

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تحت عنوان:

أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أداء شركات التأمين الجزائرية
-دراسة حالة المديريات الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف-

تحت إشراف:

أ.د. عماري عمار

من إعداد الطالبة:

مخناش ابتسام

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر (أ)	د. بن سالم فاروق
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ تعليم عالي	أ.د. عماري عمار
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر (أ)	د. معوش محمد الأمين
مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر (أ)	د. طحطوح مسعود
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د. غفصي توفيق
مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر (أ)	د. سالم راضية

السنة الجامعية 2024/2023



شكر وعرفان

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

أتقدم بأسى معاني الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عمار الذي تشرفت بمرافقته لي في مشواري الدراسي، وذلك بإشرافه في البداية على مذكرة الماجستير، ثم قبوله الإشراف على هذه الأطروحة، كما أتقدم له بعظيم الامتنان على النصائح والتوجيهات القيمة التي قدمها لي بغية تصويب وإنجاز هذا العمل، وتقديمه في أفضل صورة.

كما أتقدم بأرقى معاني الشكر إلى كافة أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا جهد الاطلاع على هذا العمل وقراءته وتصحيحه. وإلى كافة الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم استبيان الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع مدراء وإدارات المديريات الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف محل الدراسة، الذين تعاونوا معي لإتمام الجانب التطبيقي لهذه الأطروحة.

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

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

إهداء

إلى والدي الكريمين.

إلى إخوتي وأخواتي، وكل العائلة كبيرها وصغيرها.

إلى كل أهل والأساتذة والصديقات في الحياة والدراسة والعمل.

إلى كل موظفي وموظفات المديرية الجهوية للميزانية بسطيف وأخص بالذكر

موظفي وموظفات الرقابة المالية لدى بلدية عين ولمان.

أهدي عملي هذا

مقدمة عامة

مقدمة:

تشهد منظمات الأعمال في دول العالم العديد من التحديات التي تفرضها بيئتها الخارجية؛ خاصة ما تعلق منها بالشروط التي تملئها المنظمة العالمية للتجارة، والقاضية بتحرير التجارة الخارجية، ورفع الحواجز الجمركية، إضافة إلى تنامي حدة المنافسة بين هذه المنظمات، والتغير المستمر لأذواق العملاء. والجزائر كغيرها من دول العالم لا تستطيع العيش بمعزل عن هذه التحديات، وفي خضم ذلك فإن مؤسساتها الخدمية عموماً، والمؤسسات التأمينية خصوصاً وبحكم طبيعة نشاطها تجد نفسها في معترك اقتصادي دولي جديد، يتطلب منها أن تكون مؤهلة للاستفادة من الفرص التي يتيحها هذا المحيط، وتجنب تهديداته، وهذا ما سينعكس على كفاءة وفعالية أدائها، بالشكل الذي سيمكنها من تقديم خدمات ذات درجة عالية من الجودة تتماشى ومتطلبات السوق، وحاجات ورغبات الزبون، كما سيمكنها من البقاء والنمو والاستمرارية.

هذه التحديات أدت إلى تزايد الوعي لدى شركات التأمين بضرورة وأهمية النشاط التسويقي، والذي يمثل حجر الزاوية في نجاح أعمالها من خلال تحقيق الإدراك اللازم لعملاء سوق التأمين، وفهم احتياجاتهم، إضافة إلى أن عملية تسويقها لمنتجاتها بطريقة كفؤة وفعالة سينعكس إيجاباً على أدائها، وبالتالي تعزيز فرص بقائها ونجاحها في السوق والذي لن يكون إلا بانتهاجها لأساليب علمية في تسيير معظم أنشطتها التسويقية في ظل المتغيرات البيئية المحيطة. ولعل من أهم هذه الأساليب العلمية المنتهجة هو أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي أصبح ضرورة ملحة لشركات التأمين، نظراً لأهميته الكبيرة وتحقيقه للعديد من المزايا التي تنعكس على تحسين الأداء؛ إذ يساعد على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية واتجاهاتها، وتطوير استراتيجيات تسويقية تمكن من تجنب التهديدات التي تفرزها البيئة والاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، كما يوجه المؤسسات إلى الاستجابة لتنوع حاجات العملاء ورغباتهم، وتنمية وتطوير منتجاتهم، ويمكنها من مواجهة تحديات المنافسة، ويساعدها على تحقيق النمو والاستمرار في السوق.

أولاً: إشكالية البحث

تعد شركات التأمين واحدة من بين أهم الدعائم والمركبات الرئيسية للتنمية الاقتصادية؛ فهي تلعب دوراً مهماً في تنشيط الاقتصاد الوطني وتساهم في رفع النمو الاقتصادي في البلد. وفي ظل التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال والتي تتسم بالتغير المستمر، والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات التأمينية، تزداد مهمة إدارة هذه المؤسسات صعوبة، الأمر الذي يحتم عليها تبني أسلوب إداري متميز، يساعدها على تطوير استراتيجيات تسويقية تمكن من التكيف مع هذه التحديات، وتمكن من تقديم خدماتها التأمينية على أكمل وجه إضافة إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بما يضمن نموها وبقائها في السوق؛ وذلك بمحاولة تبني وتفعيل أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق لتحقيق ذلك.

مما سبق تطرح إشكالية معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين الجزائرية محل الدراسة، وأثر ذلك على الأداء فيها، والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين محل الدراسة؟

تنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الربحية في شركات التأمين محل الدراسة؟
- ما أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الحصة السوقية في شركات التأمين محل الدراسة؟
- ما أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على رضا الزبون في شركات التأمين محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة على إشكالية هذا البحث والأسئلة المتفرعة عنها، وضعت الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الرئيسة:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0,05.

الفرضيات الفرعية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الربحية في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0,05؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الحصة السوقية في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0,05؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على رضا الزبائن في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0,05.

ثالثا: أهمية البحث

يعتبر الموضوع في حد ذاته، ذو أهمية معتبرة خاصة في مجال قطاع التأمينات في الجزائر الذي يشهد انفتاحا كبيرا في السنوات الأخيرة، حيث تشكل المنافسة أحد معالمه الرئيسية، ومن ثم فإن اعتماد المؤسسات التأمينية على التسويق بصفة عامة وعلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق بصفة خاصة يعتبر أكثر من ضرورة من أجل الرفع من مستوى أدائها من جهة ومسايرة للمنافسة من جهة أخرى فالأداء مرتبط ارتباطا مباشرا بتحقيق أهداف الشركة، فالأداء الناجح هو سبب في نجاح الشركة وقدرتها على التطور والتفوق، كما يساهم في تزويد الشركة بالموارد المالية والفرص

الاستثمارية المختلفة، وذلك من خلال الخدمات التأمينية التي تقدمها لمختلف القطاعات والأفراد، والتي تمكنهم من تعويض الخسائر الناجمة عن الأخطار التي يتعرضون لها، فضلا عن النشاط الاستثماري الذي يعد جزءا من فلسفة شركات التأمين، كما تكمن أهمية هذه الدراسة إبراز أهمية العلاقة التأثيرية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والأداء للاستفادة منها في شركات التأمين محل الدراسة.

رابعاً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص وتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق والأداء في شركات التأمين محل الدراسة، وذلك من خلال:

1. معرفة طبيعة التأثير المعنوي للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الربحية في شركات التأمين محل الدراسة؛ فالربحية تعد مقياساً يوضح النشاط الذي تزاوله المؤسسة وهل هي رابحة أم خاسرة، كما تعكس الربحية العالية كفاءة وفعالية إدارة هذه المؤسسة، وذلك من خلال قدرتها على اتخاذ القرارات السليمة التي تعمل على استثمار الإمكانيات المتاحة لتمهيتها قصد زيادة العوائد وتحقيق الأهداف المسطرة.

2. معرفة طبيعة التأثير المعنوي للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الحصة السوقية في شركات التأمين محل الدراسة فالحصة السوقية تمثل نصيب ومكانة المؤسسة في السوق المستهدف، وتعد مقياساً مهماً للأداء، وأداة مهمة للتأكد من كفاءة نشاطات المؤسسة التسويقية والاستراتيجيات المستخدمة من قبلها، والتي ينعكس أثرها على نصيبها في السوق - حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق - والذي تسعى جاهدة لرفعه والحفاظة عليه لضمان البقاء والنمو والربحية.

3. توضيح طبيعة التأثير المعنوي للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على رضا الزبون في شركات التأمين محل الدراسة فالزبون يعد السبب في وجود المؤسسة وما تهدف إليه، لذا فهي تسعى جاهدة لارضاء حاجاته ورغباته وهو ما سيدفعه للتعامل معها مرة أخرى، ومن ثم الحصول على ولائه لها ولخدماتها، وهو ما سيمكنها من مواجهة المنافسة وزيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الربحية.

كما تهدف هذه الدراسة أيضاً للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات التي قد تساعد أصحاب القرار في شركات التأمين محل الدراسة على تطوير عملها، من خلال تبني وتفعيل التخطيط الاستراتيجي للتسويق كأسلوب لتطوير الأداء.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها:

1. معرفة ما إذا كان للتخطيط الاستراتيجي للتسويق دور في تحسين أداء شركات التأمين محل الدراسة؛

2. لفت انتباه الباحثين والمسؤولين في شركات التأمين الجزائرية إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق لتحسين أدائها؛

3. تركيز الأبحاث على دراسة أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق في القطاعات الأخرى مثل القطاع الصناعي والقطاع المصرفي، مع إهمال قطاع التأمينات.

سادسا: المنهج المستخدم

سيتم الاستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي، وذلك من خلال الإلمام بالخلفية النظرية للموضوع من أجل إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، الأداء، وكذا شركات التأمين. كما سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي، من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول فقرات ومحاور الاستبيان. كما سنعتمد عليه في تحليل أهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة التطبيقية على شركات التأمين محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على أداة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

سابعا: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة الأرضية التي تمهد الطريق للباحث، وتيسر له مهمة الانطلاق في إعداد البحث؛ وقد ساعدتنا الدراسات السابقة في إيضاح وتكوين فكرة عامة حول موضوع دراستنا الحالية، وزودتنا بالمصادر والمعلومات الدقيقة الضرورية لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة، كما أفادتنا في إبراز مشكلة الدراسة، ومن ثم صياغة الفرضيات المناسبة لها، واختيار الأدوات الإحصائية الضرورية للتأكد من صحتها، وساعدتنا في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان). وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على عدة دراسات سابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة تنوعت بين العربية والأجنبية، وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

1. عباس حسين جواد، سحر عباس حسين، "أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية ببابل -"، مجلة أهل البيت، العدد الثالث، جامعة أهل البيت، العراق، 2006.

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في إبراز أثر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، التحليل، الأهداف، والخيار الاستراتيجي) في رضا الزبون (الجودة، السعر، الخدمة، والوقت) وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقد تمت الدراسة الميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية ببابل. انطلقت الدراسة من الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون؛
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون.

أظهرت النتائج عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى بشكل عام؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيري التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون (0.83) وهي نسبة قوية تدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة ومعنوية عند مستوى (0.01)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون إجمالاً إذ بلغت قيمة معامل التحديد فيها (70%)، وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

2. خيرى علي أوسو، "العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الأداء التسويقي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة زيان عاشور الحلفة، الجزائر، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الأداء التسويقي. تمت الدراسة الاستطلاعية على فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل، وقد انطلقت الدراسة من الفرضيات الرئيسة التالية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الأداء التسويقي؛
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الأداء التسويقي مجتمعة.

أظهرت نتائج الدراسة توفر جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الفنادق المبحوثة، وبمعدلات متباينة وكان ترتيب الأبعاد حسب أهميتها على النحو التالي: (الرسالة التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية، التقييم والرقابة التسويقية، الخيار الاستراتيجي للتسويق، الأهداف التسويقية). وأشارت النتائج إلى اهتمام إدارات الفنادق بمؤشرات الأداء التسويقي، وبمعدلات متباينة وكان ترتيب الأبعاد حسب أهميتها على النحو التالي: (رضا الزبون، ولاء الزبون، الحصة السوقية، الابتكار التسويقي). كما أثبتت النتائج صحة الفرضيات الرئيسة، والتي نصت على وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي التسويقي والأداء التسويقي.

3. سعد عبد عابر، "أثر عمليات التخطيط الإستراتيجي التسويقي في الأداء المنظمي - دراسة استطلاعية في قطاع الصناعات النسيجية / بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون العدد السابع والتسعون، جامعة بغداد، العراق، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الأداء المنظمي. تمت الدراسة الاستطلاعية على الشركة العامة للصناعات الصوفية والشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، وقد ركزت الدراسة على الإشكالية التالية: (هل عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي له دور في تحقيق الأداء المنظمي؟). وقد انطلقت الدراسة من الفرضيات الرئيسة التالية:

- توجد علاقة ارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي ومؤشرات الأداء المنظمي؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في مؤشرات الأداء المنظمي؛
- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين شركتي الصوفية والقطنية في عمليات التخطيط الاستراتيجي؛
- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين شركتي الصوفية والقطنية في مؤشرات الأداء المنظمي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي والأداء المنظمي، ووجود علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي التسويقي ومتغيراته (الرسالة التسويقية، البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، الاستراتيجيات التسويقية، الموارد) مع الأداء المنظمي وأن أكثر المتغيرات تأثيراً في الأداء المنظمي هما متغير الرسالة التسويقية والبيئة التسويقية، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق معنوية بين شركتي الصناعات الصوفية والقطنية بعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي، وإن أكثر هذه المتغيرات الرسالة التسويقية والبيئة التسويقية، والموارد، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية بين شركتي الصناعات الصوفية والقطنية في مؤشرات الأداء المنظمي (المسؤولية الاجتماعية، زيادة بالأرباح، حصة السوق، رضا الزبائن)، وإن أكثر هذه المتغيرات المسؤولية الاجتماعية ورضا الزبون.

4. مولود علي موسى الذويب، "أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا -"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات. تمت الدراسة التطبيقية على شركات صناعة الأدوية في ليبيا، وقد انطلقت الدراسة من الفرضية الرئيسة التالية:

- يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمة؛

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمة، وأن التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق يقوي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة، كما يساهم في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة، وأن تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل تساهم في صياغة إستراتيجية تسويقية ناجحة، إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي التسويقي يقوم على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ.

5. حميد زقاي، "أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على تحسين مستوى الأداء - دراسة تطبيقية على مؤسسات الاتصالات - ولاية سعيدة - الجزائر"، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد الثاني، المركز الجامعي لأفلو، الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة قياس أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على تحسين مستوى الأداء. وقد تمت الدراسة التطبيقية على مؤسسات الاتصالات في ولاية سعيدة بالجزائر، وقد ركزت الدراسة على الإشكالية التالية: (ما

أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحسين مستوى الأداء في مؤسسات الاتصالات؟). وقد انطلقت الدراسة من الفرضيات الرئيسة التالية:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي ومستوى الأداء؛
 - يؤثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على مستوى الأداء بالمؤسسات محل الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ومقبولة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي ومستوى الأداء ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي التسويقي على مستوى الأداء بالمؤسسات محل الدراسة.
6. ثمة فئتين سليم نوري، "دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تعزيز الأداء التسويقي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في عدد من مصارف مدينة دهوك"، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد التاسع، العدد الثالث، جامعة نوروز، العراق، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق (الرسالة التسويقية، الأهداف التسويقية، الخيار الاستراتيجي للتسويق، الخطة التسويقية، الرقابة) في تحقيق الأداء التسويقي (رضا الزبون، ولاء الزبون، الحصة السوقية، الابتكار التسويقي). تمت الدراسة الاستطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية بمدينة دهوك في بغداد، وقد تم توضيح مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات: ما مستوى تطبيق المصارف الحكومية في مدينة دهوك للتخطيط الاستراتيجي للتسويق؟، ما مستوى الأداء التسويقي في المصارف الحكومية في مدينة دهوك؟، هل للتخطيط الاستراتيجي للتسويق بعناصره مجتمعة دور في تعزيز الأداء التسويقي في المصارف الحكومية؟، هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والأداء التسويقي؟، هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الأداء التسويقي؟. وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجتمعة وأبعاد الأداء التسويقي مجتمعة؛
 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق منفردة والأداء التسويقي مجتمعة؛
 - يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجتمعة في أبعاد الأداء التسويقي مجتمعة؛
 - يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق منفردة في أبعاد الأداء التسويقي مجتمعة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجتمعة ومنفردة والأداء التسويقي، ووجود تأثير معنوي موجب لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجتمعة ومنفردة في الأداء التسويقي، وأشارت نتائج البحث إلى اهتمام المنظمات المصرفية بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق وبالأداء التسويقي.

7. بنية محمد، بعلي حمزة، "أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية- دراسة عينة من البنوك الجزائرية"، حوليات جامعة الجزائر1، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، جامعة الجزائر1 الجزائر، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك. تمت الدراسة على عينة من البنوك التجارية الجزائرية بولاية عنابة في الجزائر، وقد تم توضيح مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات: هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة الأهداف، التحليل) على الحصة السوقية؟ هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) على الربحية؟ هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) على رضا الزبون؟ وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة الأهداف، التحليل) على الحصة السوقية؛

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة الأهداف التحليل) على الربحية؛

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة الأهداف التحليل) على رضا الزبون.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي من طرف البنوك محل الدراسة، كما أبرزت النتائج صحة الفرضيات؛ إذ تبين وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف التحليل) على كل من الحصة السوقية، الربحية، ورضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

8. P.A. Phillips ;et al," *The Interactive Effects of Stratigic Marketing Planning and Performance : A Neural Network Analysis*", *Journal of Marketing Management*, vol.17,University of Glasgow,UK, 2001.

استهدفت الدراسة دراسة التأثيرات التفاعلية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والأداء. ولقد تم قياس المتغير المستقل بعدة أبعاد هي (درجة الرسمية، ودرجة المشاركة، ودرجة التعقيد، ودرجة الشمول)، أما المتغير التابع فقد تم قياسه بكل من الفعالية (نسبة الإشغال، ومتوسط سعر الحجرة، والنمو في المبيعات لكل غرفة)، الكفاءة (العائد على الاستثمار، وهامش الربح)، والتكيف (عدد الخدمات الجديدة الناجحة إلى إجمالي المنتجات المقدمة ونسبة المبيعات من الخدمات الجديدة إلى إجمالي المنتجات)، ولقد تم تطبيق هذه الدراسة على 50 فندقا بالمملكة المتحدة.

انتهت نتائج الدراسة إلى أن المسألة ليست ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي للتسويق يؤثر على الأداء، بل المسألة ما هي القدرات التسويقية اللازمة لتحسين الأداء، وأوضحت النتائج أن للتخطيط التسويقي الإستراتيجية تأثير على الوظيفة المالية مقارنة بالأداء؛ كما بينت النتائج أن هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء.

9. A.A. Musibau ;et al, "**The Relationship Between Strategic Planning and the Effectiveness of Marketing Operations**", *International Journal of Innovation Management and Technology* , vol.2,2011.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة الكامنة بين التخطيط الاستراتيجي ومدى فعالية عمليات التسويق وكيف تنعكس على أداء الشركات التي تملكها وتديرها الحكومة خصوصا في شركة الطاقة القابضة النيجيرية باعتبارها دراسة الحالة، وقد تمت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 24 فردا من موظفي شركة الطاقة القابضة لنيجيريا شملت مختلف مستويات الإدارة.

كشفت نتائج الدراسة مساهمة التخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير في فعالية عمليات التسويق في المؤسسات العامة، وبينت أن المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأقل لمدة ثلاث سنوات سيكون أداؤها أفضل من تلك التي لا تفعل ذلك، كما أوضحت النتائج أن أي شركة سواء كانت عامة أو خاصة حتى تتمكن من تحقيق النجاح في بيئة الأعمال الحالية وتكون قادرة على المنافسة، يجب على إدارتها العليا أن تمارس باستمرار التخطيط الاستراتيجي للحد من الاضطراب البيئي في المستقبل.

10. P.K'Obonyo and R. Arasa , "**The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance**", *International Journal of Humanities and Social Science*, vol.2, Université of Nairobi, Kenya, 2012.

تمحورت إشكالية الدراسة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات مع إيلاء الاهتمام لخطوات التخطيط الاستراتيجي؛ نظرا لأن معظم الدراسات السابقة ركزت أساسا على العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، ولم تعط الاهتمام للخطوات التي تتكون منها عملية التخطيط الاستراتيجي، وتمت الدراسة على 31 شركة تأمين ما بين التابعة للقطاع العام والتابعة للقطاع الخاص في كينيا، وقد كانت الإدارة العليا (المدراء العامون، والمداء التنفيذيون) هي العينة الرئيسية المستهدفة في الدراسة.

انطلقت الدراسة من الفرضيات الرئيسة التالية:

- هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات؛
- هناك علاقة بين الخطوات المكونة للتخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات؛
- هناك علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وكل من الأداء المالي وغير المالي للشركة.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات، كما بينت النتائج الارتباط الإيجابي بين جميع خطوات التخطيط الاستراتيجي (تحديد غرض الشركة، مسح بيئة الأعمال وتحديد القضايا الإستراتيجية للمنظمة، الخيار الاستراتيجي والتنفيذ، أنظمة الرقابة والتقييم) وأداء الشركات، فضلا عن وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي والأداء غير المالي للشركة.

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث محل الدراسة، تبين لنا أن دراستنا تتميز عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- **من حيث بيئة ومجال الدراسة:** أجريت الدراسات السابقة في بيئات عربية (العراق، ليبيا) أو غربية (المملكة المتحدة، نيجيريا، كينيا)، وبالنسبة للدراسات المحلية فقد أجريت على بيئة الاتصالات والبيئة المصرفية، بينما سيتم تطبيق هذه الدراسة في البيئة التأمينية الجزائرية؛

- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الأهداف البحثية للدراسات السابقة، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق في شركات التأمين الجزائرية محل الدراسة، وأثر ذلك على أدائها بأبعاده مجتمعة ومنفردة؛

- **القطاع الذي أجريت عليه الدراسة:** أجريت الدراسات السابقة في قطاعات متنوعة كالقطاع المصرفي، والقطاع الصناعي، وقطاع الاتصالات في حين ستجرى هذه الدراسة على قطاع التأمين، وهي بذلك تتفق مع الدراسة العاشرة من حيث القطاع الذي أجريت عليه الدراسة ألا وهو قطاع التأمين. كما تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة - على حد علم الطالبة - التي تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في مجال قطاع التأمين.

ثامنا: تحديد المفاهيم

1. **التخطيط الاستراتيجي للتسويق:** هو الأسلوب الإداري الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف التسويقية التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، واختيار المزيج التسويقي المناسب الذي يوصل إلى تحقيق هذه الأهداف، واختيار البدائل المناسبة التي تحقق تلك الأهداف، بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وبالشكل الذي سيحقق النمو والأرباح المستهدفة؛

2. **الأداء:** هو عبارة النشاط المنجز الذي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المرسومة؛ أي أن الأداء يعبر عنه بالسبل التي توصل المؤسسة إلى تحقيق النتائج المرجوة بما يتماشى والعوامل البيئية؛

3. شركات التأمين: هي مؤسسات خدمية ومالية تهدف إلى تحقيق الربح؛ إذ تقوم بتقديم الخدمات التأمينية للأفراد والمؤسسات، لتعويض الخسارة التي تلحق بهم نتيجة تحقق الخطر المؤمن ضده، مقابل حصولها على أقساط يتم تجميعها منهم، واستثمارها للوفاء بالتزاماتها من جهة، ولتحقق عائدا مناسباً من جهة أخرى.

تاسعا: تقسيمات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات، سيتم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة، فصلين نظريين بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، وكانت تقسيمات فصول الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول: مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق، سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي، وإلى المفاهيم العامة حول التسويق، وأخيرا إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للأداء، وإلى مفاهيم قياس وتقييم الأداء، وأخيرا إلى علاقة الأداء بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق.

الفصل الثالث: دراسة حالة المديريات الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف، سنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بشركات التأمين، مع تقديم شركات التأمين محل الدراسة، وأخيرا إيراد منهجية الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

مدخل نظري للتخطيط

الاستراتيجي للتسويق

تمهيد:

يعد التسويق من بين أهم الوظائف الأساسية في منظمات الأعمال في الوقت الراهن، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق أحد العمليات الرئيسية التي يركز عليها هذا الأخير للمؤسسة ككل؛ باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق مشتق باتجاهاته من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل، ومركز بدوره على أحد الوظائف الأساسية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التسويق. ولقد باتت وظيفة التسويق من الوظائف الرئيسية التي تستعين بها منظمات الأعمال بغية التكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة الحاصلة في البيئة التسويقية، الأمر الذي يحتم عليها إعداد خطط تسويقية ذات بعد استراتيجي تساعد في تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة اتجاه هذه التغيرات¹. وذلك من خلال إقرار هذه الخطط لمصير هذه المنظمات وتوجيهها المستقبلي، بما سيؤدي إلى تحقيق رؤية واضحة ومحددة لجوانب متعددة من العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة نحو اتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي الصحيح، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي التسويقي يمثل في حقيقته النظرة النظامية الشاملة للعلاقة بين المزيج التسويقي وبقية الوظائف الأخرى في المؤسسة، والتي تصب في تحقيق رسالتها أو في غاياتها وأهدافها الكلية بما يضمن لها النجاح والبقاء كمؤسسة².

ولتحديد الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث؛ حيث سيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي، بداية بتحديد مفهومه ثم التعرف على أهميته وأهدافه وأهم معوقاته ومن ثم التطرق إلى مراحله. في حين سيتناول المبحث الثاني مفاهيم عامة حول التسويق، وذلك بإبراز مراحل تطوره وصولاً إلى مستوياته الحالية، وتحديد مفهومه ثم إبراز أهميته وأهدافه وأهم مجالاته، وفي الأخير التطرق إلى تسويق الخدمات. أما في المبحث الثالث فسيتم التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق، انطلاقاً من توضيح مفهومه، ثم أهميته ومتطلباته وصولاً إلى أهم مراحله.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، ط1، دار المسيرة، 2011، ص ص 168-169.

² ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، ط1، حهينة للنشر، عمان، 2007، ص175.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأساليب الإدارية الفعالة بالنسبة للمؤسسات، لاسيما في ظل المنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة؛ إذ يساعد في رسم التوجه المستقبلي لها، وفي إيجاد السبل اللازمة لتحقيق هذا التوجه بما يضمن الاستخدام الأفضل للموارد، والنجاح في جميع مجالات نشاطها، والذي سيؤدي إلى تدعيم مركزها التنافسي ونموها واستمراريتها.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

للتعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي لابد من التطرق أولا إلى مراحل تطوره عبر الزمن، ومن ثم إيراد توضيح للتعريف الدقيق المشير له، مع إبراز أهم خصائصه وأنواعه.

أولا: تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصا مستقلا بذاته في أجدديات إدارة الأعمال، ويمكن أن نوجز هذه المراحل فيما يلي¹:

1. المرحلة الأولى: الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي مفهوما قديما في الفكر البشري، إذ اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية *strategos* والتي تعني علم الجنرال، وهي مكونة من ثلاثة أبعاد هي²:

أ. الجنرال: هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة، حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد لتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص.

ب. أو هو ذلك الشخص الذي يتصرف، وهو يعلم أن هناك قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات.

ت. أو هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ومتى يجب أن يتصرف؟ وهو يدرس خططه وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة بحيث يعطي النتائج المرغوبة.

وفي عام 1910 أبرز العالم النرويجي كريستيان شونيهيدر فكرة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في بحث قام بنشره، ثم طُورت الفكرة من الناحية العملية أثناء الحرب العالمية الأولى في ألمانيا كأسلوب لإدارة الحرب، وتبعتها بريطانيا

¹ زيد منير عبوي، "الإدارة الإستراتيجية في إدارة التخطيط والتطوير"، دار المعتر، عمان، 2017، ص ص37-40.

² المرجع نفسه، ص 37.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

والدول الأخرى لتوازن بين الحرب، والاقتصاد القومي. وبعد الحرب هدأت الأوضاع، وفي الفترة ما بين 1929 - 1930 حدث "الكساد العظيم"، فعاد المجتمع الغربي لفكرة التخطيط الاقتصادي كعلاج حاسم، وبرزت أفكار جون مينارد نتيجة البطالة المزمنة، وقلة الاستثمار، والأوضاع المتردية، بعد ذلك جاءت الحرب العالمية الثانية فكانت الضرورة لاتخاذ التخطيط السليم للموارد الاقتصادية، والسير بالجهود الحربي، وفي أعقاب الحرب برزت أهمية التخطيط الاقتصادي للدول التي خربتها الحرب العالمية، من أجل إعمارها وإنعاشها من جديد، واشترطت الولايات المتحدة الأمريكية لمنح معوناتها تخطيطا شاملا لمشروع الإنعاش الأوروبي (مشروع المارشال)، وقامت بعض الدول حديثة الاستقلال في جنوب آسيا كالفيليبين، وبورما، وأندونيسيا بأخذ فكرة التخطيط القومي لتحقيق التنمية بمعدلات سريعة بفترة وجيزة للتغلب على الفقر والتخلف، وانخفاض مستوى المعيشة، كما قامت دول أمريكا اللاتينية بالاتجاه نحو التخطيط المركزي الرأسمالي، وفي عام 1945 اتجهت بريطانيا للتخطيط الاقتصادي المركزي عندما تولى حزب العمال الحكم، وانتهت عام 1951 بعد تولي حزب المحافظين الحكم لرغبتهم بالاقتصاد الحر، ولكن الكثير من الدول انتهجت أسلوب التخطيط ككندا، والهند وجنوب إفريقيا، ودول أوروبا الشرقية.¹

2. المرحلة الثانية: مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد الحرب العالمية الثانية

برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداء من خمسينيات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال، وعلماء الإدارة وذلك تحت مسمى الإستراتيجية الإدارية. ولعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية ألفريد شاندلر حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا، وخرج بأربع استراتيجيات تعلقت بالنمو، والتطور مؤكدا أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.² وفي الفترة ما بين 1961-1965 أُستخدِم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي وأحدث نجاحا كبيرا، مما دعا الرئيس الأمريكي ليندون جونسون إلى إصدار توجيهات في شهر أغسطس عام 1965م بتطبيق "نظام التخطيط والبرامج والموازنة". وفي الستينات أيضا أدخلت أغلب الكليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسات الإدارية"، وظل كذلك إلى أن أُستبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينات، ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينات إلى كل من أوروبا والدول النامية.³

¹ هشام عبد الله ذيب، "أصول لتخطيط الاستراتيجي"، البازوري العلمية، عمان، 2016، ص ص 17-18.

² المرجع نفسه، ص 18.

³ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الستينات

في عام 1976 عرض وهلين وهنجر مفهومهما للتخطيط الاستراتيجي من خلال بحث أجرياه، وانتهيا فيه إلى نموذج شامل للمفهوم أي مفهوم التخطيط الاستراتيجي. كما جاء كمبر وتريجو بفلسفة الدفع أي مصادر القوة لشركة تساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة، مع الأخذ في الاعتبار أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة *comprehensive strategy* وأهداف الوحدات المكونة لها. ثم جاء الأستاذ أومايا وأصدر كتابه "العقل الاستراتيجي" الذي أحدث نقلة كبيرة في نمو وتطور المنهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة وذلك في عام 1985. وفي عام 1991 جاءت نظرية جون ثومبسون حول تطوير الوعي الاستراتيجي *stratigic awareness* انطلاقاً من تشخيص التغير الشامل للمؤسسة المرتبطة بصياغة الإستراتيجية، وتمحورها حول تحديد المسار، وطريقة الوصول إلى الهدف. مؤكداً أن المنافسة، وتميز الأداء المقرون بالإبداع، والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة. وفي نفس العام أصدر الأستاذ لينش أوهامي مع مجموعة من العلماء كتاباً بعنوان "الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي" توصلوا إلى أن تحديد الأهداف، وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن، والسلعة، والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافسين، وأوضحوا بأن فكرة الإستراتيجية المعاصرة تركز على صقل، وتكريس، واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة. وبعد هذا التاريخ بعام أصدر الأستاذ جورج يب - وهو أستاذ بجامعة كاليفورنيا - كتاباً انتقد فيه الشركات العالمية متعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية، ولا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة، وشملت دراسته كل من شركة كوكاكولا وماكونالد، وغيرهما من الشركات العالمية، وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها، ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العلم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف، والاستفادة من التعليم الذاتي.¹

ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

عرف التخطيط الاستراتيجي تعاريف عديدة، ويعود السبب في ذلك إلى مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة لأهميته، بالإضافة إلى الوسائل المستخدمة في مواجهة هذا المستقبل، فهي تختلف من باحث إلى آخر.

فقد عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه:

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

- "العملية التي بها يتصور المخططون مستقبل المؤسسة، ويضعون الإجراءات، والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل. وتوفّر هذه الرؤية المستقبلية للمؤسسة كلاً من الاتجاه الذي يجب أن تتحرك فيه، والطاقة لبدء هذا التحرك. وعملية التصور تلك أكثر من محاولة توقع المستقبل، والاستعداد وفقاً لذلك. إنها تتضمن الإيمان بأن صورة المستقبل، وسماته يمكن التأثير عليها وتغييرها بما نفعله الآن."¹
- "العملية التي يتم من خلالها وضع إستراتيجية لتحقيق أهداف معينة. فالتخطيط الاستراتيجي هو أولاً، وقبل كل شيء عملية؛ أي سلسلة من الخطوات التي تتبعها المؤسسة، وتحاول بشكل جماعي الاتفاق حول المكان الذي ستصل إليه هذه العملية. وتشمل هذه الأخيرة أهداف أخرى كزيادة قيمة مساهمة المؤسسة أو حصتها في السوق أو ربحيتها في المدى الطويل. ويمكن أن يكون هناك هدف آخر لتطوير الكفاءة الأساسية، والميزة التنافسية المستدامة. وبالتالي، فإن تحديد الأهداف المراد تحقيقها هو جزء لا يتجزأ من هذه العملية."²
- "العملية التي تقوم بها المؤسسة لتحديد مستقبلها، وصياغة خارطة الطريق لتوجيهها من وضعها الحالي إلى رؤيتها للمستقبل."³
- "عملية منهجية تتفق المؤسسة من خلالها على الأولويات الضرورية لرسالتها، والقادرة على الاستجابة للبيئة، ويواجه التخطيط الاستراتيجي مسألة الحصول على الموارد، وتوظيفها لإنجاز هذه الأولويات."⁴
- "الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة، والفرص المتاحة بالرؤية، والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة)."⁵
- "صياغة أهداف، وغايات تنظيمية طويلة الأجل، بما في ذلك اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات."⁶
- "عملية تحديد رسالة المؤسسة، وأهدافها الرئيسية، والاستراتيجيات، والسياسات التي تتحكم في الحصول على الموارد

¹ أحمد الزنفلي، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي - دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، المكتبة الإنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 46.

² Stanley C. Abraham, "Strategic Planning: A Practical Guide for Competitive Success", second edition, Emerald Group Publishing, USA, 2012, p 11.

³ Ricondo & Associates, "Strategic Planning in the Airport Industry", second edition, Transportation Research Board, USA, 2009, p 06.

⁴ مايكل أليسون، جود كاي، ترجمة: مروان الحموي، "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية - دليل عملي وكتاب تمارين"، ط1، العبيكان، السعودية 2007، ص 33.

⁵ علي محمد حسن بني مصطفى، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات"، ط1، زهران، الأردن، 2017، ص ص 34-35.

⁶ Theodore Metaxas, "Place Marketing, Strategic Planning and Competitiveness : The case of Malta", European planning Studies, Vol.17, No. 9, University of Thessaly, Greece, 2009, P1358.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

وتخصيصها لتحقيق الأهداف التنظيمية.¹

يتضح من خلال هذه التعاريف أنها تتفق كلها على أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية متواصلة ونظامية يتصور من خلالها المخططون المستقبل البعيد للمؤسسة وتطورها، ويضعون الإجراءات، والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، ويحددون الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه؛ أي الإعداد للمستقبل البعيد للمؤسسة من خلال وضع إستراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف، والغايات المنشودة التي تمت صياغتها، بالموارد المخصصة، والفرص المتاحة، وبالرؤية والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي الخارجي (الفرص والتهديدات) والتحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف) داخل المؤسسة.

ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص ينفرد بها عن غيره، فإدراك هذه الخصائص من طرف الممارسين لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم إغفالها في مراحل العملية التخطيطية سيؤثر إيجابياً على فاعلية المؤسسة وأدائها²، ويتسم التخطيط الاستراتيجي بالعناصر التالية:³

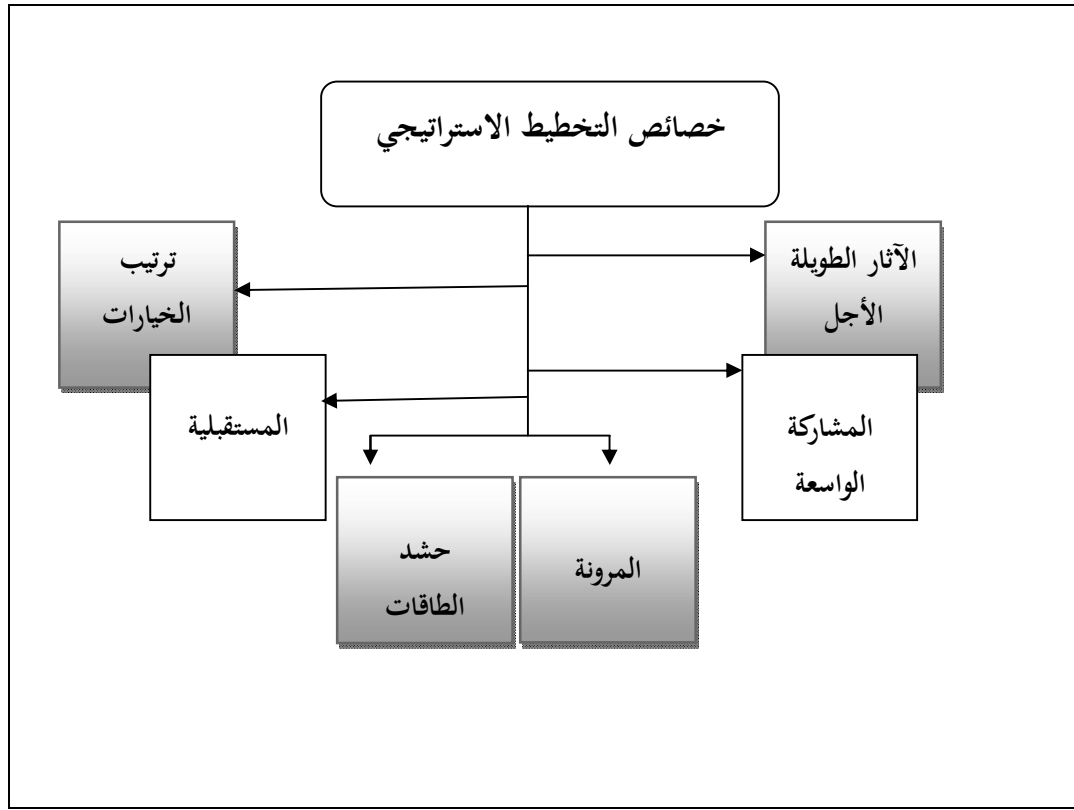
1. أنه عملية منهجية؛ وبالتالي فإن صياغة الاستراتيجيات التي تعتمد ببساطة على الحدس أو القوة ليست تخطيطاً استراتيجياً؛
 2. التحليل الأساسي والمبادئ التوجيهية التي ينتجها التخطيط الاستراتيجي موجهة نحو المدى الطويل؛
 3. تتعلق عملية التخطيط بالمشروع بأكمله أو بأجزاء مهمة منه، وتعمل على تجنب الضياع في التفاصيل؛
 4. يجب أن يتم تنفيذ المهام الأكثر أهمية في العملية إلى حد كبير من قبل الإدارة؛
 5. تركيز العملية على تحديد إمكانية النجاح في المستقبل؛
 6. يجب أن يتداخل التخطيط الاستراتيجي مع تحقيق الأهداف والقيم الأساسية على المدى الطويل.
- كما يبين مجيد الكرخي خصائص التخطيط الاستراتيجي وفق الشكل رقم (01) الموالي:

¹ J. Richard Falshaw et al, "Evidence on formal strategic planning and company performance", Management Decision, Vol. 44 No. 1, Emerald Group Publishing Limited, 2006, p10.

² نائر الحيتي، سامي الغريزي، "التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية"، الوراق، عمان، 2014، ص51.

³ Rudolf Grünig et al, "La Procédé de planification stratégique: Analyses, options, projets", presses polytechniques et universitaire romandes, Italie, 2015, p10.

الشكل رقم(01): خصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، عمان، دار المناهل، 2009، ص56.

من خلال الشكل أعلاه يمكن توضيح خصائص التخطيط الاستراتيجي في الآتي¹:

1. **الآثار طويلة الأجل:** يهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة، وهذا لا يظهر في الأجل القصير، بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة؛
2. **المشاركة الواسعة:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
3. **المرونة:** يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة، من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ قرارات الإستراتيجية²؛
4. **حشد الطاقات الكامنة والموارد:** يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء ذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛

¹ مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهل، عمان، 2009، ص55-56.

² سيد محمد جاد الرب، "التخطيط الاستراتيجي - منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر، مصر، 2016، ص92.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

5. **المستقبلية:** ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل، فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي، ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة، إلا أنه ينطلق من هذه المؤشرات والمعطيات ليرسم أهداف المستقبل؛

6. **ترتيب الخيارات والأولويات:** فمن الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خططها التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها.

رابعاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي

تسفر عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاث أنواع من الخطط وهي:

1. الخطة الإستراتيجية

هي خطة طويلة الأجل يُحدد فيها فلسفة المؤسسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على الكثير من التساؤلات، والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية... وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة، ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة، وتتم في المستويات الإدارية العليا، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المؤسسة.¹

2. الخطة التكتيكية متوسطة الأجل

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج، والخدمات، والأفراد، والبحوث والتجهيزات،... وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح بين 3-5 سنوات. ومجال الخطة هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطة الإستراتيجية.²

¹ هشام عبد الله ذيب، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

² بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 103.

3. الخطة التكتيكية قصيرة الأجل

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية، وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية، وبالنسبة للمنشآت تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات...، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال، وتقتصر على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته

إن للتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في حياة المؤسسات في ظل التعقيد البيئي، والمنافسة الشديدة، فهو يساعد في تطوير مفهوم مستقبلي واضح عن المؤسسة، كما يهدف إلى مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة عمل المؤسسة، وتحسين أدائها، وعلى الرغم من هذه الأهمية التي يحظى بها التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك جملة من المعوقات تحول دون تطبيقه. لذا سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى أهدافه، وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيقه.

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في كون أن الخطة الإستراتيجية الناجحة تسمح للمؤسسة بالتعرف على الرؤية الشاملة لها ومهامها، وتقييم الفرص طويلة الأمد والتهديدات التي تواجهها، وتعمل على حشد الجهود لتوجيه الفرص وحصر وتقليل التهديدات وتجاوزها، وتطبيق وتنفيذ الإستراتيجية مما يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية²:

1. أداة لإدارة التغيير في بيئة غير مستقرة، من خلال تكييف المؤسسة مع التغيرات البيئية؛ إذ يمكن للإدارة الاعتماد على نهج منطقي ومتزامن، وليس فقط على الحدس؛

2. تسهيل التنفيذ الاستراتيجي من خلال توليف وتوصيل قرارات الإدارة باستخدام الخطة - على سبيل المثال -، فإن تحقيق رؤية المستقبل المنشود يضمن التقارب بين المديرين التشغيليين (على المدى القصير) والإدارة العامة (على المدى الطويل، والاستراتيجي)؛

3. يمكن أن يساهم في تشكيل ثقافة إستراتيجية تجر الإدارة على القلق بشأن المستقبل؛

4. يساعد على تطوير التفكير الاستراتيجي؛

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² Louise Lemire et al, "La planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques du XXI^e siècle", presses de l'université du Québec, Canada, 2004, p 51.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

5. يسمح لجميع من في الإدارة بالمشاركة في الصياغة الإستراتيجية، والتي تعزز قبول الإستراتيجية المختارة؛
 6. المساعدة في ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن مستوى الأداء¹؛
 7. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (المقاييس والهدف) لتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى.²
- كما بين *John M. Bryson* أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال الفوائد التي يحققها، والتي يمكن إيجازها في الآتي:³
1. تحسين عملية صنع القرار، لأن الدراسات الحديثة أشارت إلى أن ما لا يقل عن نصف مجمل القرارات الإستراتيجية فشلت نتيجة لضعف عمليات صنع القرار. فالتخطيط الاستراتيجي يركز على القضايا والتحديات الحاسمة التي تواجهها المؤسسة ويساعد صناع القرار الرئيسيين على معرفة ما يجب عليهم فعله حيالها.
 2. زيادة الكفاءة التنظيمية والاستجابة والمرونة؛ إذ يتم تشجيع المؤسسات المنخرطة في التخطيط الاستراتيجي على توضيح ومعالجة القضايا التنظيمية الرئيسية، والاستجابة بذكاء وحكمة للمطالب والضغط الداخلي والخارجي، والتعامل بفعالية مع الظروف المتغيرة بسرعة.
 3. يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى زيادة كفاءة الأنظمة المجتمعية على نطاق واسع، فمعظم المشاكل العامة التي نواجهها هذه الأيام تتجاوز حدود أي مؤسسة، ويمكن لهذه الأخيرة المساهمة في تحسين أداء هذه الأنظمة؛ إذ يجب على الجميع القيام بذلك بالشراكة مع الآخرين مع مراعاة الأنظمة الأخرى. وعليه يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على مراعاة البيئة الأوسع نطاقا ومساعدتها على إيجاد أفضل السبل للشراكة مع المؤسسات الأخرى حتى تتمكن من إنشاء بيئة أفضل بشكل مشترك.
 4. يمكن أن يفيد التخطيط الاستراتيجي الأشخاص المعنيين بشكل مباشر من خلال مساعدة واضعي السياسات وصناع القرار على أداء أدوارهم ومسؤولياتهم، وكذا مساعدة المشاركين في العملية وتحسين عمل الفريق وخبراتهم.
- في حين يشير **بدر البلوشي** إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد ضرورة لأنه يؤدي إلى الفعالية، ومن أهم مزاياه ما يلي:⁴

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة الأحداث

¹ ناثر الهيتي، سامي الغريزي، مرجع سبق ذكره، ص49.

² Ricondo & Associates, op. cit, p 06.

³ John M. Bryson, " Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement", 3rd ed, Jossey-Bass, united states of America, 2004, pp 12-13.

⁴ بدر البلوشي، "التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية"، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2017، ص ص49-50.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

مستقبلا، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المؤسسة وبقاءها؛

2. التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع المؤسسات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة؛

3. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية: أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة، ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي؛

4. تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة وتساعد دوائر وأقسام الإعلام بالجهاز الإداري على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية؛

5. القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادرات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدى ومعوق.

6. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه المؤسسة توجيهها صحيحا في المدى البعيد، كما تساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

وخلاصة القول أن المؤسسات التي نجحت هي المؤسسات التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، ودقة في توقعاتها، وبالتالي تركز مواردها، واهتماماتها لهذه الأمور، أما المؤسسات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها، أو مواردها المالية، ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

ثانيا: أهداف التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في تقييم نواحي القوة والضعف فيها والأهداف والقيود لوضع خطة تستجيب لتلك الأبعاد من أجل جعل المؤسسة أكثر فاعلية بهدف تدعيم وتحسين الأداء فيها، ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الآتي:¹

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المؤسسة؛

¹ نادر الهيتي، سامي الغريزي، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

2. تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة؛
 3. تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة؛
 4. تطوير وتحسين أداء المؤسسة؛
 5. تطوير النظام الإداري للمؤسسة؛
 6. تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة؛
 7. التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات وتدعيم قدرة المؤسسة في التعامل معها.
- كما يمكن حصر الأهداف التي يحققها التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات بما يلي:¹

1. تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها؛
2. يساعد على تخصيص الفائض من الموارد؛
3. يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية؛
4. يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المنظمة؛
5. يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية.

ثالثاً: عوامل نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في نجاح تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي، وان عدم توافر هذه الأخيرة يعني أن النظام سيعاني الفشل. ولعل من أهم هذه العوامل ما يلي:²

1. **الموارد المالية:** حيث يجب أن تتوفر الموارد المالية الكافية والمناسبة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي؛
2. **الموارد البشرية:** كلما توفرت الكفاءة العالية في كوادر المؤسسة كلما كانت فرصة نجاح التخطيط الاستراتيجي أكبر؛
3. **أنظمة معلومات:** كلما توفرت أنظمة معلومات أكثر شمولية ودقة وحداثة كلما ساعد ذلك أكثر؛
4. **الهيكل التنظيمي:** إن وجود هيكل تنظيمي غير معقد وغير متشابك كثيراً يكون لصالح التخطيط الاستراتيجي؛
5. **البيئة الخارجية:** كلما توفرت معلومات أكبر وأوضح وأدق عن البيئة الخارجية للمؤسسة كلما كان ذلك أفضل؛
6. **ثقافة المنظمة:** إن توفرت ثقافة واضحة وراسخة للمؤسسة والقائمين عليها وكافة الكوادر يساهم في نجاح عملية

¹ محمد الصيرفي، "التخطيط الاستراتيجي"، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص95.

² عامر طوقان، "التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي"، دار البيروني، بيروت، 2018، ص ص 27 - 28.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

التخطيط الاستراتيجي؛

7. **تحمل المخاطر:** كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على تحمل المخاطر كلما دفع ذلك المخططون إلى وضع خطط أكثر طموحا؛
8. **مرونة التعامل مع التخطيط:** كلما كانت المؤسسة أكثر مرونة في التعامل مع الخطة خاصة في مواجهة بعض الأمور غير المستحقة وغير المخطط لها كلما كان لصالح الخطة؛
9. **قدرة المؤسسة على الإبداع:** كلما كان المخططون للمؤسسة أكثر إبداعا كلما كانوا أقدر على وضع خطط أكثر قدرة على النجاح؛
10. **طبيعة نشاط المؤسسة:** إن طبيعة نشاط المؤسسة تساعد وتعطي راحة للمخططين لها وربما يكون العكس وذلك لأن طبيعة نشاط المؤسسة ربما كانت مما يمكن التخطيط له بشكل مريح وسهل ومرن وربما كان العكس؛
11. **الفرص المتاحة للمؤسسة:** كلما كانت الفرص المتاحة للمؤسسة في وقت معين أكبر، كلما أعطى ذلك فرصا أكبر لسهولة التخطيط ونجاحه؛
12. **تغيرات العرض والطلب:** فتغيرها ارتفاعا وهبوطا يلعب كذلك دورا في مدى نجاح التخطيط الاستراتيجي من عدمه.

رابعا: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

تعدد المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة البعيدة المدى، فهناك من حصرها ضمن ثلاث أنواع هي المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية، حيث أن محاولة تجنب هذه المعوقات، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين التخطيط الإستراتيجي سواء من ناحية الممارسة كعملية أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم، وفيما يلي نبذة عن هذه المعوقات¹:

1. المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية

تواجه صياغة الإستراتيجية في الإدارات عددا من المعوقات، والتي من أهمها:

أ. تعدد الأهداف، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت إلى آخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية؛

¹ علي محمد بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 94 - 95.

