإنتاجي، كما تساهم في معرفة درجة التأثير في القرار الشرائي لدى الزبائن من خلال المزيج الترويجي المعتمد، وعمق الدراسة المالية والمحاسبية والتسويقية معا للخروج بسعر يتناسب وتكاليف المنتج وهامش الربح المرغوب فيه وما يقابله من درجة القبول من قبل الزبون

المؤشر الغير المالي الهيكلي يعكس الطبيعة الكيفية للمتغيرات المرتبطة بأصحاب المصالح من زبائن وموردين وغيرهم والمجتمع الذي تقوم عليه برامج المؤسسة الإنتاجية صناعية أو خدمية وهو ما يجعل لها أهمية خاصة لارتباطها بدرجة الرضا الوظيفي ورضا الزبائن وكذلك إدارة الجودة الداخلة في المنتج والخدمة والعمليات الإدارية ورصيد المؤسسة المعرفي المحصل عن طريق التجربة وعن طريق الاستفادة من الكادر البشري والاتصال العمودي والأفقي داخل وخارج المؤسسة الموجهة للإستراتيجية نحو الأمام ونحو الخلف، التوجيه بالإستراتيجية نحو البيئة الخارجية للتعامل مع شريحة الزبائن أو المنافسين ونحو الخلف الداخل في قطاع النشاط الاستراتيجي.

ترتبط المؤشرات الهيكلية بسياسات الأنشطة تسويقية إنتاجية ودرجة التأثير الذي تساهم به في توليد **العائد الاقتصادي** من النشاط ودرجة تأثيرها في معالجة الانحراف داخلها ويساهم المؤشر الهيكلي في تطوير أرضية الاستثمار من خلال التركيز على ضبط معياري لطبيعة المورد وجودته الداخلة في تحقيق أهداف الاستثمار داخل الأنشطة الإستراتيجية بما فيها التسويق، تتفرع المؤشرات الخاصة بالموارد نحو عناصر عديدة، أولها كثافة المورد الاقتصادي ضمن أصول المؤسسة الذي يمنح غطاءا اقتصاديا تواجه به المؤسسة التقلبات داخل البيئة الاقتصادية.

درجة تنوع المورد الذي يتحدد حسب درجة التخصص وتقسيم العمل داخل كل مستوى وكل نشاط وكل عملية، كما يتحدد المؤشر الخاص بالموارد حسب طبيعة المستخدم للمورد وفترات الاستخدام ومعدل دوران المورد داخل بيئة معينة، كل هذا يساهم في جعل المؤشر الهيكلي خارج الأطر التمويلية المالية يكتسي أهمية فائقة مقارنة بنظيره المالي، يتعلق المؤشر المالي بالأساس بسياسة المؤسسة التمويلية، هذه السياسة التي تمنح تصورا كافيا لمستوى ترشيد وتوجيه المورد المالي للمؤسسة والطرق الكفيلة لخلق الفاعلية فيه، حيث ترسم المؤشرات المالية خريطة تنظيمية للتكلفة وتطوير التكلفة والاحتفاظ بالتكلفة، الخريطة التنظيمية تسمح بمعرفة حجم امتداد التكلفة داخل الأنشطة وأقصى مدى يمكن أن تبلغه ضمن الأنشطة المتعددة، حيث يتم إذابة أنواع متعددة من التكلفة داخل المستويات التنظيمية من أجل تغذيتها لكن لها امتداد لا يجب أن تتجاوزه وهذه مهمة المؤشر المالي المرتبط بالتكاليف، تطوير التكلفة يدخل ضمن عمليات التغذية العكسية للنظام، بحيث تسمح العمليات السابقة والتقارير التاريخية للبيئة وللنشاط

بمعرفة درجة تأثير التكلفة لتحقيق أداء فعال من خلال هذا النشاط، وتطوير التكلفة يعني زيادة أو خفض في مستوياتها حتى تحقق الهدف الاستراتيجي منها، تطوير التكلفة يأخذ أبعاد متعددة حسب نوعية الأداء إنتاجي تسويقي... الخ.

الاحتفاظ بالتكلفة يعني تثبيت حجم ومسار التكلفة دون خروج عنها، تساعدنا هذه المؤشرات بالتحكم بدرجة معينة في إدارة التكلفة خلال فترات زمنية تحاول المؤسسة من خلالها تبني إستراتيجية دفاعية أو هجومية أو استقرار داخل البيئة التنافسية، بالإضافة إلى توزيع المورد نحو المحور المالي والهيكل نجد مؤشرات قياس المحور الاجتماعي الذي تطور كثيرا ومازال ينمو تزامنا مع الدراسات والاهتمامات الكبيرة التي يوليها الكيان الاقتصادي العام والخاص للعنصر البشري، كزبون وكفرد يساهم في تنمية الأداء الفردي والمؤسسي والوطني بشكل عام.

■ أنظمة المعلومات الإدارية:

- **النظم المساندة للتسيير:** تساعد متخذ القرار في المستويات التنفيذية والتشغيلية على اتخاذ القرار المناسب، تنقسم إلى قسمين:

• **نظم إعداد التقارير:** تستخدم مخرجات نظم المعلومات الأخرى كنظام لمعالجة المعلومات، حيث تقوم بعمليات تحويلية للمعلومة تزيد من جودة هذه المعلومات، في شكل تقارير أساسية ومؤشرات رئيسية للنشاط؛

• **النظم المساعدة على اتخاذ القرارات:** تهدف هذه النظم إلى تحقيق إشباع في المعلومات لطرف إداري أو مشكلة محددة، يتم البحث عن المعلومات بطريقة النمذجة التي تتضمن العديد من الحلول للمشاكل على شكل مؤشرات وصفية تشكل خيارات إستراتيجية مناسبة.

- **نظم دعم العمليات التشغيلية:** أحد نظم المعلومات التي تكتسي أهمية بالغة نظرا لعلاقتها بالبيئة التشغيلية وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:

• **نظم معالجة المعلومات:** تركز على البرمجيات والحواسيب، يتم تسجيل العمليات اليومية في المؤسسة على شكل بيانات تخص عمليات البيع عمليات الشراء، إجراءات التسوية التجارية وهذا ما يتطلب معالجة وترتيباً دائماً؛

• **نظم معالجة ومراقبة الإجراءات الصناعية:** يتم تكييف نماذج خاصة للمراقبة والتحكم في العمليات الإنتاجية بصورة أوتوماتيكية تضمن من خلالها المؤسسة ترتيب جميع الإجراءات الخاصة بتطبيق سياسات المنتج؛

• **نظم مساندة الأعمال المكتبية والاتصالات:** تساهم في نجاح أنشطة الاتصال بين المصالح والمستويات التنظيمية، من خلال البرامج المكتبية الموجودة على شبكات الحواسيب الداخلية.

■ **نظام المعلومات التسويقية:** يهتم المراقب التسويقي بتحديد نظم المعلومات المساعدة على الرفع من كفاءة القرارات التسويقية والإنتاجية والمالية، نظام المعلومات التسويقية هي مجموعة القواعد التي تحكم انتشار المعلومة التسويقية داخل الأدوار التسويقية بكفاءة وفعالية، ويتكون من ثلاث أنظمة:

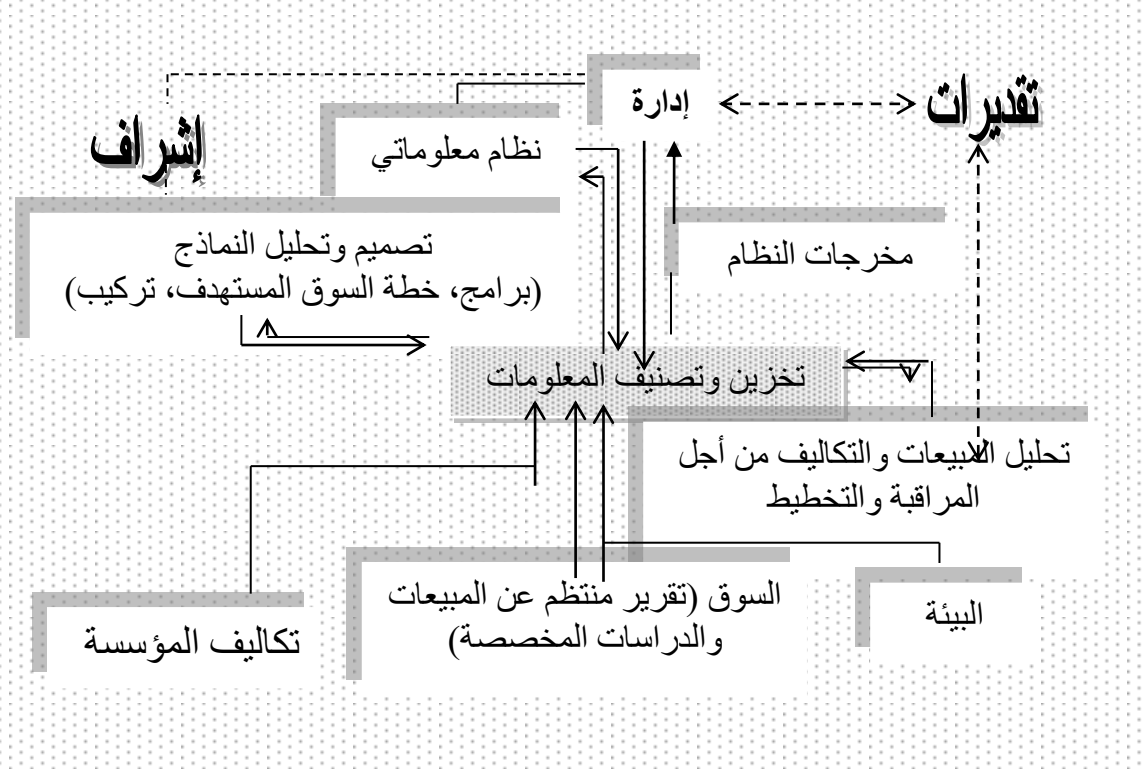
• **نظام بحوث التسويق:** هو جميع العمليات والقواعد والمهام التي تربط المؤسسة بأسواقها عن طريق تجميع المعلومات والبيانات عنها سلوك المستهلك المنافس والخيارات الموجودة داخل السوق عن طريق أدوات رياضية إحصائية تحقق نتائج فعالة للمؤسسة، مثلا تحاول المؤسسة دراسة إمكانية الدخول في سوق قطع غيار المنتج الرئيسي الذي تقوم بتسويقه حاليا فتقوم بعدد من الإجراءات بداية بتجميع المعلومات الأولية والثانوية ثم القيام بتحليلها والخروج بإجابات حقيقية واضحة عن إمكانية الدخول إلى هذا السوق؛

• **نظام السجلات الداخلية:** هو مجموعة القواعد التي تحكم غزارة تدفق المعلومات من مصادر تسويقية وغيرها داخل القنوات التسويقية المعدة لتوليد قرارات تجاه المشتريين الوسطاء المنافسين داخل القطاع التسويقي والبيئة بشكل عام؛

• **نظام الاستخبارات التسويقية:** هو النظام الذي يعنى بالمراقبة المستمرة للمؤسسة وبيئتها والقيام بجمع البيانات التي يمكن أن تكون ذات أهمية أو صلة بأعمال المؤسسة، التنبيه من خطر معين أو الاستفادة من فرصة معينة والمساعدة في اتخاذ القرارات.

تعتبر مكونات نظام المعلومات التسويقي كأدوات أساسية أو ثانوية في المؤسسة، بمعنى أن لمؤسسة تستخدمها حسب أولوية الطرف القائم وقدرتها على تشكيل وتصميم مثل هذه الأدوات، فنظام السجلات الداخلية كمكون إداري تنظيمي يرتب أهم العمليات التي قامت بها المؤسسة مالية أو غير مالية، يسمح الإطلاع على تقارير السجلات الداخلية ومعالجتها الخروج بمؤشرات مستقبلية تخدم الموقف التسويقي، لكن نظام الاستخبارات التسويقية يعتبر من بين الأنظمة الصعبة التكوين، وهذا بسبب التكاليف التي تتكبدها المؤسسة في تكوين خلايا خارجية تعمل لصالحها وسيكون أكثر تكلفة في حالة تشكيل خلايا من داخل المؤسسات المنافسة، لذلك سنحاول تقديم شكل نوضح من خلاله آلية سير نظام المعلومات التسويقي والإجراءات التي تشكله:

هيكل نظام المعلومات التسويقي



يمثل الشكل طريقة انتقال المعلومات داخل نظام المعلومات التسويقي وتدرجها من مرحلة معالجة إلى أخرى، نظام المعلومات التسويقي يكلف المؤسسة تمويلا كبيرا، لكن استخدامه الفعال يولد ربحية مستدامة للنشاط التسويقي وللمؤسسة بشكل عام، حيث أكد هذا النظام فعاليته في الأداء التسويقي لدى كثير من المؤسسات العالمية، يعتمد على التراكم الكثيف للمعلومات عن الطلب والعرض داخل السوق وقدرة المؤسسة على تشخيص وضعيتها الداخلية من عمليات البيع إلى العمليات التي تتبعها، معلومات عن المنافسين وقدراتهم في تمويل وتطوير أنظمتهم التوزيعية والترويجية، درجة التراكم في المعلومات يجب أن يتبعها مستوى من التصفية والتصنيف للمعلومات ومن ثم معالجتها وإخراجها على شكل تقارير، هذه التقارير توجه نحو المصالح التسويقية والإنتاجية والتمويلية، إن هذا النظام من بين الأنظمة التي تحتاج غطاء من المورد البشري الداعم والفاعل في تسيير عملياته وباستخدام الأدوات التكنولوجية:

- الموارد البشرية: تمثل مجموع المستخدمين الذين يكونون نظام المعلومات التسويقي ويسهرون على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ووضعها في القنوات الصحيحة؛

- **الهيكل المادية:** المقصود بها الأدوات المساعدة في تحصيل المعلومة، من أجهزة ومعدات تمكن من ممارسة نشاط الاستعلام والاستخبار التسويقي، شبكة الاتصال والدعائم المادية التي تسهل عرض أكبر قدر من المعلومات التسويقية؛
- **البرامج التكنولوجية:** هي سلسلة الإجراءات والطرق والخدمات الأساسية التي تستخدم أجهزة الحاسوب كأداة رئيسية في الرصد والمعالجة.

1- **الرقابة النوعية للمبيعات:** تمنح عملية الرقابة هذه سلسلة من النقاط الإيجابية، تحمل مجموعة من القرارات والتوجيهات تساعد على إدارة العمليات المختلفة داخل النشاط البيعي وإدارة المخاطر فيه وتحفيز رجال البيع من أجل تحقيق الهدف الرئيسي من حجم معين من المبيعات أو خدمة قطاع معين داخل السوق، تستمر العملية الرقابية هذه إلى فترات ما بعد البيع تمثل نقطة تقييم وبداية برنامج بيعي جديد، يشير العديد من الباحثين إلى أنه من بين متطلبات الرقابة على المبيعات:

✓ تشكيل نظام متكامل للتقارير اليومية والشهرية عن تطور المبيعات، هذا النظام يتغذى بجميع المعلومات والبيانات ومن ثم الخروج بتقارير تسير في اتجاهات مختلفة ضمن مراكز القرار، كما يجب أن يمتاز هذا النظام بالسرعة والديناميكية العالية والمرونة؛

✓ تقرير الأداء اليومي الذي يوضح نقاط المقارنة بين ما هو مخطط وما هو فعلي، يفيد في تحقيق المراجعة الفورية لعمليات البيع والانحرافات الممكنة؛

✓ نظام معالجة الانحرافات الذي يعتمد على التقارير المعدة سابقا عن أخطاء رجال البيع، يجب أن يعتمد على المصادقية والموضوعية والشفافية في التقييم العميق لأداء رجل البيع باعتباره حلقة التأثير من وإلى المؤسسة نحو الخارج البيئي؛

✓ قياس تأثير عمليات المراقبة والمراجعة لأداء رجال البيع والتأكيد على أن المشرف زيارته للسوق فعالة ولديها هدف بيعي وتحصيلي مكمل للمندوب وحل مشاكله وفتح أسواق جديدة؛

✓ نظام تقييم شامل يتم كل ثلاثة أشهر، يقوم فريق البيع بتقديم تقارير تغذي هذا النظام ويتم الحصول على مخرجات توجيهية منه تقضي على نقاط القصور في فريق البيع وتعديلها.

تعتمد الإدارة التسويقية في عملية البيع على العنصر البشري الذي يتم إشراكه داخل نظام التوزيع، كما تهتم الإدارة في هذا الجانب بتحقيق التنسيق بين فرق البيع المختلفة ونستطيع أن نميز عددا من النقاط التي تحقق فعالية الرقابة على المبيعات:

✓ **تعريف عميق بالظروف** التي تمر بها مبيعات المؤسسة ومبيعات القطاع، فأحيانا يغلب جو من الغموض حول انخفاض الطلب سببه بعيد عن تأثير المنافسة وأحيانا تقوم العديد من المؤسسات بالانتقال من زاوية إلى أخرى داخل السوق الواحد وهذه من المعلومات والظروف الواجبة التحديد؛

✓ **قياس ربحية العمليات البيعية** بطرق معيارية لكل رجل بيع على أساس تنفيذ مجموعة أو أحد البرامج البيعية داخل السوق؛

✓ **تحديد مسارات رجال البيع** بموضوعية دون نزعة وكذلك تحديد التدرج السلطوي داخل الفريق الواحد، هذا التدرج يمنع تضارب الأوامر والقرارات لتحقيق مصلحة العملية البيعية قبل كل شيء؛

✓ **زيادة الخدمات المقدمة** لرجال البيع لتحفيزهم ومن ثم زيادة الولاء التنظيمي لهم تجاه المؤسسة؛

✓ **محاولة الإصغاء لمبادرات وأفكار وتطلعات رجال البيع** لزيادة ثقتهم بأنفسهم والرفع من درجة المسؤولية التي يتوجهون بها نحو الأسواق الحالية والجديدة دون انفعال أو تخوف من المفاجآت الممكنة الحدوث داخل أجزاء السوق.

الرقابة على المبيعات من بين المهام الأساسية في النشاط التسويقي، تقوم على الإشراف المباشر والغير مباشر لرجال البيع التابعين للمؤسسة أو المستقلين عنها، قدرتهم على خدمة منتجات المؤسسة ودرجة التعريف بها ونقلها للمستهلك وتنوع أساليبهم في ذلك، يعملون في إطار تنظيمي معين لصالح المستويات التنفيذية والتشغيلية، هذه الأخيرة تحوي نقاط معالجة الطلبات أنشطة التخزين والنقل وغيرها من الأنشطة التجارية والمادية، نستطيع تقسيم المراقبة إلى ثلاث أنواع:

✓ **المراقبة عن طريق التدريب** والتكوين المستمر لرجال البيع المبتدئين لتأهيلهم للنشاط البيعي، بحيث تقوم الإدارة التسويقية بإعداد سلسلة من **برامج المحاكاة** لزيادة جاهزية رجال البيع ومن خلال التطبيق الفعلي للبرامج الموضوعية داخل الخطط البيعية؛

✓ **مراقبة عن طريق الاستثمار** في رجل البيع الخبير، من خلال توفير جملة من الإمكانيات والهياكل المساعدة ومنحه إشرافا مستقلا على عمليات البيع الأخرى لزيادة فعالية باقي العمليات؛

✓ **المراقبة الشاملة** للمشرفين على النشاط البيعي ومراقبته، هذه المراقبة تمنح الإدارة التسويقية العديد من المؤشرات فهي مهمة لتحقيق أهداف البيع، حيث يتم ترتيب رجال البيع حسب الخبرة والترتيب الوظيفي ثم القيام بتقييم شامل لأنشطتهم.

معرفة الانحرافات الممثلة في القراءة الخاطئة للخطة البيعية وعدم الإسقاط الصحيح للتوجيهات الموجودة في الخطة على المتغيرات في البيئة كل هذا يسمح بتغذية المؤشرات الحالية للنشاط البيعي وتحتوي هذه التقارير معلومات عن ظروف السوق ووتيرة سير الأنشطة التجارية، نستطيع إجمال هذه النقاط في العناصر التالية:

✓ **بيانات الزبائن** الخاصة بهم التي يمكن استخدامها في البحث والتقصي عنهم(عناوينهم أرقام الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني، ...)

✓ **الظروف الاقتصادية و الاجتماعية** للمواطن التي تؤثر قدما في قراراته الشرائية(سياسة الأجور، المؤسسات الصناعية الداخلة في نفس القطاع، كثافة خدمات البنوك؛

✓ **الفضاءات التي يرتادها المواطنون**، مؤسسات تعليمية دينية ترفيهية والمحددة لثقافة المواطن، هذه المحطات تعتبر كموجه لسلوك هذا الزبون على المدى القريب المتوسط والبعيد وتحكم قراراته التفضيلية في اختيار السلع والخدمات.

مراقبة سلوك المستهلك وردود أفعاله تجعل المؤسسة تبحث عن طريقة فعالة للتعامل مع هذه العقلية المتطورة باستمرار، ففي كثير من المجتمعات تحاول قوى الضغط والتأثير من مؤسسات ومراكز البحث تحليل نقاط التحكم في ذهنية وعقلية المستهلك بعيدا عن الدخل الذي يعتبر أحد الدوافع الحقيقية وبعيدا عن المكونات المادية التي تحيط بالمستهلك، يقوم على تصميم عدد من الأنظمة والإجراءات التي تحتوي من خلالها سلوك المستهلك وتحاول استيعاب نصيب من آرائه وتطلعاته لمستقبل المنتجات التي يستهلكها، سنحاول توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

❖ **نظام إشراك الزبائن:** هو مجموعة القواعد واللوائح التي تضطلع لتوجهات الزبون في طريقة إعداد منتج أو خدمة، عن طريق استقبال الزبائن أو التواصل معهم عن طريق وسائط التواصل، تستقبل المؤسسة عددا من الاقتراحات، وتحاول الاستجابة عن طريق بطاقة الإشراك لهذا الزبون، يقوم بملأ الاستمارة بالتفاصيل عن ذلك المنتج أو الخدمة ومن ثم تقوم المؤسسة بدراسة هذه التطلعات وتحاول القيام بها، تساعد هذه الطريقة على الرفع من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية من جهة واحتواء أكبر قدر ممكن من الزبائن، تعكس هذه الطريقة نقاط كثيرة:

- لا يهتم المؤسسة **حجم التكاليف** بالقدر الذي تهتم فيه بتطلعات الزبون الذي يوجه أرباحها نحو الارتفاع أو الانخفاض؛

- مؤشر لانطلاق المؤسسة من بيئتها الخارجية الذي يعكس قدرا من الصلة والشراكة لهذه البيئة، مما يمثل قدرة على محاكاة هذه البيئة وتحكما فيها أكثر من أي منافس يعمل في نفس قطاع المؤسسة؛

- تعكس هذه الطريقة قدرة على تجزئة السوق إلى قطاعات، كل قطاع له خصائصه ومميزاته وتأثيراته، ما يمكن المؤسسة من توفير بدائل إستراتيجية مهمة تساعد على التحكم في دورة حياة منتجاتها؛

- تعتبر من الطرق الموجهة لتكاليف تصنيع المنتجات وتكاليف إعداد الخدمة، التي تعدها المؤسسة انطلاقا من نموذج الخدمة أو المنتج الذي يصممه الزبون؛

- تعتمد مؤشرات واقعية عن المنتج أو الخدمة وبالتالي **تقليص حجم المخاطر** التي تنأتى من تسويق المنتج أو الخدمة؛

- من المفاهيم التي تساعد على تطبيق نمط **التسويق بالعلاقات**، والاستفادة من مستخلصات تطبيق هذه الطريقة الاحتفاظ بالزبون وتربية الزبون.

❖ **الاستقصاء المباشر وغير المباشر للزبائن:** من خلال البحوث الوصفية والتنبؤية للتسويق، هي من الطرق الحديثة التي تعتمد المؤسسة على تكوين رصيد معرفي حقيقي عن آراء الزبائن، تقوم على اختيار عينات عشوائية تختارها المؤسسة حسب معايير مختلفة، تخدم هذه المعايير توجه المؤسسة في الاستبيان، إما عن طريق الاتصال المباشر وطرح جملة من الأسئلة عن المنتج أو الخدمة وعن الحياة اليومية لهذا الزبون وآرائه السياسية والثقافية وقدرته على تحليل الظواهر التسويقية المختلفة أو عن طريق إعداد استبيان يشمل عددا من الأسئلة بعيدة عن المعلومات الشخصية للزبون، تتمحور الأسئلة حول متغيرات البحث وتحاول المؤسسة تحليل أجوبة الاستبيان باستعمال الأدوات الإحصائية، من الطرق المفيدة للمؤسسة لكنها تكلف المؤسسة كثيرا عند الاستخدام العشوائي، نوضح هذا فيما يلي:

✓ من الطرق المستخدمة بكثرة في تحديد اتجاهات ومواقف المستهلكين من قبل المؤسسات، يؤدي أحيانا إلى استخلاص نفس النتائج وتوظيفها في سياق واحد مع المنافس؛

✓ تفرض على المؤسسة إعداد ميزانية كبيرة، قد لا تعكس قدرا من المردود المالي الذي يغطي التكاليف؛
✓ العديد من الزبائن لا يحملون آراء ثابتة تتغير باستمرار، ما يزيد درجة الخطورة عند اقتباس هذه الآراء والمواقف في تكوين منتج أو خدمة؛

✓ صعوبة تجزئة قطاعات الزبائن إلى أجزاء تختلف عن بعضها البعض في الخصائص والمكون المعرفي والعلمي العادات والتقاليد المستوى المعيشي لكل زبون هذا ما يؤدي إلى نفاذ الوقت وزيادة فترة البحث والتجزئة، ويقلص من هامش القيمة المادي والمعنوي.