- ب. الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل؛
- ت. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي؛ مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية؛
- ث. قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات الإدارة، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

2. المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ؛ لذا لابد من الإشارة إلى هذه المعوقات لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:

- أ. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا؛
- ب. قلة الموارد المتاحة لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتاحة؛ مما يؤدي إلى عدم القدرة على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة؛
- ت. وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة؛
- ث. الثقافة قد تصبح عدوانية اتجاه الاستراتيجيات الجديدة؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي؛
- ج. شيوع النمط الإداري على النمط القيادي؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية؛ فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القيادي فهو يتوجه نحو التأثير على الأفراد من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها.

3. المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية

- يواجه تقويم الإستراتيجية في الإدارات عدداً من المعوقات، والتي من أهمها¹:
- أ. صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية؛
- ب. تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات؛ لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات؛
- ت. صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة؛
- ث. صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها؛

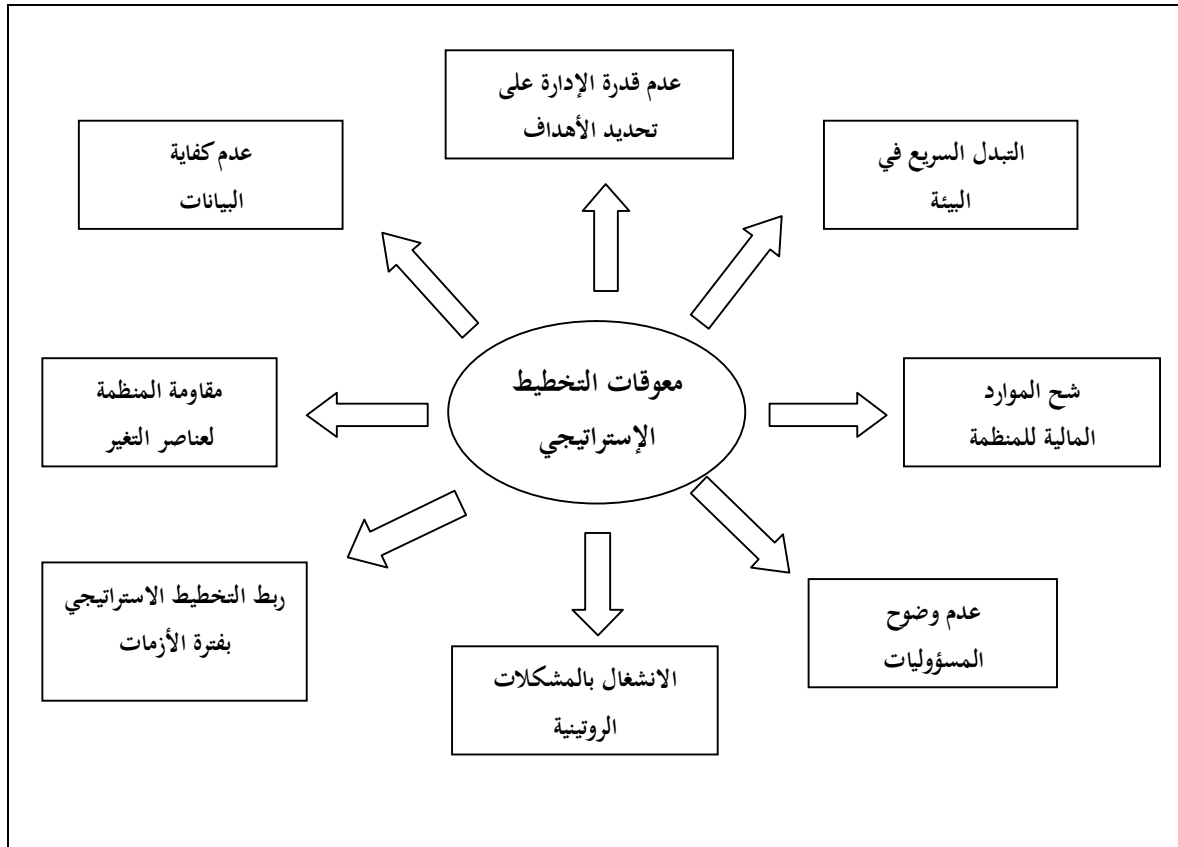
¹ علي محمد بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 94 - 95.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

ج. ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفاء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

كما أشار بلال السكارنة إلى بعض المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والتي يمكن إيضاحها من خلال الشكل رقم (02) الموالي:

شكل رقم (02) : معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: بلال خلف السكارنة، "التخطيط الإستراتيجي"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 110.

يبين الشكل رقم (02) أعلاه معوقات التخطيط الاستراتيجي، والتي يمكن إيرادها فيما يلي:¹

1. **التغير والتبدل السريع في البيئة** يؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها لذلك فالإستراتيجية تحتاج إلى استقرار الظروف التي تحيط بها؛
2. **عدم قدرة الإدارة العليا على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية**، حيث أن هذه الأخيرة هي أولا وأخيرا تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خططها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها؛

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 108 - 110.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

3. مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغيير الحاصل على مستوى السياسات، والإجراءات، والبرامج القائمة التي تعودت عليها، والتمسك بواقعها القائم. وهذا ما يتعارض مع مهام التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في إحداث تغيرات وتبني سياسات وبرامج وإجراءات بهذا الغرض؛
 4. قلة الموارد المالية للمؤسسة والتي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية، لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل؛
 5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي الشيء الذي يعيق العمل الاستراتيجي؛
 6. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية، الشيء الذي يلهي المؤسسة عن وضع خطة إستراتيجية تنهض بها؛
 7. المعلومات والبيانات الإحصائية إذ لا بد من توفرها، إذ بدونها يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة؛
 8. ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المؤسسة واستمرارها.
- في حين أورد Stanley C. Abraham بعض الصعوبات التي يمكن أن تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي¹:

1. نادرًا ما يوافق الأشخاص على الوضع الحالي للمؤسسة وأدائها، نظرًا لأن لديهم منظورًا محدودًا، ولا يمكنهم الوصول إلى نفس البيانات وغالبًا ما يكون لديهم جداول أعمال شخصية أو خفية، أي أن السياسة تعيق الصراحة والحقيقة؛
2. المعلومات التي تمتلكها المؤسسة أفرادها غير كاملة وغالبًا ما تكون غير دقيقة وأحيانًا غير مفيدة، في حين أن المعلومات التي يحتاجون إليها غالبًا ما تكون غير متاحة؛
3. أفق التخطيط عادة ما يكون من ثلاث إلى خمس سنوات في المستقبل؛ أي مستقبل غير معروف، وغامض، ومتغير أمام أعيننا.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي

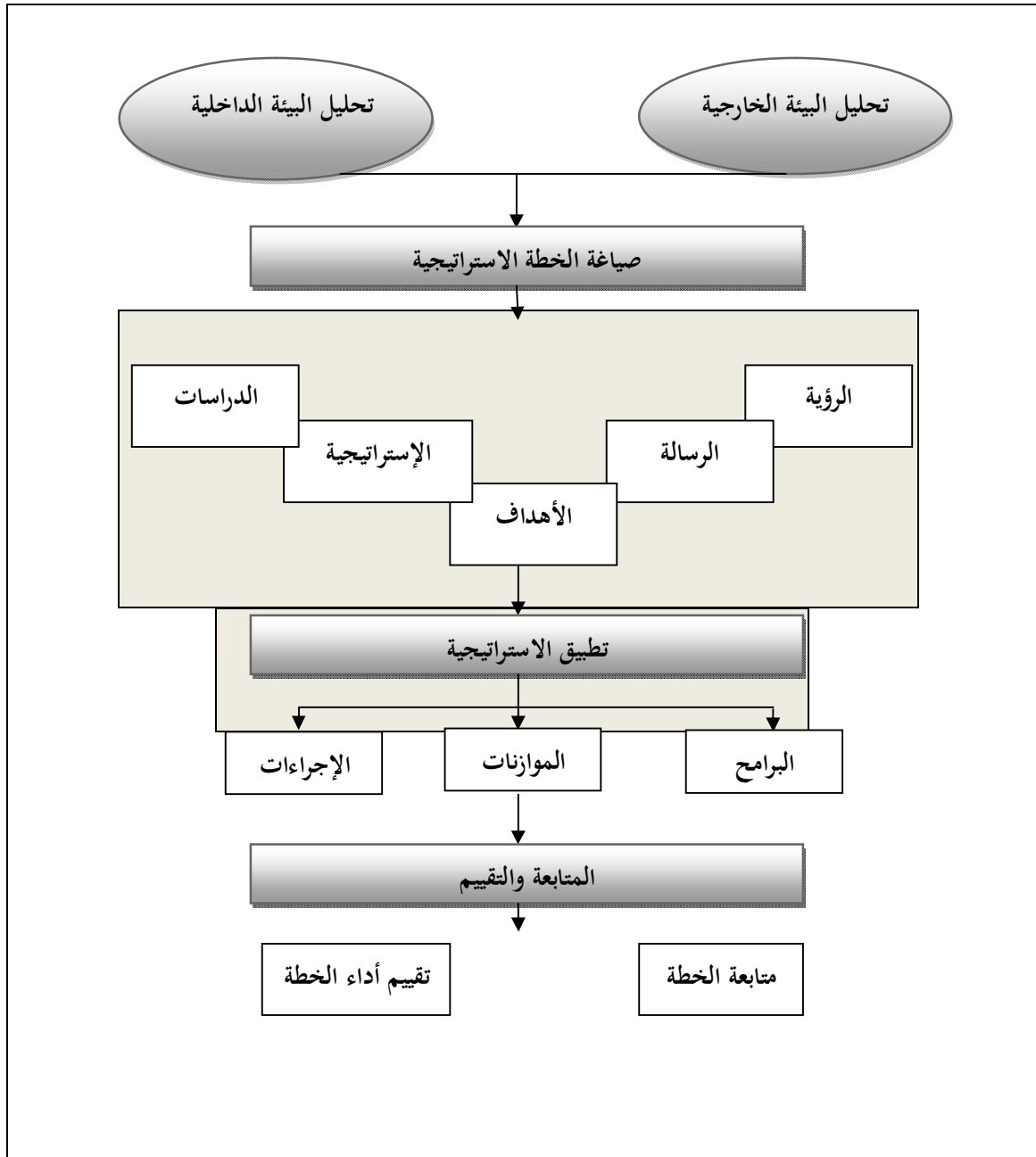
كثيرًا ما تم تقديم التخطيط الاستراتيجي كمترادف لمنظور الإدارة، وصنع القرار الذي يركز على العقلانية واستخدام المعلومات والسيطرة على الأحداث المستقبلية. ولكن يمكن أيضًا تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية

¹ Stanley C. Abraham, op. cit, p 12.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

متعددة الخطوات¹. حيث يجرى إعداد التخطيط الاستراتيجي وفق خطوات ومراحل متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها، وتتميز هذه الخطوات بالجودة، والاستمرارية، كما أنها مترابطة ومتكاملة.

الشكل رقم(03): عمليات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، عمان، دار المناهل، 2009، ص61.

¹ Louise Lemire et al, op. cit, p 49.

وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية والمبينة في الشكل رقم (03) أعلاه تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: مرحلة التحليل البيئي

أطلق عليه بعض الباحثين مسمى التحليل الاستراتيجي، ويعرف بعضهم التحليل البيئي على أنه عملية مراقبة، وتقييم، وجمع المعلومات من بيئتي المؤسسة الخارجية والداخلية، وتقديمها إلى متخذي القرارات في المؤسسة بهدف الكشف عن الفرص والتهديدات الرئيسية التي تواجه المؤسسة للتمكن من صياغة الاستراتيجيات لاستثمار الفرص، وتفادي التهديدات.² ويرى (Thompson) أن التحليل الاستراتيجي يعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها لتحقيق أفضل أداء.³ إن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المختلفة. وأن أفضل السبل للاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المختلفة، كذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثرها إلى أدنى حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة. وتبرز أهمية التحليل الاستراتيجي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المؤسسة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التوقعات في التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها. إن البيئة مفهوم شمولي واسع النطاق لذا يمكن تقسيمها إلى بيئة خارجية للمؤسسة وبيئة داخلية لها، وإن التفاعل المستمر بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المؤسسة على النجاح والاستمرار في العمل والتطور.⁴

1. تحليل البيئة الخارجية

أ. تعريف تحليل البيئة الخارجية

تمثل البيئة الخارجية جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرارات.⁵ وهي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، وعادة ما تكون الفرص والتحديات متعلقة بالمستقبل أكثر من الحاضر.⁶ ويتضمن تحليل البيئة الخارجية البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص وما قد تحمله من تهديدات حيث تستعد المؤسسة

¹ مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 204-205.

³ ثامر البكري، أحمد الصقل، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، دار أمجد، عمان، 2015، ص 43.

⁴ فاضل القيسي، علي الطائي، "الإدارة الإستراتيجية-نظريات مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة -"، ط1، دار صفاء، 2014، ص ص 130 - 131.

⁵ كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة -"، ط1، دار وائل، عمان، 2004، ص 118.

⁶ John M. Bryson, op. cit, p 38.

لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة¹.

ب. أهمية تحليل البيئة الخارجية

تتجلى الفوائد المتأتية من تحليل البيئة الخارجية فيما يلي²:

- الوقوف على آثار المتغيرات الخارجية على المؤسسة وتشخيص العوامل المسيرة لها واتجاهاتها؛
- تحديد التهديدات، والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة خلال الفترة القادمة، والتي ينبغي عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى أصغر مستوى ممكن؛
- تحديد الفرص، وكيف تستطيع المؤسسة تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها من هذه الفرص؛
- كشف الخيارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة اتخاذها في الأمد القصير، والأمد الطويل؛
- الوقوف على عدد الإجراءات المستقبلية التي تتخذها الحكومة سواء الاقتصادية أو التشريعية أو الاجتماعية التي تؤثر على مسيرة المؤسسة؛
- المساعدة على وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعديلها في ضوء النتائج المستخلصة؛
- المساعدة في وضع الخطة التنفيذية والبرامج المكونة لها؛
- المساعدة في تحديد الموارد المالية المتاحة والمطلوبة لتمويل الخطة التنفيذية؛
- المساهمة في تحديد نطاق السوق ومجال المعاملات المتاح أمام المؤسسة، سواء ما يتعلق بالسلع، والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، والقيود المفروضة من الجهات القانونية، والتشريعية المختلفة، كما تساعد على بيان علاقتها - التأثير والتأثر - بالمؤسسات المختلفة³؛
- المساعدة على تحديد المعالم السلوكية للمجتمع أو المستفيدين من خدمات المؤسسة بما يمكنها من تقديم هذه الأخيرة وفقاً لرغباتهم؛
- المساعدة على وضع خطة طوارئ لمواجهة أية تهديدات مفاجئة تنشأ في المستقبل.

ت. مكونات تحليل البيئة الخارجية

تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات)، وهي تقع خارج حدود التنظيم، وليست تحت سيطرة، ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهي⁴:

¹ عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 92.

² مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 159-160.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 109.

⁴ السعيد إبراهيم مبروك، "المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي"، ط2، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2012، ص 114.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

✓ **البيئة العامة:** هي تلك العوامل الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة، والطويلة منها، وتؤثر على كل من المؤسسات بنسب متفاوتة، وتشمل البيئة العامة:

- **العوامل الاقتصادية:** هي عوامل ناجمة من طبيعة النظام الاقتصادي، ويتفاوت تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، وتتضمن هذه العوامل جملة من المتغيرات منها: مستوى الدخل، السياسات المالية والنقدية للدولة، دورة الأعمال، وميزان المدفوعات¹.

- **العوامل التكنولوجية:** وهي عوامل تبرز مدى تأثير التكنولوجيا الجديدة على عمليات المؤسسة. وتعد التكنولوجيا من العوامل الرئيسة في ميدان المنافسة، وتعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار²؛

- **العوامل الثقافية والاجتماعية:** تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية إما ايجابا أو سلبا في شكل فرص وتهديدات، فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة أو الخدمة، وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع³. وتعتبر التغيرات الديموغرافية مهمة، ويمكن استخدامها كمؤشر أساسي في بعض المجالات، مثل الرعاية الصحية والتعليم. ومع ذلك فإن المجالات الحرجة الأخرى مثل القيم الاجتماعية، الثقافية والمعتقدات التي تعتبر وسطا للتغيرات في سلوك المستهلك يصعب التنبؤ بها وقد تكون عرضة لمزيد من التغيرات الدراماتيكية⁴.

- **العوامل السياسية:** وتمثل مختلف التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المؤسسة، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات بطرق، وأساليب مختلفة تتمثل في: التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، درجة الاستقرار السياسي وأثره على التنبؤ بالأعمال الخاصة بالمنطقة مستقبلا، نمط السلطة السياسي⁵...

- **العوامل التشريعية:** وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات المؤسسة من ناحية القوانين الصادرة

¹ هيثم محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ الشريف بقة، فايز محلب، "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريوج وسطيف"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، جامعة لمسيل، الجزائر، جوان 2015، ص136.

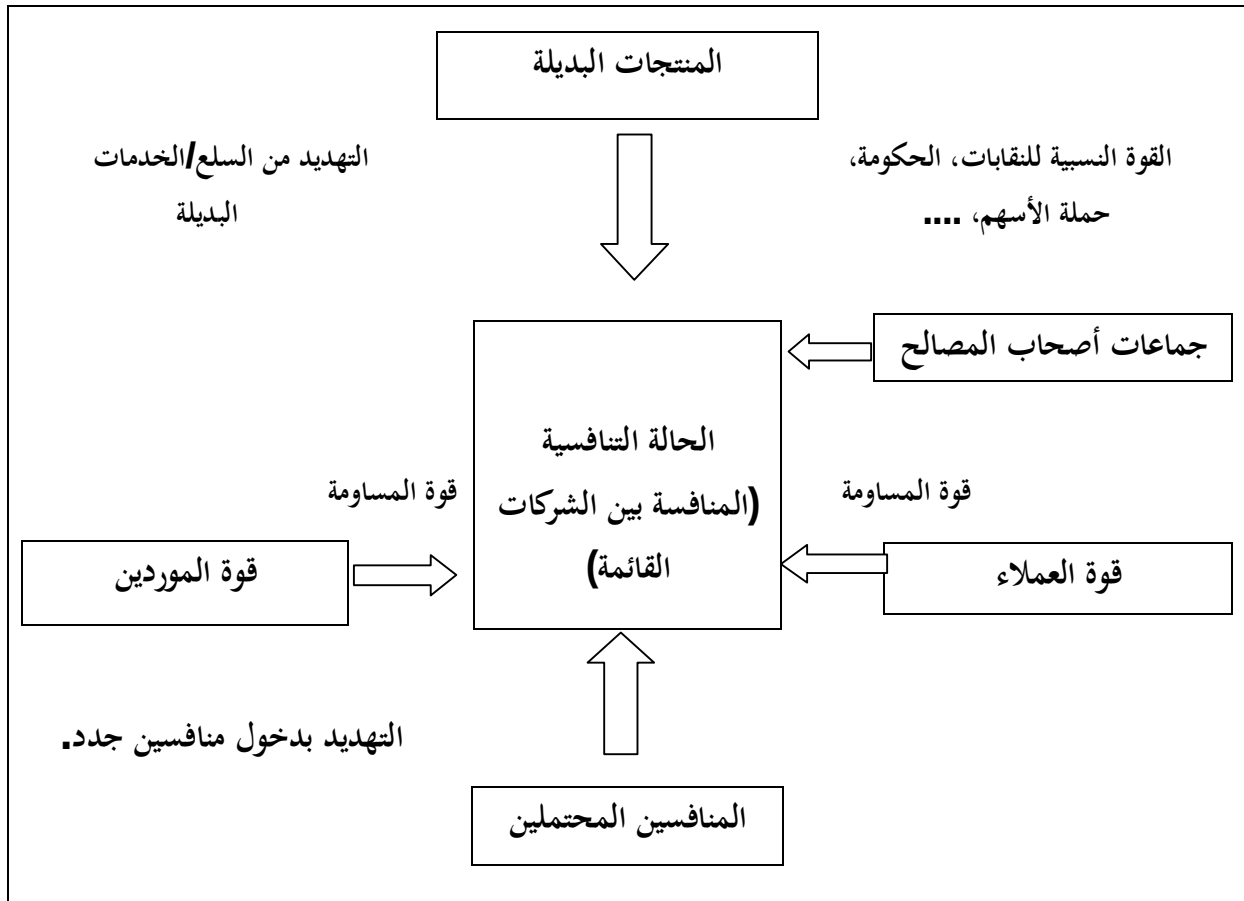
⁴ Graeme Drummond, John Ensor, "Strategic Marketing Planning and Control", second edition, BUTTERWORTH, Great Britain, 2001, p23.

⁵ مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 60.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

من قبل الدول، مثل: قوانين العمل، قوانين التأمينات، القوانين والتشريعات التي تحكم أعمال المؤسسة¹...؛
✓ البيئة الخاصة: وتمثل مختلف العناصر ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية. وتشير هذه البيئة إلى بيئة الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة ومنافسيها، ويمكن تعريف الصناعة بأنها مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات قريبة ومتشابهة نوعاً ما، إن البدائل القريبة هي منتجات أو خدمات تشبع الحاجات الأساسية نفسها للمستهلك. إن المهمة التي تواجه المدراء هي تحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة لغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة. لقد أوجد (Porter) بنية تساعد المدراء على هذا التحليل عرفت بموديل القوى الخمسة (P. F)².
². ويمكن تلخيص هذه القوى وفق الشكل رقم (04) الموالي:

شكل رقم (04): نموذج القوى لـ " Porter " المعدل.



المصدر: نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 157.

من خلال الشكل أعلاه يمكن توضيح مختلف القوى التي تتصدى لها المؤسسة أثناء نشاطها في قطاع معين كما يلي:

¹ خالد محمد بني حمدان وآخرون، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، دار البازوري، عمان، 2009، ص 94.

² فاضل القيسي، علي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

- التهديد من دخول منافسين جدد

يجلب دخول المنافسين الجدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، وغالباً ما يمتلكون موارد بديلة. وإن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديداً بارزاً للشركات القائمة حالياً. وبالتالي فإن ذلك لن يؤثر على زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية فحسب، بل سيؤثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح. ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل المتوقعة المنافسين الحاليين إزاء المنافسين الجدد من جهة أخرى. فإذا كانت العوائق عالية فإن المنافسين الجدد يتوقعون بأن المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، أما إذا كانت العوائق بسيطة فقد يتمكن المنافسون الجدد من الدخول في الصناعة وتحقيق نجاح في أعمالهم، وزيادة في حصتهم السوقية، وتحقيق الأرباح لشركاتهم¹. ومن أبرز العوائق المحتملة للدخول في الصناعة نجد²:

- اقتصاديات الحجم: وفورات الحجم في إنتاج وبيع المعالجات الدقيقة، على سبيل المثال، أعطت *Intel* ميزة تكلفة كبيرة مقارنة بأي منافس جديد؛
- تمايز المنتجات: تخلق شركات مثل *Procter & Gamble* و *General Mills* - التي تصنع منتجات مثل *Tide* و *Cheerios* - حواجز دخول عالية من خلال مستوياتها العالية من الدعاية والترويج.
- متطلبات رأس المال: إن الحاجة إلى استثمار موارد مالية ضخمة في مرافق التصنيع من أجل إنتاج طائرات تجارية كبيرة تخلق حاجزاً كبيراً أمام دخول أي منافس لـ *Boeing* و *Airbus*.
- تكاليف التبديل: بمجرد ترسيخ برنامج مثل *Excel* أو *Word* في أحد المكاتب، فإن معظم مديري هذه المكاتب يترددون بشدة في التبديل إلى برنامج جديد بسبب تكاليف التدريب المرتفعة؛
- الوصول إلى قنوات التوزيع غالباً ما يواجه رواد الأعمال الصغار صعوبة في الحصول على مساحة في أرفف السوبر ماركت لبضائعهم، لأن كبار تجار التجزئة يتقاضون رسوماً مقابل مساحة على أرففهم ويعطون الأولوية للشركات القائمة التي يمكنها الدفع مقابل الإعلانات اللازمة لتوليد طلب مرتفع من العملاء؛
- سياسة الحكومة: يمكن للحكومات أن تحد من الدخول إلى الصناعة من خلال متطلبات الترخيص، عن طريق تقييد الوصول إلى المواد الخام، مثل مواقع التنقيب عن النفط في المناطق المحمية.

¹ زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازوري، عمان، 2020، ص 105.

² Wheelen, Thomas and hunger, david, "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13th Edition. Pearson, 2012, p111.

- المنافسة بين الشركات القائمة

يعرف المتنافسون بأنهم المؤسسات التي تتنافس على نفس الموارد، ومن الأمثلة على ذلك تنافس المؤسسات على العملاء لشراء منتجاتها، وبالتالي الحصول على أكبر عائد. والتنافس بين المؤسسات القائمة يعتبر أهم العناصر المؤثرة في التنافس بين مؤسسات الصناعة الواحدة. وإذا كانت المنافسة بين المؤسسات القائمة ضعيفة فإن فرصها في رفع الأسعار وتحقيق أرباح عالية تكون كبيرة، والعكس صحيح، فإذا كانت المنافسة شديدة فقد يترتب على ذلك حرب الأسعار¹. ويرى "بورتر" أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها²:

- عدد المنافسين (كل ما قل كلما زادت حساسيتهم لبعضهم البعض) وأسعارهم؛
 - معدل نمو الصناعة؛
 - خصائص السلعة أو الخدمة (من حيث هل السلعة/الخدمة مميزة أم أنه يصعب تمييزها، وبالتالي يفضل توفيرها في الأماكن الأكثر ملائمة للمستهلك أو العميل).
- ولاشك أن هذه العوامل تؤثر على المؤسسة وتفرض عليها سلوكيات معينة قصد رفع مستوى تنافسيتها.

- تهديد المنتجات البديلة

ويقصد هنا بالمنتجات البديلة المنتجات التي تكون من نفس الصناعة أو القطاع السوقى، والتي تشبع نفس الحاجة لدى المستهلك في السوق المستهدفة أو تقوم بنفس الوظيفة ولكن بطرق وآليات مختلفة، وليست مجرد علامات تجارية متنافسة من الخدمة والسلعة³. وإن عملية ظهور منتجات جديدة قد يكون تهديدا للمؤسسات التي تنتج منتجات شبيهة حيث أدى التطور في الاتصالات والإنترنت إلى ظهور منتجات جديدة مثل: التعليم الإلكتروني والبنوك الإلكترونية وغيرها مما أثر على كثير من المؤسسات التي لم تستخدم هذه التقنيات الجديدة وأدى إلى ضياعها أو ضعفها⁴.

هناك عدد من العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد ما إذا كان المنتج يمثل تهديداً بديلاً وفقاً لهذا التعريف، وهي⁵:

- تكلفة التحويل: إذا كانت تكلفة التحويل منخفضة، فهناك خطر كبير؛
- التسعير: إذا كان المنتج أو الخدمة الأخرى منخفضة نسبياً في السعر، فإن التهديد مرتفع مرة أخرى؛

¹ منصور إسماعيل العريقي، "الإدارة الإستراتيجية"، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011، ص77.

² نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص158.

³ الهام فخري طميلة، "استراتيجيات التسويق - إطار نظري وتطبيقي"، ط1، إثراء للنشر، عمان، 2013، ص64-65.

⁴ حضر مصباح الطيطي، "إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار المنهل، عمان، 2011، ص33.

⁵ Simon Kingsnorth, "Digital Marketing Strategy An integrated approach to online marketing", 1st Edition, British Library, United Kingdom, 2016, p14.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

- جودة المنتج: إذا كان المنتج أو الخدمة البديلة المحتملة ذات جودة عالية، فإن التهديد مرتفع؛
- أداء المنتج: إذا كان المنتج الآخر متفوقاً في الأداء، فإن التهديد يكون مرتفعاً مرة أخرى.

- القوة التفاوضية للمشتريين

القوة التفاوضية للمشتريين هي القوة النهائية وهي ببساطة قدرة المستهلكين على الضغط على المؤسسات لخفض الأسعار أو تغيير منتجاتها أو تحسين خدمة العملاء. يمكن للمؤسسات اتخاذ عدد من الإجراءات لتقليل قوة المشتري¹، ويؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على خفض الأسعار، والمساومة للحصول على جودة أعلى أو خدمات أكثر، ولعب المنافسين ضد بعضهم البعض، ويكون المشتري قوياً إذا كانت بعض العوامل التالية صحيحة²:

- يشتري المشتري نسبة كبيرة من منتج أو خدمة البائع (على سبيل المثال، فلتر زيت تم شراؤه من قبل شركة كبرى لتصنيع السيارات).
- لدى المشتري القدرة على التكامل بشكل عكسي عن طريق إنتاج المنتج نفسه (على سبيل المثال، يمكن لسلسلة الصحف أن تصنع جريدتها الخاصة).
- يوجد العديد من الموردين البديلين لأن المنتج قياسي أو غير مميز (على سبيل المثال، يمكن لسائقي السيارات الاختيار بين العديد من محطات الوقود).
- المشتري لا تهمه الجودة أو السعر النهائي للمنتج أو الخدمة المشتراة، وبالتالي يمكن استبداله بسهولة دون التأثير سلباً على المنتج النهائي (على سبيل المثال، الأسلاك الكهربائية المشتراة للاستخدام في المصابيح).

- القوة التفاوضية للموردين

الموردون هم المنظمات والأفراد الذين يمدون المنتجين بالموارد التي يحتاجونها لإنتاج سلع وخدمات معينة، وهناك طرق عدة يستطيع الموردون من خلالها التأثير في الأرباح المحتملة لصناعة معينة أهمها زيادة أسعار السلع والخدمات التي يقدمونها لهذه الصناعة، أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها للصناعة. وبشكل عام فإن الموردون يمثلون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة التي يتعاملون معها دفعها ثمناً للموارد والخدمات المقدمة لها، أو تخفيض جودة تلك السلع والخدمات، ومن ثم تخفيض ربحية المؤسسة. وهناك حالات عدة يكون فيها الموردون في وضع قوي وهي³:

- وجود عدد قليل ومحدود من الموردين؛
- أهمية المواد والخدمات للمؤسسة المشتريّة؛

¹ Simon Kingsnorth, op. cit, p20.

² Wheelen, Thomas and hunger, david, op. cit, p113.

³ منصور إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص80.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

- عدم وجود منتجات بديلة لما يقدمه الموردون من مواد مع أهمية هذه المواد للمؤسسة؛

- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر.

وقد تم إضافة قوة سادسة لنموذج *porter* عن طريق الباحث *Freeman* وهي:

- القوة النسبية لأصحاب المصالح

وهم الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالمؤسسة مثال المساهمين، العمال، إجمالي الدائنين، العملاء والموردين، لأن المساهمين ليس هم المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية يتوجب على المنظمات الاقتصادية معرفة رغبات واحتياجات مختلف أصحاب المصالح، والسعي لإشباعها وكذا أخذها بعين الاعتبار عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الاقتصادية تواجه صعوبات عديدة في إشباع مطالب كل أصحاب المصالح، لأنها في كثير من الأحيان تكون متضاربة فيما بينها، لذلك فان على المؤسسة تحديد سلم أولويات لهؤلاء الأطراف.¹

2. تحليل البيئة الداخلية

أ. تعريف تحليل البيئة الداخلية: يقصد بالبيئة الداخلية للمؤسسة كل القوى التي تعمل داخل المؤسسة نفسها وتشمل البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأشكاله المتعددة، وثقافة المؤسسة، وموارد المؤسسة التي تضم الإنتاج، التسويق، المالية، البحث والتطوير، والموارد البشرية، ونظم المعلومات.²

ويتجسد تحليل البيئة الداخلية بتحليل نقاط القوة والضعف حيث تمثل نقاط القوة الموارد أو الأصول الداخلية التي تمكن المؤسسة من استثمار الفرص الخارجية، في حين تمثل نقاط الضعف القصور الداخلي الذي يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها.³ وعادة ما تكون نقاط القوة والضعف حول الحاضر وليس المستقبل.⁴

ب. أهمية تحليل البيئة الداخلية

تأتي قيمة تحليل البيئة الداخلية من كونها تحقق للمؤسسة ما يلي⁵:

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على

¹ أحمد طاهر أحمد، "التخطيط الاستراتيجي المستدام"، دون ذكر دار النشر ومكان النشر، 2017، ص 103.

² منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ محمد سيد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 208.

⁴ John M. Bryson, op. cit, p 39.

⁵ علي محمد بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛

- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة ونقاط الضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، بما يساعد على زيادة الفعالية الإستراتيجية المختارة أو التحليل الجيد للحالة المعنية.

ت. مكونات تحليل البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات داخل المؤسسة نفسها، وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتشمل البيئة الداخلية كل من: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد¹.

✓ الهيكل التنظيمي

يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والمهام المرتبة وفقا لمستويات إدارية، فهو يحدد المسؤوليات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة²؛ أي أن الهيكل التنظيمي هو أداة تمكن الموظفين من أداء مهام محددة، وتحدد كيف يمكن أن تكون هذه المهام مرتبطة معا، وبطريقة تحقق زيادة الفاعلية والكفاءة والابتكار والاستجابة للعملاء، والتكامل بين جهود الموظفين في جميع المستويات لتحقيق ميزة تنافسية³.

✓ الثقافة التنظيمية

تعتبر عن نظام للمعتقدات والقيم المشتركة والذي يتم تطويره داخل المؤسسة ويرشد سلوك أعضائها، وأحيانا يسمى هذا النظام بثقافة المؤسسة. وتساهم الثقافة بفعالية في تحقيق الأداء في كثير من المنظمات الناجحة في الأجل الطويل، كما أنها تعكس الأداء الماضي للمؤسسة في إطار ثقافة ومعتقدات وقيم أصحاب المؤسسة، وتساهم أيضا في التحديد الدقيق لرؤية المؤسسة⁴.

- الموارد

وهي تمثل جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوليد المخرجات⁵. كما تمثل كافة الموجودات والقدرات المميزة والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة، والتي يتم السيطرة عليها لتطوير، وتنفيذ الإستراتيجية

¹ السعيد إبراهيم مبروك، مرجع سبق ذكره، ص 114-115.

² المرجع نفسه، ص 131.

³ طلال الجحاوي، سكنة السلطاني، "SWOT لتقييم المصارف التجارية"، البازوري، عمان، 2016، ص 29.

⁴ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁵ ثامر البكري، أحمد الصفال، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

وتتمثل الموارد الأساسية للمؤسسة في¹:

- **الموارد الملموسة:** وهي تلك الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة والتي تستخدمها المؤسسة باتجاه خلق قيمة للمستهلك. وتشتمل هذه الموارد المادية على:
 - المالية: وتتمثل بالنقد الممتلك لديها، والحسابات المدينة وما يرتبط بقدرتها على توليد النقد؛
 - المادية: وتشمل أبنية المؤسسة، الماكينات، المعدات والتي من شأنها أن تقرب المؤسسة من المستهلك؛
 - التنظيمية: عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، تطوير العاملين، أنظمة التقييم، وأنظمة المكافآت.
- **التكنولوجيا:** تتمثل بعمليات الابتكار في المنتجات، القدرة على التقليد والاستنساخ، أسرار المهنة، براءات الاختراع...
- **الموارد غير الملموسة:** تعد من الموارد التنافسية الصعبة، وسواء كان ذلك للمدراء أو المالكين للمؤسسة. وتتمثل هذه الموارد بالخبرة المتراكمة والتجارب التي تحصل في المؤسسة كسياسات أو أعمال أو ممارسات مختلفة في القرارات الإستراتيجية المتخذة على مدار الوقت التي عملت بها المؤسسة وإدارتها. و عموما يمكن تأشيرها بالآتي:
 - الموارد البشرية: وهي القدرات والخبرات الموجودة لدى العاملين والفاعلية التي يعملون بها كفريق عمل موحد وما يمتلكونه من مهارات؛
 - الإبداع: الخبرات العلمية والفنية والأفكار التي يتم التعامل بها في المؤسسة وبمختلف المستويات.
 - السمعة (الشهرة): وهي ما تمتلكه المؤسسة من سمعة ومكانة في ذهنية الأطراف الأخرى سواء كانوا مستهلكين أو وسطاء لجودة المنتج المقدم والعلامة التجارية التي تحملها منتجات المؤسسة. فضلا عن اعتبار ثقافة المؤسسة كسمعة وميزة تنافسية تدعم موقفها التنافسي تجاه الآخرين.
- وعليه فالتحليل الاستراتيجي يقوم على تحليل كل من البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص الممكن استثمارها ومواجهة التهديدات التي يمكن أن تعيق عمل المؤسسة. وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة للوصول إلى نقاط القوة والضعف بما يضمن زيادة فعالية الإستراتيجية التي تم وضعها وذلك من خلال تعزيز قدرتها على استغلال تلك الفرص.

ثانيا: صياغة الإستراتيجية

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد، لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وتزيد

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

نقاط القوة، وتحدد من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي وفعال¹. وتعد صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من التحليل البيئي للمؤسسة إلى ألفة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعوا القرارات المختلفة. وهي عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موائمة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات في المؤسسة². وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية وخططها الإستراتيجية، وسياستها، وتحديد البدائل الإستراتيجية.

1. رؤية ورسالة المؤسسة

أ. الرؤية المستقبلية للمؤسسة

تعتبر الرؤية العنصر الأول في التخطيط الاستراتيجي والأساس إلى هذه العملية، فهي عبارة عن تصورات واضحة ومتوازنة معبرة عن تصور القيادة الأمامية للمؤسسة وطموحاتها، لما سيكون عليه الحال وما ينبغي أن يكون عليه³. أي أن المؤسسة تقوم بتطوير وصف لما تبدو عليه بمجرد تنفيذ استراتيجياتها بنجاح وتحقيق إمكاناتها الكاملة، هذا الوصف هو رؤية المؤسسة للنجاح⁴. ويجب أن تكون العبارة التي تعبر عن الرؤية تتصف بالوضوح، وذات معنى، وأن تتطلع للمستقبل، مع أخذ الماضي في الاعتبار، وأن تتسم بالتحديد لتزويد العاملين في جميع المستويات الإدارية بالاتجاه الواضح الذي سيسيروا عليه، وأن تكون مرنة بحيث يمكن تعديلها، وفق ما يقتضيه الموقف وقابلة للتحقيق⁵.

ب. رسالة (مهمة) المؤسسة

يصف بيان المهمة الفعال الغرض الأساسي والفريد للمؤسسة. يشير جزء مهم من هذا الوصف إلى مدى تميز المؤسسة في نطاق عملياتها وعروض منتجاتها أو خدماتها. وهكذا، بعبارة بسيطة لكنها قوية، يعلن بيان المهمة غرض المؤسسة. ويشير هذا الإعلان إلى ما تنوي المؤسسة تحقيقه ويحدد السوق (الأسواق) التي تنوي العمل فيها، ويعكس المقدمات الفلسفية التي من شأنها توجيه الإجراءات⁶. وتهدف بيانات المهمة أيضاً إلى تخصيص موارد المؤسسة المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المؤسسة، وتضع أساساً جيداً لبلورة

¹ علاء الدين ناطورية، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار زهران، عمان، 2009، ص153.

² سعد ربحان الحمدي، "الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة"، المجلد الثاني، البازوري، عمان، 2019، ص12-13.

³ سلمان زيدان، "العنق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات"، ط1، زهران، 2017، ص 43.

⁴ John M. Bryson, op. cit, p 49.

⁵ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 212.

⁶ R. Duane Ireland and Michael A. Hitt, "Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development", Business Horizons, Indiana University, USA, May-June 1992, p 35.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:¹

- أن تعبر عن فلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية؛
- أن تتطابق مع غايات المنظمة؛
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المؤسسة ومكوناتها؛
- خدمة المستهلكين والأسواق؛
- النطاق الجغرافي لتغطية الأسواق؛
- التكنولوجيا المستخدمة.
- ألا تكون أطول من الفقرة القصيرة، ويفضل أن تكون مجرد جملة أو جملتين حتى يسهل العرض ويسهل على الجمهور تذكرها.²

2. الأهداف الإستراتيجية

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل من خلال قيامها بأنشطتها، ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المؤسسة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين...، ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها، وتحقيقها أي تنسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمؤسسة كالأهداف القصيرة الأجل.³ ويرى الكثير من الكتاب أن هناك نوعين من الأهداف على مستوى المؤسسة يجب التفريق بينهما، فالأول هو الغايات وهي عبارة عن أهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتمثل ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، كأن تسعى المؤسسة لزيادة الربحية أو الحصة السوقية ولكن دون أن تحدد المقدار الذي تزيد به الربحية أو الحصة السوقية، أما النوع الثاني فيتمثل بالأهداف⁴، وهي تشتق من الغايات...⁵

وتبرز أهمية وضع الأهداف من خلال اعتبارها من أهم عناصر التخطيط إذ بدونها لا يستطيع المدير القيام بوظيفته التخطيطية، كما تعد مرشدا لاتخاذ القرارات فهي مرتبطة بها ومستمدة منها، وتساعد في تحديد مراكز المسؤولية بالنسبة

¹ عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة - التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحكومة"، ط1، دار الفجر، مصر، 2017، ص 61-62.

² Ritesh Chaube, "Visionary Marketing: The Seminal Playbook for Building Winning Businesses", stanfis llc dba 200k MBA, 2019.

³ السعيد إبراهيم مزوك، مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁴ موفق محمد الضمور، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"، دار الحامد، عمان، 2011، ص 29.

⁵ إبراهيم العديلي، "فن الإدارة الإستراتيجية"، ط1، الزهران، عمان، 2018، ص 26.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

لكل إدارة أو قسم أو فرد يسهم في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنطقة وعلاقتها ببيئتها (بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق، وبين الإدارات المتعددة بالمؤسسة)، وتساهم في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء وغالبا تقييم كفاءة الإدارة¹.

3. السياسات، الخطط الاستراتيجية والبدائل الإستراتيجية

أ. السياسات

وهي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف². وتعتبر السياسات بمثابة مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين والعاملين في المستويات التنظيمية والإدارية وغيرها، عند تعاملهم مع المواقف المتكررة. وتصنف السياسات إلى ثلاثة أنواع³:

- السياسات على مستوى المؤسسة: والتي تعكس رؤية ورسالة المؤسسة، وتستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المؤسسة؛
- السياسات الوظيفية: التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المؤسسة وتتصف على أنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد؛
- السياسات التشغيلية: التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمؤسسة.

ب. الخطط الإستراتيجية

الخططة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها، وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها، فالخططة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى، بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى. فالابد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف⁴. وتوضع الإستراتيجية على ثلاث مستويات هي:

- إستراتيجية المؤسسة

يهتم هذا المستوى من الإستراتيجية بتحقيق الغاية العامة داخل نطاق المؤسسة، كما يعنى إضافة قيمة لوحدات أعمالها

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

² السعيد إبراهيم مبروك، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ المرجع نفسه ، ص 37.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المختلفة، ويتضمن التغطية الجغرافية، وتنوع السلع والخدمات، أو تنوع وحدات الأعمال فيها، بالإضافة إلى كيفية توزيع الموارد بين الأجزاء والوحدات المختلفة في المؤسسة. فالمؤسسة التي تمتلك أكثر من خط أو نشاط إنتاجي واحد؛ تكون بحاجة أكثر إلى ممارسة الإستراتيجية على المستوى العام، وذلك لتحديد الرسالة التي يجب أن تبثها إلى المجتمع، ومحاولة تحديد وتثبيت السمات والخصائص التي تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى، كما ويجب تحديد أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، والقيام باتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات، وتحديد الموارد اللازمة لانجاز أنشطة المؤسسة، وأيضاً تحديد حصتها السوقية التي تعتبر مهمة في تحديد مركزها التنافسي، إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المؤسسة.¹

- إستراتيجية وحدات العمل

تركز إستراتيجية وحدات الأعمال على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة مفيدة في أحد مجالات الأعمال المحددة، أو قطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق، واستراتيجيات خطط المنتجات والترويج والتمويل، والبحوث والتطوير، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة.²

- إستراتيجية الوظائف

تركز على الملائمة بين الاستراتيجيات الوظيفية لكل من الإدارة التنفيذية (تسويق، وعمليات، وموارد بشرية، ومالية، وبحث وتطوير...) ضمن وحدة الأعمال الإستراتيجية، فيقوم مديرو الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية، ونطاق أعمالهم التي تتسم بالتركيز على الوظائف المشار إليها آنفاً، وأما الدور الاستراتيجي في هذا المستوى فيكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المؤسسة ككل أو مستوى وحدة الأعمال.³

ت. البدائل الإستراتيجية

تعني احتمالات التحرك التي يمكن أن تتوافر أمام المؤسسة، وهي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمؤسسة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة.⁴ إن توليد البدائل الإستراتيجية يساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال استثمار الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف إضافة

¹ إِيَاد عبد الفتاح السور، "إدارة التسويق"، ط1، دار صفاء، عمان، 2013، ص 110.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ سعد علي العنزي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-منظور عالمي"، دار البازوري، عمان، 2019، ص 50.

⁴ السعيد إبراهيم مبروك، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية¹. وفيما يلي أهم البدائل لكل مستوى.

- البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

وتتخذ الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة واحدة من ثلاثة أشكال وهي: استراتيجيات النمو، الاستقرار، والانكماش. ولكل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات السابقة عدة أشكال²:

- **إستراتيجيات النمو:** هي تلك الإستراتيجيات البديلة التي تختار الإدارة إحداها (أو بعضها) عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائض المالية. ومن أهم استراتيجيات النمو: النمو الذاتي، التوسع المحلي، الشراء أو الدمج لشركات أخرى تعمل في نفس النشاط أو أنشطة أخرى، التكامل الرأسي، التكامل الأفقي أو التنويع، تكوين مشروع مشترك بالدخول مع شريك أو أكثر.

- **إستراتيجيات الاستقرار:** هي تلك التي تختار الإدارة إحداها أو بعضها عندما تنتهي مرحلة النمو أو تحتاجها المؤسسة للحفاظ على استمراريتها في السوق دون استهداف نمو. وتنوع استراتيجيات الاستقرار فتشمل: إستراتيجية التنويع، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمرکز، وإستراتيجية الإنعاش.

- **إستراتيجية الانكماش:** وهي تلك الاستراتيجيات التي تختار الإدارة أحداها عندما تفشل استراتيجيات الاستقرار في معالجة ظروف الركود أو الفشل المالي والحفاظ على استقرار حجم نشاط المؤسسة وحصتها السوقية أو إيراداتها وربحياتها. وتشمل استراتيجيات الانكماش: إستراتيجية الانقباض، إستراتيجية الخلع (حذف المؤسسة أحد أنشطتها نهائياً)، إستراتيجية التصفية، إستراتيجية البيع،

يتضح أن عملية المفاضلة والاختيار بين الإستراتيجيات السابقة، يكون على ضوء تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. وما يعد إستراتيجية مناسبة في فترة معينة قد لا يكون كذلك في فترة لاحقة، طالما تعيش مؤسساتنا في بيئة سريعة التغير.

✓ البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وتضم:³

- **استراتيجيات نماذج المحفظة:** وتضم إستراتيجية مصفوفة الحصص/ النمو، مصفوفة الإشارات الضوئية، إستراتيجية

¹ صاحب عبد مرزوك الجنابي، "استراتيجيات القيادة والإشراف"، دار البازوري، عمان، 2019، ص 180.

² مدحت محمد أبو النصر، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"، ط2، المجموعة العربية للتدريب، 2015، ص 132-135.

³ ابتسام مخناش، "التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار - دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار -"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2015، ص 54.

مصفوفة هوفر.

- استراتيجيات بورتر التنافسية

قدم بورتر ثلاث استراتيجيات لمواجهة الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه الإستراتيجيات هي: إستراتيجية قيادة التكلفة إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

ومن أهم النماذج التي تحدد الخيار الإستراتيجي المناسب على المستوى الوظيفي هو نموذج دورة حياة المنتج حيث يحدد الإستراتيجية الوظيفية التي تناسب كل مرحلة من المراحل (تقدم، النمو، النضوج، التدهور) و يبين الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وكذا استراتيجيات التمويل واستراتيجيات العمليات والإنتاج. ومن النماذج التي تحدد بعض الإستراتيجيات الوظيفية هو نموذج مصفوفة *whee/wright &hays* لاستراتيجيات الدخول والخروج ويحدد أربع إستراتيجيات على مستوى الأعمال والمستوى الوظيفي وهي: إستراتيجية المبتكر، إستراتيجية المرن. إستراتيجية المتخبط وإستراتيجية البحث عن الحجم النمطي العالي¹.

ثالثا: مرحلة تطبيق الإستراتيجية

هذه المرحلة عبارة عن تخطيط لوضع الإستراتيجية التي تمت صياغتها موضع التنفيذ، والواقع أن تنفيذ الإستراتيجية يسير جنبا لجنب مع صياغة الإستراتيجية، علاقتها معا وثيقة ، فتنفيذ الإستراتيجية لا يقل أهمية عن صياغة الإستراتيجية لأنه حتى ولو كانت الصياغة جيدة ولكن التنفيذ ضعيف فسوف تكون هناك مشكلات. ويتطلب تطبيق الاستراتيجيات الجديدة تغييرا واسع النطاق وقد ظهر لفظ تحول (أي التغير الجذري الشامل) ليفرق بين حجم التغيير المطلوب لإستراتيجية المؤسسة عن التحسين المستمر الذي تجريه المؤسسات بشكل روتيني².

ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي³:

- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي؛
- أن تكون ثقافة التنظيمية مناسبة للإستراتيجية؛
- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية؛
- توفر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية؛

¹ ابتسام مخناش، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

³ إبراهيم العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

وتتضمن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.

1. البرامج: تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعية، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الإستراتيجية في التنفيذ¹.

2. الموازنات: يتم وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج، وتعتبر الموازنة بياناً ببرامج المنشأة في صورة نقدية، ويوضح في كل موازنة التكاليف التفصيلية لكل برنامج، كما يجب أخذ موافقة الإدارة العليا على هذه الموازنات². وعادة ما تستخدم الموازنات كخطط يتم من خلالها المراقبة الفعلية للتنفيذ، هذا يعني أن البرامج التي توضع لها الموازنات تعطى أداء وأرباحاً تبني قيمة لمنظمة الأعمال سواء للمساهمين أو لأصحاب المصلحة، ولا تمثل الموازنة فقط تفصيل خطة في إطار إستراتيجية معينة، بل أيضاً تعابير مالية متوقعة التأثير على مستقبل المنظمة المالي³.

3. الإجراءات

بمجرد الانتهاء من وضع الموازنات المالية، يتعين تطوير إجراءات التشغيل القياسية (SOPs)، فهي توضح بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب تنفيذها لإنجاز برامج المؤسسة. وتُعرف الإجراءات أيضاً باسم الروتين التنظيمي، وهي الوسيلة الأساسية التي تنجز بها المؤسسات الكثير مما تفعله. بمجرد وضع هذه الإجراءات، يجب تحديثها لتعكس أي تغييرات في التكنولوجيا وكذلك في الإستراتيجية⁴.

ولكي يحقق الإجراءات الغاية المرجوة منه يجب أن يتوفر فيه مجموعة من العوامل أهمها⁵:

- أن يكون واضحاً ومفهوماً؛
- أن يكون بعيداً عن التعقيد؛
- أن يكون نابعا من السياسة ومتماشيا معها في سبيل تحقيق الأهداف؛
- أن يكون مسجلاً ومكتوباً ومعلناً عنه ليحيط به من سيقوم بالتنفيذ.