❖ **إدارة العلاقة مع الزبائن:** من بين الطرق المربحة بالنسبة للمؤسسة تحقق حجم معتبر من المبيعات من خلال زبون واحد موالى أكثر من مجموعة الزبائن الذين يتحولون باستمرار من منتج لآخر، العائد من الزبون الواحد قابل للزيادة كلما زادت مدة العلاقة بين المؤسسة وهذا الزبون، فتكلفة الحصول على زبون جديد تساوي 5 مرات تكلفة إرضاء وولاء الزبائن الحاليين، كما تفقد المؤسسات في كل سنة 10% كنسبة متوسطة من زبائنها ويوجد العديد من المؤسسات تحسن أرباحها نحو 85% مع تخفيض بـ 5% في عدد الزبائن المتحولين، الزبائن الموالون يكونون رأسمال الزبائن في المؤسسة، كلما ازداد عددهم كلما زاد رأسمال الزبائن ككل ويتكون رأس المال هذا من مجموع القيم التي يحققها الزبائن للمؤسسة ويوجد ثلاث محددات تكوين رأسمال الزبائن وهي:

• **قيمة المنتج:** وهي القيمة التي يدركها الزبون في المنتج والتي سيدفع مقابل الحصول عليها تكاليف قد تفوق سعر المنتج.

• **قيمة العلامة:** تكسب المنتج قيمة تفوق السعر الظاهر ولها دور كبير في تكوين ولاء الزبائن، كما يمكن رفع قيمة العلامة في أعين الزبائن من خلال الإعلان ووسائل الاتصال الأخرى.

• **قيمة العلاقة:** هي استعداد الزبون ليصبح مواليا للمؤسسة بالاعتماد على تقييمه لقيمة المنتج وارتباطه بالعلامة، كما تستطيع المؤسسة أن تكون علاقات من خلال برامج الولاء قواعد البيانات الفردية لكل زبون تسجل فيها كل مشترياته السابقة وما يرغب في شرائه مستقبلا أو منتديات للنقاش وتختار المؤسسة من ضمن هذه المحددات الثلاث أكثر ما يناسبها بحسب القطاع الذي تنشط فيه والمهنة التي تزاولها.

إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والزبون تتطور إيجابيا من خلال عدد من المهام والأنشطة الرئيسية التي تحاول المؤسسة التركيز عليها وهي إدارة احتجاجات الزبائن وتقييم احتمال فقدان الزبون:

❖ **إدارة احتجاجات الزبائن:** من أجل وضع حد للزبائن غير الراضين على الاحتكاك بزبائن آخرين ناقلين لهم عدم رضاهم باعتبار أن الأفراد يؤثرون في بعضهم البعض من خلال عاداتهم يجب احتواء الاحتجاج في أسرع توقيت ممكن، في المتوسط الزبون الراضي ينقل رضاه إلى أشخاص من حوله أما في حالة عدم

الرضا فينقل ذلك إلى ضعف الأشخاص ومن هذا يتبين الخطر الذي يحق بالمؤسسة في حالة ظهور عدم الرضا من طرف زبائننا، مما يلزمها المراقبة المستمرة لسلوك زبائننا والاستعداد لإدارة أي أزمة ظهرت أثناء تغير هذا السلوك إلى السلبية.

❖ **تقييم احتمال فقدان الزبائن:** فقدان الزبائن مسألة خطيرة يجب أن تراقب المؤسسة صغيرة كبيرة أو متوسطة النقص الحاصل في زبائننا، فهذا النقص أسباب متعلقة بمحتويات العمليات الاتصالية وتأثيرها على درجة عدم رضا الزبائن على جودة الخدمات، عدم الثقة لنقص أدلة تخص الموقع **شهادات الجودة** شهادات الضمان، أو أن الأسعار غير مناسبة وغيرها من الأسباب التي يجب تحديدها ثم تحليلها لإيجاد الحلول المناسبة التي تحد من هذا النقص وبعد تحديد الأسباب يتم تقييم حجم **المبيعات الضائعة** بالنسبة لكل زبون غادر بالنظر إلى مشترياته الإجمالية خلال الفترة التي قضاها في الشراء.

2- **الرقابة الكمية على المبيعات:** هي الرقابة التسويقية التي تقوم على قياس وتحليل وتشخيص رقمي وإدارة كل التكاليف التي تدخل في نطاق النشاط التسويقي للمؤسسة هذا النشاط الذي يستلزم إعداد موازنات خاصة بالتكاليف على أساس معياري ونستطيع تصنيف تكاليف التسويق في النقاط التالية:

✓ تكلفة الأدوات والمعدات التسويقية اتصالية تحليلية وغيرها الداخلة في أنشطة المستوى التشغيلي داخل المخازن؛

✓ تكلفة اليد العاملة المشغلة في المستويات التشغيلية من أجر وعمولة وغيرها من التكاليف؛

✓ تكاليف استئجار المحلات والمعارض وسائل النقل والمناولة تكاليف الإعلانات والملصقات وغيرها من تكاليف التسويق.

تعتمد المؤسسة على ثلاث فروع لإدارة تكاليف البرامج التسويقية يمكن تطبيقها بشكل واسع وهي:

1. **حساب تكلفة المنتجات والخدمات ووحدات حساب التكلفة الأخرى:** يتتبع نظام محاسبة التكاليف المباشرة، وتخصص التكاليف الغير مباشرة للمنتجات من أجل تقديمها للمديرين لغرض استخدامها في صياغة الإستراتيجية.

2. **الحصول على المعلومات لأغراض التخطيط والسيطرة وتقييم الأداء:** تقوم الموازنة بتوجيه المدراء لترجمة الإستراتيجية والخطط والتنسيق والاتصال داخل المؤسسة، ولتوفير مقارنة مرجعية لأغراض تقييم الأداء.

3. تحليل المعلومات ذات الصلة بصناعة القرارات: يجب على المديرين إدراك نوع التكاليف والإيرادات التي يجب أن يهتموا بها، وما هي التكاليف والإيرادات التي يجب أن يهتموا بها، وما هي التكاليف والإيرادات التي يجب تجاهلها.

تعتمد الوظيفة التسويقية على محاسبة التكاليف، التي تقيس الأثر المالي لكل عملية تسويقية أو التي ستنفذ في المستقبل، فالنشاط التسويقي يتألف من عمليات مستمرة وأخرى دورية غير مستمرة تتطلبها ظروف معينة، فكل عملية تأخذ حيزاً من التكاليف يؤثر في التكاليف الكلية للنشاط ولجميع الأنشطة المرتبطة بالنشاط التسويقي ما يتطلب تحديد تكلفة النشاط التسويقي.

من أجل تحديد حجم التكاليف التسويقية اللازمة لتحقيق رضا الزبائن من جهة، وتطبيق سياسة الرشد والعقلانية في استغلال الموارد المالية من جهة أخرى بما يضمن الحفاظ عليها وتحقيق استدامتها، تجد المؤسسة نفسها في ظل البيئة التنافسية مطالبة بالالتزام بجملة من المتطلبات، من بينها حوكمة نشاطها المالي. كما تلتزم أيضاً، وفق سياساتها التسويقية، بدمج مستويات مناسبة من التكاليف داخل المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، بما يسهم في تحسين مستوى الخدمة ورفع جودة عناصر المزيج الترويجي. ولا يقتصر أثر ذلك على تحسين الجودة فحسب، بل يمتد ليعزز الولاء التنظيمي لدى العاملين في النشاط التسويقي وغيرها من الآثار الإيجابية. ويعتمد النشاط المحاسبي في الوظيفة التسويقية على مجموعة من مداخل التكاليف التي توجه وتدير سلسلة من الأنشطة الاستراتيجية، والتي يمكن تكييفها بما يتلاءم مع متطلبات النشاط التسويقي:

المحور الخامس
تحليل الانحرافات في رقم الأعمال

تُعد ربحية النشاط التسويقي من المتغيرات التي يصعب قياسها بدقة، وذلك بسبب محدودية العناصر المالية الظاهرة في الميزانية أو في جدول حسابات النتائج والمتعلقة مباشرة بالأنشطة التسويقية. ومع تطور أدوات التحليل المالي، أصبح بالإمكان تطوير مؤشرات أكثر وضوحاً تعكس ربحية النشاط التسويقي، وهو ما نسعى إلى توضيحه في هذا المطلب.

ينطلق قياس ربحية النشاط التسويقي من دراسة العلاقة النسبية بين حجم المبيعات والأرباح المتولدة عنها، إضافة إلى تحليل الأرباح الصافية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي. وتساعد هذه المؤشرات في تقييم قدرة النشاط التسويقي على تحقيق مستويات محددة من الربح، ومدى مساهمة تلك الأرباح في النتيجة الصافية للمؤسسة.

وتُعد مرونة بنية النشاط التسويقي عاملاً مهماً يسمح له بالتكيف مع التحولات البيئية، إذ تسهم هذه المرونة في استقرار أنظمة التوزيع، والتسعير، والترويج عبر فترات زمنية طويلة، ضمن إطار تحكمه تكاليف التشغيل داخل هذه الأنظمة، باعتبارها عنصراً أساسياً في تحقيق التوازن بين الربحية والأداء التشغيلي.

ولكي تتمكن المؤسسة من تقييم وضعها التسويقي بدقة، تعتمد على مستويات الربحية المحققة باعتبارها أحد المؤشرات الأساسية في تقييم الأنشطة التسويقية، وذلك باستخدام مجموعة من المعايير المختلفة، من بينها :

معيار القوة الإرادية: وهو قدرة النشاط التسويقي على تحقيق الأرباح بمستويات عالية عن طريق تطبيق عمليات أساسية داخله وتعتمد على قدرة جميع الأدوات التسويقية على زيادة المبيعات؛

(1) **معيار العائد على الأنشطة التسويقية:** يقيس قدرة البرنامج التسويقي على تحقيق العائد لمعرفة الربح،

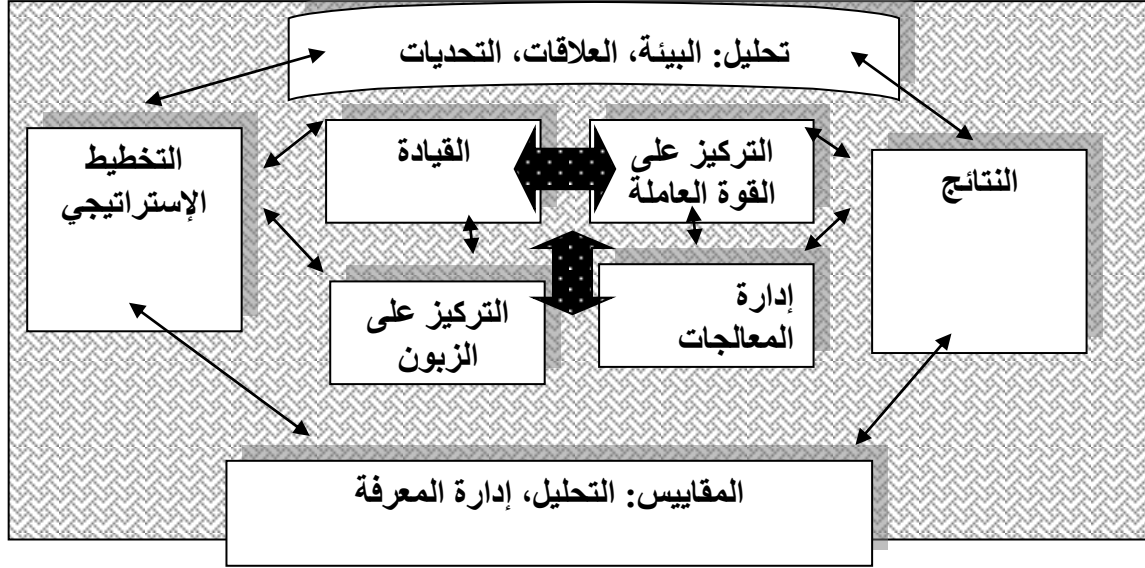
(2) **نسبة الهامش:** يعبر عن قدرة كل وحدة من وحدات تكاليف النشاط التسويقي على تحقيق الربح، انخفاض المعدل هذا يعني انخفاض في مساهمة التكاليف التسويقية في رقم الأعمال؛

(3) **تحديد الزبون:** هو تحديد الزبائن حسب حاجاتهم رغباتهم قدراتهم الشرائية نوع الحاجات من حيث الحاجات الاستعمالية وطبيعة الطلبية، تصنف حسب حجم التعامل زبائن ذوو طلبات كبيرة أو صغيرة؛

(4) **معرفة الزبون الذي سيضيف قيمة للمؤسسة:** تتضمن تحليل الإيرادات وتحليل التكاليف، يتم تحليل الإيرادات تتبع الأسعار والخصومات المتضمنة المبيعات، التكاليف عن طريق تحسين ربحية المؤسسة من خلال إشباع رغبات واحتياجات الزبون في الوقت المحدد والجودة المطلوبة بأقل التكاليف الممكنة وتحقيق مستوى عالي من الرضا والولاء للمؤسسة ينعكس أثره على زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية، تحاول

المؤسسة معرفة العناصر التي تشكل تركيبة أساسية للتميز التي تمكنها من قياس ربحية النشاط التسويقي كموجه دائم ومؤشر لمستويات الأداء المستقبلي للنشاط التسويقي:

أبعاد التميز التسويقي



يوضح الشكل طريقة قياس وتحليل مخرجات النظام التسويقي التي تشكل قيمة اقتصادية واجتماعية وثقافية مهمة للمؤسسة، فمن جهة البيئة التسويقية للمؤسسة تتشكل من جملة المكونات البشرية المؤثرة والفاعلة في وصول المؤسسة إلى زبائنها والتأثير في سلوكهم وفهمهم وأسلوب اختيارهم للمنتجات والخدمات داخل الحيز الذي يعيشون فيه، ومن جهة أخرى نجد أن هذا النظام الموضح في الشكل يتشكل على فترات عديدة مرتبطة بالتجارب التي خاضتها المؤسسة بالنشاط التسويقي من داخل المؤسسة نحو مكونات البيئة الخارجية.

هذا التميز تحكمه عدة معايير وقياسات أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار حين التطرق لهذا الجانب من ملاحظة وتحليل النشاط التسويقي وتشخيص الظواهر المرتبطة بهذا النشاط، التحليل والتشخيص يمكننا من ربط ربحية النشاط التسويقي بمردود المؤسسة الاقتصادي، باعتباره الفاعل الأساسي في خلق الأثر الشرائي للزبائن من خلال السياسات التسويقية المطبقة، فهو يمتلك درجة كبيرة من الأهمية تجاه المؤسسة، نوجزها فيما يلي:

1) نمو المبيعات: من بين المؤشرات الرئيسية في قياس ربحية النشاط التسويقي، كلما زاد معدل نمو المبيعات ساهم في زيادة ربحية النشاط التسويقي وزيادة اهتمام المؤسسة بهذا النشاط كفاعل أساسي ضمن

سياساتها التنافسية كقائد وكمؤثر في السوق، فالكثير من المؤسسات تتوجه نحو تطوير العمليات التسويقية لكنها تتماشى بصورة عكسية مع مداخلها وتعتبر كتكلفة زائدة؛

(2) استقرار المبيعات: يعني بقاء معدل المبيعات في مستوى واحد أو متقارب لفترة من الزمن شهر شهرين وتصل إلى سداسي، هذا الاستقرار لا يخدم كثيرا ربحية المؤسسة بالقدر الذي يساعدها على معرفة الانحرافات داخل النشاط الواحد وبالتالي إعادة النظر في عديد منها، كما يعتبر كدليل على قوة بعض العمليات التسويقية وبالتالي الإبقاء عليها ضمن نظام التسويق، فالاستقرار يخلق الملاحظة المتجانسة التي يمكن ملاحظتها بوضوح من فترة لأخرى؛

(3) درجة المنافسة: كلما كانت المنافسة كثيفة وعدد المنافسين كبيرا وقدرة المؤسسات على الدخول لقطاعات المؤسسة داخل السوق الواحد بسهولة أدى إلى التأثير على ربحية الأنشطة التسويقية وبالتالي التأثير السلبي على مداخل المؤسسة من هذا السوق، فكثير من الداخلون الجدد يحاولون خلق أنشطة جنيسة لأنشطة المؤسسة مثل تنشيط المبيعات من أجل التأثير في ملاحظة الزبائن لهذه المخرجات التسويقية كمجموعة خيارات أمام زبائن المؤسسة وبالتالي قد تصبح كبديل لها؛

(4) موقف المؤسسة من الخطر: هل تعير المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للآزمات المالية والغير المالية المؤثرة في النشاط التسويقي؟ إذا كان نعم يعني أن المؤسسة تخدم ربحيتها من خلال إدارة الأزمة باستخدام النشاط التسويقي، وتحاول قراءة المستقبل والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيه بصورة مستمرة والعكس، مثل استخدام المؤسسة للأدوات والبرامج التكنولوجية المساعدة على تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الأرقام المستقبلية لمبيعات منتج معين، التنبؤ بمبيعات هذا المنتج يمكنها من الخروج بقرار تجاه هذا المنتج إما الإبقاء عليه أو التخلي عنه والبحث عن منتج آخر يحقق لها أرباحا إضافية بتكاليف أقل.

المطلب الثالث: قياس الأداء التسويقي

يتناول هذا المطلب طرق قياس الأداء التسويقي، إذ يُعد من بين الأنشطة التي غالبا ما يصعب تحديد نتائجها رقمياً. ومن هنا يبرز التساؤل: كيف يمكن للمؤسسة أن تستخلص نتائج واضحة من برامجها وعملياتها التسويقية؟ هذا ما سنسعى إلى توضيحه في هذا الجزء.

لقياس الأداء التسويقي، ينبغي التمييز بين مدخلين أساسيين:

1. **مدخل الأداء الفردي:** وهو عملية تقييم تعتمد على قياس الأداء بشكل كمي، من خلال ربطه بعناصر محددة مثل ساعات العمل أو عدد الوحدات المنتجة، مما يسمح بتحديد ما تم إنجازه وما لم يُنجز خلال فترة التقييم.

2. **مدخل الأداء المؤسسي:** وهو المدخل الأهم في تحديد المهام الإدارية والفنية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يرتبط أداء المؤسسة ككل بأداء الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وبمدى فعالية استخدامهم لموارد المؤسسة.

وبذلك يجمع قياس الأداء التسويقي بين الجانبين الفردي والمؤسسي لضمان رؤية شاملة حول فعالية الجهود التسويقية.

أكد **KOTLER** على أن القياس الحقيقي للأداء التسويقي ينطلق من **القيمة المعنوية** التي تعتبر الأساس في تقييم هذا الأداء والتي نستطيع من خلالها قياس الأداء التسويقي من جميع الجوانب التي انطلقنا فيها لتحقيقه حتى آخر مرحلة، حيث يواجه المسوق عددا من العراقيل لبلوغ نتيجة صحيحة وحقيقية وكافية لقياس الأداء التسويقي، نوجز أهمها فيما يلي:

✓ قياس الأداء التسويقي بحاجة إلى فترات زمنية ممتدة تتزامن مع تنفيذ النشاط التسويقي وبيانات ومعلومات تم استخلاصها من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تمثل درجة كبيرة من الأهمية والتأثير داخل نظام المعلومات التسويقي؛

✓ بعض المتغيرات التسويقية يصعب قياسها كالتأثير الانفعالي الداخلي الذي ينشأ لدى الزبون من استهلاكه منتج المؤسسة، يتطلب أدوات تشخيص نفسي أكثر منها اقتصادية، لا نستطيع مزجها لنوضح صورة حجم هذا الأداء داخل نفسية الأفراد نظرا لاختلاف السياقات العلمية بين العلوم الإنسانية والاقتصادية، عمق التأثير النفسي المتولد من النشاط التسويقي يختلف بروزه من فرد لآخر وهو أمر يضع المسوق في حلقة مفرغة؛

✓ القياس المتوفر للمسوق هو القياس المالي فقط، حيث يعكس حجم المبيعات درجة معينة داخل الأداء التسويقي للمؤسسة، لكن في كثير من الأحيان لا يمثل تصورا للاستراتيجيات المستقبلية التي تحاول المؤسسة تحقيقها من خلال رؤية إستراتيجية معينة، وعليه القياس المالي وحده لا يمثل درجة مشبعة لقياس الأداء التسويقي للمؤسسة كنظام اقتصادي وللمسوق كبيئة للنشاط التسويقي؛

✓ صعوبة الربط بين النتائج المالية و نتائج النشاط التسويقي، حيث أصبحت الحاجة ملحة لاستخدام الأدوات المالية لحساب نتائج النشاط التسويقي المتعلقة بربحية النشاط العائد من توظيف أصول معينة ضمن هذا النشاط وأضحت من الأدوات المستخدمة في تطوير مؤشرات الربحية والنمو داخل هذا النشاط،

لكن لم تعكس درجة مهمة في تفسير الظاهرة التسويقية وخاصة ما تعلق بالطلب والعرض من منطلق سلوك المستهلك.

تعتمد الإدارة التسويقية في قياس الأداء على مجموعة من الأسس التي يجب احترامها وإتباعها، هذه الأسس تنعكس داخل إجراءات ومراحل متسلسلة، من أجل القياس والتقييم الصحيح للأداء التسويقي، بداية بتحديد أهداف النشاط التسويقي ثم مجموعة البرامج التي تخدم الخطط الفعلية للنشاط التسويقي، تطبيق مبدأ المسؤولية داخل النشاط التسويقي ثم تحديد مؤشرات الأداء وفيما يلي تفصيل لهذه النقاط:

✓ لكل نشاط عدد من **الأهداف** يسعى إلى تحقيقها، حيث ينبغي تحديد هذه الأهداف ودراساتها قصد التعرف على مدى دقتها، من خلال ترجمة الهدف الرئيسي للنشاط إلى أهداف فرعية،
 ✓ يجب إعداد برامج مفصلة لكل محور داخل النشاط التسويقي، بحيث تعكس هذه البرامج السياسات الخاصة بتوفير المورد المالي التمويلي والهيكلية والمورد البشري والتكنولوجي وكيفية استخدامها والوصول بها إلى الأهداف الفعالة للنشاط؛

✓ يعتمد كل نشاط على **تطبيق مبادئ التنظيم** داخله، وهو أن يتوفر داخل النشاط التسويقي مبدأ وحدة الأوامر ومبدأ المسؤولية وغيرها من مبادئ التنظيم؛
 ✓ يجب أن ينطلق النشاط التسويقي من **مؤشرات** تم بناؤها من نتائج عمليات سابقة تقرر حجم النشاط الواجب بلوغه حتى يكون النشاط التسويقي مستقر فعال أو منخفض ودرجة الخطورة فيه.
 تتطرق عملية تحديد مؤشرات الأداء التشغيلي للتسويق من محور أهداف الأنشطة الخاصة بالبيع والشراء وتخزين المنتجات، قمنا بتحديد ما من خلال الجدول التالي:

معايير تحقيق الأداء داخل البيئة التشغيلية

المؤشر	الأهداف	الأنشطة التشغيلية
معدل خدمة جميع العروض مع المؤسسة	رفع قيمة المبيعات	المبيعات
قيمة الطلبات / الزبائن	رفع حجم المبيعات	
سعر الشراء / السعر المعياري	عملية شراء فعالة للمواد	المشتريات
عدد المنتجات الجديدة داخل الاختبار	تسيير فعال للمخزون	
التكاليف الكلية من أجل وحدة مبيعة	البحث عن مكاسب المواد	الإنتاج
تكاليف التوليفة المنتجة	التحكم في تكاليف الإنتاج	
تكاليف جميع عمليات النقل والتخزين والشحن	التحكم في التكاليف اللوجيستية	
تكاليف خدمة الزبائن الجدد	التحكم في التكاليف التجارية	

انتقلت الوحدات التسويقية و فرق البحث والتطوير لهذا النشاط نحو المقاييس المستخدمة في الأسواق

كالربحية الحصة السوقية الإبداع الابتكار رضا الزبون، نعرضها فيما يلي بشكل من التفصيل:

- **مقاييس أصحاب المصالح:** زبائن موردين مستثمرين موظفين الهيئة التشريعية وتلك المخصصة لحماية المستهلك والمدافعون عن البيئة، جميعهم يستخدمون معايير خاصة لتحديد جودة أداء المؤسسة تتعلق بالآثار المباشرة وغير المباشرة لنشاط المؤسسة عليهم؛
- **الحصة السوقية:** هي من أهم المؤشرات التي تساعد على قياس الأداء التسويقي، تتحقق جراء تكوين مزايا تنافسية كبيرة للمؤسسة، وتتشكل قيمة الحصة السوقية من عدد من المحاور أولها نسبة مشتريات الزبائن لمنتجات المؤسسة، ثم عدد زبائن المؤسسة مقارنة بعدد الزبائن الموجودين في السوق، مع ثبات شروط معينة أهمها السعر الذي تضعه المؤسسة مقارنة بالمنافسين، ويمكن تتعدد طرق حساب حصة المؤسسة السوقية:

حصة المؤسسة في السوق = مبيعات المؤسسة / مبيعات الصناعة
الحصة السوقية للعلامة x = مبيعات المؤسسة من السلعة x / إجمالي مبيعات السوق من السلعة x
الحصة السوقية للعلامة x = الحصة السوقية للعلامة x / عدد الزبائن الأكبر أربع أو ثمان علامات

- **معدل العائد على الاستثمار:** من بين مؤشرات قياس الأداء التسويقي، يستخدم لقياس قدرة العملة المستثمرة في أصول المؤسسة على توليد الأرباح أو في إضافة منتجات جديدة للخطوط الإنتاجية، يمكن استخراجها من المعادلة الآتية:

العائد على الاستثمار = صافي الربح بعد الضريبة / مجموع الموجودات

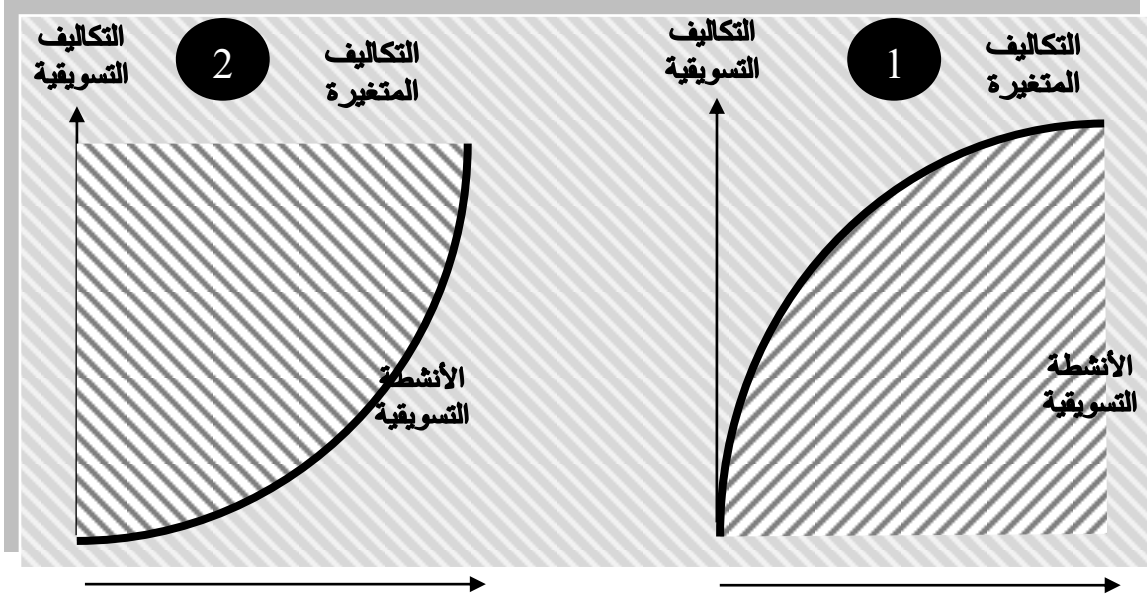
المحور السادس
تحليل الانحرافات في التكاليف التسويقية

المدخل الحديثة لإدارة التكلفة

الرقابة على الجودة من خلال تحقيق زمن بدء التشغيل والشراء الفوري وجدولة أنشطة التسويق حسب الطلب والعمل طبقاً لمبدأ التخصص في العمليات والأنشطة الداخلية للتسويق	JIT	مدخل الإنتاج الفوري
زيادة تدفق المعلومات بصورة فورية وتخفيض أوقات التسويق وتخفيض العمالة	FMS	مدخل الإنتاج المرن
اعتماد المدخلات بالتكلفة الفعلية والمخرجات بالتكلفة المعيارية مما يؤدي إلى تدنية التكاليف والمخزون في ظل الأنشطة المتحكمة وغير المتحكمة وصولاً إلى تعظيم العائد وتوفير معلومات إستراتيجية	BFCAE	مدخل تكامل التكلفة المؤجلة والعائد المحاسبي
تحديد التكلفة من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالمقدرة على الربحية وتصميم الطاقة التسويقية قبل البدء في أنشطة التسويق	TC	مدخل التكلفة المستهدفة
تحليل التكاليف الغير مباشرة لوحدة النشاط، قياس دقيق لتكلفة الوحدة ويمثل العلاقة بين وحدة النشاط وعناصر التكلفة	ABC	مدخل التكلفة على أساس الأنشطة
يركز على مواصفات الموارد واستهلاكها بهدف الوصول إلى تصميم عدة بدائل للخدمة التسويقية يحقق كافة الوظائف الضرورية من وجهة نظر الزبون وبأقل تكلفة ممكنة	EV	مدخل هندسة القيمة
تطوير عمليات الإعداد وتحسين أداء رجال البيع لخفض الانحرافات، وزيادة التدريب وأنشطة التحفيز	KC	مدخل التكلفة المطورة
تطوير وتنمية أربعة أبعاد (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتهدف إلى ربط المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية	BSC	مدخل بطاقة القياس المتوازن
يسعى للسيطرة بين أداء المنافسين في السوق من خلال دراسة وتحليل البيئة التنافسية مع الالتزام بالقياس المتوازن وتقييم مواطن الضعف والقوة في الأداء الحالي للمؤسسة والعمل على دمج الأداء المالي والهيكلية لتطوير الأداء الكلي في الأجل الطويل	BM	مدخل الأداء المقارن
يركز على النواحي المرتبطة بأنشطة تنمية القيمة في المجال التسويقي بدأ بالموارد البشرية والتكنولوجية الأساسية وصولاً للعملية التسويقي النهائية	VCA	سلسلة القيمة

■ **التكاليف المتغيرة والثابتة التسويقية:** تكاليف متغيرة تسويقية تتفاعل وأداء الأنشطة التسويقية، علاقتها طردية مع حجم الأنشطة ومن بين هذه التكاليف: عمولات رجال البيع، تكاليف قنوات التوزيع (النقل التخزين، تسبيقات على نشاط التوزيع، ... الخ)، قمنا بإعداد شكل يوضح علاقة التكلفة المتغيرة بالأنشطة التسويقية:

علاقة التكلفة المتغيرة بالنشاط التسويقي



يمكننا أن نتناول من خلال ملاحظة هذا الشكل قراءتين، الأولى التكلفة الكبيرة لبعض الأنشطة التسويقية وأهميتها ضمن النظام التسويقي للمؤسسة، خاصة ما تعلق منها برسم الصورة الخارجية للمؤسسة وما تعكسه من توجهات اجتماعية واقتصادية عن المؤسسة، والقراءة الثانية العلاقة الطردية بين الأنشطة التسويقية وتطور التكاليف التسويقية، تتأثر التكاليف المتغيرة بتطور حجم النشاط التسويقي، القيام بحملة تنشيط للمبيعات، تنظيم حملات ترويجية وتوزيعية من قبل رجال البيع تطوير أنظمة التوزيع، كل هذا يؤدي إلى تطور سريع للتكاليف المتغيرة مقارنة بحجم الأنشطة التسويقية، فإذا تفاعلت متغيرات السوق الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن سيزيد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي ستتناقص تدريجياً التكاليف المتغيرة وهو موضح في المرحلة الثانية من الشكل، فإذا انخفض حجم الطلب على المنتجات بتفاعل مع متغيرات السوق سيؤدي إلى زيادة التكاليف المتغيرة.

توجد تكاليف ثابتة تسويقية لا تتغير بزيادة أو انخفاض النشاط ونذكر على سبيل المثال: (تكاليف إيجار المحلات والمعارض، اهتلاك المعدات والأدوات التكنولوجية المستخدمة من قبل رجال البيع).

■ **التكاليف المباشرة وغير المباشرة:** التكاليف المباشرة للتسويق هي التكاليف التي تم تحديدها بشكل مباشر في الأداء التسويقي مثل (عمولة المبيعات، تكون التكلفة مباشرة في مواقع المبيعات، نفقات الإعلان لسلعة

واحدة، رواتب رجال البيع فضلا عن أجور النقل)، تحمل إلى تكلفة محددة بعينها ولا تستدعي أن نقسمها بين أكثر من تكلفة ومثال على ذلك: المواد المستخدمة في تركيب اللوحات الإشهارية، تكاليف برنامج تسويقي معين، تكاليف تكوين رجال البيع، هي من بين الطرق المهمة لحساب تكاليف النشاط التسويقي، تعتمد على مزج تكاليف القطاعات التحليلية الناتجة عنها والمتعلقة بها، وتقوم على تطبيق نظام معلومات قادر على تحديد اتجاه التكاليف الممزوجة والمتضمنة في محاسبة التكاليف، جميع الأنشطة تقيم على أساس التكلفة المباشرة فقط، تتمتع هذه الطريقة بعدد من الخصائص:

- ✓ تعتمد على أسلوب المتوسط الحسابي الذي يحقق تقييما جزئيا لكل عملية ضمن الأنشطة التسويقية؛
- ✓ ثبات تكلفة كل عملية تسويقية رغم اختلاف حجم النشاط التسويقي؛
- ✓ تسهل هذه الطريقة معالجة التكاليف غير المباشرة للنشاط التسويقي حيث يتم تحميلها إلى حساب الأرباح والخسائر.

هنالك علاقات يمكن استخدامها لحساب تكلفة النشاط التسويقي من هذا الجانب:

<p>الهامش على التكلفة المباشرة للنشاط التسويقي = حجم المبيعات (رقم الأعمال) - التكلفة المباشرة للنشاط التسويقي</p>
<p>النتيجة التحليلية للنشاط التسويقي = هامش التكلفة المباشرة التسويقية - التكاليف غير المباشرة التسويقية</p>

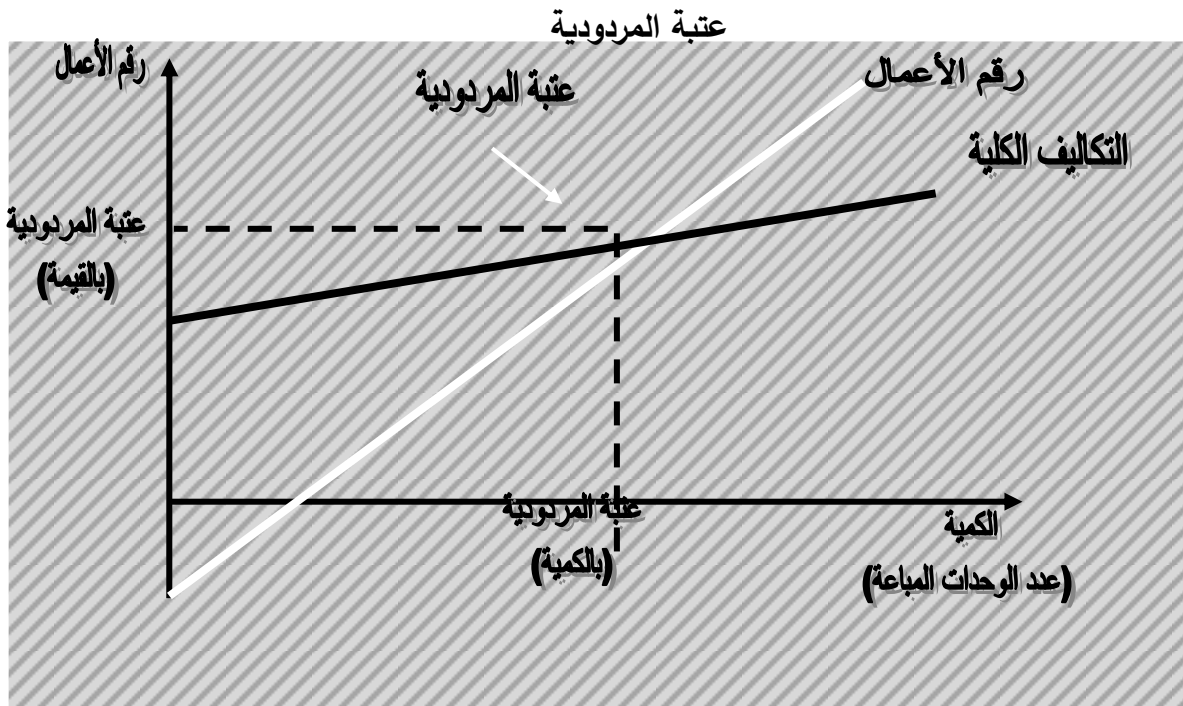
تُعد التكاليف غير المباشرة في النشاط التسويقي من التكاليف التي تشمل أكثر من بند، مما يستلزم توزيعها بشكل عادل بين مختلف الأقسام المتجانسة داخل المؤسسة. ومن أمثلتها: أجور موظفي المخازن المسؤولين عن تلبية الطلبات، عمولات ورواتب رجال البيع، تكاليف العمليات الإدارية، والتأمين على البرامج التسويقية. وتُعتبر هذه الطريقة إحدى أهم الأساليب في حساب التكاليف التسويقية، نظراً لقدرتها على قياس سلسلة واسعة من الأنشطة داخل المؤسسة، وخاصة داخل الأقسام الوظيفية في المجال التسويقي مثل مصلحة الإشهار والإعلان، ومصلحة ترقية الخدمات التجارية.

وتبرز أهمية طريقة التكاليف غير المباشرة في المؤسسات التي تتعدد فيها العمليات التسويقية الداخلية ويصعب قياسها بشكل مباشر، حيث تساعد على تحليل النتائج واستخراج أكبر قدر من المعلومات، مما يسمح باستنباط مؤشرات عديدة تتعلق بالأداء التسويقي. وعلى عكس التكاليف المباشرة، تعتمد هذه الطريقة أساساً على تحليل التكاليف غير المباشرة ومقارنتها بمردودية الأنشطة، علماً أن هذه التكاليف تمثل نسبة معتبرة من إجمالي التكاليف.

وترتبط عتبة المردودية بعملية تقسيم التكاليف الثابتة والمتغيرة، وهي المستوى الذي تتمكن فيه المؤسسة من تغطية تكاليف النشاط التسويقي من خلال إيراداته، بحيث يتحقق توازن بين مجموع الإيرادات ومجموع التكاليف. وكلما زادت درجة تقسيم العمليات التسويقية، كلما انخفض معدل التكاليف الثابتة، مما ينعكس على نقطة التعادل.

وتُبنى عتبة المردودية على عناصر أساسية تشمل:

- إيرادات النشاط التسويقي
 - التكاليف المتغيرة للنشاط التسويقي
 - مجموع التكاليف الكلية للنشاط التسويقي
- وتُحدد عتبة المردودية إما كرقم أعمال يُعرف بالرقم الحرج، أو ككمية من المبيعات تُعبر عن مستوى النشاط الذي تبدأ عنده المؤسسة بتحقيق الربح.



يوضح الشكل السابق العلاقة بين تكاليف النشاط التسويقي وإيراداته، والنقطة التي لا تحقق من خلالها المؤسسة لا ربحاً ولا خسارة وهي عتبة المردودية، ونستطيع أن نحسب عتبة المردودية وبقية الأجزاء التابعة لها من خلال العلاقات التالية:

$$\text{عتبة مردودية النشاط التسويقي} = \frac{\text{التكاليف الثابتة للنشاط التسويقي}}{\text{نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة}}$$

عتبة مردودية النشاط التسويقي = (حجم المبيعات بالأسعار) (رقم الأعمال) × التكاليف الثابتة للنشاط التسويقي /
الهامش على التكلفة المتغيرة للنشاط التسويقي

هامش الأمان للنشاط التسويقي = حجم المبيعات - عتبة المردودية للنشاط التسويقي

النتيجة = هامش الأمان × نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة للنشاط التسويقي

■ **التكاليف المعيارية:** هي من بين الأساليب المهم في تحديد التكاليف المستقبلية للأنشطة التسويقية، حيث تقوم بإجراء تحليل للانحرافات الحقيقية والمعيارية للنشاط، هي التكاليف التسويقية التي تحدد مسبقا على أساس علمي في ظروف معينة والتي تتخذ أساسا لقياس وضبط التكاليف الفعلية، تكاليف خاصة بالأنشطة تعتمد على تحديد المعيار الكمي لجميع العمليات وهي تحسم التعبير المالي عن برنامج سيتم تنفيذه مستقبلا في حدود سياسات تسويقية معينة يتفق عليها تساعد هذه الطريقة على التوجيه الجيد لرجال البيع ورجال القطاع التسويقي التابعين للمؤسسة وهي من بين الركائز التي توجه الأداء الكلي للمؤسسة وهي نظام تعتمد عليه المؤسسة من أجل تقييم أدائها، التكلفة المعيارية النظرية تحدد على أساس أحسن استعمال ممكن للأدوات والأساليب الممكن تطبيقها في النشاط التسويقي وهي تمثل الحالة المثالية للنشاط، حيث أن حجم التكلفة المثالية للنشاط التسويقي لا يتحقق إلا في حالات استثنائية، التكلفة المعيارية على أساس التكلفة التنافسية تأخذ بعين الاعتبار ظروف السوق ولكن لا تحدد دائما مستوى الفعالية التقنية الذي يجب الوصول إليه خاصة في حالة ضعف المنافسة في السوق.

تستخدم المؤسسة أدوات عديدة لتحليل أنشطتها الإستراتيجية كالإنتاج والتوزيع، فهي بحاجة إلى أدوات مالية ممثلة في النسب المالية التي تحلل مفعول البرامج التي تم تطبيقها خلال الدورة، والتقارير المالية كمعطيات يتم إدخالها في هذه الطرق، لكن المؤسسة بحاجة إلى معرفة الطلب المستقبلي للزبائن والعرض الذي سيقابل هذا الطلب، إذن هي بحاجة إلى التنبؤ بمستقبل مبيعاتها أكثر من تحليل الظرف الحالي للمبيعات، ففتوجه إلى استخدام طرق ونماذج رياضية تمكنها من التنبؤ بالمبيعات مكنة سهولة تطبيقها ودرجة نتائجها من الوصول إلى قرارات فعالة، سنحاول إدراجها في الجدول التالي:

طرق التنبؤ بالمبيعات

البيان	الطريقة
يؤخذ التنبؤ الخاص بالفترة السابقة ويجري عليه التعديل للحصول على التنبؤ الخاص بالفترة اللاحقة	طريقة التمهيد الأسي
تعتمد على دالة الارتباط الذاتي واستخدام مبدأ المتوسطات المتحركة ومبدأ الانحدار الذاتي، هذا التحليل يخضع السلسلة الزمنية إلى العشوائية (نموذج عشوائي)	طريقة Box-Jenkins
إذا كانت العلاقة بين متغيرين يكون نموذج انحدار بسيط أما إذا كانت العلاقة بين أكثر من متغيرين نسمي النموذج انحدار متعدد، ونقيس قوة الارتباط بين المتغيرات بمؤشر يسمى معامل الارتباط	النماذج السببية - نماذج الانحدار والارتباط

يوضح الجدول الطرق المتعددة للتنبؤ بالمبيعات، تختلف استخدامات المؤسسة لهذه الطرق حسب طبيعة المؤسسة وحجمها ونشاطها، وكذا طبيعة السوق محل الدراسة، لكن اليوم تم دمج هذه الطرق ضمن برامج تكنولوجية فائقة السرعة والدقة نظرا للتطور التكنولوجي والحاجة إليه في إدارة النشاط التسويقي، هذه البرامج تمنح المؤسسة نتائج فعالة.

■ **طريقة التكلفة الهامشية:** وهي التغير الحاصل في التكلفة الإجمالية للأنشطة إثر التغير الحاصل في حجم العمليات داخل كل نشاط بوحدة عملية واحدة، وتمثل تكلفة الوحدة الأخيرة من النشاط سواء الإنتاجي والمالي والتسويقي إذن فهي تكلفة غير مستمرة ومتزامنة مع النشاط لكنها تؤثر في تكلفة النشاط ككل وبالتالي التكلفة الكلية والإجمالية لجميع الأنشطة، وبالحديث عن قياس التكلفة الكلية للنشاط التسويقي نجده يتطلب العديد من العمليات من حين لآخر بداية بتكلفة الاتصال بالزبائن وتكييف منتجات المؤسسة حسب طلبهم، كما قد يختار الزبون قناة توزيعية معينة حسب طبيعة هذا الزبون وحسب سرعة وجاذبية هذه القناة، فإضافة هذه العمليات يمثل تكلفة هامشية إضافية للتكلفة ككل، نميز وجود علاقة مباشرة بين التكاليف الهامشية والتكلفة الإجمالية المتوسطة، ويكون الزبون مصدرا للتكاليف من خلال:

1. **التكلفة على مستوى وحدة مخرجات الزبون:** تشمل تكلفة الأنشطة بداية من إنتاج المنتج بناء على طلب الزبون لحين استلامه، بمعنى كل تكلفة تصدر خلال عملية الإنتاج وتمثل تأثيراً داخل التكاليف الإجمالية، وتأخذ جوانب عديدة مثل تكلفة تصميم المنتج الشكل المعدل تبعاً لرغبات الزبون يغير من الشكل الحقيقي للمنتج وبالتالي جميع المكونات المادية وربما التكنولوجية الداخلة في تكوين المنتج؛

2. **التكلفة على أساس مستوى دفعة الزبون:** تشمل تكلفة الأنشطة المرتبطة بمجموعة الوحدات المباعة للزبون والداخلة في أنشطة الطلب والفوترة، مثل تكلفة أوامر الطلب بحيث كلما زاد حجم الطلب زاد معه عدد من عمليات التصنيف والترتيب وغيرها من العمليات التي يتسبب فيها الطلب، كذلك تكلفة الفاتورة وتسجيل المسترجعات في كل وقت؛

3. **تكلفة مساندة الزبون:** هي مجموعة الأنشطة التي تدعم الزبائن ولا تتعلق بدفعة معينة أو منتج بذاته، كما لا تتأثر بحجم الوحدات المنتجة أو المباعة، مثل تكاليف الزيارات التي يقوم بها الزبائن إلى المعارض أو نقاط البيع التابعة للمؤسسة، فهي بحاجة إلى تغطية فنية للكادر البشري الذي يوجه الزبائن ويجب عن أسئلتهم وكذلك ما تتطلبه هذه المعارض أو نقاط البيع من هيكل مادي بجميع متطلباته؛

4. **تكلفة قنوات التوزيع:** تشمل تكلفة الأنشطة المرتبطة بقنوات التوزيع، هذه القنوات مخصصة لخدمة الزبائن فقط، مثل أجر قناة توزيع مبيعات التجزئة والجملة، كذلك تكلفة كل الأفراد الذين يشكلون نقطة وصل بين مخازن المؤسسة والطرف الخارجي من زبائن تجار وغيرهم، تكلفة أنظمة المعلومات داخل هذه القناة وما تحتاجه من تكنولوجيا مساندة لعمليات تجميع المعلومات والتحليل وترتيب الطلب؛

5. **تكلفة مساندة المبيعات:** تشمل تكلفة الأنشطة التي لا يمكن تتبعها للزبائن أو قنوات التوزيع الفردية أو الوحدات المنتجة أو الدفعات، مثل التكلفة التي ترتبها الإدارة العليا ضمن بحوث التسويق أو الدراسات التي تدخل ضمن تطوير إجراءات الاتصال الخارجي بين المؤسسة وزبائنهم وما تتطلبه من برامج تكنولوجية وما تستوجبه من تصميم مواقع إلكترونية لتعريف منتجات المؤسسة وطلبها.

نحاول من خلال هذا المطلب تحديد أهمية الأنشطة التسويقية كمورد إستراتيجي داخل المؤسسة، ليس من منظور هيكلها وتكاليفها بل من منظور ربحيتها ومساهمتها في العائد الكلي للمؤسسة.

إن الحافز أمام المؤسسة ضمن النشاط التسويقي هو تكوين وابتكار عمليات مربحة داخله ومساهمة هذه العمليات في دورة حياة المؤسسة ككل وبقائها واستمرارها، حيث تحاول المؤسسة أن تتغذى من جميع أنشطتها، فلا يكفي أن تقوم المؤسسة من خلال هذا النشاط بإعداد برامج تنشيط المبيعات مع توفير غطاء من الكوادر

الفنية والتكنولوجية المتطورة بينما يعاني نظام المعلومات التسويقي من عجز في تطوير أنظمتها المتمثلة في اليقظة التسويقية أو ضعف تشغيلي في نظام السجلات الداخلية، وهنا يزيد عبئ النظام التسويقي بحد ذاته إضافة إلى عدم جاهزيته في استقبال معلومات عن مستجدات برنامج تنشيط المبيعات سواء أثناءه أو بعده، نستطيع القول أن الخروج للقيام بالبرامج التسويقية وتغطيتها بحجم هائل من التكاليف بهدف تقديم صورة عن المزيج التسويقي للمؤسسة لا يقل أهمية من هندسة نظام المعلومات التسويقي وبعث الجاهزية داخله عن طريق تعتمد أنظمة بحوث التسويق على اليقظة التسويقية ونظام السجلات الداخلية، حيث تتطلب ربحية النشاط التسويقي مراعاة محورين رئيسيين: الجودة والسعر، مع التركيز على أهم المحاور، وهو الزبون. فحين تقدم المؤسسة للزبائن قيمة عالية من خلال جودة ممتازة وسعر مناسب، يزيد احتمال شرائهم للمنتجات مقارنة بالمنافسين. وقد عُرفت قيمة الزبون بأنها العلاقة بين التكاليف والفوائد التي يدركها الزبون في المنتج، أو ما يُعرف بالمبادلة بين السعر والجودة، والتي تشكل المحرك الأساسي لسلوك الزبون تجاه المنتج.

من هنا تبرز أهمية الفحص والتدقيق والاختيار للأنشطة التسويقية اللازمة وفق ظروف السوق، وبشكل موقفي يراعي المستجدات في كل من البيئة الداخلية والخارجية. كما يجب تجنب العمليات غير الفعالة داخل الأنشطة التي تولد التكاليف وتؤدي إلى قصور في النظام التسويقي ككل، لا سيما وأن النشاط التسويقي يتكون من فروع متعددة وأوجه متنوعة تتغير حسب الظروف ومستوى التنظيم المسؤول عنها، ويخضع لتأثير مواقف وظروف مختلفة.

- ✓ انتقال المؤسسة من قطاع لآخر أو الرجوع للخلف في القطاع يستوجب معه تغيير في أساليب النشاط التسويقي وقربه من البيئة أو بعده عنها، مثلا المؤسسة تنتج منتج معين تجبرها الظروف الاقتصادية على تصنيع قطع الغيار فقط فتعتمد حينها على أنشطة تسويقية تتواءم وهذه النقلة؛
- ✓ تموقع المنافسين من زاوية قريبة لجزء سوقي خاص بالمؤسسة يحكم حجم التكاليف الموجهة إليه حسب دورة حياة ذلك الجزء من السوق وحسب حصته السوقية مقارنة بباقي المنافسين؛
- ✓ دخول منافسين جدد بأنشطة تسويقية كثيفة تنشيط المبيعات الاعتماد على رجال بيع ذوو خبرة عالية في إقناع الزبائن وغيرها يتطلب زيادة معدل العمليات الداخلية، لمحاكاة تلك الأنشطة.

من بين العوامل التي جعلت المؤسسة تبحث عن ربحية أنشطتها التسويقية دون أن تعير مسألة التكاليف جانبا من الأهمية هي تطور تكنولوجيا الاتصال التي ساهمت في نقل الصورة المباشرة للمؤسسة نحو المجتمع بتكاليف بسيطة يحكمها الاستخدام الفعال لتلك الأدوات وما يتطلبه النشاط التسويقي من الاستفادة من القيمة المعنوية للزبون التي تولد رضا وولاء كهدف رئيسي للنشاط.