¹ أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية"، مجدلوي، عمان، 2009، ص 162.

² عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة - التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحكومة"، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط 1، دار وائل، عمان، 2007، ص 457.

⁴ Wheelen, Thomas and hunger, david, op.cit, p276.

⁵ بشار يزيد الوليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي"، ط 1، دار الراية، عمان، 2010، ص 111.

رابعاً: مرحلة المتابعة والتقييم

إن أسلوب المتابعة والتقييم ليس مضيعة للوقت كما يتصورها البعض، بل هو ضرورة لأجل تطوير العمل والتحكم باتجاهاته والتعرف على حدود المسؤولية في المؤسسة على حد سواء. فالمتابعة تعني ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل أولاً بأول، والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة، والعمل على تلافيها قبل حدوثها¹. وهي مهمة مستمرة تنجز في أي تاريخ تقتضيه الحاجة، تستهدف بشكل أساسي تزويد إدارة المؤسسة وأصحاب العلاقة بتقارير كافية عن تقدم العمل في الخطة تشمل المخرجات المحققة والتقدم الحاصل باتجاه تنفيذ الفعاليات والأنشطة والبرامج والأهداف. أما التقييم فهو عملية دورية تؤشر الأداء تنفذ في نهاية النشاط أو في مرحلة متقدمة منه مؤشرات الكفاءة والفعالية والاستمرارية والملائمة للنتائج المتحققة، هدفها قياس مستوى التحقق من الأهداف وتحديد درجة الأداء. أما التقييم فهو مهمة دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة، هي إما نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه تستهدف إجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ فعالية أو نشاط أو برنامج أو هدف في الخطة الإستراتيجية أو الخطة بروتها من خلال معايير معينة منها: الكفاءة والفعالية والأثر والاستمرارية والملائمة، سواء كان ذلك خلال فترة قصيرة أو طويلة من أجل تقرير ما إذا كانت الأهداف قد أُنجزت كلياً أو جزئياً أو لم تنجز بتاتا، مع بيان الأسباب التي تكمن وراء الاختلاف بين المخطط والمنفذ داخل المؤسسة نفسها، أو بين ما أُنجزته المؤسسة وما أُنجزته مؤسسة أخرى من العمل نفسه في الظروف نفسها. كل ذلك من أجل تحسين نوعية الأداء وأخذ الدروس المستنبطة للاستفادة منها في الأعمال اللاحقة عند بناء الخطط القادمة. إن التمييز بين المتابعة والتقييم قد لا يكون سهلاً وذلك لكون العمليتان مترابطتين ويكمل بعضهما الآخر وتحتوي على الكثير من الإجراءات المتشابهة ومع ذلك تبقى بينهما فوارق تحدد وظيفة كل منهما².

وتلخص الفوارق بين المتابعة والتقييم كما هو مبين في الجدول رقم (01) الموالي:

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 320.

² مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 305.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

جدول رقم(01): الفوارق بين المتابعة والتقييم

المتابعة	التقييم
مستمرة.	دورية.
تؤشر تقدم النشاط.	تؤشر الأداء.
لا تنتظر إكمال النشاط.	تنفذ في نهاية النشاط أو في مرحلة متقدمة منه.
مؤشرات مخرجات النشاط والعناصر المساهمة في تحقيق النتائج.	مؤشرات الكفاءة والفعالية والأثر والاستمرارية والملائمة للنتائج المتحققة.
هدفها مراقبة عمليات التنفيذ لتحسين الأداء وتعديل الانحرافات باتجاه تحقيق الأهداف.	هدفها قياس مستوى المتحقق من الأهداف وتحديد درجة الأداء.
تستخدم المقارنة بين المنفذ الفعلي والمخطط المبين في الجدول الزمني لتنفيذ النشاط لحظة إجراء المقارنة.	تستخدم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بالإضافة إلى المقارنة مع أداء المنظمات الشبيهة.

المصدر: مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهل، عمان، 2009، ص306.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التسويق

التسويق هو نشاط حيوي على درجة كبيرة من الأهمية في كافة المؤسسات، فهو المفتاح لنجاحها وبقائها ونموها. وذلك من خلال تمكينها من تحقيق أهدافها نظرا لدوره الفاعل في تزويد الزبائن بالقيمة التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم وما ينجم عن ذلك من تحقيق للأرباح. ولن يتأتى ذلك ما لم تدرك المؤسسة مهما كانت طبيعتها أهمية ودور هذا النشاط. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهم مضامين النشاط التسويقي من خلال التعرض للمراحل التاريخية التي مر بها ومختلف المفاهيم الموافقة لهذا التطور، وكذلك الأهمية والأهداف ومجالات التسويق، وكذا تسويق الخدمات.

المطلب الأول: التسويق التطور، المفهوم

إن التسويق يعتبر من أقدم مراحل النشاط الإنساني على الإطلاق، وبالرغم من هذا فإن مفهومه بقى موضع خلاف ونقاش بين الكتاب في هذا المجال، وهذا راجع لاختلاف أهمية ووظائف التسويق طبقا لمراحل التطور التي مرت بها المجتمعات.

أولا: مراحل تطور المفهوم التسويقي

إن البداية الأولى لظهور التسويق يعود إلى القرن السابع عشر، وعلى وجه التحديد عام 1650 عندما قامت عائلة

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

ميسوي اليابانية بإقامة أول محل أو متجر في طوكيو. ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية المواد اللازمة للإنتاج، وظهرت إعلانات ووسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك. في حين أن الغرب لم يعرف شيئاً عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة *Harvester* العالمية، وكان *C. Mc Cormick* أول من أشار إلى أن التسويق يعد محور النشاط الرئيس للمؤسسة. وقد ظهر التسويق كمفهوم أكاديمي ومقرر دراسي بجامعة بنسلفانيا في أوائل القرن العشرين وتم تدريسه تحت عنوان " تسويق المنتجات" وذلك في عام 1910، حيث قام *Butler* بتدريس "أساليب التسويق" في جامعة *Wisconsin*. أما في منظمات الأعمال فقد ظهر أول قسم للتسويق وبحوث التسويق في أوائل القرن العشرين، حيث قامت شركة *Curtis* بإنشاء قسم بحوث التسويق عام 1911. ومنذ عام 1917 بدأت الشركات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية النشاط التسويقي¹.

مر التسويق بمراحل مختلفة من التطور حتى وصل مستواه الحالي، وهذه المراحل موضحة في الجدول رقم (02) الموالى:

الجدول رقم (02): المراحل الرئيسية في تاريخ التسويق.

المرحلة	المرحلة الزمنية	الموقف المميز للمرحلة
مرحلة التوجه الإنتاجي	قبل عام 1920	"المنتج الجيد يبيع نفسه"
مرحلة التوجه البيعي	قبل عام 1950	"الإعلان الجيد والمبدع والبيع الشخصي سوف يتغلب على مقاومة وإقناع الزبائن بالشراء"
مرحلة التوجه التسويقي	النصف الثاني من القرن العشرين	"المستهلك هو الملك"...اكتشف حاجته ثم قام بملئها"
مرحلة التوجه الاجتماعي التسويقي	بعد النصف الثاني من القرن العشرين	إبراز المسؤولية الاجتماعية للتسويق

المصدر: نظام موسى السويديان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق - مفاهيم معاصرة"، دار الحامد، عمان، 2009، ص31.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تقديم شرح موجز لكل مرحلة من هذه المراحل كما يلي:²

1. التوجه الإنتاجي:

كان توجه معظم الشركات في الولايات المتحدة من بداية الثورة الصناعية وحتى 1925 وفي الدول الأوروبية، توجهها إنتاجياً حيث ركز المنتجون على النوعية، ثم قاموا بعد ذلك بالبحث عن مشترين لتلك المنتجات، وكانت فلسفته في ذلك "أن المنتج الجيد يبيع نفسه"، وكان رائد هذا التوجه فردريك تايلر صاحب كتاب أساسيات الإدارة العلمية. واتسمت هذه

¹ إحسان جلاب، هاشم العبادي، "التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر"، دار الوراق، ط1، عمان، 2010، ص34-35.

² نظام موسى السويديان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق - مفاهيم معاصرة"، دار الحامد، عمان، 2009، ص31-32، ص36.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المرحلة بما يعرف بـ "أسواق البائع" في العديد من الصناعات ويعني ذلك أن الطلب على المنتجات يفوق العرض. وان المنتجين ركزوا فقط على المنتجات لأن الطلب عليها مؤكد، وليسوا بحاجة إلى البحث عن أشياء أخرى.

2. التوجه البيعي:

اتسمت أساليب الإنتاج بالتعقيد وازدياد المخرجات ما بين عام 1925 وبداية عام 1950، ولهذا زاد المنتجون من تركيزهم على رجال البيع في البحث عن زبائن لمخرجاتهم، وفي هذه المرحلة أيضا حاولت الشركات التوفيق بين مخرجاتها وعدد زبائنها المحتملين، فالشركات ذات التوجه البيعي تفترض أن الزبائن سوف يقاومون المنتجات غير الضرورية لهم، لهذا فان مهمة البيع الشخصي "مندوبي المبيعات" وكذلك الإعلان تكمن في إقناع الزبائن بشراء تلك المنتجات.

ومن الافتراضات الضمنية للمفهوم البيعي ما يلي:¹

- أ. أنه لا بد من تكثيف الأنشطة والجهود الترويجية، لدفع الزبون إلى الشراء؛
- ث. أن الزبون لا يتذكر التراكمات السيئة الناتجة عن عمليات الشراء السابقة، كما أنه لا يقوم بنقلها إلى أفراد آخرين، بل وقد يقوم بإعادة شراء نفس المنتج مرة أخرى؛
- ج. أن هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في الأسواق، ولذا فان الهدف الأساسي هو تحقيق مبيعات فقط، دون الاهتمام بالاحتفاظ بولاء الزبائن لقيامهم بإعادة الشراء.

3. التوجه التسويقي:

كان من نتيجة ما حدث في سنة الكساد العظيم 1930، انخفاض مدخولات الأفراد، وقل الطلب على المنتجات، وتبعاً لذلك ظهر دور كبير للتسويق؛ إذ خصص مديرو التسويق جهداً أكبر للأسواق من أجل تصريف منتجاتهم، حيث ابتدأت هذه المرحلة منذ 1950 وما بعدها وقامت المؤسسات فيها باستحداث أقسام وإدارات التسويق، وزادت من اهتمامها لحاجات ورغبات الزبائن وتطبيق المفهوم التسويقي. وكان من نتيجة تطبيق هذا المفهوم زيادة العروض عن الطلب أو ما عرف بـ "أسواق المشتريين" وهنا ظهرت الحاجة إلى التوجه نحو المستهلك، أي أن المنتجات يجب تسويقها وليس فقط إنتاجها. أي تحول الاقتصاد ذو التوجه الإنتاجي، إلى اقتصاد السوق بحث أصبح مجتمع الأعمال أكثر حساسية لمشكلة تفسير ظروف ومتغيرات السوق... وظهر في هذه الحقبة "المفهوم التسويقي، وخاصة النظرية التي مفادها

¹ وصفي عبد الرحمان النعسة، "التسويق المصرفي"، ط1، كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2010، ص15.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

أن مستقبل الشركة متعلق ببرنامج متكامل ومصمم لمقابلة احتياجات الزبائن".¹ أي أن المفهوم التسويقي يركز على الاستثمار في الزبون وفي تحقيق رضاه وبناء ولائه على المدى الطويل لتعظيم الأرباح تبعاً لذلك.²

وقد يحدث خلط بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي لدى العامة وحتى لدى بعض رجال الأعمال. ويقدم *T. Levitt* المقارنة الآتية بينهما. "يركز المفهوم البيعي على حاجات البائع، بينما يركز المفهوم التسويقي على حاجات المشتري. الاهتمام الأولي للمفهوم البيعي هو تحويل السلع المنتجة إلى نقدية، أما في المفهوم التسويقي فالاهتمام ينصب على إشباع رغبات المستهلك عن طريق المنتج بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى المتعلقة بتصميمه وتوزيعه واستهلاكه"؛ أي أن جوهر المفهوم البيعي هو إنتاج منتجات وبيعها، أما جوهر المفهوم التسويقي فهو اكتشاف حاجات وإشباعها. فالمفهوم التسويقي ليس تعريفاً آخر للتسويق أو إدارة التسويق، ولكنه أسلوب تفكير أو فلسفة إدارة نحو أنشطة المؤسسة، وعندما تتبع هذه الفلسفة فإنها لا تؤثر على الأنشطة التسويقية فحسب، بل على جميع أنشطة المؤسسة.³

4. التوجه الاجتماعي للتسويق:

يعتبر هذا المفهوم الاجتماعي للتسويق هو الأحدث في فلسفة إدارة التسويق؛ إذ يهتم بالقضايا المعاصرة مثل حماية البيئة والمحافظة على حق الإنسان من خلال ما يقدم من منتجات، وأن المنظمة هي عضو في المجتمع وتسعى لتقديم ما يفيد.⁴ ولقد ظهر هذا المفهوم نتيجة للانتقادات التي تم توجيهها إلى المفهوم التسويقي، وكان في مقدمتها المبالغة في الاهتمام بالمستهلك، ومحاولة إرضائه بغض النظر عن المشاكل والآثار البيئية، فهذا المفهوم يعني أن المؤسسة في طريقها للإنتاج يجب أن تأخذ في الاعتبار مصلحة المجتمع ومشاكله مثل التلوث، والفقر، والبطالة، بجانب الوقت لمصلحة المستهلكين ورضائهم أي أنها يجب أن تعمل على إحداث التوازن بين العناصر الثلاثة الأساسية وهي: المستهلك، والمجتمع، والأرباح. وهذا أدى إلى زيادة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لمنظمات الأعمال أكثر من السابق.⁵

من خلال التطور الذي مر به التسويق، يتضح أن الهدف والغرض منه هو إنشاء علاقات مرضية بشكل متبادل والحفاظ عليها.

ثانياً: مفهوم التسويق

إن كلمة تسويق *Marketing*، مشتقة من المصطلح اللاتيني *Mercatus* الذي يعني السوق، وهذا المصطلح مشتق

¹ نظام موسى السويديان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص32.

² أنيس أحمد عبد الله، "إدارة التسويق - وفق منظور قيمة الزبون"، ط1، دار الجنان، عمان، 2016، ص28.

³ محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، القاهرة، 2007، صص34-35.

⁴ نظام موسى السويديان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص36.

⁵ إياد عبد الفتاح النور، "الأصول العلمية للتسويق الحديث - الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال"، ط1، دار صفاء، عمان، 2010، صص41-42.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

بدوره من الكلمة اللاتينية *Mercari* التي تعني المتجرة¹. وبالتالي هي كلمة مركبة يمكن تقطيعها إلى *Market* وتعني السوق، و *ing* وتشير إلى فعل التصرف والتأثير. وبالتالي حصر المعنى المركب في التأثير على السوق لأنه جوهر العملية التسويقية².

إن التغيرات التي طرأت على التسويق منذ نشأته أوجب تعدد تعريفاته لتتلاءم فلسفته وأسلوب عمله خلال المراحل الزمنية التي عملت وتعمل فيها المؤسسات في بيئة الأعمال الثابت الوحيد فيها هو التغير. وهناك العديد من التعريفات للتسويق شكلت تراخا وتشابها وتنوعا واختلافا في وجهات النظر ونذكر من بينها:

- عرف التسويق حسب جمعية التسويق الأمريكية (AMA) بأنه: "عملية تخطيط، وتنفيذ التصور، والتسعير، والترويج، وتوزيع الأفكار، والسلع والخدمات، لخلق التبادلات التي تحقق أهداف المؤسسات والأفراد"³.
- وعرف على أنه: "أحد وظائف المؤسسة التي تقوم على إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم، وتسعير تلك السلع وتوزيعها وترويجها بشكل يؤدي إلى توافرها بين يدي المستهلك في الزمان والمكان المناسبين"⁴.

- كما عرف حسب *McDonald* بأنه: "عملية إدارية يتم من خلالها استخدام موارد المؤسسة بأكملها لتلبية احتياجات مجموعات مختارة من العملاء من أجل تحقيق هدف الطرفين. وبالتالي فإن التسويق هو قبل كل شيء سلوك ذهني وليس سلسلة من الأنشطة الوظيفية"⁵.
- وعرف التسويق على أنه: "عملية اجتماعية وإدارية تسمح للأشخاص أو المنظمات بخلق قيمة وتبادلها مع الآخرين، من أجل الحصول على ما يبحثون عنه وما يحتاجون إليه"⁶.

من خلال هذه التعاريف يمكن الأخذ بالتعريف الحديث للتسويق الذي يعبر عن "مجموعة من الأنشطة الإدارية المتكاملة التي يمكن من خلالها استثمار موارد المؤسسة المتاحة، وبشكل مدروس، لتحقيق أقصى مستويات الإشباع لحاجات ورغبات الطلب الحالي والمستقبلي، وبما يضمن تعظيم فرص الربح للمؤسسة سواء أكان هذا الربح ماديا أم اجتماعيا"⁷؛ أي أن التسويق هو مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بالاعتماد

¹ زكية مقري، نعيمة بجاوي، "التسويق الاستراتيجي - مداخل حديثة"، ط1، 2015، دار الراية، الجزائر، ص35.

² محمد قادري، زيد ميلود، "مدخل إلى علم الاتصالات التسويقية"، ط1، مكتبة حسن العصرية، لبنان، 2015، ص09.

³ Andrew Whalley, " **Stratigic Marketing**", 1st ed, book boon, 2010, p9.

⁴ ربحي عليان، إيمان السامرائي، "تسويق المعلومات وخدمات المعلومات"، ط2، دار صفاء، عمان، 2015، ص19.

⁵ Colin Gilligan; Richard Wilson, " **Stratigic Marketing planning**", 1st ed, Butterworth- Heinemann, 2003, p4.

⁶ Gary Armstrong, Philip kotler et al, " **principes de Marketing**", 8^e edition, pearson, France, 2007, p3.

⁷ موفق الحميري، رامي الطويل، "التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة-توجه حديث متكامل"، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2016، ص53.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

على مواردها المختلفة، بهدف تلبية حاجات العملاء وتحقيق رغباتهم وبصفة مستمرة لخلق علاقة دائمة معهم، وبما يضمن تعظيم الربح للمؤسسة.

ثالثاً: مفاهيم التسويق الجوهرية

من أجل شرح أفضل لطبيعة التسويق، سيتم التطرق إلى مجموعة من المفاهيم الجوهرية والتي أوردتها فليب كوتلر فيما يلي¹:

1. الحاجات، الرغبات والطلب

يُميز كوتلر بين الحاجة والرغبة والطلب. يُعرف الحاجة على أنها ... شعور بالافتقار إلى الرضا العام عن الحالة الإنسانية. يغطي هذا التعريف في الواقع فكرة الحاجة العامة. ستكون الرغبة إذن وسيلة مميزة لتلبية الحاجة. من الواضح أن الرغبة هنا هي ببساطة طريقة أخرى لتحديد الحاجة. تُترجم الرغبات إلى طلب محتمل على منتجات معينة، عندما تكون مصحوبة بالقوة والاستعداد للشراء². يجب أن يكون المسوق على دراية بحاجات ورغبات السوق المستهدف. وتتمثل هذه الحاجات في العناصر الضرورية التالية: الغذاء، الهواء، الماء، اللباس، المأوى. كما أن للفرد حاجة قوية للترفيه والتعلم، وستصبح هذه الحاجات رغبات إذا ما تعلق الأمر بأشياء محددة. فمثلاً يحتاج المستهلك الأمريكي إلى الطعام، إلا أنه يرغب في: الهمبارغر، والبوظات المقلية، والمشروب، فالرغبات الإنسانية تتشكل عموماً بفعل القوى الاجتماعية. وإذا ما رافقت هذه الرغبات قوة شرائية فإنها تتحول إلى حالات طلب. لذا يجب على المؤسسة أن لا تقوم بدراسة الرغبات فحسب، ولكن لابد من تقديرها من خلال تحليل الموارد الاقتصادية. يسمح التمييز بين الحاجة والرغبة بالرد على الاتهام الذي مفاده أن: "التسويق يخلق الحاجات" أو "يجبر الناس على شراء المنتجات التي لا يحتاجونها". فالتسويق لا يخلق الحاجات فهي موجودة من قبل، إلا أنه يقترح وسيلة لإرضائها، ومن ناحية أخرى، يؤثر على الرغبات إلى جانب القوى الاجتماعية الأخرى. إن فهم احتياجات ورغبات المستهلكين ليس بالأمر السهل. فبعض العملاء غير مدركين لاحتياجاتهم، ولا يعبرون عنها بوضوح، أو أنهم يستخدمون كلمات تحتاج إلى إعادة تفسير. وبالتالي فإن معظم المستهلكين حقاً لا يعرفون ما الذي يبحثون عنه في المنتج، خاصةً عندما يكون مبتكراً للغاية³.

2. المنتجات (سلع، خدمات، أفكار)

يشبع الناس حاجاتهم ورغباتهم من خلال المنتجات. والمُتَّج في هذا السياق يشير إلى أي شيء يمكن عرضه لإشباع

¹ حميد الطائي وآخرون، "التسويق الحديث: مدخل شامل"، دار البازوري، عمان، 2010، ص 38-42.

² Jean-Jacques Lambin & Chantal de Moerloose Lane Keller, "MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL- DU MARKETING À L'ORIENTATION-MARCHÉ ", 7^e éd, Dunod, Paris, 2008, p72.

³ Philip Kotler & Kevin Lane Keller, "Marketing management", 15^e éd, Pearson, France, 2015, p12-13.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

حاجة أو رغبة. وغالبا ما يتكون المنتج من مكونات ثلاثة هي: السلع المادية، الخدمات كما تشمل: الأفكار، الأشخاص، الأماكن وغيرها.

3. القيمة، الرضا، والتكلفة

تمثل القيمة، النسبة بين الفوائد الملموسة وغير الملموسة التي يتوقعها المستهلك من المنتج لإشباع حاجاته. فالقيمة مفهوم أساسي وهي ناتجة عن ثلوث الجودة / الخدمة / السعر. في الواقع، يمكن النظر إلى التسويق على أنه نشاط تحديد القيمة للعملاء وإنشاءها والتواصل معها وتسليمها وإدارتها. ويتوافق الرضا مع حكم الفرد الذي يقارن الأداء المتصور لسلعة أو خدمة أثناء استهلاكها بتوقعاته السابقة. إذا كان الأداء أقل من التوقعات، فإن العميل يشعر بخيبة أمل وعدم الرضا. إذا كانت المباراة بين الاثنين ، فهو راضٍ. إذا تجاوز الأداء ذلك، فهو راضٍ جداً أو حتى مسرور¹. أما التكلفة، فهي عبارة عن المبلغ المادي أو العيني الذي يدفعه المستهلك للحصول على منتج يشبع حاجاته ورغباته.

4. التبادل والمعاملات

يمثل التبادل العملية التي يتم بواسطتها حصول فرد ما على شيء مرغوب، مع تقديم شيء آخر بالمقابل. وهو بهذا جوهر العملية التسويقية، على اعتبار أن للفرد حاجات ورغبات دائمة، وهناك منتجات تشبع هذه الرغبات. وتتضمن المعاملة الاتفاق حول السلع المتبادلة، الآجال المحددة لذلك، وقت ومكان التبادل. وتنشأ المعاملات من اتفاق طرفين أو أكثر حول استعمال، ملكية أو انتقال الموارد، وبهذا فهي تعتبر وحدة قياس التبادل، حيث تتمثل في تبادل القيم².

5. العلاقات والشبكات

ينبغي أن لا ينظر إلى التسويق على أنه مجرد تسويق تعاملات تجارية بحتة، بل أنه لابد أن يكون مبنيا على اعتبارات ليست بالضرورة تجارية أو تعاملية. وقد برز مفهوم التسويق بالعلاقات ليؤكد على أهمية بناء علاقات حميمة مع أطراف التبادل الأساسية. والواقع أن الناتج النهائي للتسويق بالعلاقات هو بناء قاعدة فريدة للمؤسسة، وهذه القاعدة تسمى بشبكة التسويق، وتضم المستهلكين، والموردين، والموزعين، ووكالات الإعلان، وغيرهم من أصحاب المصالح ممن ينبغي إقامة علاقات أعمال مربحة ومتبادلة معهم.

6. الأسواق

يمكن تعريف السوق على أنه مجموعة من الزبائن المحتملين الذين يتشاركون في احتياجات أو رغبات محددة ولديهم الرغبة

¹ Philip kotler& Kevin Lane Keller, op. cit, p15.

² ليلي مطالي، "الوجيز في التسويق الالكتروني"، دار الكتب العلمية، بيروت، 2016، ص ص10-11.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

في دفع النقود لتلبية هذه الاحتياجات أو الرغبات. وعليه إن حجم السوق المتوقع للخدمة أو المنتج يحدد حسب رغبة ومتوسط دخل الزبائن¹.

7. المسوّقون والمشترون المرتقبون

إن التسويق يعني في جانب مهم منه، العمل مع الأسواق للحصول على تبادلات محتملة أو مرتقبة لغرض إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية. ويشير مفهوم المسوّق إلى شخص يبحث عن مشرّ مرتقب، ويكون أقدر من غيره على الظفر بهذا المشتري المرتقب، والدخول معه في عملية تبادل مرضية للطرفين. أما المشتري المرتقب، فهو شخص يشخص المسوق على أن لديه الرغبة الكامنة والقدرة على الدخول في عملية تبادل قيمة².