المحور السابع
لوحة القيادة التسويقية

المبحث الثاني: أساسيات عامة حول لوحة القيادة

تحاول المؤسسة تفسير الأرقام المالية التي تعكس نتائج العمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها من الوظائف التي انطلقت ضمن برامج ممولة مسبقاً. وتمكّن هذه الأرقام مراكز اتخاذ القرار من تحليل النتائج المالية من خلال حسابات مخصصة، إلا أنها غالباً ما تكون محدودة في قدرتها على كشف النتائج غير المالية. وللتغلب على هذا القصور، تقوم العديد من المؤسسات بتطوير مؤشرات هيكلية تساعد على تقييم الأداء بشكل أكثر شمولية، وسنستعرض شرح هذه المؤشرات بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة

حظي مفهوم لوحة القيادة باهتمام بالغ من الباحثين في الجيش ومجال الإدارة والقيادة أو من الاقتصاديين وأصبح أسلوباً معاصراً للقرار الإنساني تجاه الانحرافات التي قد تصادف الأداء من جهة وخريطة لهذا الأخير للوصول للأداء الفعلي، حيث يعتبر المعلومة المساعدة على توجيه النشاط من أجل تحقيق الهدف من هذا النشاط وتقييم سلسلة العمليات الناجمة عنه، والمؤشر يأخذ العديد من الأشكال قد تكون أرقاماً أو دلالات نوعية حسب النشاط، ويقدم المؤشر العديد من المعلومات الفعالة:

- ✓ أسباب تطوير وتوليد هذا المؤشر داخل بيئة تنظيمية معينة؛
- ✓ الجهة المسؤولة عنه هل هي في المستوى الإستراتيجي أم التشغيلي بغرض تسيير برنامج بيعي؛
- ✓ النشاط والعملية التي يستخدم هذا المؤشر لتحليلها هل هي عملية تحمل قيمة رقمية أم ضمنية؛
- ✓ المدة الزمنية اللازمة لإعداد ومتابعة هذا المؤشر، فأحياناً يتطلب فترة زمنية لضبط استقرار العملية من أجل قياسها تبعاً لحقل المؤشر؛

- ✓ طريقة تصميمه والمعلومات اللازمة لإعداده ومتابعته تحكم استخدامه وتطبيقه فيما بعد؛
- ✓ قائمة الأفراد والجهات المعنية باستخدامه، هل هي فريق أم فرد واحد خبير مؤهل لاستخدامه.

تقوم الإدارة التسويقية بمحاولة التنسيق بين نظام المعلومات التسويقي ولوحة القيادة المتعددة الأبعاد من أجل استغلال المؤشرات التي يتم إعدادها من خلال معلومات تسويقية، من جهة أخرى وانطلاقاً من الهيكل التنظيمي وأهم الجزئيات التي يحملها كل مستوى تنظيمي داخله يشكل إجراء أو حدثاً تفاعلياً مع بقية الأجزاء، جاء التعريف التالي للوحة القيادة من هذا الباب: "لوحة القيادة هي الصورة المختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية وتحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، ومنه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة

تسمح له بالقيادة والتي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطر على مستوى المؤسسة"، من التعريف السابق نجد:

✓ لوحة القيادة أسلوب ديناميكي متحرك ذو أبعاد متعددة لا يتوقف على البعد المالي؛

✓ يتم تطبيق أسلوب لوحة القيادة في جميع مستويات المؤسسة الإستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية؛

✓ يختلف مضمون مؤشرات وقراءات لوحة القيادة حسب اختلاف الأنشطة والوظائف؛

✓ تتفاعل أجزاء لوحة القيادة الواحدة وتتفاعل لوحات القيادة المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق هدفا مشترك للمؤسسة؛

✓ يدير لوحة القيادة أفراد ذوو كفاءات معرفية وعلمية قادرين على قراءة وتحليل وتشخيص الظواهر التي تحصل داخل المؤسسة دون اللجوء إلى جهات معينة.

تعريف آخر للوحة القيادة يتناولها من جانبين جانب متعلق بتحديد المعايير التي يشترطها المسير لبناء النشاط والوظيفة وجانب إدارة المعايير: "عبارة عن أداة متعددة المهام، تنطلق من تحديد المعايير لمتابعة مستوى تحقيق الأهداف على أرض الواقع ومتابعة القرارات ومراقبة مدى تنفيذها"، لكن يتفق جميع الباحثين على أن لوحة القيادة تمثل مجموعة مؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات، كذلك Alain FERNANDEZ يعرف لوحة القيادة على أنها: "الأداة المعدة والمصممة لتقود عددا من المؤشرات والمعلومات الخاصة بالتسيير تساعد المسير للإجابة على التساؤلات المطروحة عن كيفية تطبيق الاستراتيجيات في بيئته وتحقيق قراءة كافية لنتائج القرار بشأنه"، يحاول المسير تحضير العديد من الإجابات حول تساؤلات يطرحها المستوى الاستراتيجي والمستخدم والعامل في المستوى التشغيلي من أجل تطبيق الاستراتيجيات المختلفة، حيث أنه في كثير من الأحيان تنعدم القراءة والفهم وتصعب الرؤية للزاوية من داخل المؤسسة نظرا لاختلاف المتغيرات التي تم التنبؤ بها والتي تحضر في المستوى التشغيلي، هنالك مجموعة من الشروط ينبغي توفرها في المؤشر داخل لوحة القيادة:

✓ ينبغي أن يكون المؤشر مباشرا، بمعنى أن يقيس النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم توجيهه؛

✓ أن يكون موضوعيا، لا ينحاز إلى جهة معينة داخل النشاط أو مصلحة معينة تؤثر في مصداقيته؛

✓ يجب أن يكون المؤشر مناسباً، بمعنى لا يوجد فيه قصور أو بعد عن العملية التي يقيسها؛

✓ يجب أن يكون للمؤشر ترجمة مالية ونوعية، فالعديد من الأنشطة تستوجب ترجمة رقمية مالية وتتطلب في نفس الوقت رمزا أو شكل أو نصا يقود المستخدم نحو قرار معين؛

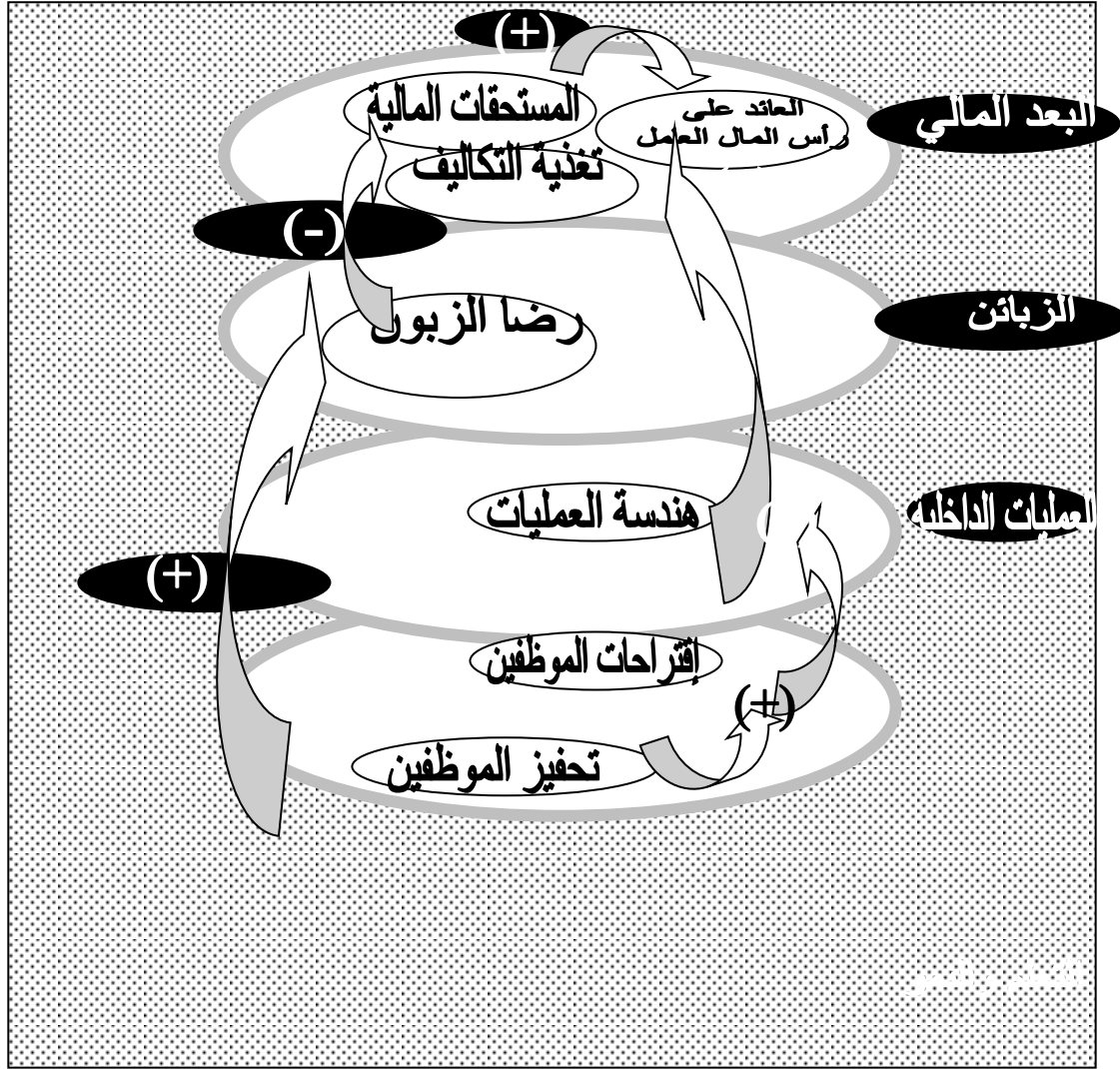
✓ يجب أن يكون بجاهزية مثلى، لا يعرف أعطالا أو انحرافات تقوده نحو المغالطة.

يسعى المسير إلى بناء مجموعة من المؤشرات التي تعكس البيئة التشغيلية للمؤسسة، مع الحرص على أن تكون هذه المؤشرات مترابطة عبر علاقات سببية واضحة. فمثلاً، تحسين المؤشر المالي يؤدي إلى تعزيز مؤشرات العمليات الداخلية، وتحسين مؤشر الزبائن ينعكس إيجاباً على مؤشر التعلم والنمو، مما يخلق شبكة متكاملة من المؤشرات المتفاعلة. كل مؤشر يعكس تطبيقاً محدداً للأنشطة، ومجموعة هذه الأنشطة تشكل وظيفة متكاملة؛ لذلك، فإن لوحة القيادة لا تخدم نتيجة واحدة فقط، بل تقدم رؤية شاملة لنتائج عدد من الأنشطة المتنوعة.

ويجب أن تتحقق في لوحة القيادة علاقات متوازنة بين محاورها المختلفة، سواء من خلال التوازن بين المقاييس قصيرة المدى، التي تقيس النتائج الفورية، والمقاييس طويلة المدى، التي تقيم النتائج المستقبلية، أو من خلال التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية، أي بين الأبعاد الأربعة للوحة القيادة. يتيح ذلك للمؤسسة تكوين رؤية عميقة للظروف المستقبلية واستشراف الانحرافات المحتملة، بما يدعم اتخاذ القرار على مختلف المستويات التنظيمية.

ويُعد قياس الأداء التسويقي أداة أساسية تساعد المسوق على تصور استراتيجية تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتخدم جميع مستوياتها التنظيمية. إذ يمثل الأداء التسويقي على المستويين التنفيذي والتشغيلي ثمرة جهود التخطيط والتنظيم التي تبذلها إدارة التسويق، وكذلك نتيجة التفاعل بين المستويين، حيث يقوم المستوى التنفيذي بتحليل الاستراتيجية التسويقية وترجمتها للمستوى التشغيلي. ومن خلال تحليل نتائج العمليات التسويقية السابقة، سواء المالية أو غير المالية، يستطيع المسير استخلاص مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء السابق وتدعم اتخاذ القرارات المستقبلية.

مكانة لوحة القيادة الإستراتيجية في قياس الأداء



يقيس المسوق أداء الأنشطة في المستوى التشغيلي، هذا القياس يوضح تطبيق الأفراد للبرامج والتعليمات والمهام تحت إشراف مجموعة متنوعة من المؤشرات وتكون منهجية المسير للأنشطة في سياق منظم حيث يقارن بين المخطط والفعلي، تجمع النقاط التالية:

- ✓ التكاليف المعيارية التي تم تخطيطها على أسس معينة مقارنة بالتكاليف الحقيقية للعمليات؛
- ✓ التوقيت العام والجزئي الذي تم تسطيره من قبل معدي البرامج مقارنة بالتوقيت الفعلي للأداء؛
- ✓ التنسيق بين المراحل وطبيعة العمليات الجزئية الداخلية المبرمجة مقارنة بالعمليات الفعلية؛
- ✓ استجابة المستخدمين للأوامر والتعليمات النازلة ودرجة السلوك الحقيقي من تلك الاستجابة؛
- ✓ ردود أفعال الزبائن تجاه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة هل تعكس تطلعاتهم أم لا تعكس؛

✓ مردود الأنشطة والعمليات التي تم بناؤها حسب مواقع معينة من الهيكل التشغيلي ومقارنته بالمردود المتوقع.

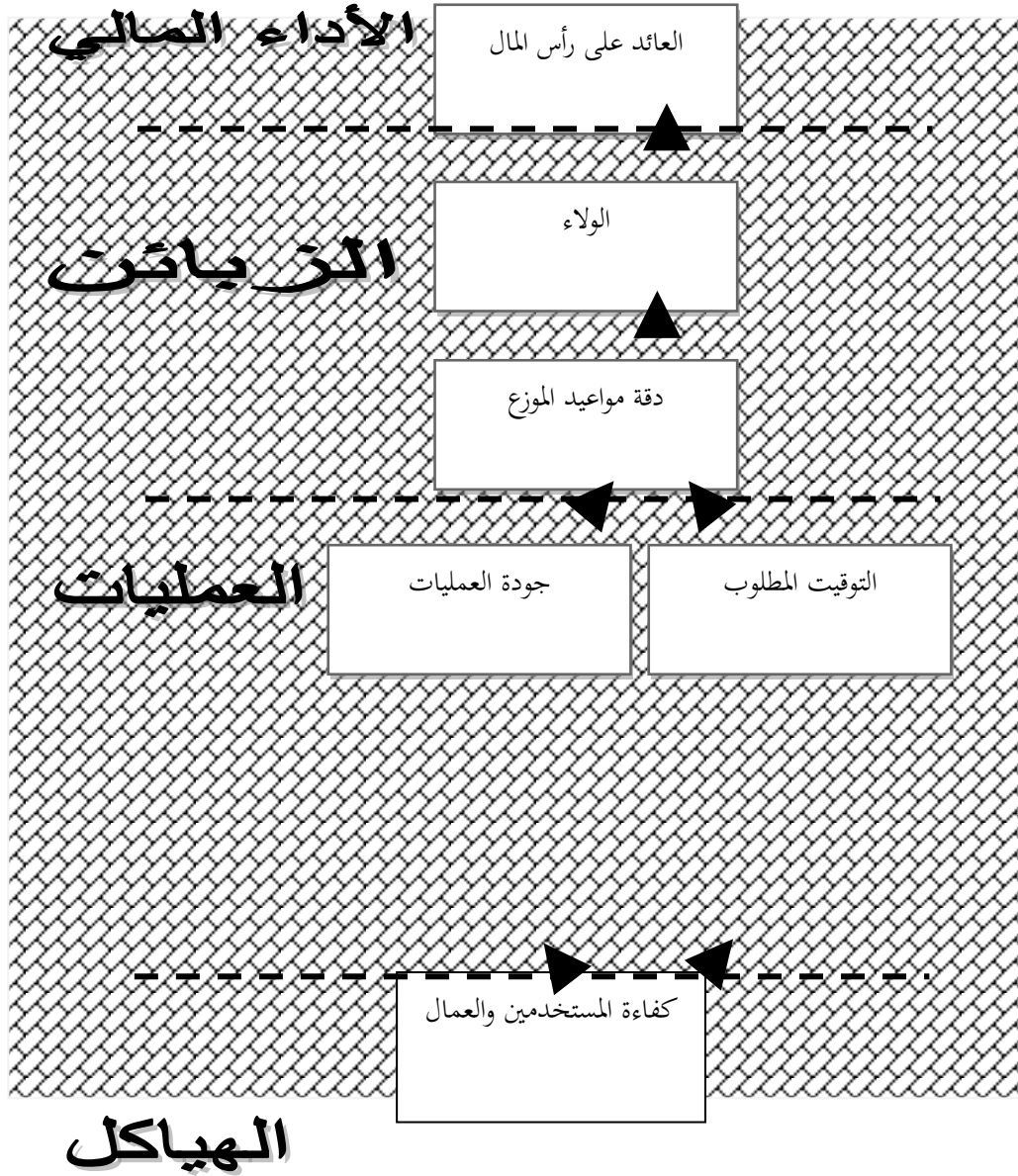
جاءت لوحة القيادة كنتاج للاحتكاك والتفاعل داخل المؤسسات الإنتاجية منذ الثورة الصناعية، في الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في الولايات المتحدة الأمريكية، تطور أداء المؤسسة وتوسعة القاعدة الصناعية حيث أصبح من الضروري أن يتعزز مركز القرار بأدوات أكثر سهولة في القراءة والتحليل للتقارير المالية التي تخص الميزانية والتكاليف، حيث بدأت تظهر الملامح الأولى لأسلوب لوحة القيادة، لكن البحث وتطوير نموذج حقيقي ونهائي لهذا الأسلوب تولد للبحث الأكاديمي في فترة السبعينات التي تولاها مجموعة من الأكاديميين الفرنسيين حيث توصلوا إلى أسلوب ينسق بين أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبين الهيكل التنظيمي وامتداد القرار في المستوى الإستراتيجي للمؤسسة فقط، أطلقوا على هذه الأداة لوحة القيادة، في الثمانينات بدأ الانتقال من الاستعمال المالي إلى الاستعمال الهيكلي للوحة القيادة فبدأت تتعدد مهامها حسب الفروع التي يتم استخدامها فيها، مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات بدأت تتطور الأسواق وتتنوع بصورة أكثر هيكلية مما كان في السابق وكذلك مهام المؤسسة شيء فشيء وبدأ يتطور معها أنظمتها المساعدة ووظائفها وعملياتها الداخلية وكذلك الخارجية منها، علاقة المؤسسة ببيئتها ساهمت بكثير في هذا التطور، حيث تغيرت المعاملات البنكية من إجراءات موحدة إلى إجراءات عديدة تحمل معها عددا من العمليات والمراحل الجديدة في الاتصال وتسيير العمليات الخارجية مع المؤسسات المالية، ازدادت قناعة العديد من المدراء التنفيذيين بأن المقاييس المالية التقليدية للأداء لم تمكنهم من الخروج بنتائج كافية ورجبوا في استبدالها بالمقاييس التشغيلية حيث اقترحوا أربعة أسئلة كل منها تمثل منظور جوهري للأداء وهي:

- 1- كيف ينظر الزبون إلى المؤسسة؟ توصل إلى ذلك عن طريق الزمن والجودة والأداء والخدمة والتكاليف؛
- 2- ما الذي يتوجب على المؤسسة أن تكون متفوقة فيه؟ إذ حدد العمليات والكفاءات التي يعتبرها مهمة وحدد المقاييس مثل وقت دورة العمل والجودة ومهارات الموظفين وتتبعها (منظور العمليات الداخلية)؛
- 3- هل بإمكان المؤسسة الاستمرار بتحسين القيمة وإيجادها؟ مراقبة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وخلق قيمة من أجل الزبائن (منظور التعلم والنمو)؛
- 4- ما مدى كفاءة المؤسسة من حيث ما تقوم به للمساهمين؟ قياس التدفق النقدي والزيادة في المبيعات والدخل التشغيلي (المنظور المالي).

تطورت ذهنية الزبون وأصبح يمتلك قدرا من المعارف التسويقية التي ساعدت في وضع عدد من الاختيارات، وغيرها من النقاط التي أثرت في مردود الأنشطة والعمليات، وبذلك تطور أسلوب لوحة القيادة إلى أسلوب أكثر عصره يحمل معه مخطط الأنشطة بسياق أكثر تطورا، مما أدى إلى ظهور طريقة جديدة في مراقبة التسيير هي الطريقة La method OVAR تحمل معها: أهداف، متغيرات، أنشطة، مسؤوليات، سنة 1990 قام المستشار والأكاديمي Kaplan وزميله Norton بدراسة عدد من المؤسسات بلغ عددها 12 مؤسسة من طرف مكتب الاستشارات العالمي KPMG، من أجل الوصول إلى تقييم شامل لأدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسئول داخل المؤسسة على اختلاف رتبته أو انتمائه لمستوى تنظيمي معين يبحث عن إجابات تخص النتائج المالية والنتائج التشغيلية، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح توضيح الرؤية البيئية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال.

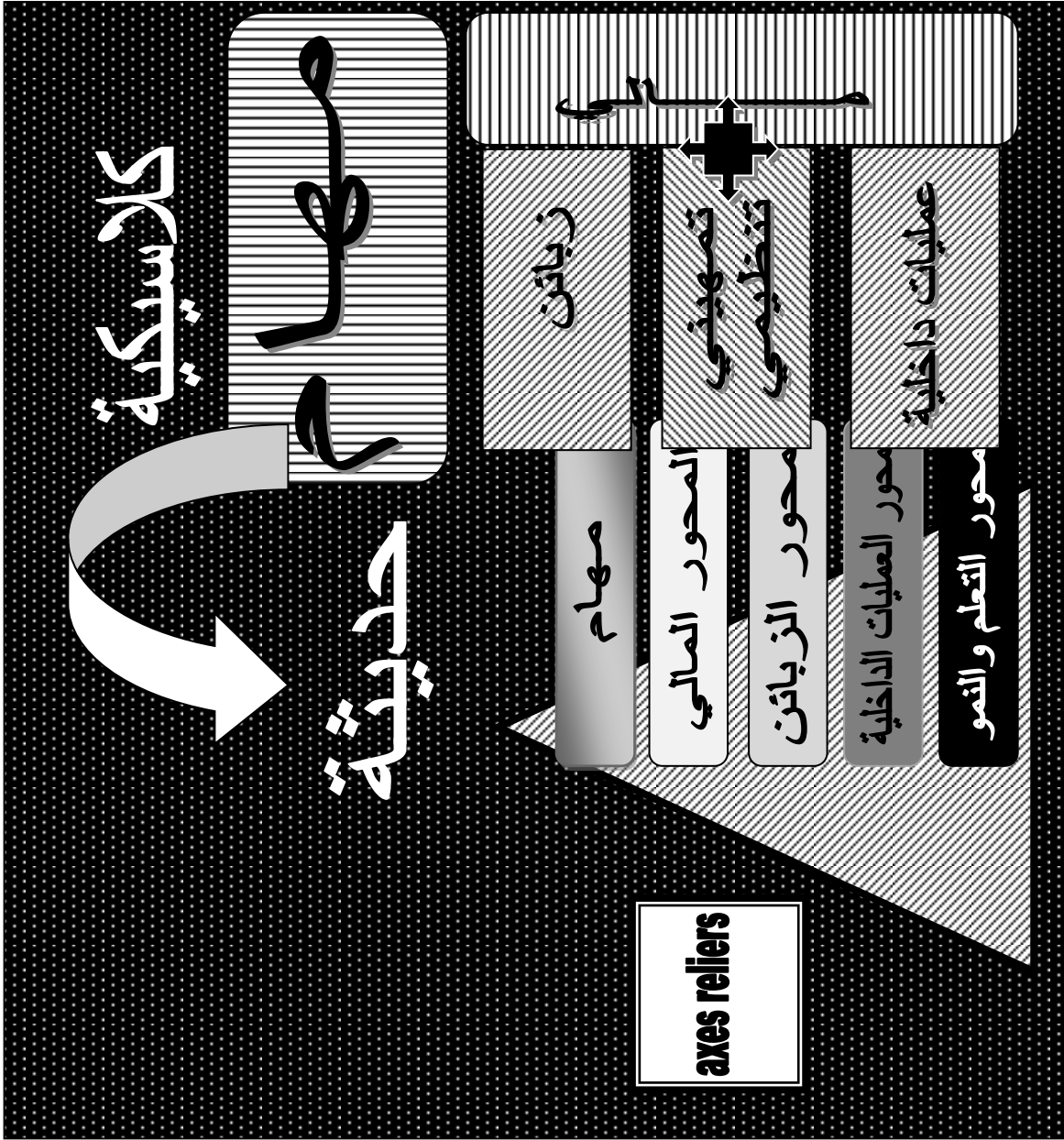
تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة الإستراتيجية موجهة إلى المسئول بعد تطبيق الجيل الأول من لوحة القيادة الإستراتيجية ظهرت عدة عيوب في التطبيق، سنة 1996 تم تطوير نموذج للوحة القيادة الإستراتيجية في شكل جديد يحمل معه تصورات عديدة أهداف الإستراتيجية كل تصور يخدم التصور الآخر واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح:

الجيل الثاني من لوحة القيادة الإستراتيجية



يوضح الشكل العلاقة التكاملية التي تنطلق من تحضير للمورد البشري، كحجر الأساس في قياس الأداء انطلاقاً من كفاءة هذا المورد الذي توكل إليه مهمة تنفيذ العمليات في وقت مناسب وبجودة عالية، وبالتالي ضمان لسير العمليات الداخلية التي تشكل الأنظمة المساعدة للإدارة وكذلك الإجراءات والطرق الإدارية التي تدخل في تسيير الموارد الاقتصادية للمؤسسة، هذه العمليات تضمن رضا وولاء الزبون نوضح فيما يلي أوجه المقارنة بين النموذج التقليدي والحديث للوحة القيادة:

مقارنة بين لوحة القيادة الكلاسيكية والإستراتيجية الحديثة



سنة 2000 تم تطوير نموذج جديد للوحة القيادة الإستراتيجية، لا يختلف عن الجيل الثاني في صورته الخارجية لكن يختلف في المضمون، حيث زادة اهتمامات هذا النموذج وتوسعة نحو الجزئيات التي لم يتطرق إليها الجيل الثاني، ساهم معه تطور الأنظمة المحاسبية للمؤسسات وبالتالي تغير في تسيير المورد المالي وتغير في حساب المردود الاقتصادي من جهة، ومن جهة أخرى تم ترجمة جميع القراءات المالية دون استثناء لما يقابلها من عناصر وظهر بعد خامس للوحة القيادة هو البعد البيئي.

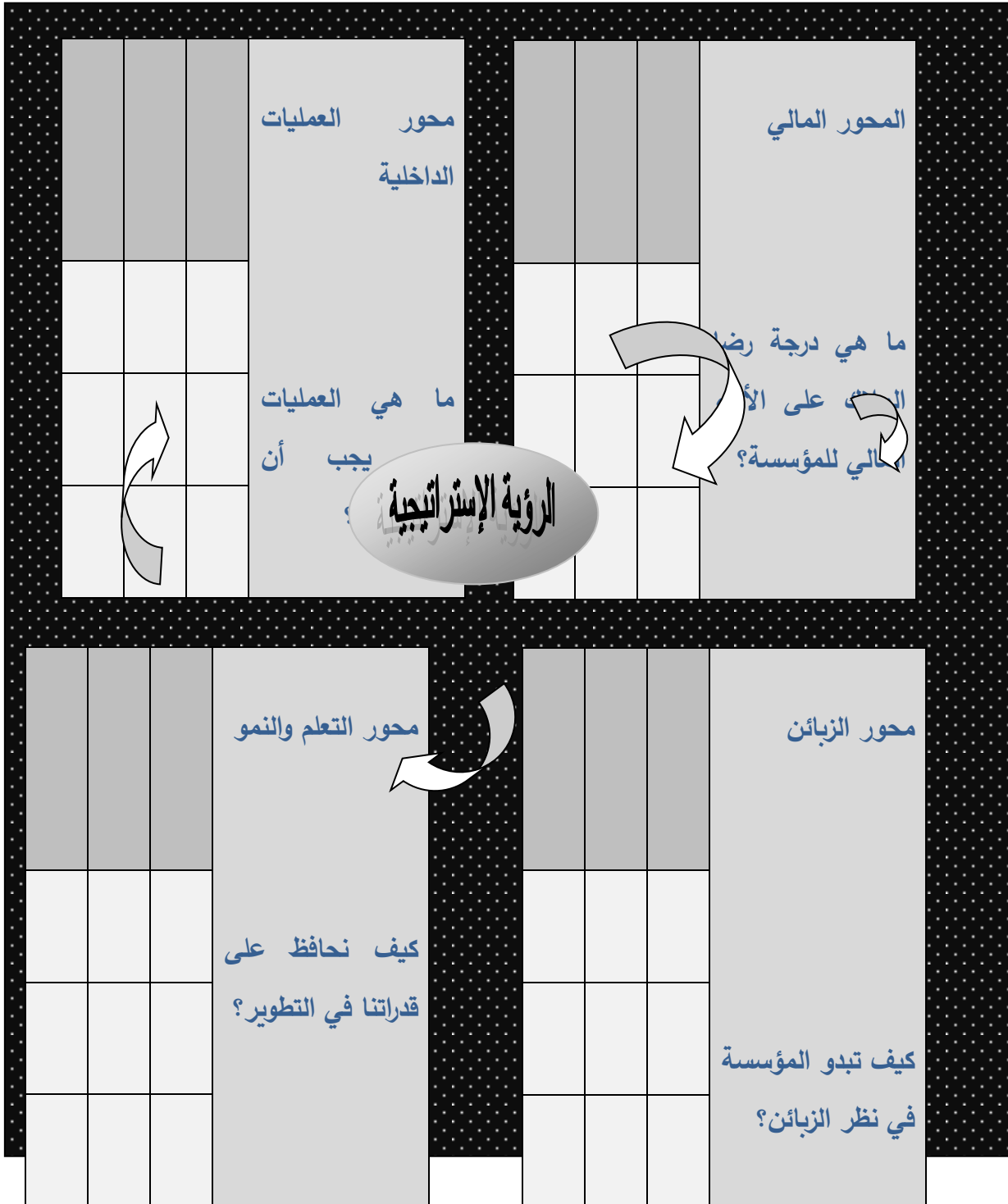
مراحل إعداد لوحة القيادة

في هذا المطلب، نعرض متطلبات إعداد لوحة القيادة، التي ينطلق بناؤها من تقييم داخلي وخارجي للفرص والتهديدات، بما يوجه نحو إعداد إجراءات وعمليات استراتيجية تمثل مراحل إعداد لوحة القيادة.

1. **تحديد رسالة المؤسسة:** تعكس الرسالة التطلعات الرئيسية للمؤسسة وسبب وجودها. وتعرف الرسالة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المتجانسة، سواء في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي. وتمثل الرسالة صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة، سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.

2. **تحديد رؤية المؤسسة:** تقدم الرؤية الاستراتيجية صورة واضحة عن الوضع الحالي للمؤسسة، سواء داخلياً أو خارجياً، بالإضافة إلى الوضع المستقبلي المتوقع والمرغوب تحقيقه. كما توفر الرؤية إطاراً لصياغة الاستراتيجية ونماذج الأهداف، إذ تُعد تصوراً مستقبلياً يحدد ما تطمح المؤسسة إلى الوصول إليه وما ترغب أن تكون عليه في المستقبل.

مكانة الرؤية الإستراتيجية داخل محاور لوحة القيادة المتوازنة



يوضح الشكل أهمية وجود رؤية استراتيجية قبل تصميم لوحة القيادة، حيث تمكّن هذه الرؤية من تحديد جميع المحاور وتوضيح موقع كل محور بالنسبة لأهداف المحاور الأخرى. كما يعكس التساؤل الموضح في الشكل مدى تأثير التنسيق الجيد بين المحاور الأربعة على الأداء العام للمؤسسة.

1. **صياغة استراتيجية المؤسسة:** تهدف إلى ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة واضحة من الأهداف والمؤشرات المحددة، لتكون أداة فعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي. ومن هنا، تُعد الاستراتيجية عنصراً محورياً في تصميم لوحة القيادة.

2. **بناء المؤشرات:** يتم من خلال بناء مجموعة من المؤشرات استناداً إلى الأهداف الاستراتيجية، ثم اختيار المؤشرات الأكثر ملاءمة لقياس عوامل النجاح المراد تقييمها. ويكمن دور المؤشرات في تسجيل التقدم والتطور الحاصل في كل عامل من عوامل النجاح بشكل دقيق.

أبعاد لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من الأدوات الحديثة، تتشكل من أربع محاور جوهرية تتوسطها الرؤية الاستراتيجية لأنها نقطة البداية، تعتبر لوحة القيادة من الأدوات المتوازنة في محاور قيادتها للهيكل المالي والهيكل العملياتي التشغيلي، وهو ما سنحاول عرضه من خلال هذا المبحث.

البعد المالي

يتعلق الأداء المالي بجملة الأنشطة المولدة للقيم المالية، كما يرتبط بتسيير وتمويل والبحث عن مصادر السيولة لتدعيم التكاليف المختلفة داخل الأنشطة، في هذا المطلب سنوضح طبيعة المحور المالي الذي يقيس الأداء المالي، مفهومه وقياسه وموقعه داخل لوحة القيادة الاستراتيجية.

يقيس البعد المالي ربحية الإستراتيجية التي تمثل المحرك الأساسي للخطط الإستراتيجية التي تحاول المؤسسة تطبيقها، يعتمد الجانب المالي على كم من المؤشرات حول الدخل التشغيلي والعوائد المحققة، لأن بقاء المؤسسة مرهون بمدى العوائد المحققة ويشير المحور المالي إلى متطلبات عائد رأس المال المستثمر من قبل المؤسسة ومستوى الدخل التشغيلي، وتخفيض التكاليف والحصة السوقية وقيمة الأصول والتدفق المالي والعائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول.

البعد المالي من أهم أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية، يعكس مدى نجاح سياسة التمويل في خلق الفوائض المالية، يحدد مستوى نجاعة تطبيق البرامج التمويلية ضمن المستويات المختلفة للأنشطة، كما أنه يمثل محصلة

نتائج الأبعاد الأخرى، لذا تعمل كل مؤسسة تبحث عن التميز والتفوق في أدائها الشامل إلى تحسين أدائها المالي الذي ينعكس إيجاباً على رضا مساهميها وإقناعهم بوضعيتها المالية المتميزة مما يعظم من قيمة أسهمها، يحقق المحور المالي قراءة للمورد المالي وضمان مساهمته الفاعلة في تحقيق الربحية عن طريق تحليل الموارد وفق خطوات منطقية متعاقبة تصاغ في ضوء عملية التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة وتصنيفها في ضوء نقاط قوتها وضعفها:

- ✓ تحديد موارد المؤسسة وتصنيفها في ضوء نقاط قوتها وضعفها؛
- ✓ ترجمة نقاط القوة إلى مقدرات جوهرية تفوق ما هي عليه بالنسبة للمنافسين؛
- ✓ تقويم إمكانية توفير الموارد المحققة للأرباح في ضوء ما تحققه من مزايا تنافسية مستدامة؛
- ✓ اختيار الإستراتيجية تساعد في الاستغلال الأمثل للموارد ومقابلتها مع فرص البيئة الخارجية؛
- ✓ تحديد فجوة الموارد والعمل على معالجة نقاط الضعف.

قياس هذا المحور المالي ينطلق من تطبيق مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية التي تقيس مستوى الأداء المالي وتحدد مدى تحسنه، ينطلق من الأهداف قصيرة المدى التي يمكن أن تتغير حسب قطاع النشاط أو الإستراتيجية وحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة منتجات المؤسسة⁽⁰²⁾:

مرحلة النضج ← النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار؛

مرحلة الانحدار ← رصيد الخزينة.

تختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة، تم تلخيصها في ثلاث مراحل هي: **مرحلة النمو مرحلة الاستقرار ومرحلة النضج**، حيث تركز المؤسسة على الأهداف المالية في سياق نمو المبيعات البحث عن أسواق جديدة زبائن جدد تقديم منتجات وخدمات جديدة وهذا كله يكون في مرحلة النمو تعتمد مؤشرات ومقاييس مالية تخدم نمو مبيعاتها ورقم أعمالها ودرجة توسيعها لحصتها السوقية ومدى اختراق الأسواق الجديدة، المحافظة على مستوى مناسب من التكاليف على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات المستخدمين وتأسيس قنوات توزيعية جديدة، في **مرحلة الاستقرار** تعتمد على تحديد كافي لمستوى ربحيتها وقياس مدى مردوديتها المالية والاقتصادية، ومستوى عوائدها على أصولها واستثماراتها وأموالها الخاصة، وتعظيم قيمتها الاقتصادية المضافة ومختلف عوائدها ونتائجها المالية، كما أنها تحلل مدى انعكاس أدائها المالي على تحسين مركزها التنافسي في مجال عملها، يتم استخدام **معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي هامش الربح والعائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية**

(02) طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية- نظرة متكاملة-، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص184.

المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية، للدلالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف هذه المرحلة، بينما تستخدم في مرحلة النضج مؤشرات مرتبطة بربحية الزبون و نسبة الزبائن الغير مربحين، باعتماد مؤشرات تحدد كفاءتها المالية وتقيس مدى حفاظها على معدلات عائد جيد على أصولها واستثماراتها وأموالها الخاصة وتفعيل مردوديتها المالية والاقتصادية وهو ما يساهم في حفاظها على مركزها التنافسي في أسواقها.

بعد الزبون

زبون المؤسسة هو شريكها الاقتصادي الذي يوجه شكل ومضمون السلعة أو الخدمة المنتجة، تستثمر فيه المؤسسة جهدها ومواردها المالية والاقتصادية للخروج بقيمة تجاهه تشبعه وتحقق رغباته، هذا المطلب يفسر موقع الزبون وأهم المداخل المرتبطة به داخل لوحة القيادة الإستراتيجية كمحور هام فيها.

من بين المحاور التي توليه المؤسسة اهتماما بالغا يحدد قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد الزبائن الجدد رضا الزبون، بحيث أضحي فيه التسويق يعرف بأنه الوظيفة التي تهتم بخلق قيمة الزبون، ينصب اهتمام التسويق في إيجاد فرصة تسويقية من شأنها تعزيز قيمة الزبون بوصفه نشاطات الأكثر اتصالا بالزبون من خلال سعيه إلى تشخيص وتلبية متطلباته عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، وتعريف قيمة الزبون بأنها: "الفرق بين قيمة الزبون الإجمالية وتكلفة الزبون الإجمالية"، وهي فهم متطلبات الزبائن وتفضيلاتهم كي تتمكن المؤسسات من الإبقاء بتلك المتطلبات والتفضيلات، قبول الزبون لمخرجات المؤسسة وضاه عنها مهم جدا لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحا وعوائد.

يركز هذا المحور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات الزبائن وتبدو هنا أهمية وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على العلاقة الجيدة مع الزبائن ومن أهم هذه المقاييس الموجودة في محور الزبائن عدد الزبائن نسبة الزبائن إلى العاملين مؤشر رضا الزبائن معدل الشكاوى اكتساب زبائن جدد، تم تطوير هذا المحور لترجمة رسالة المؤسسة النموذجية للأعمال التي تتطلب خدمة الزبون في مقاييس خاصة تعكس العوامل المهمة بحقهم، إن اهتمامات الزبون يمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف الوقت النوعية الأداء الخدمة.

إن المقاييس المطلوبة لتلبية حاجات الزبائن والمنتجات الموجودة، يمكن قياسه بدءا من وقت تسلم الطلب لمنتج أو خدمة معينة إلى وقت الطرح أو التسليم لهذا المنتج أو الخدمة إلى الزبون بشكل فعلي المقاييس النوعية

تقيس العيوب في المنتجات المقدمة كما يدركها الزبون، تقيس التسليم في الوقت المحدد ودقة تنبؤات وتسليم أو طرح المنتج، تقيس كيفية مساهمة منتجات وخدمة المؤسسة في إيجاد قيمة لزيائنها، فضلا عن قياس الوقت النوعية الأداء والخدمة، فإن المؤسسات أن تكون حساسة لتكلفة منتجاتها.

تعكس تطورات الأداء في هذا المحور الأداء المرتفع المقبل ومؤشر التحسن، حتى وإن كانت الظروف الحالية للمحور المالي لا تعكس ذلك، من خلال هذا المحور نستطيع تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء، ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

- كيف سينظر الزبائن إلى المؤسسة، وما هو مستوى رضاهم عن خدماتها؟
- هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

يجب على المؤسسة القيام بتجزئة سوقية لقطاعاتها المستهدفة والعمل على تحديد فئة الزبائن المستهدفة، لضمان مستوى مرتفع حصتها السوقية، وتكوين قاعدة عريضة من الزبائن والحفاظ عليهم، والسعي نحو اجتذاب زبائن جدد، وتعظيم القيمة المدركة لدى الزبائن، من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية تكون مناسبة لاحتياجات الزبون وتلبيها بشكل عملي إضافة إلى احترام وقت تسليمها وتوفيرها في الوقت المحدد، ويجب أن تتبنى إستراتيجيات تسويقية فاعلة في إرضاء الزبون واكتساب ميزة تنافسية هامة مصدرها رضا الزبائن وولائهم، وهذا ما يتحقق من خلال خدمة الهدف الإستراتيجي من منظور الزبائن الذي يستهدف تحليل ربحية الزبون.

بعد العمليات الداخلية

تتألف الأنشطة من سلسلة متكاملة من العمليات، حيث تعكس كل عملية الهدف الفرعي الذي صُممت من أجله ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة. وعلى مختلف المستويات التنفيذية والتشغيلية، تتوزع العديد من العمليات المترابطة والمعقدة، بهدف تحقيق الهدف الرئيسي للنشاط والمؤسسة ككل. ويشكل هذا المحور محور اهتمامنا في هذا المطلب، حيث سنستعرض أهميته كبعد أساسي من أبعاد **لوحة القيادة الاستراتيجية**.

يركز هذا الجانب على عمليات الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للزبون، هذا البعد يحرص على اعتماد المؤسسة للأنظمة الإدارية الحديثة التي تمكنها من تطوير أداء مختلف عملياتها وأنشطتها، إدارة الجودة الشاملة، أنظمة التحسين المستمر، والاستفادة من مزاياها لتحسين أداء هذا البعد، وهو ما يساهم في تحقيق رضا كل من المساهمين والزبائن، ومختلف الأطراف الفاعلة المرتبطة بها، أبعاد إستراتيجية العمليات:

- 1) بعد التكلفة:** تتمكن المؤسسة من السيطرة على تكلفتها وتجعلها في أدنى مستوياتها مقارنة مع المنافسين، وتعتبر التكلفة الغرض أو الهدف الأخير بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس على التكلفة؛
- 2) بعد الجودة:** وتعنى بتقليل معدلات المعيب أو المطابقة لمواصفات التصميم، استخدام المؤسسات للجودة كأداة تنافسية يتطلب منها أن تنظر إلى الجودة كمدخل لإرضاء الزبائن وليس فقط على أنها طريقة لتفادي المشاكل أو تخفيض تكاليف إعادة العمل؛
- 3) بعد المرونة:** يعد بعد المرونة من الأبعاد المهمة لإستراتيجية العمليات، فضلا عن كونه أداة تنافسية لكثير من المؤسسات، إذ يمكن من خلاله إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات القائمة، فضلا عن السرعة.

في هذا المحور يتم التمييز بين العمليات الأساسية والمكاملة والاستفادة من تطوير القيمة المضافة من خلال ضمان تفاعلها مع مختلف العمليات التي تدعمها والتحكم فيها بصفة جيدة مما يؤدي إلى التحديد الدقيق لمستوى تكاليف الإنتاج والتوزيع وتعظيم الهامش الإجمالي المتحصل عليه، إضافة إلى الإسهام في تحقيق متطلبات الزبون وإشباع رغباته بما يضمن توليد الرضا والولاء، يعتبر هذا المحور من المحاور المهمة داخل لوحة القيادة الإستراتيجية، حيث يمثل العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات، ومن أهم هذه المقاييس المستخدمة داخلها: عدد مرات التسليم في الموعد وجود منتج وقت دورة الإنتاج الإنتاجية درجة استخدام الأصول يعتمد هذا المحور على مراحل عديدة تبدأ بتحديد الأهمية النسبية لكل عملية وتأکید هذه العملية داخل مهام معينة، وكل مهمة تنطلق من تشخيص إستراتيجي لنقاط القوة والضعف التي تحاول المؤسسة كشفها قبل القيام بتكوين الأهداف الإستراتيجية للأنشطة، إن الأهمية النسبية لهذا البعد هو الحاجة لترجمة مؤشرات عن ماذا يتوجب على المؤسسة القيام به داخليا لمقابلة توقعات الزبون، إذ أن أداء الزبون المتميز ينتج من العمليات والقرارات والأفعال التي تحدث بأسلوب منسق وعلى المدراء التركيز على العمليات الداخلية الحرجة التي تمكنهم من تلبية حاجات الزبون وإن هذا المحور يعمل على تحقيق أهداف كل من المحور المالي ومحور الزبائن يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين، من خلال مؤشرات محددة:



إن هذا المحور مخصص للفروع الداخلية لعمليات التشغيل لتحديد المشاكل أثناء عملية الإنتاج ومحاولة التغلب عليها برفع مهاراتها وكفاءتها وبالتالي تحقيق وضع أفضل لشريحة السوق وتحقيق العوائد المالية للمؤسسة من خلال عملية تطوير وتحديث المنتجات بما يتفق مع التغيير وبشكل دوري وتقديم الخدمات ما بعد البيع لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستهدفين.

بعد النمو والتعلم

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم بعد من أبعاد لوحه القيادة، يحقق ميزة الاستدامة في تحسين وتعديل وتطوير الأداء البشري الفعال، إن بعد التعلم والنمو يعكس الثقافة التي تحملها المؤسسة واكتسبتها من أهدافها في ترقية العنصر البشري.

التعلم والنمو منظور مهم جدا، يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها الإدارة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، حيث أن عدم القيام بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهילה علميا وعلميا تطوير تقنيات تطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة، ويقوم هذا المنظور على أداء الإدارة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية:

1. رضا العاملين: يمكن أن يقاس بطرق خاصة تمثل استطلاع للرضا؛
2. المحافظة على العاملين: يعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب، كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالإدارة؛
3. إنتاجية العاملين: تتمثل في مدى قدرة العاملين على إنجاز العمل ضمن معايير التكلفة والزمن والجودة، وهي المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين.

يمكننا أن نوضح أبعاد محور التعلم من خلال الجدول التالي:

أبعاد محور التعلم والنمو

المفهوم	البعد
مؤسسة متعلمة بدون حدود أفرادها يرغبون في العلم ومجبرين على التشارك بوسيلة لتسهيل ثقافة التعلم، لأن القيم الثقافية لأي مؤسسة تتضمن ثقافة التعلم	القيم الثقافية
القيم الثقافية في المؤسسة بحاجة إلى دعم من قبل الإدارة فإلقيادة لهم دور مهم في المؤسسة المتعلمة إذا التزموا واعتمدوا التغيير لما لذلك الالتزام من دور في تعظيم قدرة العاملين على التعلم	التزام الإدارة والتمكين
المزيد من نقل المعرفة إلى المؤسسة تعني المزيد من التوسع بها وترجمتها إلى فعل	نقل المعرفة
على المؤسسة أن تمتلك عملية اختيار مناسبة وإلى سياسة موارد بشرية تتطلب دعما وتعزيزا من خلال التعلم المستمر	خصائص العاملين

تتمثل أهمية البعد في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمهارة اللازمة لتحسين مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة وتفعيل مسار الإبداع والابتكار بها، إضافة إلى عمله على إشراك عمال المؤسسة في تحسين مستوى أدائها الشامل، واكتسابها ميزة تنافسية هامة مصدرها الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد، ويتمحور هذا البعد حول الموارد البشرية للمؤسسة وكيفية تفعيلها ودفعها نحو تحسين أدائها من خلال ضمان تطوير برامجها التكوينية، الرفع من فاعلية سياساتها التحفيزية، وتحقيق رضاها الوظيفي بما يشجعها للرفع من مستوى أدائها، ويفعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة وتفضيلها للمصلحة العامة، ما من شأنه ضمان التطبيق السليم لإستراتيجياتها وإنجاحها، وتظهر المحددات الأساسية لهذا البعد في ثلاث عناصر أساسية.

الموارد البشرية للمؤسسة المتمثلة أساسا في مهارات عمالها وطاقتهم الكاملة، تحتاج إلى إبراز وتطوير من خلال أنظمة المعلومات التي تعتمد عليها والتكنولوجيا التي تستعملها وعدد براءات الاختراع التي تملكها وقيمة استثماراتها من الموارد الغير ملموسة، إضافة إلى إجراءاتها التنظيمية المحورية التي هي بحاجة لتحسين مستمر وعلى رأسها سياسة التحفيز وتشجيع العمل الجماعي وتطوير الكفاءات الجماعية إضافة إلى عملية صنع القرارات وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات، ويحدد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، وقياس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخيرا يقيس نظام المكافآت والحوافز، لذا فإن تطوير وتحسين أداء هذا البعد يعتبر أكثر من ضروري نظرا إلى كونه السياق الرئيسي لتحسين أداء الأبعاد الثلاثة الأخرى.

عرض مؤشرات لوحة القيادة التشغيلية

يخدم كل مؤشر من لوحة القيادة التشغيلية قطاعا معيناً من قطاعات المستوى التشغيلي، تمويل الأنشطة وتغذيتها بتكاليف مناسبة، العمليات الداخلية التي تجري داخل البيئة التشغيلية، التعلم والنمو، نتطرق في هذا المطلب إلى جميع المؤشرات.

1- مؤشرات البعد المالي:

هو مؤشر يؤثر بصفة مباشرة في المتغيرات المتعلقة بتقييم الأداء التسويقي للمجمع وهو الأساس لتحقيق مزايا تنافسية في السوق الصيدلانية الجزائرية، وهذا المؤشر ينمو من خلال مستوى عالي من الأرباح والمردودية المالية للأصول التي تم ضخ سيولة مالية فيها ويرتبط هذا البعد ببقية الأبعاد ضمن محاور لوحة القيادة التشغيلية، اعتمدنا فترة استغلال من 2009 إلى 2013 اعتماداً على القوائم المالية، من ميزانيات وجدول وحسابات النتائج لمجمع صيدال مستخرجة من تقارير مالية لهذه السنوات، قمنا بالتحليل وفق المؤشرات التالية الموضحة فيما يلي:

مؤشرات البعد المالي

معدل العائد على الأصول	يقيس مدى كفاءة استخدام الأصول الثابتة والمتداولة وقدرتها على خلق الأرباح منها
معدل العائد على الاستثمارات	يقيس مدى كفاءة استخدام الموارد ونجاعة السياسة الاستثمارية
معدل العائد على حقوق الملكية	يقيس مساهمة الأموال الخاصة للملاك والمساهمين في توليد العائد وتحقيق أرباحه
معدل نمو الأرباح	يقيس تطور الأرباح من سنة لأخرى ومستويات ربحية المجمع

1* معدل العائد على الأصول: هو مؤشر مهم في تحديد مستويات الربحية، يقيس كفاءة استخدام المجمع لجميع أصوله الثابتة والمتداولة ومدى قدرته على توليد الأرباح منها، يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

قمنا بإعداد الجدول التالي للفترة 2009 - 2013 التي توضح تطوره:

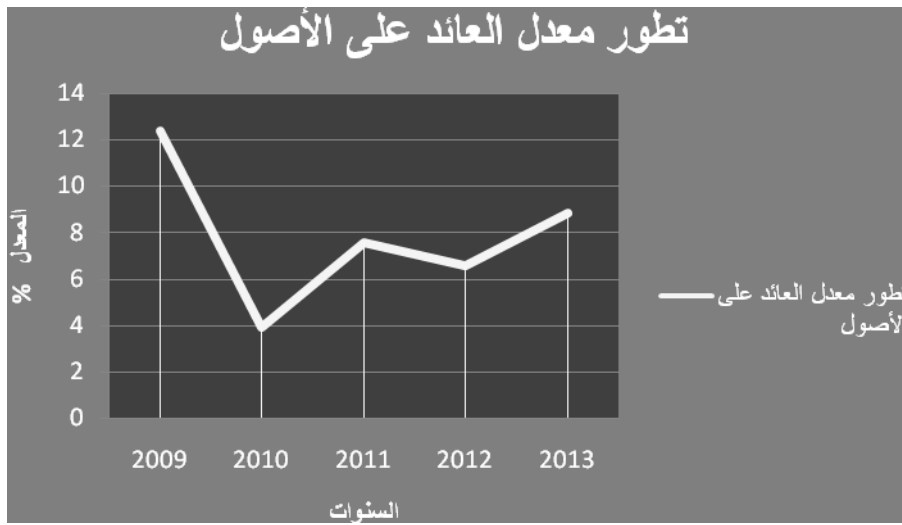
معدل العائد على الأصول للمجمع للفترة (2013-2009)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
النتيجة الصافية	2871813551	1102191923	2060480316	1965160951	2658147327
إجمالي الأصول	23176684104	28251187963	27277970868	30021145495	30099573373
المعدل %	12.39	3.90	7.55	6.54	8.83

الجدول رقم(11) يوضح تطور إجمالي الأصول مقارنة بالنتيجة الصافية، في بداية الفترة 2010 ينخفض ثم

يعاود الارتفاع سنة 2011 ويستقر إلى نهاية الفترة 2013، نوضح تطوره من خلال الشكل التالي:

تطور إجمالي الأصول مقارنة بتطور النتيجة الصافية



سنة 2010 فرع BIOTIC يخسر حجما كبيرا من حصته السوقية بسبب دخول عدد من المؤسسات

الأجنبية للسوق الوطني بأسعار تنافسية مقارنة بأسعار منتجات فرع BIOTIC، هذا يفسر عدم القدرة على

تشغيل أصول المجمع والتحكم فيها، حاولت الحكومة الجزائرية مطلع 2011 تقديم الدعم المالي للمجمع من

خلال ميزانية التطوير التي بلغت 16 مليار دينار جزائري، هذه الميزانية موجهة للبحث والتطوير ودعم أحجام

وجودة المنتجات، لكن سرعان ما انخفضت سنة 2012 بسبب عدم القدرة على مواجهة المنافسة السعرية

لمنتجات بعض المؤسسات SANOFI و HIKMA PHARM، سنة 2013 يستعيد المجمع انتعاشه من خلال

سلسلة من الأرباح التي سجلها في عدد من الأسواق المحلية والعربية، لكن المعدل لم يبلغ مستواه الذي يؤهله ليستقر في السوق لتلك الفترة بسبب التطوير البطيء لأصول المجمع.