رابعاً: خصائص التسويق

يمكن توضيح السمات الرئيسية لعملية التسويق³:

1. أن التسويق وظيفة مستمرة قبل وأثناء وبعد الإنتاج والبيع؛
2. أن التسويق يعتمد على التخطيط والتنفيذ الجيدين؛
3. أن التسويق يدعو إلى التعرف على احتياجات الزبائن، من خلال إنتاج السلع أو الخدمات لتلبيتها⁴، ومحاولة التجاوب معها، لذا فإن الزبون هو مركز العملية التسويقية؛
4. أن التسويق يدعو إلى دراسة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة من أجل تأمين مدخلات العملية الإنتاجية من رأس مال وبيانات إحصائية ومواكبة التطور والتغيير في ظل المنافسة الحادة؛
5. أن التسويق عملية متكاملة - ليست نشاطاً واحداً بل مجموعة من الأنشطة المتعددة مجتمعة⁵ والمستمرة والمتكاملة التي تسهل وتصاحب انتقال المنتجات والخدمات من منتجها إلى مشتريها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومجالات التسويق

للتعمق أكثر في مفهوم التسويق سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهمية التسويق والأهداف الخاصة به والمجالات أو النطاق الواسع لنشاط التسويق.

¹ مصطفى يوسف كافي، "التسويق الإلكتروني - في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة"، دار رسلان، دمشق، 2010، ص15.

² حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص42.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، "التسويق والمكانة الذهنية - منظور استراتيجي"، ط1، دار الحامد، عمان، 2012، ص20.

⁴ Arun Kumar, Rachana Sharma, "Marketing Management", ATLANTIC, India, 1998, p5.

⁵ Ibid, p5.

أولاً: أهمية التسويق

هناك من بين أهمية التسويق من جانبين، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للمجتمع كما يلي:

1. أهمية التسويق للمؤسسة: إن المؤسسة لا تستطيع مقاومة ظروف المنافسة، ومواكبة التطورات الحاصلة في أذواق المستهلكين، والأسواق إلا عن طريق حيازتها لإدارة تسويقية فعالة، هذه الأخيرة تعتبر حلقة وصل بين الإدارة العليا للمؤسسة، والمجتمع الذي تتواجد فيه، لأنها تغذي إدارة المؤسسة بكافة المعلومات والدراسات عن حاجة المجتمع إلى بعض المنتجات، إدخال تحسينات عما هو موجود والخدمات المطلوبة... والتي بدونها قد تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على التحكم في سياستها الإنتاجية. فسابقاً كانت المؤسسة قريبة من السوق الذي تخدمه، وبالتالي لم تكن هناك حاجة للاتصال به، ولكن مع التطور الاقتصادي توسعت الأسواق وتنوعت حاجات ورغبات المستهلكين مما دفع إلى أن يصبح الاتصال بالأسواق أمراً ضرورياً جداً، وهذا لن يأتي بسهولة، إن لم تكن هناك المعلومات السوقية الكافية لتصميم المنتج وتحسين جودته... وهذه المهام كلها تتبع إدارة التسويق، وبالتالي هذه الأخيرة تعتبر بمثابة الرباط الذي يربط المؤسسة وإدارتها بالمجتمع الذي تتواجد فيه وبالأسواق التي تخدمها ويسمح لها بالاستمرارية والنجاح.¹

2. أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع:

تتجلى لنا أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع من خلال النقاط التالية²:

أ. إن بعث نشاط تسويقي بالمؤسسة تتطلب مشرفين، ومنفذين له لشغل الوظائف المختلفة التي يتطلبها، وهذا ما يحتم على المؤسسة بأن تلجأ في كثير من الأحيان إلى توظيف عدد من أفراد المجتمع للقيام بكل أو جزء من هذه الأنشطة. وهذا يعني أن النشاط التسويقي يوفر فرص عمل لعدد كبير من أفراد المجتمع، فيما بين واحد من ثلاثة من القوى العاملة؛

ب. إن إدارة التسويق بالمؤسسة تعمل جاهدة، تبعا لأجديات التسويق على تلبية رغبات المستهلكين، وتوفير المنتجات التي يحتاجون إليها بالمواصفات المطلوبة لإشباع حاجاتهم وهذا قد يحسن من جودة المنتجات التي يحصل عليها أفراد المجتمع؛

ت. إن السلع والخدمات الموفرة في حقل الاقتصاد لها أسعار متباينة، وإدارة التسويق من خلال الأبحاث التي تقوم بها والدراسات التي تعدها في ميدان اختصاصها، قد تسمح مع مرور الزمن من تقليص تكاليف الإنتاج، أو تكاليف التوزيع... ونتيجة لذلك قد يتم في حالات كثيرة تقليص أسعار البيع مما يحسن من قدرتهم الشرائية، وبالتالي مستوى المعيشة.

¹ فريد كورتل، "مدخل للتسويق"، ط1، كنوز المعرفة، عمان، 2012، ص 16.

² المرجع نفسه، ص 17.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

في حين أوجز بعضهم أهمية التسويق بالآتي¹:

1. ساهم المفهوم الحديث للتسويق في مساعدة المؤسسات على اختلاف أنواعها على إعادة النظر بتوجهاتها التسويقية أكثر من مجرد التركيز على المُمْتَج أو الإنتاج إلى التركيز على السوق والمستهلك. وبالتالي دخل المستهلك كعنصر أساسي من عناصر العملية التسويقية، فتحققت الفائدة المتبادلة لطرفي التبادل...؛
2. ساهم التحول الجذري في التفكير التسويقي وممارسته من تسويق التبادل إلى التسويق بالعلاقة في توسيع قواعد العملاء الراضين بنسب كبيرة، فالعميل الراضي يقدر عاليا المؤسسة التي تتعامل معه بأسلوب علائقي رفيع، وتسعى جاهدة لإيجاد حلول لمشاكله، وتنويه بالمعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرارات شراء أو تعامل تتسم بالعقلانية والنضج، بما يحقق له أكبر قيمة مضافة مقابل ما يدفعه من مال للحصول على مبتغاه؛
3. ساهم التسويق كممارسة في رفع مستوى المعيشي للأفراد والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية. فللعميل حاجات مختلفة يحاول إشباعها بقدر الإمكان، ومهمة إشباع هذه الحاجات تقع على عاتق التسويق؛
4. يعمل التسويق على إنعاش التجارة الداخلية والخارجية، وبذلك يسهل حركة التبادل، ويساعد على النمو الاقتصادي إذ أن نجاح أي نظام اقتصادي يتوقف - إلى حد كبير - على نجاح المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها داخل البلد وخارجه بأحسن كفاية ممكنة؛
5. يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة والمطروحة في السوق، وهو بهذا يؤدي دورا كبيرا في توجيه وترشيد سلوك المستهلكين تجاه السلع والخدمات المختلفة...، فالتسويق يساعد على تحقيق الاستقرار الاقتصادي وتنمية اقتصاديات البلدان دون إسراف أو تبديد للموارد المادية والبشرية المتاحة؛
6. وما يعزز أهمية التسويق الترابط القائم بين أهدافه وأهداف خطط التنمية الاقتصادية وغاياتها. فإذا كانت التنمية تعني زيادة حقيقية في نصيب الفرد من السلع والخدمات، فإن التسويق هو الذي يضمن تحقيق ذلك...؛
7. كما يؤدي نجاح النشاط التسويقي في المؤسسة إلى تحسين وتعزيز كفاءتها الإنتاجية، وبالتالي توسعها واستمرار بقائها في السوق؛
8. كما ينظر للتسويق على أنه حلقة وصل بين إدارة المؤسسة والمجتمع الذي تعيش فيه والأسواق التي تخدمها، إذ تقوم إدارة التسويق بتزويد الإدارات، الأخرى في المؤسسة بالمعلومات والدراسات لبيان حاجة المجتمع إلى السلع والخدمات.

¹ حميد الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 48-51.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

وتستطيع المؤسسة على ضوء هذه المعلومات رسم السياسات، وتحديد مقادير الإنتاج اللازمة، والجودة المطلوبة والتصاميم المرغوبة، وأوقات العرض الملائمة، والأسعار المقبولة...؛

9. تتحقق قيمة العميل من خلال التسويق التفاعلي، والتسويق عبر قواعد البيانات، والتسويق بالعلاقة، والتسويق من شخص إلى شخص آخر، والتسويق المبني على المعرفة، والتسويق الإلكتروني وغيرها...؛

10. إن الوعي بعلم التسويق يزيد من الوعي الاستهلاكي، فالوعي الاستهلاكي يزيد من معرفة المستهلكين لحقوقهم حيال المنتجات وما هي ضماناتها، وما هي التشريعات اللازمة لصيانة حقوقهم، والمعلومات الواجب توفيرها من قبل المنتجين مثل عملية شراء المنتجات، والمعرفة التسويقية تنبئهم بالممارسات غير الأخلاقية، كالغش والخداع من قبل بعض الشركات¹؛

11. يساعد التسويق من خلال حملات الترويج والإعلام، على زيادة حجم مبيعات المؤسسة وزيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها².

ثانياً: أهداف التسويق

تشير أهداف التسويق إلى النتائج النهائية التي ترغب مؤسسات الأعمال المختلفة، بتحقيقها من خلال النشاط التسويقي³. فوفقاً لـ *Anshen & Baker*، "نهاية جميع الأنشطة التسويقية هي إرضاء الرغبات البشرية"؛ أي أن الهدف من التسويق مثل جميع الأنشطة الإنتاجية، هو إشباع الرغبات البشرية وبالتالي كسب الربح⁴. وهناك إجماع بين الاقتصاديين والمديرين على أن المؤسسة الاقتصادية على اختلاف طبيعتها تشترك في ثلاث أهداف إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها من خلال النشاط التسويقي، وهذه الأهداف هي⁵:

1. **هدف الربح:** يأتي في مقدمة أهداف المنظمة الاقتصادية ومن ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها، غير أن حرية المؤسسة في الواقع المحددة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين والرقابة الحكومية على الأسعار، ولذا يصبح على المؤسسة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل وهذا الربح القابل للتحقيق والذي يضمن إيرادات مقبولة (أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين

¹ محمد طاهر نصير، حسين محمد حسين، "التسويق في الإسلام"، البازوري، عمان، 2018، ص21.

² أحمد يوسف دودين، "إدارة التسويق المعاصر"، الأكاديميون للنشر، عمان، 2011، ص20.

³ إياد عبد الفتاح النور، "إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص28.

⁴ Arun Kumar, Rachana Sharma, op.cit, p10.

⁵ سعدون حمود الربيعاوي، حسين وليد عباس وآخرون، "إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة"، ط1، دار غيداء، عمان، 2015، ص35-37.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

في رأس مال المؤسسة، كما تمدها بفائض قابل للاستثمار والذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل، فكيف تحقق وظيفة التسويق هذا القدر من الربح؟

أ. دور التسويق في تحقيق الربح: يعتقد بعض مندوبي الأعمال وسياسات الأعمال والإدارة أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التسويق هو اعتقاد خاطئ لأنه حصيلة تضافر جهود مختلف أقسام ووحدات المؤسسة. - الربح يساوي الفارق بين الإيراد والكلفة-، فالكلفة تتكون من عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المؤسسة، ولذا يكون دور التسويق هو تحقيق حجم مريح من المبيعات (عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات السوقية المربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة...).

ب. علاقة الربح بربحية المؤسسة: إن القيمة المطلقة للربح لا تعطي صورة حقيقية عن الربحية، فتحقيق ربح سنوي قدره 10 مليون دينار قد يعتبر مؤشر نجاح بالنسبة لمؤسسة صغيرة كورشنة للنجارة مثلاً، بينما تمثل خطوة نحو الإفلاس بالنسبة لمؤسسة كبيرة كمؤسسة لإنتاج السيارات مثلاً، ولكي يعد الربح تعبيراً صادقاً عن الربحية المؤسسة لابد أن ينسب إلى جميع أصولها، وهو ما يطلق عليه معدل العائد على رأس المال ويساوي حاصل قسمة الربح الصافي على مجموع الأصول، الذي يقيس مقدار الربح الناتج عن كل دينار من الاستثمار، فإذا كان سعر الفائدة السائد في السوق المالي هو 8% فإن مبلغ الربح الذي يتعين على المؤسسة تحقيقه حتى يقال عنها أنها تعمل في شروط مقبولة من الربحية هو ذلك الذي تجعل معدل العائد عن الاستثمار أكبر من 8%.

2. هدف النمو: يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو:¹

أ. زيادة الطلب على الإنتاج: إذ تعمل المنظمة على توسيع قاعدتها الإنتاجية، أي زيادة عدد الأقسام والوحدات وهو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي؛

ب. زيادة شدة المنافسة: مما يؤدي بالمؤسسة إلى القيام باستثمارات جديدة والذي يترتب عليه زيادة الكلفة الثابتة.

3. هدف البقاء: يعد بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق هدف رئيس يشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة، ويقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، ولا بد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة وتقتنع بها وبالتالي يمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين:²

¹ سعدون حمود الربيعاوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

² المرجع نفسه، ص 37.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

- أ. البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة: سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المؤسسة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى بضاعة تسويقية أكثر ربحية؛
- ب. ضرورة تنظيم وتطوير نظم المعلومات التسويقية: أي نظام جمع ومعالجة وتدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.

ثالثا: مجالات (نطاق) نشاط التسويق

إن نطاق نشاط التسويق واسع فهو يرتبط بتسويق المنتج بمفهومه الشامل، فلا يقتصر النشاط التسويقي على تسويق السلع أو الخدمات، وإنما امتد ليشمل تسويق فكرة معينة أو حدث أو شخص أو مكان أو مؤسسة أو معلومات أو مزيج منها. لذلك فإن نشاط التسويق يخص تسويق المنتج بأشكاله الآتية:

1. السلعة: هي منتج ملموس يمكن رؤيته ولمسه، كالسيارة، الهاتف النقال، الكاميرا، التلفزيون، وغيرها كثير من السلع. والمنظمات الصناعية المتخصصة بإنتاج هذه المنتجات تعمل على إعداد برنامج تسويقي متكامل من أجل تسليم قيمة للزبون المستهدف تشبع حاجاته ورغباته¹.

2. الخدمة: هي منتج غير ملموس (لا يمكن رؤيته أو لمسه)، ويرتبط بالجهود البشرية أو الآلية لإنتاجه وتسليمه للزبون (المستفيد)، كالخدمات الصحية أو الفندقية أو التعليمية أو المصرفية أو المالية وغيرها كثير. والمؤسسات الخدمية التي يختص نشاطها بإنتاج وتسويق هذه المنتجات تقوم أيضا بإعداد البرنامج التسويقي والذي يختلف نوعا ما عن البرنامج المعد لتسويق السلع الملموسة حيث يكون لجهود العاملين دورا كبيرا في إنتاج وتسليم قيمة للزبون المستهدف تشبع حاجاته ورغباته. ويمثل نشاط تسويق الخدمات أهمية كبيرة نظرا للطلب المتزايد على مختلف الخدمات في الوقت الحاضر نظرا لأهميتها كجزء منهم في تطوير اقتصاد العديد من الدول². ففي فرنسا يساهم قطاع الخدمات بنسبة متزايدة في النشاط الاقتصادي، حيث تصل مساهمته إلى حوالي 75% من الناتج المحلي الإجمالي و 70% من مجمل الوظائف³.

3. الأحداث: يتم أيضا تسويق الأحداث الكبيرة مثل: ألعاب كرة القدم العالمية، الألعاب الأولمبية، المعارض التجارية والفنون المسرحية. إنتاج مثل هذه الأحداث وإدارتها إلى أدق التفاصيل بحيث تجذب المتفرجين وتعمل بسلاسة.

¹ أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² المرجع نفسه، ص 18.

³ Philip kotler et autre, op.cit, p6.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

4. الخبرات: ويتم معاملتها تماما مثل السلع والخدمات، فالمؤهلات العلمية والعملية تحتاجها الكثير من منظمات الأعمال ومن خلالها يمكن صناعة المنتجات وتطويرها ونقلها، ومن أمثلة ذلك مهرجان الباحثين عن العمل الذي يقام في الأردن¹.

5. الأشخاص: يظهر ذلك واضحا من خلال ترويج المرشحين في الانتخابات الرئاسية والبرلمانية حيث يحتاج تسويقهم إلى مهارات عالية لإقناع الناخبين بهم².

6. الأماكن: وخير مثال على ذلك الأماكن السياحية والأثرية كالبتراء، والبحر الميت، والأهرامات، ومدائن صالح في السعودية، وسور الصين العظيم...، كما تشمل هذه الفئة تسويق الجامعات والمستشفيات والمطاعم.

7. الملكيات: وتشمل هذه الفئة جميع الممتلكات وجميع أشكال حيازة السلعة المعمرة وغير المعمرة مثل: الأراضي والمباني والسيارات، والأسهم، والسندات، والنقود السائلة، والأثاث³.

8. المؤسسات: مثل ديل *Dell*، وشركة سوني *Sony*، وسلسلة مطاعم بيتزا هت *Pizza Hut*، ومايكروسوفت *Microsoft*، ويحاول المسوقين فيها تسويق التصور والانطباع الايجابي لهذه المؤسسة وبالتالي عن منتجاتها.

9. المعلومات: ويشمل ذلك حملات التوعية الصحية والطبية عن الأمراض المعدية والسارية كالإيدز، أو تسويق المعلومات المتعلقة بمكافحة المخدرات، والإدمان والتدخين، ويشمل كذلك تسويق الكتب والأقراص المدججة *CD's*⁴.

المطلب الثالث: تسويق الخدمات

أصبح لتسويق الخدمات دور بالغ الأهمية في اقتصاديات الدول لاسيما المتقدمة منها، وعليه ينبغي على مسؤولي القطاع الخدمي تبني الاستراتيجيات التسويقية الملائمة - وذلك بالنظر إلى خصوصية تسويق الخدمات كونه يختلف اختلافا كبيرا عن تسويق السلع المادية الملموسة - حتى يتسنى لها تقديم خدماتها على أكمل وجه بما يرضي زبائنها.

أولا: مفهوم تسويق الخدمات

1. تعريف الخدمات

لقد أظهرت أدبيات تسويق الخدمات تعريفات عديدة للخدمة سيتم ذكر بعضها في الآتي:

• عرّف *Stanton* الخدمة بأنها: "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة

¹ إياد عبد الفتاح النور "الأصول العلمية للتسويق الحديث - الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال"، ط1، دار صفاء، عمان، 2010، ص 46.

² المرجع نفسه، ص 46.

³ المرجع نفسه، ص 47.

⁴ المرجع نفسه، ص 46.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية"¹.

• أما *Kotler & Armstrong* فقد فطرا الخدمة بأنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير مادية ولا يترتب عليها أي ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون"².

• وعُرف *Adrain Palmer* الخدمة على أنها: "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من الأشكال التبادل وإشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد"³.

• في حين عرّف *Lovelock.c* الخدمة بأنها: "تجربة زمنية معاشة من طرف الزبون من جراء احتكاكه وتفاعله مع عمال المؤسسة أو مع تجهيزات مادية أو تقنية"⁴.

يتضح من خلال هذه التعاريف أنه لا يوجد تعريف ثابت وأكد للخدمة، وذلك بالنظر للتباين في أنواع الخدمات، فمثلا نجد أن شركات التأمين تقدم خدمة الحماية والأمان وليس ورقة أو عقد يحتوي على عدد من التوقعات، والجامعات مثلا تقدم خدمة التعليم وليس مقاعد الدراسة في الجامعة...، والبنوك تقدم خدمة الأمان المالي وليس دفاتر شيكات وحسابات...، ومع ذلك يمكن أن نستخلص بأن الخدمة هي عبارة عن نشاط أو منفعة غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجة أو رغبة لدى العميل أو المستفيد دون أن يترتب عن ذلك أي ملكية، فتقديم خدمة معينة لا يتطلب بالضرورة استخدام سلعة مادية.

2. خصائص الخدمات

هناك جملة من الخصائص تنفرد بها الخدمات وتجعلها مختلفة عن السلع المادية، ويمكن توضيحها في الآتي⁵:

أ. الخدمات غير ملموسة: لا يمكن بشكل عام رؤية الخدمات أو تذوقها أو الشعور بها أو سماعها أو شمها قبل شرائها. العميل المحتمل غير قادر على إدراك الخدمة قبل (أحيانا أثناء وبعد) تقديم الخدمة. فبالنسبة للعديد من عملاء إصلاح السيارات -على سبيل المثال- الخدمة غير ملموسة تماما، فهم لا يستطيعون في كثير من الأحيان رؤية ما يتم

¹ بشير العلاق، أحمد الطائي، "تسويق الخدمات"، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 33-34.

² زكريا أحمد عزام وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، ط5، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 260.

³ بشير العلاق، أحمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁴ ساحل سيدي محمد، "آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية - مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2003 - 2004، ص 112.

⁵ محمد محمود مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، دار المناهج، عمان، 2010، ص 63 - 68.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

القيام به والعديد منهم غير قادرين بالفعل على تقييم ما تم إنجازه. سأل كل من *Rushton* و *Carson* عددًا من منظمات الخدمة عما إذا كانوا يدركون بوعي اختلافًا بين تسويق السلع والخدمات. أشار العديد من المحييين إلى عدم ملموسية منتجاتهم مع تعليقات مثل: من الصعب محاولة شرح ما يحصلون عليه (العملاء) مقابل أموالهم¹، فالمؤمن له الذي يؤمن سيارته لدى شركة التأمين على سبيل المثال، لا يمكنه معرفة حقيقة هذا التأمين قبل شراء تلك الخدمة. ومن هنا فإن مشتري الخدمة يقوم بعملية الشراء بصفة أساسية اعتمادًا على الثقة في مقدم الخدمة. وتخلق هذه الخاصية العديد من المشكلات في مجال التسويق، حيث لا يمكن مطلقًا الاعتماد على تقديم عينات من الخدمة كما هو الحال في السلع كما أن أثر الإعلان يكون محدودًا، وبالتالي فإنه بصفة عامة يتعين الاعتماد على البيع الشخصي في ترويج الخدمة. وبالرغم من ذلك فإن البعض يرى بأن الإعلان يمكن أن يلعب دورًا لا يستهان به في ترويج الخدمة عن طريق العمل على تجسيد الخدمة، باستخدام الحقائق الثابتة التي تدل على إمكانية الثقة والاعتماد على الخدمة المقدمة.

من هذا المنطلق فإن تسويق الخدمة يتطلب مهارة في الاتصال بين مقدم الخدمة والمستفيد منها. ومن الأساليب التي يمكن لمقدم الخدمة إتباعها لزيادة درجة ثقة العميل في الخدمة ما يلي:

- التركيز على زيادة درجة تجسيد الخدمة؛
 - التركيز على مزايا استعمال الخدمة بدلا من الاقتصار على مجرد وصف ملامحها؛
 - وضع أسماء مميزة للخدمة لزيادة درجة ثقة العميل؛
 - أن يعتمد مقدم الخدمة على الأشخاص ذوي المكانة في المجتمع لزيادة درجة التجسيد المادي للخدمة.
- ب. الخدمات غير قابلة للتجزئة:** فالخدمة لا يمكن فصلها عن المصدر الذي يقدمها، وعدم قابلية التجزئة تضطر العميل على الاتصال الشخصي المباشر أثناء تأدية الخدمة، كما تعني عدم قابلية التجزئة إلى أن منتج الخدمة وبائعها هما نفس الشخص، مما يجعل البيع الشخصي مصدر الاتصال الممكن بالعميل. ومن الناحية التسويقية فإن الاتصال المباشر يعني أن البيع المباشر يعتبر منفذ التوزيع الملائم لتسويق الخدمات، ومن ثم فإنه لا يمكن لمقدم الخدمة أن يسوقها في كثير من الأسواق.

ت. الخدمات غير المتجانسة والمتنوعة: فلما كانت الخدمة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بشخص مقدم الخدمة فإنها تتنوع تنوعًا كبيرًا اعتمادًا على من يقدم الخدمة، وعلى حالة مقدم الخدمة وخاصة حالته الجسدية والنفسية وقت تقديم الخدمة. ومما يزيد من درجة التعقد والتنوع في الخدمات، اضطراب مقدم الخدمة باستمرار لتغيير شكل الخدمة كلما حصل

¹ Peter Mudie, Angela Cottam, "The Management and Marketing of Services", second edition, Routledge Great Britain, 1999, pp 5-6.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

على بيانات جديدة من العميل يقوم بترجيح مجموعة من الاحتمالات يصل منها إلى عدة استنتاجات يقوم بناء عليها باتخاذ القرار، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل حالة تتطلب معالجة مختلفة حتى تحظى كل خدمة برضا العميل.

ومن هنا فإن على منظمات الخدمات أن تعمل على¹:

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان؛
- وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة؛
- زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان؛
- وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه، ولعل أهم الوسائل هنا نظام الشكاوى والمقترحات الدورية لمستهلكي الخدمة.

ث. الخدمات غير القابلة للتخزين: فالخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي يؤدي فيه فقط، حيث أنه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق. ونتيجة لهذه الخاصية فإن المنظمات الخدمية قد تحقق خسائر كبيرة نتيجة عدم الاستفادة الكاملة من إمكانياتها. ويلاحظ أن هذه المشكلة لا تتواجد إذا ما كان الطلب على الخدمة مقدما. إلا أنه حين يتسم الطلب على الخدمة بقدر كبير من التقلب أو التذبذب فإن منظمات الأعمال تعاني من ذلك كثيرا.²

بالإضافة إلى الخصائص الرئيسية للخدمات المذكورة أعلاه، هناك بعض الخصائص الثانوية المميزة لها وهي³:

أ. أنها صناعة تنتج منتجات غير ملموسة تشكل نتيجة للتصرفات التي تحدث عند لحظة الاتصال المباشر بين العميل ومنتج الخدمة أو من يمثله. لهذا فما تنتجه من الصعب تمييطه، وهي بذلك تتشابه مع الصناعات حسب الطلب وتخضع لاقتصادياتها؛

ب. أنها تعد من الصناعات ذات الكثافة النسبية لرأس المال فهي تستلزم استثمارا كثيفا في الأصول وفي تكنولوجيا إنتاج وتقديم الخدمة؛ وفي ذات الوقت تعتمد على تشغيل الكوادر البشرية عالية التأهيل القادرة على الاستمرار في تقديم جودة متميزة وفي بناء علاقات مستمرة مع العملاء والحفاظ عليها؛

ت. أن جودة ما تقدمه مؤسسات هذه الصناعة لعملائها وفعاليتها أدائها يتوقف على قدرة العاملين فيها (أفراد وجماعات) على التصرف الحر في المواقف المختلفة التي يواجهون فيها عملاء متباينون؛

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² المرجع نفسه، ص 68.

³ سعيد محمد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية - المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 - 2002، ص 36 - 37.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

ث. أن ردود الأفعال عملاء هذه الصناعة تكون فورية ومؤثرة؛ ليس على حاضري المؤسسة فقط، ولكن أيضا على مستقبلها وقدرتها على الربحية والاستمرارية؛

ج. أن هناك دائما عدد كبير من المنافسين الذين يقدمون نماذج متنوعة من الخدمات تتميز بقصر دورة حياتها؛

ح. أن الغرض الرئيسي من استخدام التكنولوجيا الحديثة في هذه المنظمات هو تخطي الفجوة بين المؤسسة وعملائها وتدعيم العلاقة المستمرة معهم؛

خ. أن ما يتطلع إليه عملاء تلك المنظمات دائما هو الحلول المبتكرة لإشباع حاجتهم؛ وليست الاعتبارات الفنية للخدمة التي تقدم لهم في حد ذاتها.

3. العوامل المساعدة في نمو قطاع الخدمات

هناك جملة من العوامل ساهمت في نمو قطاع الخدمات لعل من أبرزها ما يلي¹:

أ. **السياسات الحكومية:** فالتغير في التشريعات الحكومية وخاصة تلك التي تهتم بصحة الأفراد أثرت على نمو الاقتصاد الخدمي (على سبيل المثال الاهتمام ببعض التشريعات في مجال التغذية شجع العديد من الأفراد على تناول الطعام في المطاعم). كذلك التحول نحو التخصص ساهم في دخول القطاع الخاص في العديد من المشروعات الخدمية كالنقل والمطاعم.

ب. **التغيرات الاجتماعية:** ارتفاع مستوى وعي الزبون وبالتالي توقعاته لجودة الخدمة وسهولة الحصول عليها أدى إلى الاهتمام باختيار وتدريب العاملين في القطاع الخدمي ومد ساعات العمل بمنظمات هذا القطاع مما وفر عدد أكبر من الوظائف. من جانب آخر ازدادت رغبة الأفراد في الحصول على الخبرات مقابل الأشياء المادية فزاد الطلب مثلا على المنتجعات الصحية والفندقية.

ت. **التقدم في تكنولوجيا المعلومات:** فانتشار الانترنت والتليفون المحمول وتطبيقاته كل هذا أدى إلى ظهور خدمات جديدة تركز على جمع المعلومات من مختلف المصادر وإعادة تجميعها وتصنيفها بما يشبع حاجات ورغبات العملاء.

ث. **التغير في توجهات مشروعات الأعمال:** فالمنتجين أصبحوا أكثر اهتماما بتقديم الخدمات والتي يعتبرونها قيمة جديدة مضافة إلى ما يقدمونه من سلع للعملاء وبالتالي الحصول على مقابل مادي لهذه الخدمات يرفع من القيمة التي يحصل عليها المساهمين في المشروع من جانب ويحقق للعميل الإشباع من جانب آخر. مثال على ذلك اهتمام الشركات

¹ هالة مهدي لبيب عنبه وآخرون، "التسويق المبادئ والتطورات الحديثة"، دون دار النشر، القاهرة، 2017، ص 193-194.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المنتجة للمصاعد بتقديم خدمات الصيانة، وبالتالي أصبحت الشركات الصناعية ذاتها أيضا تنافس الشركات الخدمية في مجال الصيانة وإصلاح الأعطال.

ث. التحول نحو العالمية: ومن أهم آثار ذلك دخول الشركات الأجنبية للأسواق المحلية ومنافسة الشركات المحلية داخل أسواقها الرئيسية والأمثلة على ذلك دخول البنوك الأجنبية وشركات التأمين للسوق المصري.¹

4. مفهوم تسويق الخدمات

يتضمن تسويق الخدمات عمل وظيفة المؤسسة الخدمية التي تقوم بتحديد حاجات ورغبات وميول السوق المستهدف، والتي تقوم فيما بعد على تقديم ما يوافق هذه الحاجات والرغبات لإحداث السلوك المرغوب لدى العملاء أو المستفيدين بشكل فاعل وكفاءة عالية، بطريقة تعزز أهداف الأفراد والمؤسسة الخدمية والمجتمع. ويعني تسويق الخدمات بالتركيز على بيع ما هو ليس بمنتج مادي ملموس كالخدمات الشخصية والرعاية الطبية والخدمات المهنية والتأمينية وغيرها،² وبالشكل الذي يسمح ببناء علاقات مستمرة ومرحبة مع الأطراف المستفيدة منها بهدف ترك انطباع إيجابي لديهم في الآجال الطويلة، وكذا تحقيق منافع متبادلة لأطراف تلك العلاقات.³

ثانيا: أهمية التسويق ومكانته في قطاع الخدمات

1. أهمية تسويق الخدمات

يستمد تسويق الخدمات أهميته من تزايد الطلب عليه نتيجة العوامل التالية:⁴

- أ. ارتفاع الدخل الفردي للكثير من أفراد المجتمع وما ترتب عليه من تزايد درجات الرفاهية لهذه الفئات، ومن ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة؛
- ب. تزايد التعقيد والتنوع في قطاع الخدمات المقدمة، دفع الكثير من المؤسسات إلى البحث عن شركة متخصصة أو توظيف أخصائيين لأداء تلك الخدمات؛
- ت. ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تيسر من الأداء الوظيفي لها مثل خدمات الكمبيوتر، ووسائل الاتصالات...

¹ هالة مهدي لبيب عنه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² خالد بوعزة، "مساهمة تسويق الخدمات في التحول من مفهوم الصفقة الى البعد العلائقي للتسويق-دراسة تحليلية بالتركيز على خاصية اللازمية، ونموذج زهرة الخدمات-"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020، ص 39.

³ عائشة موزاوي، عبد القادر موزاوي، "تسويق الخدمات بين المفاهيم والاستراتيجيات"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2020، ص 280.

⁴ فريد كورتل، درمان سليمان صادق، "تسويق الخدمات الصحية"، كنوز المعرفة، عمان، 2012، ص 35.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

وإن الكثير من المنظمات الخدمية على درجة عالية من التوجه التسويقي مثل البنوك ومنظمات التأمين، والفنادق التي تشهد منافسة محلية ودولية شديدة، لذلك فقد قامت هذه المنظمات بالعديد من الجهود لمواجهة ضغوط المنافسة ومحدودية الموارد كان أهمها¹:

- استقطاب العديد من الخبرات في مجال التسويق غير الخدمي إلى وظائف في قطاع الخدمات؛
- محاولة الحفاظ على جودة خدمية عالية وزيادة الإنتاجية؛
- توسيع الاهتمام بتطبيقات التسويق خارج حدود العوائق القانونية والقواعد الأخلاقية.

2. مكانة التسويق في قطاع الخدمات

لخص Lovelock في كتابه أهم التطورات والتغيرات الحديثة في الدول المتقدمة والتي ساعدت المؤسسات الخدمية على تبني المفاهيم التسويقية وهي²:

أ. التغيير في أنماط التشريعات والتعليمات الحكومية المنتجة

جرت العادة بأن يحكم عمل العديد من الخدمات وتنفيذها مجموعة من القوانين والتشريعات الحكومية، فبعض الحكومات تحدد وتتدخل في بعض جوانب أداء الخدمة مثل تحديد سعرها، والمناطق الجغرافية التي يتم فيها توزيع الخدمة، وفي بعض الحالات قد تحدد بعض ملامح أو خصائص الخدمة ذاتها. خذ مثلاً الكهرباء في الأردن، إن هذه الخدمة سعرها محدد من قبل الدولة ومناطق تقديمها منظمة بمجموعة من القوانين والتشريعات وكذلك خصائص ومواصفات الخدمة نفسها. وفي أواخر السبعينات، بدأت بعض حكومات الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية بتعديل حجم التشريعات في العديد من الصناعات الخدمية بحيث خفضت من درجة التدخل أو القيود المفروضة على المنافسة بين هذه الصناعات مثل صناعة خدمات الطيران والبنوك والسكك الحديدية والاتصالات والتأمين. وينبغي علينا أن ندرك أن إزالة أو تخفيض حجم القوانين الحكومية الحاكمة للخدمة يساهم في زيادة جودة الخدمات عن طريق إزالة كافة العقبات والقيود التي قد توجد أمام حرية المنظمات الجديدة في الدخول إلى السوق، وكذلك القيود التي توجد على تسعير الخدمات والقيود التي توجد على الأسواق التي يمكن للمؤسسة تقديم خدماتها بها ومثل هذا الأمور جميعها تقوي من المنافسة بين المنظمات والتي لا تجد حلاً أمامها للصمود والمحافظة على مكانتها السوقية إلا من خلال تطوير وتحسين خدماتها. ومن جهة أخرى، فإن تخفيض التشريعات الحكومية أو مدى تدخل الحكومة في أعمال منظمات الخدمات لا

¹ مثال كباب، "دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جزيرة - أوريدو - موبيليس)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسويق، جامعة سطيف 1، 2016-2017، ص 27.

² هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 60-63.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

يخلو من العيوب، فعلى سبيل المثال، قد يؤدي رفع القوانين الخاصة بالسعر (تعويم الأسعار) إلى تقليص أرباح بعض المنظمات نتيجة انخفاض السعر وفقاً للمنافسة والذي قد يؤدي في النهاية إلى خروج بعض المنظمات من السوق وظهور حالة الاحتكار. وهذا ما حدث بالفعل في الولايات المتحدة الأمريكية حيث اضطرت بعض شركات الطيران إلى الخروج من السوق نتيجة المنافسة السعوية. ومن هنا فإن التغيير في القوانين الحكومية لا ينبغي أن يتجه فقط نحو إزالتها أو التخفيف منها في كافة المجالات ولكن يجب على الحكومة أن تزيد من تلك القوانين التي تحمي المستهلكين والبيئة وتزيد من أمانهم عند استخدامهم لهذه الخدمات.

ب. تبسيط المعايير الخاصة بالنقابات والجمعيات المهنية

في الولايات المتحدة وفي دول أخرى عملت حكوماتها على إجبار النقابات المهنية بإزالة القيود التي كانت توجد على الإعلان الجماهيري وأنشطة الترويج الأخرى (أي السماح بالإعلان وممارسة الأنشطة الترويجية). ومن هذه المهن التي تأثرت بذلك المحاسبة، والطب والمحاماة التي بدأت تعمل في أجواء تنافسية حرة. ومن جهة أخرى، فإن حرية ممارسة الإعلان والترويج والبيع هي ضرورية في تطوير الخدمات المبتكرة وتخفيض الأسعار وأنظمة التسليم الجديدة لانتباه العملاء المتوقعين.

ت. الاتجاه نحو التخصص في مجال الخدمات العامة

يستخدم تعبير التخصص لوصف سياسة تحويل بعض الصناعات القومية إلى الملكية الخاصة بدلاً من ملكية الدولة بمعنى تحويل المنظمات العامة والمنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربح إلى القطاع الخاص. والواقع أن مفهوم التخصص قد انتشر بسرعة مذهلة في الكثير من دول العالم ومنها الأردن. وقد أدت عمليات التخصص لشركات مثل الطيران وخدمات الاتصال والنقل وغيرها إلى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتلك المنظمات والتركيز على احتياجات ورغبات العملاء وكذلك التركيز على قطاعات سوقية معينة.

ث. تبني المنظمات غير الربحية للاستراتيجيات الموجهة بالسوق

لقد أجبرت الضغوط الحالية التي تتعرض لها المنظمات العامة والجمعيات والاتحادات غير الهادفة للربح إلى محاولة تخفيض التكاليف وتنمية عمليات أكثر كفاءة والاهتمام بشكل أكبر بحاجات ورغبات المستهلكين وأنشطة المنافسين. وتسعى بعض مثل هذه المنظمات إلى إعادة النظر في تخطيط منتجاتها، وإضافة بعض الخدمات الهادفة للربح مثل متاجر تبيع بعض الهدايا التذكارية في المتاحف والاستشارات من أجل تحقيق أرباح ودعم نظم التشغيل وتحسين جودة الخدمة.

ج. التقدم التكنولوجي

إن التقدم التكنولوجي الهائل شجع منظمات الخدمات على تغيير أساليب العمل التي تنتهجها في التعامل مع عملائها والعمل على ما هو أبعد من ذلك. ولا شك أن عامل القوة للتغيير اليوم آت من التكامل بين الحاسوب والاتصالات. فالمنظمات التي تعمل على أساس خدمات معلوماتية مثل المنظمات المالية ينظر إلى طبيعة ونطاق أعمالها بأنها تحولت كاملة إلى أنظمة تسليم الالكترونية متطورة محليا ودوليا، تقدم عن طريق شبكة الانترنت. إن التغيير التكنولوجي شمل أيضا العديد من الخدمات الأخرى مثل شركات الطيران والفنادق والمحلات التجارية. فالتكنولوجيا تعمل على ما هو أكثر من خلق خدمات جديدة ومتطورة، فهي تعمل على تسهيل هندسة الأنشطة مثل توصيل المعلومات، واستلام الطلبات والدفع وتحسين قدرة المنظمة في المحافظة على معايير محددة لجودة مخرجاتها، والسماح بإحلال الآلات محل الأيدي العاملة في الوظائف الروتينية والمتكررة كما أنها تعمل على مشاركة أكبر للعملاء في العمليات من خلال استخدام أسلوب الخدمة الآلية الذاتية.

ح. نمو محلات السلاسل الخدمية وشبكات التراخيص ومنح الامتيازات

أصبحت الخدمات الآن توصل من خلال سلاسل وطنية وعالمية. وأسماء مشهورة لفنادق ومطاعم أصبحت تنتشر وتستخدم بعيدا عن موطنها الأصلي مثل مطاعم ماكدونالد وكنج بيرغر ومحلات السيفوي. والترخيص يعني منح شركات أخرى حق استخدام أسماء هذه المنظمات ضمن شروط وإجراءات تعاقدية محددة. وترداد شعبية هذه الطريقة في تمويل توسيع السلاسل للخدمات ذات المواقع المتعددة التي تقدم مفهوم خدمة متطابقة (أي نفس مواصفات الخدمة). إن أهم متطلبات نجاح توسع منظمات سلسلة الخدمات هو إعداد وتخطيط حملات إعلانية جماهيرية لترويج الأسماء التجارية محليا وحتى أيضا عالميا، وتنميط عمليات إنتاج الخدمات، وتطوير البرامج التدريبية واستمرار البحث عن منتجات جديدة والتركيز على تحسين الكفاءة والفعالية وعمل برامج تسويقية مزدوجة موجهة للعملاء والمرخص لهم على التوالي.

خ. العولمة والتوجه الدولي

إن انخراط المنظمات الخدمية دوليا أصبح واضحا لأي سائح أو رجل أعمال يسافر إلى الخارج، فشركات الطيران التي كان نطاق عملها أساسا السوق المحلي، أصبحت اليوم تمتلك شبكة خطوط خارجية مكثفة. كما أن العديد من المنظمات المالية ووكالات الإعلان والفنادق ومكاتب تأجير السيارات وغيرها يمتد نشاطها في العديد من الدول. هذه الإستراتيجية قد تعكس مدى الحاجة لخدمة العملاء الحاليين بشكل أفضل والدخول في أسواق جديدة أو كليهما معا.

د. الضغوط لتحسين الإنتاجية

مع زيادة المنافسة بين المنظمات على أسس سرعية زاد الضغط عليها لتحسين الإنتاجية. فمطالبة المستثمرين بتحسين العائد على استثماراتهم جعل هذه المنظمات تسعى إلى البحث عن طرق جديدة لزيادة الأرباح عن طريق تخفيض تكاليف خدمات توصيل الخدمات. ومن المعروف أن الإنتاجية في القطاع الصناعي السلي هي الأكثر تقدماً وتطوراً مقارنة بالقطاع الخدمي. فاستخدام التكنولوجيا لإحلال الأيدي العاملة هي إحدى الطرق لتخفيض التكلفة كما هو متبع في العديد من الصناعات. كما أن إعادة هندسة العمليات ينتج عنها تسريع في العمليات عن طريق تخفيض الإجراءات والخطوات غير الضرورية. إلا أنه على الإدارة أن تدرك المخاطر الناتجة عن إجراءات تخفيض تكاليف العمليات والأفراد دون مراعاة لحاجات العملاء ونظرتهم للجودة.

ذ. التوسع في عمليات التأجير في منظمات الخدمات

تمثل منظمات التأجير اتحاداً وثيقاً بين الخدمة والمنظمات الصناعية حيث يمكن للعملاء سواء بصورة فردية أو بصفة جماعية التمتع باستعمال منتج مادي بدون ملكية فعلية له، وقد يكون الاستئجار لفترة زمنية طويلة مجرد استئجار للسعة ذاتها أو مجموعة متكاملة من الخدمات إلى جوار السلعة. فعلى سبيل المثال استئجار السيارات الكبيرة الحجم يمكن أن يتم بمجرد استئجار هذه السيارات أو أن يتم التعاقد على مجموعة متنوعة من الخدمات والتي تتضمن إعادة طلاء هذه السيارات وصيانتها واستبدال إطاراتها وتقديم برامج تدريبية للسائقين وغيرها. كما يمكن استئجار خدمات الأفراد بدلا من تعيينهم واستخدامهم بشكل دائم. ويعد أسلوب التأجير أفضل من الشراء إذا كان المستأجر لا يحتاج للشيء المستأجر إلا لفترة محدودة.¹

ر. المصنعين كمقدمين للخدمات

في الفترة الأخيرة توجهت العديد من المنظمات الصناعية الكبرى والعاملة في عدة ميادين مثل الحاسب الآلي والسيارات والأجهزة الإلكترونية والميكانيكية والتي خلقت لديها مراكز للخدمة تعاملها على أنها مراكز ربحية مستقلة. فالكثير من الخدمات كانت تقدم لمجرد المساعدة في بيع السلع مثل خدمات النقل والتسليم والتركيب والتدريب والصيانة والتشغيل أصبحت تقدم الآن في حد ذاتها حتى تحقق ربحاً للمنظمة بصرف النظر عما تبيعه هذه المنظمة من سلع إذا ما قام المستهلك بشراء السلع من المنظمات المنافسة.² لذلك فقد

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² المرجع نفسه، ص 63.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

أصبحت مكانة التسويق بالنسبة للمنظمات الخدمية لا تقل أهمية عن مكانته بالنسبة لباقي المنظمات ولعل أهم العوامل التي ساعدت على ذلك:¹

- التقليل من القواعد والقيود المهنية؛
- الابتكارات التكنولوجية التي ساعدت على خلق فرص تسويقية عظيمة للخدمات؛
- التوسع في استخدام حق التراخيص وانتشار سلاسل الإنتاج والعلامات التجارية الأجنبية؛
- العولمة والتوجه الدولي الذي أتاح فرصا للتوسع في أسواق الخدمات؛
- ارتباط الخدمات ببعض السلع المادية.

ثالثا: المزيج التسويقي للخدمات

بسبب صفات الخدمة - كونها غير محسوسة بشكل كبير - فإن تطوير برنامج تسويقي كامل في صناعة الخدمات غالبا ما يدعو للتحدي والمنافسة. ومن ناحية أخرى - كما هو الحال في تسويق السلع - فإن على الإدارة أن تضع أهداف تسويقها وتقوم باختيار أسواقها، وعلى الإدارة أن تقوم بتصميم وتنفيذ استراتيجياتها التسويقية المختلفة حتى تصل إلى أسواقها وتحقيق أهدافها التسويقية.²

1. مفهوم المزيج التسويقي للخدمات

يعتبر المزيج التسويقي من أهم مفاتيح التسويق الحديث، وهو عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تستخدمها المؤسسات في عمليات تسويق منتجاتها وتحقيق أهدافها التسويقية.³ وقد عرّف المزيج التسويقي أيضا على أنه: "الأداة التنفيذية للتسويق ككل وهو جوهر إستراتيجية التسويق المنفذة في السوق"⁴، كما عرّف بأنه: "هو مجموعة الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراصة والتي تعتمد بعضها على بعض لغرض أداء وظيفة تسويقية مخطط لها"⁵. وقد ظهر مصطلح المزيج التسويقي لأول مرة خلال الخمسينيات بواسطة *Borden* وضم المزيج أحد عشر عنصرا، وفي عام 1960 خفضها جيروم ماك كارثي إلى أربعة مكونات (أدوات) تبدأ بحرف *(p)* (*the fourth p*) (*4P's*) وهي: المنتج، السعر، المكان والترويج. إلا أن هذا المزيج التسويقي (التقليدي) قد تعرض إلى انتقادات شديدة من قبل الباحثين في مجال الخدمات حيث يجمع هؤلاء على أن هذا المزيج بصيغته التقليدية لا يصلح لقطاع الخدمات ولا بد من تكييفه حتى يصبح ملائما.

¹ منال كياب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² عبد العزيز أبو نعه، "تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي"، ط1، الوراق للنشر، عمان، 2005، ص28.

³ ردينة عثمان يوسف، محمود حاسم الصميدعي، "التسويق الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص300.

⁴ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص72.

⁵ طارق قندوز، "أصول ومضامين تسويق الخدمات"، ط1، جبهة للنشر، عمان، 2007، ص129.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

بناءً على الانتقادات السابقة اقترح عدد من الباحثين إطاراً معدلاً عن النموذج التقليدي للمزيج التسويقي وذلك بإضافة ثلاثة مكونات للأربعة السابقين ليصبح (7P_s)، وهي: الأفراد الذين يقدمون الخدمة (الناس)، العمليات المرتبطة بتقديم الخدمة. والتجهيزات المادية اللازمة لأداء الخدمة (الدليل المادي)¹.

2. مكونات المزيج التسويقي للخدمات

يمكن إبراز عناصر المزيج التسويقي الخدمي كما هو موضح في الجدول (03) أدناه.

الجدول رقم(03): عناصر المزيج التسويقي للخدمات.

عناصره	المزيج التسويقي
الخدمة	المدى أو النطاق، الجودة، اسم الصنف، المستوى، خط الخدمة، الضمانات، خدمات ما بعد البيع.
السعر	الخصومات، الحسومات، العمولات، المستويات، شروط الدفع، القيمة المدركة من قبل المستفيد، الجودة/ السعر، تمييز الأسعار.
التوزيع	الموقع، القدرة على الوصول إلى حيث تقدم الخدمة، قنوات التوزيع، تغطية التوزيع.
الترويج	الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، العلاقات العامة.
الناس	القائمون على تقديم الخدمة (موردو الخدمة)، التدريب، التوجيه، الالتزام، المخبرات، المظهر الخارجي، السلوك، المواقف، المستفيدون الآخرون، درجة المشاركة في إنتاج الخدمة، العلاقات بين المستفيدين أنفسهم، علاقات موردي الخدمة مع المستفيدين.
الدليل المادي	البيئة المادية، الأثاث، اللون، التصميم والديكور، مستوى الضوضاء، السلع الداعمة لتقديم الخدمة، الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة، كافة التسهيلات المادية الأخرى.
عملية تقديم الخدمة	السياسات، الإجراءات، المكننة، تدفق النشاطات، حرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، توجيه المستفيدين من الخدمة، مشاركة المستفيدين في عملية تقديم الخدمة.

المصدر: بشير العلاق، أحمد الطائي، "تسويق الخدمات"، دار البازوري، عمان، 2009، ص 89.

وفي ما يلي شرح لهذه العناصر:

أ. **الخدمة:** مُنتج الخدمة يتطلب من مؤسس الخدمة أن يعير اهتماماً لعدة جوانب تتعلق بالخدمة، مثل مدى أو نطاق الخدمات المقدمة، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى الخدمات المقدمة، كما ينبغي على مؤسسة الخدمة إيلاء الاهتمام لجوانب أخرى مهمة مثل استخدام الأصناف الخدمية، وضمانات الخدمة، وخدمات ما بعد البيع. إن المزيج الخدمي لمثل

¹ محمد سمير أحمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2009، ص ص156-157، 159.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

هذه العناصر قد يتباين بشكل كبير اعتمادا على نطاق الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات خدمية كبيرة قياسا إلى تلك التي تقدمها مؤسسات خدمية صغيرة أو متوسطة الحجم أو النشاط¹.

ب. التسعير: السعر هو مجموع كل القيم التي يستند عليها المشتري من فوائد امتلاك أو استخدام أو الاستفادة من سلعة ما أو خدمة². فالسعر يعبر عن قيمة الخدمة، سواء من وجهة نظر البائع أو من وجهة نظر المشتري. وتعتبر قرارات تسعير الخدمات أو المنتجات، من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسة نظرا لاتصالها بتحديد نتائج أعمالها ودرجة تحقيقها لأهدافها الحالية والمستقبلية، وإمكانيات التنمية والتوسع فيها بالإضافة إلى تعظيم الربح وزيادة الحصة السوقية. ويعد التسعير من المشاكل الأساسية التي تواجه الإدارة في المؤسسات الخدمية، وخاصة أن منتجات تلك المؤسسات تتميز بكونها منتجات غير ملموسة كما أن تلك المنتجات توجه بصورة خاصة لخدمة الجمهور³.