***2 معدل العائد على الاستثمارات:** ويحسب بالعلاقة التالية:

العائد على الاستثمارات = النتيجة الصافية / إجمالي الاستثمارات (الأصول الثابتة)

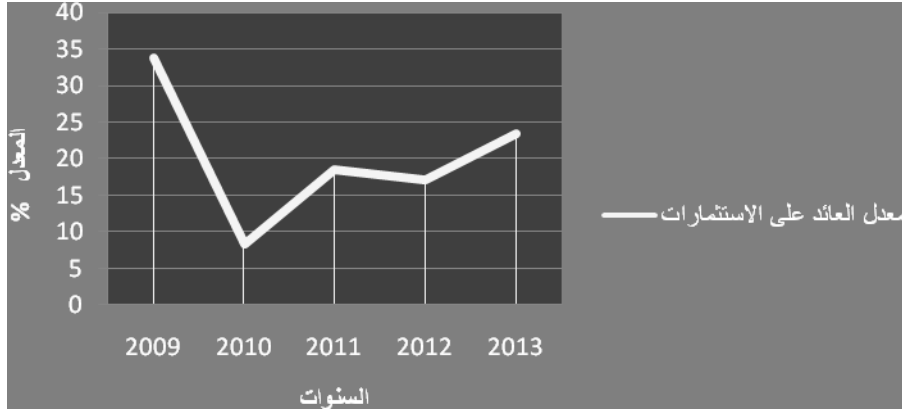
يوضح الجدول التالي مستويات هذا المؤشر خلال الفترة محل الدراسة:

معدل عائد الاستثمارات للفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
النتيجة الصافية	287181355 1	110219192 3	206048031 6	196516095 1	265814732 7
إجمالي الاستثمارات	849799913 4	132128236 32	111610306 81	114547454 45	113087392 40
المعدل %	33.79	8.34	18.46	17.16	23.50

معدل العائد على الاستثمار كان في مستوى عالي وانخفض لمستوى أدنى ثم ارتفع ضعف المرة سنة 2011 ليستقر خلال السنة الموالية ثم يرتفع سنة 2013، يوضح الجدول الرؤية الإستراتيجية لبيئة الاستثمار للمجمع هذه الرؤية غير واضحة المعالم تجاه الفرص الاستثمارية وكذلك التهديدات، لا يمكننا أن نوجه الأخطاء للأداء المالي فقط، وإنما لسلوك الشراكة والاتكال عليه في تطوير جانب معين من السوق دونما تحفيز للمستويات التشغيلية المساعدة على توسعة العرض من منتجات المجمع، نوضح تطور إجمال الاستثمارات مقارنة بالنتيجة الصافية من خلال الشكل التالي:

تطور إجمالي الاستثمارات مقارنة بالنتيجة الصافية



مثما نلاحظ الارتفاع كان في السنتين 2011 و 2013 وسببه الدعم الحكومي للمجمع من خلال ميزانية التطوير، سياسة الاستثمار في المجمع تطرح تساؤلات عديدة هل تعتبر الشراكة وحدها منفاذا لتحقيق التنمية في قطاع الأعمال؟ حيث أن الاستثمار هو محاولة توظيف الأصول على اختلافها عن طريق عدد من العمليات والأنشطة التي تؤدي لتطوير الأداء الشامل وتحقيق التميز فيه، لكن النتائج الموضحة تعكس غياب إستراتيجية الاستثمار في المزيج التسويقي للمجمع وحضور للدعم المالي الموجه لقطاعات داخل المجمع لا تخدم الرؤية الإستراتيجية للبيئة التسويقية عامة والتشغيلية خاصة.

3* معدل العائد على حقوق الملكية: الذمة المالية التي يمتلكها المساهمون تعد مؤشرا قويا دالا على أهمية هذا المشروع الاقتصادي، ونحسب معدل هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية} / \text{حقوق الملكية (الأموال الخاصة - النتيجة الصافية)}}{\text{السنة}}$$

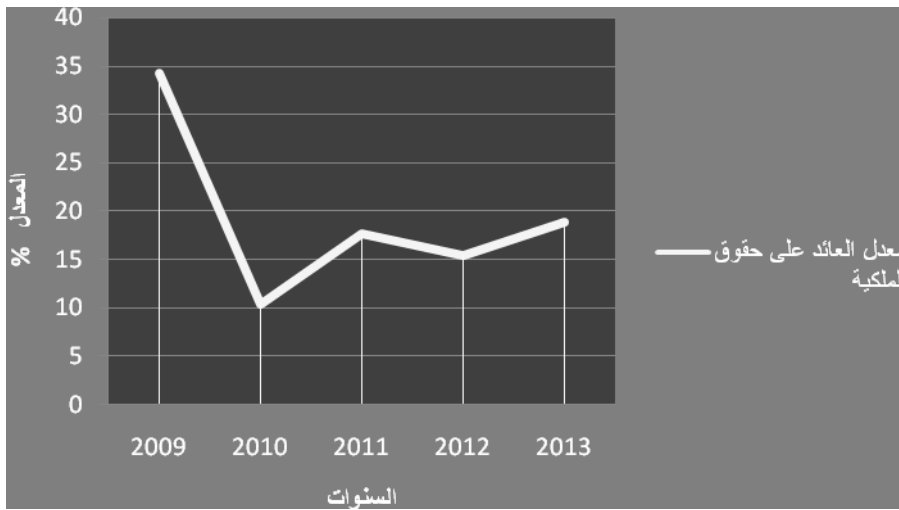
والجدول رقم(13) يوضح تطور معدل العائد على حقوق الملكية:

تطور معدل العائد على حقوق الملكية لمجمع صيدال للفترة(2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
النتيجة الصافية	2871813551	1102191923	2060480316	1965160951	2658147327
حقوق الملكية	8389491225	10683333525	11735002227	12781345061	14090288775
المعدل %	34.23	10.32	17.56	15.38	18.86

حجم ملكية مالكي ومساهمي المجمع ضخم حيث يساعد في إعداد وتطوير القدرات تنافسية تمكنه من مواجهة المنافسة خلال فترات عديدة، لكن لم يتم إعداد آلية مناسبة لتسيير هذا الحجم من السيولة، وبالتالي لم تحقق دعماً للقدرات التشغيلية بسبب التوظيف السلبي و الانحرافات في تطبيق الخطط والبرامج التمويلية الموجهة لدعم النشاط لا لتغطية تكاليف الأسواق في كل مرة وبالتالي تخدم بيئة خارجية على حساب البيئة الداخلية، وزاد ذلك الداخلون الجدد للقطاع من مخابر محلية التي تمارس طرقاً تسويقية جديدة محفزة لزيائنها، نوضح تطور هذين المتغيرين من خلال الشكل التالي:

تطور معدل العائد على حقوق الملكية لمجمع صيدال



يوضح لنا هذا المعدل من جديد عدم قدرة المجمع على التوظيف الكامل والفعال للمؤهلات والأدوات التشغيلية وتحقيق التناسق بينها وبين أسواقه، حيث نلاحظ تطوره سنة 2011 وكذلك 2013 لكن خلال السنوات 2010 و 2012 لم يخدم بشكل هام النتيجة الصافية.

***4 معدل نمو الأرباح:** يقيس تطور ونمو الأرباح من سنة إلى أخرى وانعكاس ذلك على تحسن الأداء المالي، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو الأرباح} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}}$$

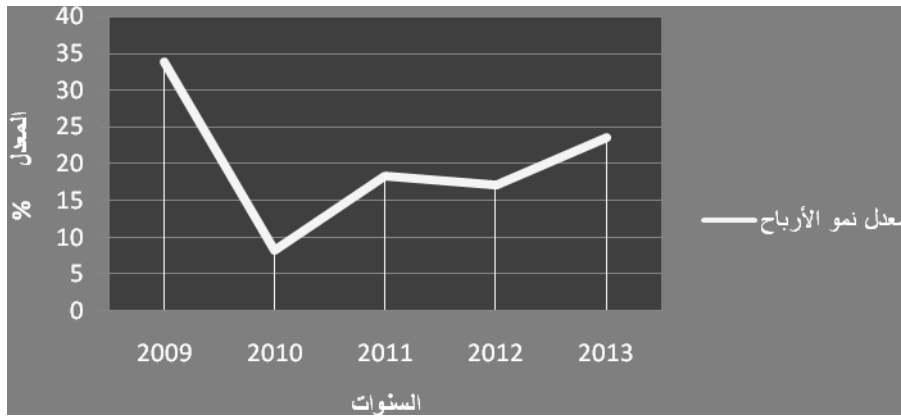
نوضح تطور معدل نمو الأرباح من خلال الجدول رقم(14):

تطور معدل نمو الأرباح لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
النتيجة الصافية	2871813551	1102191923	2060480316	1965160951	2658147327
المعدل %	33.79	8.34	18.46	17.16	23.50

سنة 2009 السنة الأكثر ربحية للمجمع سببها اتفاقيات الشراكة التي أبرمها المجمع مع الشركات الأجنبية مكنته من تخفيف حدة المنافسة وتكوين عائد اقتصادي محفز للسنوات اللاحقة، نستطيع توضيحه من خلال الشكل التالي:

تطور النتيجة الصافية لمجمع صيدال خلال الفترة (2009 - 2013)



تراجع هذا المعدل بشدة سنة 2010 بسبب تدني الغطاء الإنتاجي، كما أن سياسة الجودة لم تخدم توليفة منتجات صيدال إلى المستوى الذي هو في المنتجات المنافسة، خاصة الفرنسي، وهذا يوضح ضعف الدعم المقدم من الشركاء الاقتصاديين للمجمع أو بنود الشراكة لم تمتد لتدعم جانباً كهذا، نلاحظ أن المعدل قد تطور سنة 2011 و 2013 وكالعادة الدعم الحكومي هو المساهم في هذا.

2- مؤشرات بعد الزبائن:

تمتلك العديد من المؤسسات الرائدة في قطاعات إستراتيجية مثل قطاع الصناعة الصيدلانية أنظمة معلومات تسويقية مؤهلة وفاعلة تخوض في كل تفاصيل بيئتها التنافسية وكل ما يتعلق بسلوك المستهلك، نتائج الدراسة ستشكل قراراً تسويقياً مهماً لها للقيام بإعداد ميزانية تخدم إشباع حاجات الزبائن وتخدم ولاءهم تجاه المؤسسة، هذا الزبون الذي يعتبر أداة من أدوات تطوير الحصص السوقية للمجمع من خلال ارتفاع مستوى المبيعات وتنافسية الأساليب التسويقية، يؤثر هذا المؤشر على الأداء التشغيلي والمالي معاً، مجمع صيدال

حاول بكل الطرق تحقيق رضا زبائنه وبلوغ ولائهم، وهو ما نريد قياسه باستخدام هذا المؤشر يوضح بشكل كامل مردود الأداء التسويقي على المؤشرات المالية للمجمع، نوضح في الجدول التالي أهم مؤشرات هذا البعد:

مؤشرات بعد الزبائن

معدل المردودية التجارية	يقيس مساهمة رقم الأعمال في تعظيم وتطوير النتيجة الصافية
معدل نمو رقم الأعمال	يقيس تطور رقم الأعمال للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة
معدل دوران الزبائن	يقيس مردود مستحقات المؤسسة على الزبائن
مؤشر استقطاب الزبائن	يقيس حجم الخدمات المقدمة لرقم الأعمال المحقق
معدل الاحتفاظ بالزبائن	يقيس تطور المصاريف الموجهة لخدمة الزبائن

1 * معدل المردودية التجارية: يحسب بالعلاقة التالية: $\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$

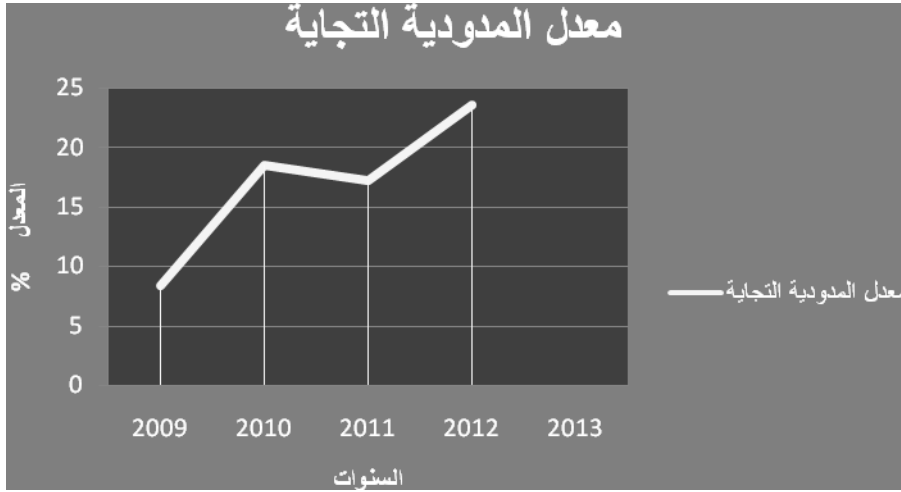
الجدول رقم(16): تطور معدل المردودية التجارية لمجمع صيدال للفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
النتيجة الصافية	2871813551	1102191923	2060480316	1965160951	2658147327
رقم الأعمال	12038305678	12510199866	13504270701	13895054473	11461847582
المعدل %	23.86	8.81	15.26	14.14	23.19

تطور مستوى مبيعات المجمع خلال فترات عدة أهله لتحقيق مكاسب عالية رغم المنافسة خلال تلك الفترة، وهذا واضح في رقم أعمال المجمع بين الفترة 2009 2013 فهو غير مستقر وغير ثابت، سياسة المبيعات لم تتطور مؤشراتها ولم تتبنى إستراتيجية فعالة، أنظمة توزيع غير قادرة على تطوير رقم أعمال المجمع، أدوات تسويقية كرجال البيع المتخصصين غائبين مقارنة برجال البيع الذين تستخدمهم المؤسسات المنافسة للتواصل

المباشر مع الزبائن من أطباء وصيادلة ومؤسسات صحية في القطاعين العام والخاص، كل هذا لا يمتلكه المجمع أو لم يوظفه، وبالتالي لم يخدم إلى حد بعيد استقرار المبيعات، وعاد ذلك سلبا على النتيجة الصافية للمجمع، نوضح أوجه المقارنة في الشكل التالي:

تطور رقم أعمال مجمع صيدال مقارنة بالنتيجة الصافية



بداية الفترة بدأت بإعادة هيكلة الأدوات التجارية لبعض الفروع من المجمع من بينها أنظمة التوزيع، البرامج الترويجية مثل الإشهار التجاري للمنتج الصيدلاني اعتمد فيها المجمع على الاتصال المباشر بالمؤسسات الاستشفائية وكذلك الصيدالنة للتعريف بالمنتجات بصورة مباشرة، هذه الخطط والبرامج تم إعدادها لتتماشى مع التقدم الذي لاحظته لدى المنافسين في القطاع، حاول المجمع بعثها في تلك الفترة فقام بتحفيز وخدمة مبيعات معينة بقدر كبير من الإمكانيات التجارية ووجه هذه البرامج لفروع على حساب الفروع الأخرى، مما أضعف معدل رقم الأعمال الإجمالي للمجمع، وعدم قدرته على ترقية مستويات النتيجة الصافية للفروع وللمجمع ككل، وهذا واضح في الخسارة التي مست فرعه BIOTIC سنة 2010.

***2 معدل نمو رقم الأعمال:** نحتاج معدلات تجمع بين المؤشر التجاري وتسويقي توضح في الأساس تطور مبيعات المجمع الممثلة في رقم أعمالها، ويحسب بالعلاقة التالية:

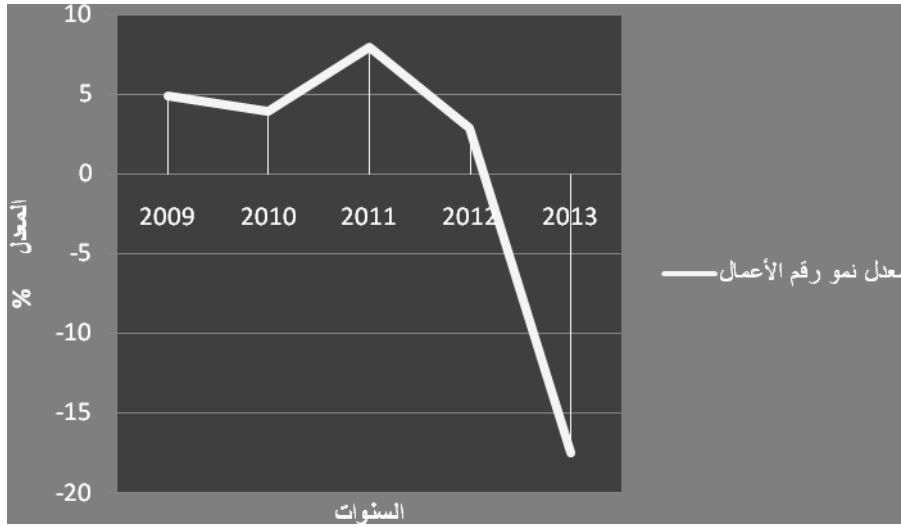
$$\text{معدل نمو رقم الأعمال} = (\text{رقم أعمال السنة الحالية} - \text{رقم أعمال السنة السابقة}) / \text{رقم أعمال السنة السابقة}$$

تطور معدل نمو رقم الأعمال لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الأعمال	120383005678	12510199866	13504270701	13895054473	11461847582
المعدل %	4.85	3.92	7.95	2.89	(17.51)

الأداء المالي للمجمع وكما ذكرنا سابقا ساهمت الحكومة الجزائرية كثيرا في تطويره وتغطية برامج تمويله وأوعيته الاستثمارية، الأساليب البيعية التي طبقها مجمع صيدال كانت له فرصة في معرفة ردود أفعال الزبائن والمنافسين معا، لذلك قام بتطوير تلك الأساليب حيث ساهمت في الرفع من حصته السوقية لدرجة جيدة، لكن لا بد أن نرفق هذا الطرح بالتطرق لميزانية التطوير التي ساهمت بها الحكومة الجزائرية سنة 2011 ساعدت على الرفع من إيرادات المجمع وتحسين أداء بعض الفروع التي صبت مباشر في سياق نجاعة سياسته التمويلية خلال، الشكل التالي يوضح تطور رقم أعمال المجمع:

تطور رقم أعمال المجمع للفترة (2009 - 2013)



ساهمت الشراكة التي توجه إليها المجمع في الاستحواذ على حصص سوقية مهمة اقتسمها المجمع مع شركائه، لكن تطور رقم الأعمال لا يرتبط بنمو الأموال الخاصة أو تحسن سياسة التمويل فقط بل يتحسن إضافة لما ذكرنا سابقا من خلال أداء تسويقي فعال عن مديريات التسويق للفروع يعكس سياسات تسويقية واضحة واستقلالية في التسيير عن إدارة الدولة للمجمع المالية والتسويقية والقدرة على الوقوف من خلال سياسة تمويل بعيدة عن خزينة الدولة من مساعدات وتعويضات وتغطية للخسائر من سنة لأخرى، وهذا ما يؤكد القصور

المسجل عن مديرية التسويق للمجمع وغياب إستراتيجية تخدم المزيج التسويقي، الغطاء الكثيف للمنافسة في السوق الجزائرية قد ضيق الخناق على الحصص السوقية بمعدلات خطيرة.

3* معدل دوران الزبائن: ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران الزبائن = (معدل دوران الزبائن للسنة الحالية - معدل دوران الزبائن للسنة السابقة) / معدل دوران الزبائن للسنة السابقة

معدل دوران الزبائن = رقم الأعمال بما فيه الرسوم / (الزبائن + أوراق القبض)

هذا المؤشر يترجم مستوى حرص الزبائن على دفع المستحقات التي عليهم تجاه المجمع، وهو مؤشر واضح يدل على تطبيق ناجح لإستراتيجيات التسويق بالعلاقات والعمل على إعداد رسالة مؤثرة للزبائن تدل على مدى اهتمام المؤسسة لهم، فلسفة التسويق بالعلاقات مولدة لرضا الزبائن من جهة وقدرة المؤسسة على بناء الثقة بينها وبين زبائنها، وضمان استقرار داخل بيئتها الخارجية:

تطور معدل دوران زبائن مجمع صيدال للفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الأعمال بما فيه الرسوم	12880987076	13385913856	14449569650	14867708286	12264176913
الزبائن + أوراق القبض	4269831281	4412510500	3858127847	4694957948	3830960856
معدل دوران الزبائن	3.02	3.03	3.74	3.17	3.20
المؤشر	17.59	0.56	23.46	(15.45)	1.09

تنطلق قوة الالتزامات المالية للزبون تجاه المؤسسة من قوة الإجراءات القانونية ووضوحها، وكذلك الجدول الزمني الذي تلتزم به المؤسسة وزبائنها لإبرام المعاملات التجارية، الإجراءات هذه والتعريف الواضح لنم المؤسسة ومواقف الزبائن المالية تساعد على تغذية عقلية الزبون بالالتزام من هذا الجانب، أنظمة التوزيع والعلاقات التي بعثها المجمع بينه وبين زبائنه من خلال سياسة اتصال فعالة للمجمع جعله محل أنظار الزبائن وموقفهم الشرائي مكنت المجمع خلال فترات عديد من بعث الثقة بينه وبين زبائنه، وهو واضح في معدل دوران الزبائن للسنوات 2010 2011 2013، التجربة التي استفاد بها من الشراكة مع الأطراف الأجنبية مكنته من تطوير سياسة تسويقية فعالة مؤثرة في البيئة الخارجية للمجمع ساهمت في تطوير صورته التجارية، كما اعتمد المجمع على بعث فكرة ثقافة المنتج الوطني، هذه الإستراتيجية استخدمها المجمع لفترات عدة، لكن لم يتم

اعتمادها كمرجع للسنوات اللاحقة وهو ما يظهر في معدل دوران الزبائن لسنة 2012 حيث انهار هذا المعدل ليثبت عدم قدرة سياسة التمويل الحكومي وحدها على ترقية وتطوير هذا المؤشر، حيث أن التغيير الذي حصل في صورة المجمع لدى زبائنه جراء أدائه التسويقي الضعيف ولد تدهورا في الانضباط لدى الزبائن في دفع مستحقاتهم تجاه المجمع.

4 * معدل الاحتفاظ بالزبائن: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الاحتفاظ بالزبائن} = (\text{قيمة الخدمات المقدمة للزبائن في السنة الحالية} - \text{قيمة الخدمات المقدمة للزبائن في السنة السابقة}) / \text{قيمة الخدمات المقدمة للزبائن في السنة السابقة}$$

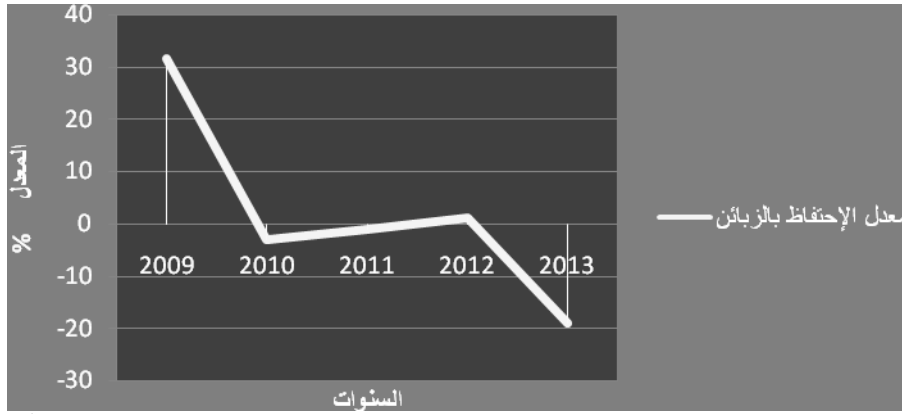
حجم التكاليف المقدرة في البرنامج التمويلي للمؤسسة هدفها تطوير أساليب الإنتاج والتسويق للمجمع، وبدورها هذه التكاليف تخدم رضا الزبون وموجه لخدمة أنظمة تسويقية فعالة تحقق رضا وولاء الزبائن وتعكس ثقافة المؤسسة التسويقية وعمق المسؤولية الاجتماعية التي يوليها المجمع أهمية كبيرة، حرص المجمع على تطوير الخدمة المقدمة للزبون مترجمة في الجدول التالي:

تطور معدل الاحتفاظ بالزبائن لمجمع صيدال للفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
قيمة الخدمات	943734235	914365388	905122461	914334047	740255739
المعدل %	31.66	(3.11)	(1.01)	1.03	(19.04)

تلقى المجمع غطاءا ماليا مكنه في كل فترة من تغطية خسائره المالية، لكنه لم يغذي القطاعات المرتبطة بالزبائن، حيث بقي أنظمة التسويق وأدواته دون عناية، وعكست سياسة اتصال غير طموحة، زبون المؤسسة غائب عن برامج المجمع، أدوات تسويقية كبحوث التسويق غير مستخدمة كأداة لتحليل الظواهر التسويقية والتشخيص التسويقي الذي يمكن من تغذية المجمع بمعلومات عن الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوى والضعف التي تم رصدها في جانب من جوانب هيكل المؤسسة المالي والتسويقي والإنتاجي الذي يعكس أداء هذه الجوانب، سياسات تسويقية تنبأها المجمع اقتصرت على أمور سطحية لا تخدم الفترة التي يمر بها المجمع ماليا وتنافسيا، لم يقدم سوى نسبا معية تم احتسابها على أساس كمي لا نوعي، بمعنى عدم تقسيم قطاعات الزبون واحتياجاته والاهتمام فقط بالحجم الكلي للإنتاج:

تطور قيمة الخدمات المقدمة للزبائن



لم يعتمد المجمع إستراتيجية تسويقية فعالة لتحقيق رضا الزبائن، الزبون بحاجة إلى هيكل خدماتي ينطلق من سياسة اتصال طموحة تقني أثر حاجات الزبون، وبرامج لإدارة جودة الخدمة للوصول بخدمات المجمع إلى أعمق قدر من الرضا والقبول لدى الزبائن، تمكن جودة الخدمة من التحكم في مستوى ثابت من التكاليف التسويقية الإجمالية.

فعالية السياسات التسويقية تضمن مستوى عالي التأثير على قرارات الزبائن الشرائية وبالتالي مبيعات كبيرة ومن ثم عائدات مالية معتبرة وهامة، لكن وكما لاحظنا ابتداء من سنة 2010 بدأ المجمع في تخفيض الميزانية الموجهة للخدمات التسويقية تجاه الزبائن بشكل يضع السياسة التسويقية على المحك، ويثبت عدم مقدرة مديرية التسويق على فرض القرار داخل المجمع.

5* معدل استقطاب الزبائن: ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل استقطاب الزبائن = قيمة الخدمات المقدمة للزبائن / رقم الأعمال

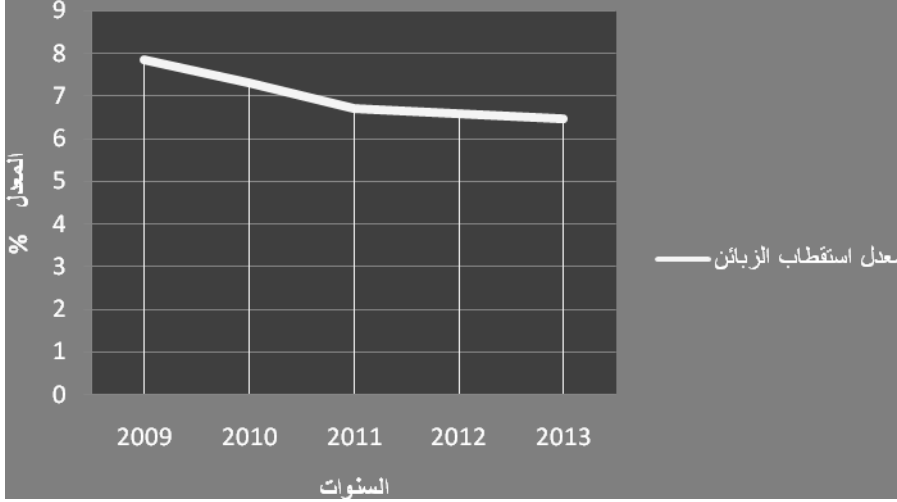
تطور معدل استقطاب الزبائن لمجمع صيدال للفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
قيمة الخدمات	94374235	914365388	905122461	914334047	740255739
رقم الأعمال	12038305678	12510199866	13504270701	13895054473	11461847582
المعدل %	7.84	7.31	6.70	6.58	6.46

توجه المجمع نحو تطوير الشراكة من سنة لأخرى للاستفادة من تطوير أساليب الإنتاج و مستويات المبيعات، كما أن السياسة التمويلية كانت لتطوير توليفة منتجات معينة ممثلة في اللقاحات والأدوية الجينية، لكن لم يوجه المجمع قدرا من الاهتمام لتطوير قاعدة الزبائن، ومع غياب تام لإستراتيجية تسويقية تدهور مؤشر

استقطاب الزبائن من سنة لأخرى إلى أن وصل 6.46% سنة 2013 بعدما كان في مستوى 7.84% سنة 2009 انخفاض بمعدل 1.38%، ونوضح هذا التطور فيما يلي:

تطور قيمة الخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بتطور رقم الأعمال



تطور رقم أعمال المجمع المتذبذب سببه عدم استقرار في أنظمة التوزيع بما فيها الخدمات ضمن هذه الأنظمة، يعود هذا القصور إلى سببين الأول هو غياب نظام معلومات تسويقي يغذي أنظمة التوزيع بالمعلومات الكافية عن البيئة التسويقية رغم تطور مستوى مبيعات المجمع وقوة المجمع المالية إلا أنه لم يغطي كثيرا الخدمات المقدمة للزبائن، والسبب الثاني هو عدم تحيين قواعد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية كأساس للانطلاق نحو الزبون، لأن جودة منتجات المجمع لا تخدم وحدها ولاء الزبائن في قراءتنا للأداء الإنتاجي، بل يجب أن يطور المجمع أداءه الاجتماعي بما يتماشى وهذا القطاع الذي ينشط فيه، ما يؤدي في النهاية إلى تحفيز الأطباء الذين يوجهون الزبائن نحو منتجات المجمع، وقدرة المجمع على إشراك الكادر الطبي الداخلي والخارجي معا، لكن في مجمع صيدال تغلب السرية والحساسية في التواصل مع الطبيب من خارج المجمع الذي يمكن أن يعكس قدرا كافيا لثقافة المسؤولية الاجتماعية للمجمع.

3- مؤشر بعد العمليات الداخلية:

العمليات الداخلية هي مجموع الأنشطة التي تتولد من تفاعل أجزاء هيكل المؤسسة التنظيمي، فهي تولد مصالح مشتركة داخلية بين أجزاء النظام باعتماد إجراءات وقوانين معينة، وباستخدام أنظمة معلومات إدارية يتطلبها كل جزء من أجزاء النظام، وبالمقابل تتطلب أنشطة تتماشى وتطلعات العنصر البشري من داخل

المؤسسة، فهو يعكس قدرة المؤسسة بالتأثير في محيطها الداخلي باستخدام مبادئ التسويق الداخلي، هذا النظام من الأنظمة التحفيزية للعنصر البشري يولد قدرة على تطوير الأداء:

مؤشرات بعد العمليات الداخلية

معدل نمو الإنتاج	يقيس تطور الإنتاج من سنة لأخرى
معدل نمو القيمة المضافة	يقيس تطور القيمة المضافة من سنة لأخرى
معدل تحسن الكفاءة الإدارية	يقيس تطور العمليات الداخلية من سنة لأخرى
معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية	يقيس تطور النتيجة المالية من سنة لأخرى

1 * معدل نمو الإنتاج: طبيعة الإمكانيات الاقتصادية والإنتاجية بالتحديد الدالة على التفوق الصناعي داخل قطاع معين، وتجعل المؤسسة صاحبة قرار في سوقها من خلال التحكم في جودة المنتج وأساليب هذه الجودة، معدل نمو الإنتاج يقيس بدقة هذا الإطار:

معدل نمو الإنتاج = (قيمة إنتاج السنة الحالية - قيمة إنتاج السنة السابقة) / قيمة إنتاج السنة السابقة

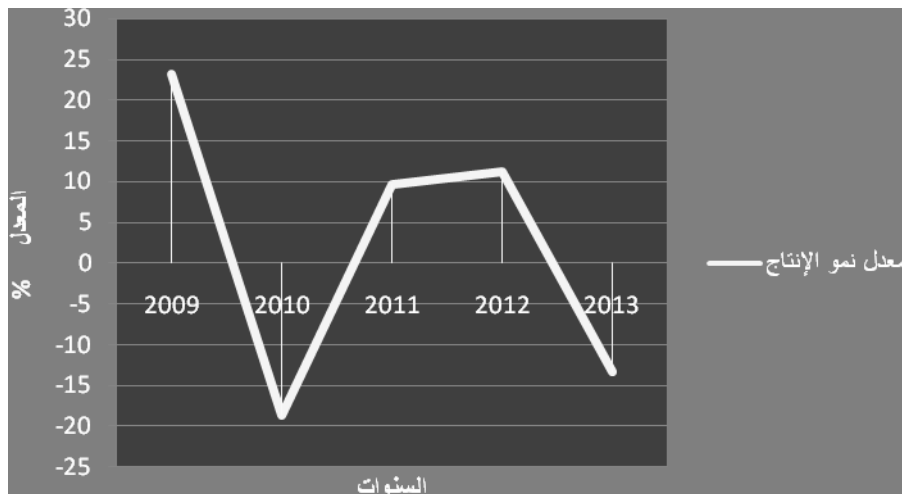
تطور معدل نمو الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
قيمة الإنتاج	14236516320	11571468990	12689519436	14124680917	12243878149
المعدل %	23.23	(18.72)	9.66	11.31	(13.32)

الحصة السوقية التي اكتسبها المجمع سنة 2009 كانت بسبب الشراكة الاقتصادية، هذه الشراكة مكنته من

تطوير أحجام الإنتاج عبر فروع المجمع، الشكل التالي يوضح هذا التطور:

الشكل رقم(20): تطور حجم إنتاج مجمع صيدال



لم يحاول المجمع تطوير أنظمة معلومات وأساليب قياس وإدارة الجودة الشاملة، يتحكم من خلالها بأداء فروعها، كما ولم يتم الاعتماد على برنامج إنتاجي يحاكي التطورات الحاصلة في الصناعة الصيدلانية كما هي في الشركات الأجنبية، حيث رغم الحجم الهائل لإمكانات المؤسسة وقوتها المالية إلا أن معدل الإنتاج ينخفض إلى مستويات دنيا، تفسيره انخفاض الطلب على منتجات المجمع من جهة والتكاليف الغير مبنية على جدوى اقتصادية محكمة، بقرائتنا لسنة 2011 نلاحظ أنه رغم ميزانية التطوير العالية إلا أن هذا المعدل لم يعرف تطورا يرقى لتطلعات الشركاء والمساهمين، ما يدل على رؤية ضعيفة لمستقبل الصناعة الصيدلانية لا تعكس حجم وقوة المجمع والغرض من الشراكة الأجنبية في القطاع.

2* معدل نمو القيمة المضافة: يرتبط مفهوم القيمة المضافة برقم الأعمال المحقق خلال فترة الاستغلال، فهو مؤشر على قدرة المؤسسة على خلق مردود مالي من عملياتها التجارية، يحسب معدل نمو القيمة المضافة بالعلاقة التالية:

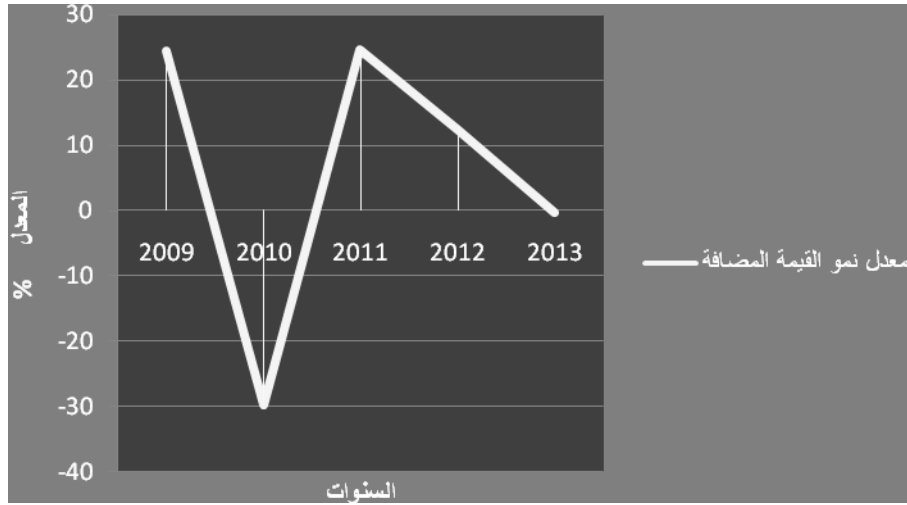
معدل نمو القيمة المضافة = (القيمة المضافة للسنة الحالية - القيمة المضافة للسنة السابقة) / القيمة المضافة للسنة السابقة

تطور معدل نمو القيمة المضافة لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
القيمة المضافة	8090278537	5684351133	7084738682	7963460024	7947147149
المعدل %	24.42	(29.74)	24.64	12.40	(0.20)

معدل نمو القيمة المضافة للمجمع غير مستقر وغير ثابت وفي مستويات منخفضة باستمرار، حيث ارتفع بين السنتين 2009 و 2011 بمعدلات مرضية نوعا ما يعكس قدرة المجمع على التحكم في مستويات معينة من الأنشطة الداخلية، لكن كما أشرنا سابقا أن أداء المجمع الإنتاجي اعتمد على توجيهين للتطوير والتنمية الصناعية، اتجاها يعتمد على الشراكة الاقتصادية وبناء أواصر الصلة الاقتصادية بينه وبين شركاء أقوى في السوق الصيدلاني، واتجاه يعتمد على دعم الحكومة للمجمع خلال الأزمات التي يمر بها، لذلك نلاحظ عدم استقرار في جميع المؤشرات، نوضحها من خلال الشكل التالي:

تطور القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة (2009-2013)



3* معدل تحسن الكفاءة الإدارية: بناء الأنشطة الإدارية والتنبؤ بمردودها الاقتصادي من أهم النقاط التي ينبغي أن يعتني بها صاحب القرار في المؤسسة الاقتصادية، فهي تقيس كفاءة الإجراءات والقوانين والهياكل لدى المؤسسة، وقدرت هذه الأنظمة على تعظيم ربحية المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يعكس المنهج التنظيمي ونقاط القوة داخل البنية الإدارية وحسب بالعلاقة التالية:

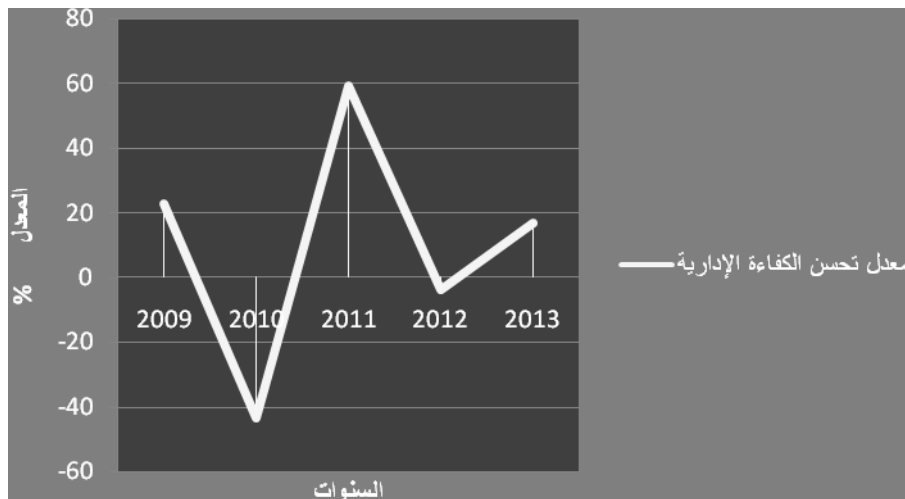
معدل تحسن الكفاءة الإدارية = (النتيجة التشغيلية للسنة الحالية - النتيجة التشغيلية للسنة السابقة) / النتيجة التشغيلية للسنة السابقة

تطور معدل تحسن الكفاءة الإدارية لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
النتيجة التشغيلية	2921981749	1649967193	2624059985	2521790319	2946399282
المعدل %	22.66	(43.53)	59.04	(3.90)	16.84

توضح أرقام الجدول مدى تحسن الكفاءة الإدارية إلى غاية سنة 2013 نعرضها في الشكل التالي:

تطور النتيجة التشغيلية للفترة (2009-2013)



لم يتمكن المجمع من الاحتفاظ بهذه الكفاءة لفترات متلاحقة ولم يتمكن من استخدام المناهج والأساليب الإدارية التي تفعل دور إجراءات التسويق الداخلي في بعث الثقة في الكادر البشري على توليد العائد الاقتصادي للمجمع، سنة 2010 المنافسة القوية من قبل المؤسسات الأجنبية كانت حائلا أمام تقدم المجمع داخل السوق الجزائري عكس انخفاضا للإمكانيات التنافسية للمجمع، الخسارة هذه أدت إلى إهمال المجمع لتطوير الأنظمة الخبيرة وفعالية مناهجها التسييرية على التحكم في العمليات المستمرة للمجمع، رغم الدعم الحكومي الذي غطى النتيجة العملياتية سنة 2011 إلا أن المجمع لا يتبنى تغذية رجعية تمكنه من تجاوز الأزمات القريبة.

***4 معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية:** يقيس الأداء الإداري للقائمين على العمليات المحققة لتعظيم العائد المالي وتدني التكاليف ويعكس الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة بسياستها المالية وكفاءتها في تغذية أوعيتها التنفيذية والتشغيلية بالسيولة بصورة عقلانية، يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية} = \frac{\text{النتيجة المالية للسنة الحالية} - \text{النتيجة المالية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة المالية للسنة السابقة}}$$

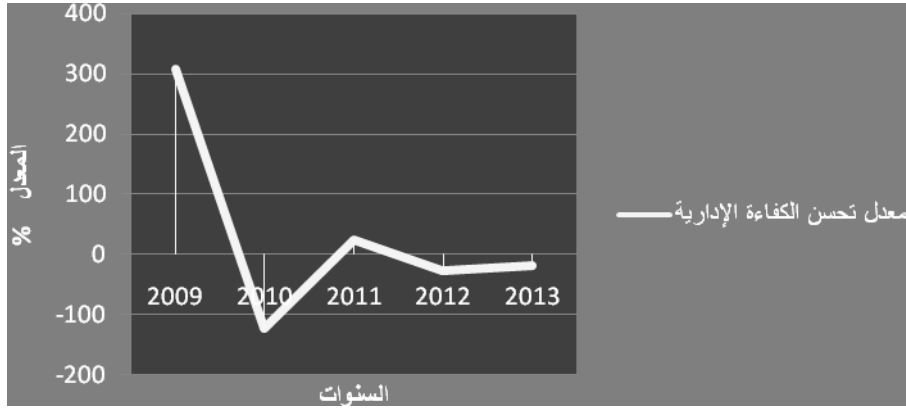
نوضح من خلال الجدول التالي تطور معدل كفاءة الإدارة المالية في مجمع صيدال:

تطور معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية لمجمع صيدال خلال الفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
النتيجة المالية	573684371	(130355224)	(98857904)	(124338804)	(147696864)
المعدل %	307.84	(122.72)	24.16	(25.78)	(18.78)

السياسة المالية للدولة ومحاولاتها تطبيق برامج دعم تغذي القطاعات الاقتصادية الإستراتيجية لم يأت بالجديد على بعض المؤسسات من بينها مجمع صيدال، دعمه القوي لهذا الكيان من خلال توفير غطاء الشراكة الدولية لم يعكس تطورا في أداءه المالي، فالفجوات التي صنعها ضيق الرؤية الاستراتيجية وتبني هيكل نظام إداري كلاسيكي لا يقبل التجديد ولا يعود إلى أنظمة تغذية عكسية للمستويات التنفيذية والتشغيلية جعل منها مراكز تفرغ السيولة لا مراكز توليد للسيولة، برامج المحاكاة للظروف المستقبلية داخل هذه المستويات كان من شأنها معرفة الفجوات التي تحول بين الأداء المالي الفعلي والمتوقع، لكن بدا واضحا أن الإدارة المالية للمجمع لا تتمتع بالاستقلالية في إدارتها المالية ولا في دراسة جدوى تكاليف عملياتها وأنشطتها الداخلية، سجل المؤشر معدلا موجبا سنة 2009 إلا أنه تراجع سنة 2010 وهو دليل على عدم قدرة الإدارة المالية بالاحتفاظ على المورد المالي، قمنا بإعداد الشكل التالي:

تطور النتيجة المالية لمجمع صيدال



4- مؤشرات بعد التعلم والنمو:

يؤثر هذا المؤشر بشكل رئيسي على بقية المؤشرات، فهي تجمع عددا من المؤشرات الاجتماعية المهمة التي تدخل في سياق المسؤولية الاجتماعية للمجمع، وتساهم في وصف حاجات ورغبات الزبون الداخلي للمؤسسة وهو المستخدم، هذا العامل يتطلع إلى تحسين ظروفه الوظيفية من هياكل مريحة وكذلك الاجتماعية من تحفيز مادي ومعنوي، وله جانب مهم في تطوير القدرات المعرفية والاتصالية التي يؤثر تطورها في البيئة التشغيلية ومخرجات النظام التسويقي ويحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي معا وفي النهاية يحقق تعظيما للمزايا التنافسية للمؤسسة، مجال الحرية الممنوح للعنصر البشري يمكن من تطوير أساليب الإبداع والابتكار، وهو مفتاح للتنمية المستدامة داخل المجمع:

مؤشرات بعد التعلم والنمو

معدل تفعيل العلاقة مع العاملين	يقيس تطور مصاريف المستخدمين مقارنة برقم الأعمال
معدل تحفيز العاملين	يقيس تطور مصاريف المستخدمين من سنة لأخرى
معدل إشراك العاملين	يقيس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق العائد المالي

***1 معدل تفعيل العلاقة مع العاملين:** هو مؤشر اجتماعي مهم يوضح اهتمام المجمع بتطلعات العاملين من خلال توزيع مناسب للعائد المالي المتمثل في رقم الأعمال بشكل يتماشى وأدائهم الاقتصادي للمجمع، وهو مقياس لتفعيل العلاقة معهم والاستثمار في ولائهم للمجمع، يحسب بالعلاقة التالية:

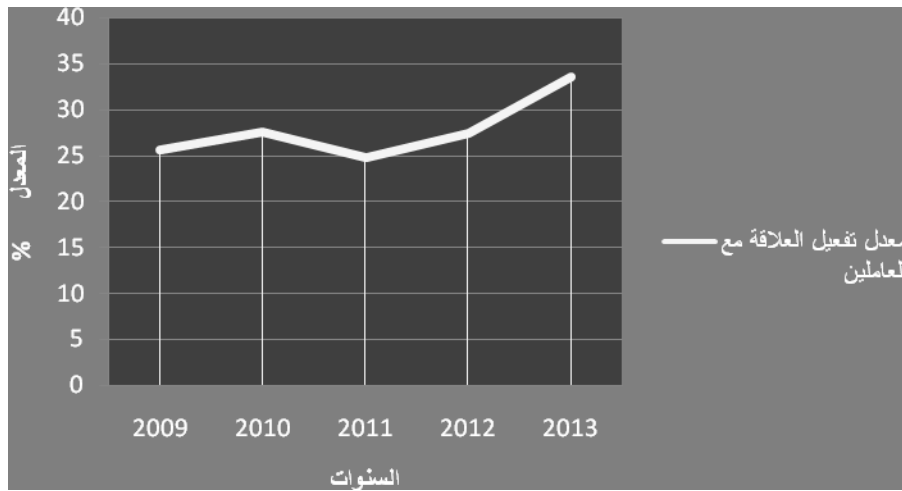
$$\text{معدل تفعيل العلاقة مع العاملين} = \frac{\text{مصاريف المستخدمين}}{\text{رقم الأعمال}}$$

تطور معدل تفعيل العلاقة مع العاملين لمجمع صيدال للفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
مصاريف المستخدمين	3078975082	3439806441	3342926583	3809104894	3848442866
رقم الأعمال	12038305678	12510199866	13504270701	13895054473	11461847582
المعدل %	25.58	27.50	24.75	27.41	33.58

يريد المجمع باستمرار خلق جو من التقارب بينه وبين عامليه محاولاً تصور رغباتهم وحاجاتهم المالية والمعرفية من خلال دعمه المستمر لسياق التعلم والتطوير المعرفي وتحفيزه على اكتساب القدرات العلمية لتجديد الأساليب والأدوات المهنية والوظيفية بشكل عام، والشكل التالي يوضح هذا التطور:

تطور مصاريف المستخدمين مقارنة بتطور رقم أعمال مجمع صيدال



تجانس المعدل كثيراً في الفترة محل الدراسة دليل على أداء اجتماعي فريد ينتهجه المجمع بتخصيصه مصاريف موجهة للمستخدمين تدخل في برامج التكوين والتعليم لتطوير أداء الفئات المختلفة من الإطارات والمستخدمين وزيادة القدرة على فهم هذه الفئات للأهداف التي يريد المجمع بلوغها.

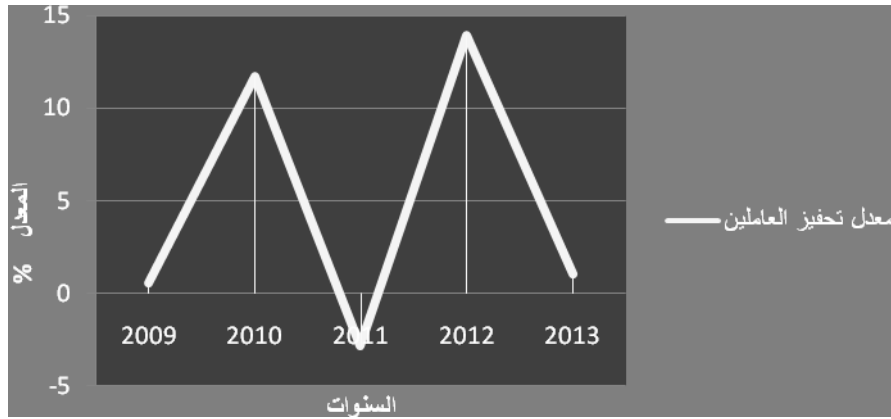
***2 مؤشر تحفيز العاملين:** هو مؤشر يعكس مساهمة المجمع في تلبية حاجات ورغبات الموارد البشرية وتحفيزهم بغية تحقيق رضاهم وتطوير أدائهم، قمنا بإعداد الجدول التالي لنوضح تطور هذا المعدل:

تطور معدل تحفيز العاملين لمجمع صيدال للفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
مصاريف المستخدمين	3078975082	3439806441	3342926583	3809104894	3848442866
المعدل %	0.56	11.72	(2.82)	13.94	1.03

مصاريف المستخدمين مخصصة لتطوير أدائهم وظروفهم المهنية مادية أو معنوية يسعى المجمع من خلالها إلى توحيد جهود هؤلاء المستخدمين لخدمة الهدف الأساسي للمجمع وهو النمو والبقاء، هذه المصاريف تعكس درجة ثقة المؤسسة في اختيار للعنصر البشري إطاراً أو دون ذلك، تطور المؤشر سنة 2010 بشكل كبير وهذا يدل على تبني سياسة معينة تنعكس في برامج التوظيف والترقية وكذا التكوين بعد توسعة قاعدته الصناعية والتجارية، نوضح تطور هذا المتغير الشكل التالي:

تطور مصاريف المستخدمين لمجمع صيدال



نلاحظ انخفاض المؤشر سنة 2011 بسبب خسارة المجمع لحصته السوقية في السوق الوطني، ما أدى إلى تدخل الدولة في نفس السنة لإنعاش المجمع من جديد، فأدى ذلك إلى تحسن المؤشر سنة 2012 لكنه سرعان ما ينخفض سنة 2013، بسبب المشاكل المالية وغياب أدوات التحكم في المورد المالي للمجمع، وهذه نتيجة أن هذا المؤشر كذلك مرتبط بمستوى ضخ السيولة المالية فيه لا ببرامج وخطط سابقة تبحث في تطويره.

***3 معدل إشراك العاملين:** هو معدل يعكس عائد مصاريف المستخدمين على النتيجة الصافية، يقاس بالعلاقة

التالية:

$$\text{معدل إشراك العاملين} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مصاريف المستخدمين}}$$

تطور معدل إشراك العاملين لمجمع صيدال للفترة (2009-2013)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
النتيجة الصافية	2871813551	1102191923	2060480316	1965160951	2658147327
مصاريف المستخدمين	3078975082	3439806441	3342926583	3809104894	3848442866
المعدل %	93.27	32.04	61.64	51.59	69.07

عدم الاستقرار في مصاريف المستخدمين لم يؤثر على عائد النتيجة الصافية، حيث نلمس مساهمة المستخدم بشكل كبير في تطوير النتيجة الصافية للمجمع، ودليل مرة أخرى على قدرة الموارد البشرية للمجمع على تحقيق مزايا تنافسية، حيث كان مرتفعا سنة 2009 وانخفض بسبب الأداء المالي للفروع خلال السنة اللاحقة لكن سرعان ما ارتفع سنة 2011 وبقي مستقرا ومتجانسا في معدلته حتى سنة 2013، وهنا نستطيع الخروج بقرائتين الأولى هي عقلانية الإنفاق المتبع من قبل المجمع وأداؤه المالي من هذا الباب ناجح من جهة ومن جهة أخرى إمكانية معرفة الإنفاق الذي يحقق النتيجة الصافية بمستوياتها الكبيرة وبالتالي تحديد مجال الإنفاق للفترات اللاحقة على المورد البشري، رغم المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الجزائرية والأجنبية إلا أن المستخدم في مجمع صيدال يساهم بإمكانياته وهو دليل على مساهمة الأداء الاجتماعي في تطوير أداء المجمع الإنتاجي والتسويقي على حد سواء ونتيجة حتمية في أنه علاج لتذبذب باقي المؤشرات، نوضح تطور أوجه المقارنة في الشكل التالي:

تطور مصاريف المستخدمين مقارنة بالنتيجة الصافية لمجمع صيدال



تحديد مؤشرات لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال

يحاول المجمع تطبيق إستراتيجيات إنتاجية ومالية وتسويقية، والحائل بينه وبين تطبيقها غياب الرؤية الإستراتيجية، لذلك ينبغي وضع الأوزان النسبية لمؤشرات كل بعد من أبعاد لوحة القيادة التشغيلية، من أجل قياس الأداء بشكل فعلي ومراقبة الانحرافات والأخطاء والعمل على تصحيحها.

1- تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات البعد المالي:

يمكننا القول أن للبعد المالي أهمية بالغة في لوحة القيادة التشغيلية، فهو منطلق لتغطية تكاليف الأبعاد الأخرى، وهو البعد الأكثر أهمية لدى مجمع صيدال الذي يحاول تحسينه وتطويره وترتيبه باستمرار، ضمن نموذج لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال تم بناء ثلاث مؤشرات لهذا البعد تحدد وضعية هذا البعد من خلال حالة المؤشرات النسبية، وفعالية ترجمة الإستراتيجية التسويقية الإنتاجية للمستوى التشغيلي ومحاولة لبعث الرابط

بين الإدارة المالية والتشغيلية، حيث تم تحديد وزن 30% من الأداء التشغيلي تم توزيعها بالتساوي بين مؤشراتته كالتالي:

معدل تحسن الربحية: حدد وزنه 10% وتمثل أهميته في تحديد تطور مستوى ربحية الموارد التشغيلية.
معدل تحسن كفاءة الإدارة التشغيلية: حدد وزنه 10% وتمثل أهميته في تحديد كفاءة الأدوات والإجراءات والمنهجية الإدارية المعلوم لها في المستوى التشغيلي.
معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية: حدد وزنه 10% وتمثل أهميته في تحديد نجاعة الخطط المالية وفعالية العمليات المالية على مستوى الإدارة المالية في تغطية التكاليف وتخفيضها وتعظيم الأرباح.

2- تحديد الأوزان النسبية لبعء الزبائن (الأداء التسويقي):

يعتبر رضا الزبون من بين اهتمامات الإدارة العليا وهو أساس تطبيق الإستراتيجية في المستوى التشغيلي، فمؤشر رضا الزبائن ترتبط ارتباطا وثيقا بتتظيم الأرباح وتخفيض التكاليف وبالتالي بالبعء المالي، وهو مؤشر تطور الحصة السوقية للمجمع لا يمكن تحقيق مستويات فاعلة فيه إلا من خلال تحسين المردود التجاري وكذلك له الأثر الكبير على تعظيم مبيعات المؤسسة، تم تحديد وزنه النسبي 30% من الأداء التشغيلي موزعة على أربع مؤشرات هي:

معدل نمو رقم الأعمال: حدد وزنه النسبي 10%، تتمثل أهميته في قياس تطور رقم الأعمال من سنة لأخرى.
معدل المردودية التجارية: حدد وزنه النسبي 10%، تتمثل أهميته في تحديد مساهمة حجم المبيعات في تحقيق الأرباح.
تحسن معدل دوران الزبائن: حدد وزنه 5%، وتمثل أهميته في تحديد مستوى تسديد الزبون لمستحققاته المالية ما يعكس درجة الرضا.
معدل استقطاب الزبائن: حدد وزنه النسبي 5%، تتمثل أهميته في تحليل مستوى فاعلية المجمع في جذب أعداد جديد من الزبائن.

3- تحديد الأوزان النسبية لمؤشر بعء العمليات الداخلية (الأداء الإنتاجي):

هذا البعء يحدد العمليات والأنشطة داخل بيئة القطاع الإنتاجي للمجمع والتي تحتاج إلى تطوير ورعاية وتغيير في بعض الأحيان، لذلك فهي من بين المؤشرات المهمة في تحقيق العائد المالي للمجمع، فهو يحدد

مدى كفاءة الأعوان على اختلافهم أعوان التحكم وأعوان التنفيذ ومستوى تفعيلهم لمختلف العمليات، منح وزنا نسبي 20% من الأداء التشغيلي، وهي موزعة على مؤشرين:

مؤشر نمو الإنتاج: حدد وزنه النسبي 10%، ويحدد تطور إجمالي إنتاج المجمع من سنة لأخرى.
مؤشر نمو القيمة المضافة: حدد وزنه 10%، يقيس قدرة المجمع على توليد القيمة المضافة والتطور السنوي لها.

4- تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات بعد التعلم والنمو(الأداء الاجتماعي):

يقوم المجمع بمحاولة التأثير الإيجابي على الموارد البشرية من خلال تحسين الظروف الوظيفية التي تؤثر إيجابا وأحيانا سلبا على الأفراد، ويقوم بتصميم برامج للتكوين والتعليم بهدف تحفيز الأفراد على العمل في بيئة معينة، وهذا يولد تنمية للمعارف، وبالتالي تشجيع على الإبداع والابتكار في مختلف الأنشطة والمساهمة في تعظيم أرباح المجمع، وأعطى هذا البعد وزنا 20% موزعة على ثلاثة مؤشرات:

مؤشر تحفيز المستخدمين: حدد وزنه 10%، وتتمثل أهميته في كونه يوضح مستوى اهتمامات المجمع بحاجات ورغبات المستخدم من خلال تلبيةها.
مؤشر التركيز على إشراك المستخدمين: حدد وزنه 5%، وتتمثل أهميته النسبية في أنه يحل درجة مشاركة المستخدمين في تعظيم أرباح المجمع.
مؤشر مردودية مصاريف المستخدمين: حدد وزنه النسبي 5%، تتمثل أهميته النسبية في كونه يقيس العائد المالي المتأتي من ضخ سيولة مالية داخل عمليات وأنشطة المستخدمين.

تحديد الأوزان المستهدفة لمؤشرات أبعاد لوحة القيادة التشغيلية

تقوم المؤسسات ببناء مؤشرات تبعا للنسب المستهدفة دونما اهتمام بالنسب التاريخية، وبعد تحديد أهم معدلات المحدد كمؤشرات لأبعاد لوحة القيادة التشغيلية يجب تحديد الوزن المستهدف من كل مؤشر.

1- تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات البعد المالي:

يحاول المجمع زيادة أرباحه وتعظيمها وتخفيض تكاليفه، وزيادة حصته السوقية، وهذا لا يمكن بلوغه إلا من خلال تحسين الأداء المالي للمجمع، حددت الأوزان النسبية المستهدفة كالتالي:

معدل تحسن الربحية: حددت النسبة المستهدفة بـ 20%، فالمجمع يسعى لتحقيق مردودية لا تقل عن هذه النسبة.

معدل تحسن كفاءة الإدارة التشغيلية: حددت النسبة المستهدفة بـ 20%، حيث أن المجمع يحاول تطوير إجراءاته وعملياته الداخلية لكي تفوق هذه النسبة.

معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية: حددت النسبة المستهدفة بـ 20%، فالمجمع يحاول بدور تطوير طرق تمويله وتحسين أدائه المالي، ومحاولة تبني سياسة مالية ناجعة تحسن أداء الإدارة المالية.

2- تحديد الأوزان النسبية لبعء الزبائن (الأداء التسويقي):

بيئة مجمع صيدال جد معقدة وغير واضحة ومفهومة لا تمكن صاحب القرار من تحقيق رد فعل إيجابي بينها وبين المتعاملين الاقتصاديين وبالتحديد الزبائن، فالزبون مؤشر على زيادة أو انخفاض المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح أو انخفاضها، فالمجمع يحاول دوما استقطاب أكثر عدد من الزبائن، لذا تم تحديد النسب المستهدفة لكل مؤشر في هذا البعد كما يلي:

معدل نمو رقم الأعمال: النسبة المستهدفة 20%، فالمجمع إلى تعظيم مبيعاته إلى مستويات لا تقل عن هذه النسبة.

معدل المردودية التجارية: حددت النسبة المستهدفة بـ 30%، فالعمليات التجارية يتم تطويرها حتى لا تقل عن هذه النسبة.

تحسين معدل دوران الزبائن: النسبة 20%، فالمجمع يحاول تحسين معدل دوران الزبون بمستويات تساوي أو تزيد هذه النسبة.

معدل استقطاب الزبائن: النسبة 20%، فالمجمع يحاول تطوير السياسات التسويقية التي تؤثر إيجابا في جمهور المجمع وبالتالي اجتذاب أكبر عدد من الزبائن.

3- تحديد الأوزان النسبية لمؤشر بعد العمليات الداخلية (الأداء الإنتاجي):

يحاول المجمع تطوير سلة الأنشطة والعمليات ويضمنها بسلسلة من الأدوات التكنولوجية والتقنية لزيادة كفاءتها، والعمليات الداخلية من بين النقاط الحساسة لتنفيذ إستراتيجية تشغيلية على أكمل وجه، لأنها تنطلق من

تشخيص واضح لبيئة العمل التشغيلية وتحديد نقاط القوة والضعف في الأدوات المالية والإدارية قبل كل شيء، هذا ما جعلنا نضع الأوزان التالية المتعلقة بكل مؤشر:

مؤشر نمو الإنتاج: النسبة المستهدفة 20%، يهدف المجمع إلى زيادة إنتاجه الإجمالي بنسبة لا تقل عن هذه النسبة.

مؤشر نمو القيمة المضافة: النسبة المستهدفة 20%، حيث يحاول المجمع زيادة القيمة المضافة التي تتحقق من أصول المؤسسة بنسبة لا تقل عن 20%.

4- تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات بعد التعلم والنمو(الأداء الاجتماعي):

المورد البشري وسعة تخزين أكبر قدر من المواد المعرفية والعلمية أساس نجاح أي كيان اقتصادي، فالمورد البشري إذا ما تم تفعيل دوره في رسم الإستراتيجية وتطبيقها من خلال تأهيله لذلك بزيادة مصاريف تكوينه وتعليمه واهتماماته الاجتماعية المولدة للإبداع والابتكار ستصل المؤسسة إلى أقصى درجة من تعظيم أرباحها، هذا وارتأينا أن نحدد النسب المستهدفة للمؤشرات كالتالي:

عرض وتحليل مؤشرات لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال

لقد قمنا باقتراح نموذج لوحة قيادة تشغيلية تتماشى مؤشرات في أوزانها مع متغيرات البيئة التشغيلية ينبغي عرضها وتفسير نتائجها، فهي أساس التصور الذي وضعناه في أن المجمع سيحقق ميزة تنافسية وتميزا كافيا من خلال تطبيقها.

عرض نموذج لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض النتائج المتحققة بعد قياس قيم المؤشرات المتعلقة بلوحة القيادة التشغيلية ومن ثم عرض لنموذج لوحة القيادة التشغيلية للمجمع.

بعد القيام بمجموعة من القياسات شملت تحديد الوزن النسبي والنسب المستهدفة لكل مؤشر، نستطيع أن نقوم بتصميم لوحة القيادة التشغيلية المقترحة للمجمع، لكن في البداية لا بد من عرض سلسلة النتائج التي حققتها قياسات مؤشرات الأداء التشغيلي للفترة (2009-2013):

مؤشر تحفيز المستخدمين: النسبة المستهدفة 20%، حيث يقوم المجمع بتطوير المصاريف الموجهة للعاملين وبالتالي زيادة التحفيز المتولد لديهم.

مؤشر التركيز على إشراك المستخدمين: النسبة المستهدفة 40%، وهي نسبة يحاول المجمع بلوغها لتطوير رقم الأعمال مقارنة بمستويات مصاريف المستخدمين.

مؤشر مردودية مصاريف المستخدمين: مستوى النتيجة الصافية مقارنة بمعدل مصاريف المستخدمين يحدد أكبر نسبة من اهتمامات المجمع وهي 60% يحاول المجمع بلوغها.

نتائج قياس مؤشرات أبعاد لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال

مؤسّط الأداء %	النتائج المحققة %					المقياس	البعد
	2013	2012	2011	2010	2009		
7,84	8,83	6,54	7,55	3,9	12,39	معدل العائد على الأصول	البعد المالي
20,25	23,5	17,16	18,46	8,34	33,79	معدل العائد على الاستثمار	
19,27	18,86	15,38	17,56	10,32	34,23	معدل العائد على حقوق الملكية	
34,42	35,26	-4,63	86,94	-61,62	116,15	معدل نمو الأرباح	بعد الزبائن
17,05	23,19	14,14	15,26	8,81	23,86	معدل المردودية التجارية	
0,42	-17,51	2,89	7,95	3,92	4,85	معدل نمو رقم الأعمال	
5,45	1,09	-15,45	23,46	0,59	17,59	معدل دوران الزبائن	بعد العمليات الداخلية
1,9	-19,04	1,03	-1,01	-3,11	31,66	معدل الاحتفاظ بالزبائن	
6,98	6,46	6,58	6,7	7,31	7,84	معدل إستقطاب الزبائن	
2,43	-13,32	11,31	9,66	-18,72	23,23	معدل نمو الإنتاج	بعد التعلم والنمو
6,3	-0,2	12,4	26,64	-29,74	24,42	معدل نمو القيمة المضافة	
10,22	16,84	-3,9	59,04	-43,53	22,66	معدل تحسن الكفاءة الإدارية	
33,34	-18,78	-25,78	24,16	-122,72	307,84	معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية	مؤشر إشراك العاملين
27,76	33,58	27,41	24,75	27,5	25,58	معدل تفعيل العلاقة مع العاملين	
4,89	1,03	13,94	-2,82	11,72	0,56	مؤشر تحفيز العاملين	
61,52	69,07	51,59	61,64	32,04	93,27	مؤشر إشراك العاملين	

انطلاقاً من تحديد الأوزان النسبية والمستهدفة لجميع مؤشرات لوحة القيادة التشغيلية لمجمع صيدال، سنقوم

بإعداد لوحة القيادة التشغيلية المقترحة:

نموذج لوحة القيادة التشغيلي لمجمع صيدال

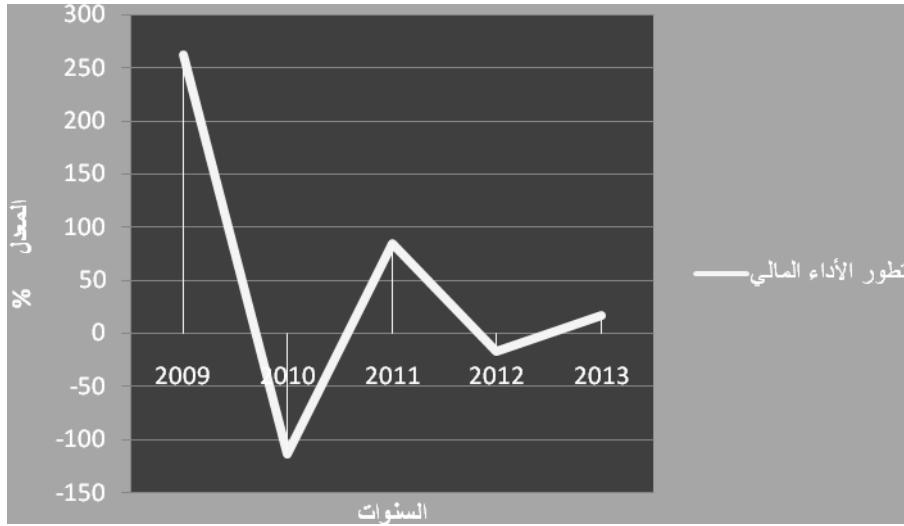
مؤشر الأداء	2013	2012	2011	2010	2009	النسبة المستهدفة	الأهمية النسبية	المؤشرات	جوانب الأداء التشغيلي
متوسط الأداء	17,25	-2,31	43,47	-30,81	58,28	%20	%10	تحسين الربحية	الأداء المالي
	5,12	-1,93	29,53	-21,77	11,33	%20	%10	تحسين كفاءة الإدارة التشغيلية	
	24,28	-12,90	12,10	-61,35	192,95	%20	%10	تحسين كفاءة الإدارة المالية	
	46,65	-17,14	85,10	-113,93	262,56	-	%30	الأداء المالي	
	0,21	1,43	3,97	1,97	2,43	%20	%10	نمو رقم الأعمال	الأداء التسويقي
	5,68	4,71	5,09	2,94	7,95	%30	%10	المرادبية التجارية	
	1,37	-3,85	5,88	0,15	4,40	%20	%5	تحسين معدل دوران الرافدين	
	1,75	1,65	1,68	1,82	1,95	%20	%5	استقطاب الرافدين	
	9,01	3,94	16,62	6,88	16,73	-	%30	الأداء التسويقي	
	1,22	5,66	4,84	-9,36	11,60	%20	%10	نمو الإنتاج	الأداء الإنتاجي
	3,16	-0,10	12,32	-14,86	12,22	%20	%10	نمو القيمة المضافة	
	4,37	11,86	17,16	-24,22	23,82	-	%20	الأداء الإنتاجي	
	2,45	6,98	-1,40	5,86	0,28	%20	%10	تحسين مستخدمين	الأداء الاجتماعي
	3,47	4,20	3,43	3,44	3,20	%40	%5	التكيز على إشراك المستخدمين	
	5,13	4,30	5,13	2,67	7,78	%60	%5	مروانية مصروف مستخدمين	
	11,05	14,71	6,83	11,97	11,26	-	%20	الأداء الاجتماعي	
	71,08	21,25	13,37	-119,30	314,37	-	%100	الأداء التشغيلي الكلي	الأداء التشغيلي الكلي

يوضح الجدول السابق لوحة القيادة لمجمع صيدال، الذي تبين مؤشرات أنه يمكن من بلوغ الأداء المستهدف، حيث نلاحظ أن أداءه التشغيلي الكلي بلغ 71.08 % ، وهو راجع بالأساس إلى قصور أدائه التسويقي الذي بلغ متوسطه 9.01% وأدائه الإنتاجي الذي بلغ 4.37% وأدائه الاجتماعي الذي بلغ 11.05%، بينما نلاحظ تفوقا في الأداء المالي الذي بلغ 46.65%، لم تتجاوز معدلات الأداء دون الأداء المالي عتبة الأداء المستهدف وهذا راجع لأسباب عديدة.

عرض تطورات مستوى الأداء الشامل

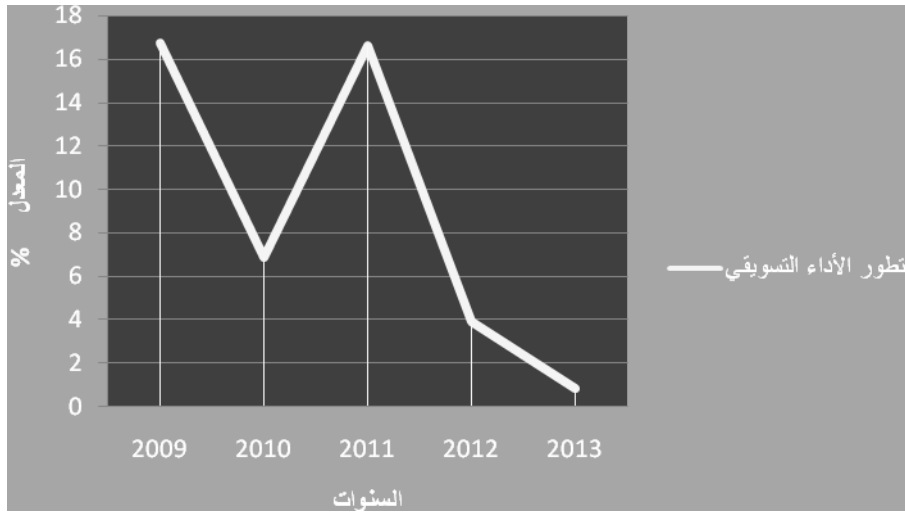
في هذا المطلب عرض تطور مؤشرات لوحة القيادة المالية والتسويقية والاجتماعية، هذه المؤشرات تمثل قاعدة مرجعية لمسيرى الأنشطة المالية والتسويقية وغيرها من الأنشطة الإستراتيجية في المؤسسة.

تطور مستوى الأداء المالي



نلاحظ من خلال الشكل أن المجمع قام بخطوة كبيرة خلال الفترة محل الدراسة نحو أداء مالي مميز، هدفه تطوير الأنظمة التمويلية للمؤسسة ومختلف الأوعية التي تستنفذ تمويلا كبير، خاصة تكاليف البحث والتطوير وأساليب الإنتاج التي سعى المجمع إلى تطويرها لتبلغ مستوى الأداء الإنتاجي لشركائه الاقتصاديين الذين تم إبرام اتفاقيات الشراك معهم، دون أن ننسى مساهمة الحكومة في تعويض خسائر الكيانات الاقتصادية التي تعرف تذبذبا ومن بينها مجمع صيدال بداية من 2010، بينما من جانب الأداء التسويقي نلاحظ أن تطلعات المجمع نحو تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم ضعيفة مقارنة بالمؤسسات الناشئة في قطاع الصناعة الصيدلانية، اهتمام المجمع بالأنشطة التسويقية يقتصر على بعض الإجراءات والبرامج التسويقية السطحية، بينما يحاول المنافس الوطني والأجنبي إتباع أساليب تسويقية عالية الجودة من خلال التسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي وغيرها من أساليب التسويق، حيث نلاحظ أن الإدارة المسيطرة في المستوى الإستراتيجي للمجمع الإدارة المالية، من جهة أخرى يستطيع المجمع من خلال النتائج المقدمة والمؤشرات المستخرجة من تطوير مزيج التسويقي لكنه لا يبادر بها، ويقتصر تركيزه على عدد من البرامج الترويجية كحضوره في المنابر الإعلامية عن طريق الإشهار والحملات الإعلانية والمؤتمرات بصورة نسبية، وبالتالي فهو غير قادر على تنشيط هذا الجانب من المزيج التسويقي، والشكل التالي يوضح تطور الأداء التسويقي:

تطور مستوى الأداء التسويقي



قائمة المراجع

1. حسن أحمد توفيق، التجارة الخارجية -دراسة تطبيقية-، دار النهضة العربية، مصر، 1988.
2. حسام علي، علي داود وآخرون، إقتصاديات التجارة الخارجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002.
3. محمود محمد فوزان، سرحان أحمد سليمان، التجارة الخارجية البنية الكلية والزراعية العربية - رؤية تحليلية-، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2016.
4. محمد دياب، التجارة الدولية في عصر العولمة، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2010.
5. موردخاي كيريانين، ترجمة : محمد إبراهيم منصور علي ومسعود عطية، الاقتصاد الدولي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
6. محمد الصيرفي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
7. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات النقود والبنوك في إطار عالمية القرن الحادي والعشرين، المكتب العربي الحديث، مصر، 2006.
8. ضياء مجيد الموسوي، الاقتصاد النقدي، مؤسسات شباب الجامعة، مصر، 1998.