وقد تؤثر السمات الأساسية التي تنفرد بها الخدمة مقارنة بالسلع المادية على تحديد السعر في أسواق الخدمات، ويمكن إيضاح هذا التأثير على النحو التالي⁴:

- إن الخدمات غير قابلة للتخزين، ولذلك فإن التذبذب في الطلب ليس من السهل تلبيته من خلال استخدام المخزون الشيء الذي يؤدي إلى التأثير على السعر؛

- إن صفة اللاملموسية للخدمات لها العديد من التطبيقات التسعيرية، فالمستخدمون للخدمة لأول مرة قد يجدون صعوبة كبيرة في فهم وإدراك ما يحصلون عليه مقابل ما يدفعونه من نقود، ولكن هذا قد يتأثر بالمحتوى المادي لمنتج الخدمة المقدمة. فكلما زاد المحتوى المادي، زادت إمكانية تحديد السعر على أساس التكلفة وزادت إمكانية وضع أسعار موحدة (معيارية). إلا أنه كلما قل المحتوى المادي زاد الاعتماد على قبول المستهلك في التسعير وضعفت إمكانية وضع أسعار موحدة؛

- حينما تكون الخدمات متجانسة فغالبا ما تكون الأسعار أكثر تنافسية، وكلما كانت الخدمات أكثر ندرة زادت الحرية في تنويع الأسعار؛

- إن خاصية التلازم للخدمات؛ أي عدم الانفصال بين الخدمة ومقدمها قد تفرض محددات جغرافية أو محددات زمنية على الأسواق التي يمكن خدمتها. وبالمقابل فإن المشتريين بهدف الحصول على الخدمات قد يبحثون عنها في منطقة

¹ بشير العلق، أحمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، "التسويق الإعلامي - المبادئ والاستراتيجيات"، دار المناهج، عمان، 2010، ص 288.

³ محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 168.

⁴ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 209-211.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

جغرافية معينة أو في وقت معين. إن درجة المنافسة داخل هذه المحددات ستؤثر على الأسعار التي تتقاضاها منظمات الخدمات.

ولعل من أهم الطرق شيوعاً في تسعير الخدمات ما يلي¹:

- **التسعير على أساس التكلفة:** تعتبر طريقة التسعير على أساس التكلفة الطريقة السائدة في قطاع الخدمات، وتعني تلك الطريقة إضافة نسبة موحدة على التكاليف الكلية.

- **التسعير التنافسي:** تحدد النظرية الاقتصادية عدة مجالات تقليدية للسوق تميل فيها الأسعار إلى التحرر من القيود منها، المنافسة الكاملة، والمنافسة الاحتكارية والاحتكار المطلق. وتعتبر المنافسة الكاملة مجرد فرض نظري في قطاع الخدمات، بسبب وجود أمرين يحولان دون ذلك هما:

- إن معرفة ظروف الجانب الآخر من السوق، وهم المستفيدون، أمر يصعب تحقيقه؛

- إن طبيعة معظم الخدمات لا تخضع لتوحيد قياسي.

والمنافسة الاحتكارية هي تفسير نظري لظروف استقرار أسعار الخدمات حيث نجد أن هناك العديد من مقدمي الخدمة، والعديد من المستفيدين من الخدمة، فمقدم الخدمة يتخصص في خدمة معينة يتولى تقديمها، ويتم هذا التقديم عن طريق المزج بين الجهد البشري، والقدرات الشخصية، والمهارات.

- **التسعير على أساس نوعية الطلب:**

ويمكن لرجل التسويق أن يقوم بتسعير على أساس نوعية الطلب على الخدمة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك طريقة التمييز السعري، ويقصد بالتمييز هنا تقديم خدمة معينة، مع تقاضي أكثر من سعر لها ويمكن أن يقوم التمييز السعري على أحد الأسس التالية:

- **المكان:** حيث يتم تقاضي أسعار مختلفة لخدمة معينة يتم تقديمها في أكثر من مكان، وذلك طبق لاختلاف المكان؛

- **الخدمة:** حيث يتم تقاضي أسعار مختلفة لخدمة معينة بسبب وجود اختلافات طفيفة فيها عند تقديمها، أو حسب الظروف المحيطة بتقديم هذه الخدمة.

ت. التوزيع: هو ذلك النشاط الذي يساعد في انسياب السلع والخدمات والأفكار من أماكن إنتاجها إلى المشتري، المستفيد، الجمهور، بكفاءة وفعالية من خلال منافذ التوصيل المختلفة²، أما قناة التوزيع فيمكن تعريفها على أنها هيكل

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 172-173.

² ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، 2010، مرجع سبق ذكره، ص 302.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

يتكون من شركاء مشاركين في عملية التبادل التنافسي بهدف إتاحة السلع والخدمات للمستهلكين أو المستخدمين الصناعيين. هؤلاء الشركاء هم المنتجون والوسطاء والمستهلكون المشترون. تؤدي أي قناة توزيع عددًا من المهام أو الوظائف اللازمة لممارسة التبادل. وبشكل عام، يتمثل دور التوزيع في تقليل الفوارق الموجودة بين أماكن وأزمنة وأساليب الإنتاج من ناحية والاستهلاك من ناحية أخرى، وهذا من خلال خلق المكان والزمان والحالة التي تشكل ما نسميها القيمة المضافة للتوزيع¹. وبما أن الخدمات تختلف عن السلع فإن قنوات توزيعها قصيرة مقارنة بالقنوات التوزيعية الخاصة بالسلع، وعليه فإن غالبية الخدمات تتميز بالتوزيع المباشر (خدمات المؤسسة - المستهلك النهائي) والسبب يعود لمشاركة العميل في إنتاج الخدمة، وهناك بعض الخدمات التي تحتاج إلى وسيط واحد (منفذ أحادي) مثل حالة الخدمات السياحية (مكاتب وكلاء السياحة والطيران - المستهلك النهائي). إن قرب موقع المؤسسة من العملاء وسهولة الوصول إليه يعتبر من العوامل الهامة في تسويق الخدمات لهذا تحتاج المؤسسات الخدمية إلى تغطية واسعة للسوق حتى تتمكن من خدمة العملاء في كل مكان².

يختلف توزيع الخدمات باختلاف أنواعها فالخدمات التي تتطلب حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها يتم توزيعها بشكل مباشر الأمر الذي يترتب عليه³:

- ضيق نطاق سوق هذا النوع من الخدمات ومحدوديته.
- قدرة مقدم الخدمة على الحصول على المعلومات سريعة ودقيقة وبتفاصيل كافية عن المستفيدين الأمر الذي تكون له آثاره الواضحة على تحسين البرامج التسويقية وتطويرها.
- أما الخدمات التي لا تتطلب حضور المستفيد من الخدمة إلى أماكن تقديمها (تنظيف الملابس، تصليح السيارات) فإن التوزيع في هذه الحالة يأخذ واحدا من البديلين أو كليهما⁴:
- التوزيع المباشر: يعني الاتصال المباشر بين المنتج والمستهلك، دون الحاجة إلى تدخل الوسطاء، ويناسب هذا النوع من التوزيع معظم السلع الصناعية، وصغار المنتجين والسلع سريعة التلف.
- التوزيع غير المباشر: يعني ذلك أن الاتصال لا يكون بين المنتج والمستهلك بشكل مباشر، وإنما يعتمد على وجود

¹ Jean-Jacques Lambin & Chantal de Moerloose, "MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL DU MARKETING À L'ORIENTATION-MARCHÉ", 7e édition, Dunod, Paris, 2008, p 424.

² طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 130.

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 269-270.

⁴ إياد عبد الفتاح النصور، "الأصول العلمية للتسويق الحديث - الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 361-362.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الوسطاء بأشكالها المختلفة.

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال هو أن الوكلاء والسماصرة هم طائفة الوسطاء الأكثر استخداما وشيوعا في توزيع الخدمات وسبب ذلك هو أن الخدمات منتجات غير ملموسة، وبالتالي فإن عملية توزيعها لا تتضمن انتقال ملكية من المنتج إلى الوسيط وهي الصفة الأساسية التي تفرق الوكلاء والسماصرة عن النوع الآخر من الوسطاء الذي هو: التاجر، كما تجدر الإشارة إلى أن طول المنفذ التوزيعي أقصر بكثير من طول المنفذ التوزيعي المستخدم في توزيع السلعة ففي أغلب الأحوال (إن لم يكن في جميعها) نجد أن منفذ توزيع الخدمات لا يتكون من أكثر من حلقة واحدة خدمة ووكيل أو سمسار والمستفيد من الخدمة¹.

ث. الترويج: هو عملية تعريف المستهلكين بالمنتج وخصائصه ووظائفه ومزاياه وكيفية استخدامه وأماكن وجوده بالسوق وأسعاره بالإضافة لمحاولة التأثير على المستهلك وحثه وإقناعه بشراء المنتج².

أي أن الترويج عبارة عن جهود الأنشطة التسويقية التي يقوم بها رجل التسويق أو مندوبي البيع من أجل حث المستهلكين وتشجيعهم على تبني السلع والخدمات المقدمة إليهم، بأسلوب جذاب يحقق أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال أدوات الترويج المختلفة³. ويترتب على كون الخدمات منتجات غير ملموسة؛ إذ أصبح أمر ترويجها ذا صعوبة تفوق الصعوبات التي تواجهها منشآت الأعمال عند ترويجها للسلع لأنه ليس من السهل إقناع المستهلكين بأن الخدمات تحتوي على الصفات والخصائص المعلن عنها⁴.

ومن هذا المنطلق نرى أن الترويج يتم بأساليب كثيرة ومتعددة ومن أبرزها: الإعلان والبيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات...، كما يلي⁵.

- ✓ **الإعلان:** يعد الإعلان شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي المدفوع الثمن، ووسيلة لإخبار العميل ومقدم الخدمة عن الخدمة والدور المتوقع الذي يلعب كل منهما في عملية تقديم هذه الأخيرة. فالحملات الإعلانية يجب أن تجلب العميل لتجربة خدمة معينة بعد بناء المعرفة عنها. وهذا ما يحدث من خلال طريقتين:
- محاولة التأثير على مشاركة العميل في عملية إنتاج الخدمة بزيادة أو تخفيض نسبة المشاركة؛
 - تشجيع العملاء لإظهار مدى رضاهم. فالمبدأ هذا يعني محاولة تحقيق اتصال عن طريق استخدام الكلمة المنقولة.

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص270.

² هالة محمد لبيب عنبه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص166.

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص351.

⁴ المرجع نفسه، ص270.

⁵ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص234-238.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

فالإعلان المطبوع عن طريق المنشورات والملصقات للصور والأشخاص هي محاولة لجعل الخدمة ملموسة ومفهومة، فقد تُظهر الإعلانات لشركة التأمين على الحياة صورة سعيدة للأشخاص الذين يؤمنون على حياتهم وصورة ندم للأشخاص الذين لا يؤمنون.

✓ **البيع الشخصي:** هو التقديم الشخصي والشفهي لخدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها¹. فالبيع الشخصي يعد العمود الفقري للاتصالات في تسويق الخدمات، وإن أهمية مقدمي الخدمات أصبحت واضحة؛ إذ يجب أن يكونوا مستمعين جيدين، يعرفون من أين يحصلون على المعلومات، ويتصفون بالقدرة على تحمل الصعوبات، والاستجابة بسرعة وقادرين على حل المشاكل ولبقين في التعامل. وبالتالي، فإن هذه الأسس تقود للبدء والحفاظ على علاقة مربحة طويلة الأجل مع العملاء.

✓ **طرق تنشيط المبيعات:** تتعلق طرق تنشيط المبيعات بمجموعة الوسائل التي ترمي إلى إثارة دافع الشراء لدى العميل وتمثل في المعارض والعروض المختلفة إضافة إلى الجهود البيعية غير المتكررة، وعليه يعد تنشيط المبيعات جزءاً من خطة المؤسسة الترويجية فهو يستخدم أحياناً لتشجيع نشر المنتج من قبل الجمهور لتجربته، وكسب الشهرة...²

ج. **الدليل المادي (التجهيزات المادية):** هو بيئة مبنية، صممها الإنسان، على عكس البيئة الاجتماعية أو الطبيعية. البيئتي يتم فيها تجميع الخدمة والتي يتفاعل فيها البائع والمستهلك، جنباً إلى جنب مع العناصر الملموسة التي تسهل أداء الخدمة وتوصيلها، ويحتل الدليل المادي مكاناً خاصاً بين مكونات المزيج التسويقي؛ فهو الوحيد الذي يهدف إلى جعل عرض الخدمة وتحديد موقعها ملموساً للعميل. يعد الأثاث في المطعم وتصميم الأرفف في المتجر وواجهة الفندق دليلاً مادياً على الوعد بالخدمة³. إن الطبيعة اللاملموسة للخدمة تعني عدم قدرة الزبائن المحتملين على الحكم على الخدمة قبل استهلاكها، الأمر الذي يزيد من المخاطرة المدركة المتأصلة في قرار الشراء. ولذا يعد خفض مستوى المخاطرة المدركة عن طريق تقديم أدلة مادية على طبيعة الخدمة عنصراً هاماً في التخطيط التسويقي، ويمكن أن تأخذ هذه الأدلة عدداً من الصور أبسطها نشرة تعريفية تصف وتقدم صوراً للعناصر الهامة في المنتج الخدمي⁴. وإذا كانت نوعية الخدمة تتطلب أن يدخل العميل إلى موقع تقديم الخدمة فإن هذا سيتطلب من المؤسسة المقدمة للخدمة أن تهتم بتصميم البيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة كشكل المباني والأثاث الداخلي والمعدات المستخدمة لتسهيل تقديم الخدمة وغيرها من

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص315.

² محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص203.

³ Jean-Jacques Lambin & Chantal de Moerloose, op. cit , p 166.

⁴ أدريان بلمر، ترجمة: بهاء شاهين وعلا أحمد إصلاح ودعاء شراقي، "مبادئ تسويق الخدمات"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2020، ص94.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

العناصر المادية المرتبطة بتقديم الخدمة وخاصة تلك التي تكون ظاهرة للعميل. البيئة المادية لها تأثير لا يستهان به على رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلى الصورة الذهنية التي يكونها عن المؤسسة المقدمة للخدمة كما أن لها تأثيراً أيضاً على إنتاجية المؤسسة في تقديم الخدمة¹.

ح. الأفراد (الناس): يرى كل من Zeithamal و Bitner الناس بأنهم كل الأشخاص الفاعلين الذين يلعبون دور في تقديم الخدمة وهكذا يؤثرون في إدراك المشتري، وهم موظفي المؤسسة والمستفيد، والزبائن الآخرين الموجودين في محيط الخدمة. ويمكن التمييز بين مجموعتين من الأشخاص المحيطين بإنتاج الخدمة واستهلاكها، فالمجموعة الأولى من الأفراد هم مقدموا الخدمة الذين يقومون بأداء الخدمات وتقديمها مباشرة إلى الزبائن وهم كافة العاملين في المنشأة بحيث يكون لهم دور أساسي في نجاح أو فشل أي برنامج تتبناه إدارة المؤسسة. إن الدور الحيوي الذي يلعبه مقدمو الخدمة من إنتاج الخدمة وبيعها يؤهلهم لأن يصبحوا جزءاً من الخدمة المقدمة، ومنه يجب على مديري التسويق في المؤسسة أن يحسنوا اختيار موظفي الخدمة والعمل على تنمية قدراتهم حتى يصبحوا مؤهلين لهذا الدور بحيث يتم التركيز على إيجاد تفاعل إيجابي ما بين الطرفين مما يؤدي إلى خلق ولاء ورضا لدى الزبون. أما المجموعة الثانية من الأفراد هم الزبائن المحيطين حول المشتري أثناء شرائه للخدمة، فالعلاقة التفاعلية بين العملاء أنفسهم تؤثر على ادراكات الزبون في الحكم على جودة الخدمة وفي قرار شرائه لها، غير أن المشكلة التي تواجه المديرين في هذه الحالة تكمن في صعوبة السيطرة على هذه العلاقات وتسييرها على النحو الذي يخدم المؤسسة².

خ. عمليات تقديم الخدمة (العمليات): تمثل عمليات تقديم الخدمة الإجراءات والآليات والبروتوكولات وسير العمل التي يمكن للمؤسسة التحكم بها والتي يتم من خلالها إنتاج الخدمة وتقديمها تشير عملية الخدمة تقليدياً إلى التسلسل المنطقي للخطوات التي يعد من خلالها مقدم الخدمة وعده بالخدمة ويلتقي مع العميل من أجل المشاركة في إنتاج عرض الخدمة. إن تصميم عملية الخدمة كأداة تسويقية يعني الاعتراف بأن تسلسل الخطوات التي يقترحها مزود الخدمة لتنفيذ الخدمة والطريقة التي يتم بها دمج العميل في هذه الخطوات تؤثر على إدراكه لعرض الخدمة، وفقاً للتعريف السابق لعملية الخدمة، تمثل الآليات مجموعة من العناصر التي تضمن سير الخدمة، بهدف الحصول على نتيجة متوقعة من مزود الخدمة. وتشمل الإجراءات جميع الإجراءات والخطوات الواجب اتخاذها للاستفادة من عرض الخدمة. وتشير البروتوكولات إلى مجموعة القواعد والممارسات، الرسمية أو غير الرسمية، التقليدية بشكل عام، التي يجب مراعاتها من قبل الأفراد داخل

¹ هالة محمد لبيب عنه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص201.

² المرجع نفسه، ص166.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

مساحة الخدمة. في الأقسام التي تكون فيها العلاقة مع العملاء مهمة¹. يعد سلوك الموظفين في منظمات الخدمات وكذلك العمليات عاملا مهما في كيفية تقديم وتوصيل الخدمة. فالترحيب والاستقبال الحسن واهتمام الموظفين يساعد على التغلب على مشكلة الانتظار للحصول على الخدمة أو غيرها. إلا أنهم لا يعوضون عن مثل هذه المشاكل. فالسياسات والإجراءات المعمول بها، درجة الآلية المستخدمة في تقديم الخدمة، درجة الحرية المعطاة للموظفين، درجة اشتراك العملاء في عملية انجاز الخدمة، تدفق المعلومات وأنظمة المواعيد والحجوزات والانتظار، مستوى القدرة المتاحة كلها جميعا هي من اهتمامات إدارة العمليات. إلا أن أهمية هذه الجوانب في توقعات رضا المستهلكين بالخدمة المعروضة يجعلها أيضا موضع اهتمام إدارة التسويق².

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يعد التخطيط الاستراتيجي للتسويق جزء لا يتجزأ من مفهوم أوسع يدعى التخطيط الاستراتيجي، الذي لا يشمل التسويق فقط، وإنما يتضمن أيضا حالات التوافق والانسجام بين استراتيجيات الإنتاج، والبحث والتطوير، والتمويل، والموارد البشرية، وبين بيئة الأعمال، وبعد التخطيط الاستراتيجي للتسويق بمثابة العملية التي تمكن المؤسسات من تحليل البيئة وتشخيص قدراتها وطاقاتها، وتحديد مسارات العمل التسويقي، وتنفيذ القرارات التسويقية³. وإن أهم مخرجات التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي هو تطوير استراتيجيات تسويقية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يمثل تلك السلسلة من الأنشطة المنطقية التي تقود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة التسويق وبالتالي أهداف المؤسسة، من خلال وضع الخطط التسويقية الإستراتيجية القابلة للتنفيذ وفق إطار زمني طويل الأمد. إن الخطة الإستراتيجية للتسويق يجب أن تحدد المسارات التي ينبغي على إدارة التسويق تبنيها وذلك من خلال ما تضعه من أهداف محددة، وأولويات عمل بالنسبة لقطاعات العملاء المختلفة الموضوعة من قبل المؤسسة.

أولا: تعريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق

عُيِّد التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أنه:

- "العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، وتنمية عناصر المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، والقيام بالمفاضلة بين البدائل واختيار المزيج التسويقي المناسب وخلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج

¹ Jean-Jacques Lambin & Chantal de Moerloose, op cit, p 182.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 143.

³ بشير العلاق، "قضايا تسويقية معاصرة"، دار البازرري، عمان، 2010، ص 15.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

التسويقي المختار"¹.

● "النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف. وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب الأنسب"².

● "النشاط الإداري الذي يمكن إدارة التسويق من مواجهة التحدي الناتج عن تغيير البيئة التي تعمل بها المؤسسة مما يفرض على إدارة التسويق للتعديل والتكيف المستمر بما يتضمنه ذلك التعديل من أبعاد تنظيمية وتخطيطية"³.

● العملية الإدارية التي تعنى بالتنمية والحفاظة على الملائمة والتوافق الاستراتيجي بين أهداف المؤسسة وإمكاناتها وفرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى التخطيط لتمديد مهمة المؤسسة بوضوح، ووضع الغايات والأهداف، وإلى رسم وإعادة ترتيب الأنشطة ومنتجات المؤسسة بشكل يتلاءم وبأفضل ما يمكن مع عناصر القوة والضعف بالمؤسسة، ووضع الاستراتيجيات الوظيفية المناسبة والمتناسقة وبالشكل الذي سيحقق النمو والأرباح المستهدفة"⁴.

● عملية تسلسل منطقي للأنشطة التي تؤدي إلى إنشاء المهمة وأهداف التسويق واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات وتخصيص الموارد"⁵.

من خلال هذه التعاريف يتبين أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو الأسلوب الإداري الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف التسويقية التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، واختيار المزيج التسويقي المناسب الذي يوصل إلى تحقيق هذه الأهداف، واختيار البدائل المناسبة - في ظل تغير البيئة التي تعمل بها المؤسسة - التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وبالشكل الذي سيحقق النمو والأرباح المستهدفة.

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يعكس التخطيط الاستراتيجي للتسويق جملة من الخصائص وهي⁶:

¹ أحمد بن مويظة، "إعداد استراتيجيات التسويق وعملياتها"، دار اليازوري، عمان، 2019، ص 20.

² خيري علي أوسو، "أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق - دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرية في مدينة دهوك"، تنمية الرفادين، المجلد الثاني

والثلاثون، العدد الثامن والتسعون، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 67.

³ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 126.

⁴ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، 2015، ص 73.

⁵ Mamoun N. Akroush & Hani H. Al-Dmour, "Do Service Organizations Need a Different Strategic Marketing Planning? Gaps Analysis", Dirasat, Administrative Sciences, Volume 33, No. 2, University of Jordan, 2006, p439.

⁶ أحمد بن مويظة، مرجع سبق ذكره، ص 20 - 21.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

- المخاطرة المحسوبة؛ فالمسوق يعمل عادة في ظروف عدم التأكد بدرجة كبيرة؛
- توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط منها؛
- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية والتركيز على المخرجات بالدرجة الأولى؛
- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى الأهداف الرئيسية؛
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها، والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة؛
- التكامل والترابط بين جميع وظائف المؤسسة؛
- الحاجة لقدر كبير من المعلومات أغلبها تأتي خارج المؤسسة، والتركيز على البعد الزمني للتطور وأن يكون ممكنا وواقعيًا مع تحديد أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف؛
- توفير التغذية المرتدة للمعلومات.

المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

سنستطرق من خلال هذا المطلب إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأهم متطلباته.

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

لقد بينت دراسات عديدة على أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق قد حققت فرصاً أكبر للنجاح، كما أوضحت الدراسة المنفذة من قبل *House* و *Thune* والتي تضمنت المقارنة لأداء (181) مؤسسة أمريكية متوسطة وكبيرة الحجم وفي حقول مختلفة وذلك بالاستعانة بعدد من المعايير كمعدل النمو والعائد على الاستثمار والمبيعات من خلال تقسيمها إلى مجموعتين، الأولى تعتمد التخطيط الاستراتيجي، والأخرى لا تمارسه، حيث بينت الأداء الأفضل للمجموعة الأولى كما أوضحت أيضاً تحسن أداء المؤسسات بعد تبنيها لأنظمة التخطيط الاستراتيجي. كما بينت دراسة لعدد من الباحثين في معهد علم التسويق أن التخطيط الاستراتيجي قد قدم المساعدة الفعالة لزيادة أرباح المؤسسات إضافة إلى دراسات عديدة منها دراسة *Estlacks Ec Donald* و *Herold* و *Ansoft Guth* و *Kragerl malik* أكدت أن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية التسويق قد تقدمت بشكل كبير على المنظمات التي لا تهتم بهذا النشاط. إن الأسباب الدافعة لضرورة تبني المؤسسات المختلفة لاستراتيجيات التسويق عديدة وقد سجل *Unni* سببين هامين منها:

السبب الأول هو توفير التخطيط الاستراتيجي لظروف عمل مقترنة بوضوح الأهداف وموجهة إلى مستقبل المؤسسة، أما السبب الثاني فهو توفير معايير للمقارنة مع الأداء المستقبلي¹ ونظر عادةً إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أنه

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد، عمان، 2010، ص ص 33-34.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

يُعنى بتعريف أهداف التسويق وكيف يمكن - على سبيل المثال - خلال فترة تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات، تحقيق هذه الأهداف على أفضل وجه.

ويلعب التخطيط الاستراتيجي للتسويق دوراً مهماً في المؤسسات، وعلى مختلف المستويات، فهو من أهم الوسائل التي تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تتميز عن غيرها من المنافسين وبشكل فعال ومتواصل، وتكمن أهميته في الفوائد التي يمكن أن يحققها ويمكن ذكرها في الآتي¹:

1. تقليل حالات عدم التأكد والغموض المستقبلي؛
2. زيادة حجم الأرباح ما يعني زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا العميل؛
3. تحسين معدلات النمو في المؤسسة وازدهارها؛
4. المقدرة على المنافسة ومواكبة التطورات العالمية من خلال تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف والفرص التسويقية في المؤسسة مقارنة بمنافسيها؛
5. إشباع حاجات الأسواق المستهدفة؛
6. يعتبر الدليل الفعال لعملية الرقابة والتدقيق على البرامج التسويقية؛
7. تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها؛
8. تسهيل مهمة الرقابة والتدقيق على الأنشطة التسويقية لتطوير الأداء التسويقي؛
9. مساعدة الإدارة التسويقية على تحليل وتقييم خصائص السوق الذي تعمل فيه المؤسسة سواء كان ذلك في المستقبل أو الحاضر أو الماضي؛
10. التنبؤ بالمشكلات التسويقية المحتملة الحدوث للتهيؤ لمواجهتها؛
11. المساعدة على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد في المؤسسة المطلوب منه مما يؤدي إلى سهولة الاتصال والتوجيه بين القوى.

ويبين عبد الله الحسيني مظاهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال المزايا العديدة التي يحققها للمؤسسة وذلك وفقاً للآتي²:

1. يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية والإنتاجية، والذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال أفضل لموارد المؤسسة؛

¹ محمد عواد الزبادات، محمد عبد الله العومارة، "استراتيجيات التسويق منظور متكامل"، ط1، دار حامد للنشر، عمان، 2012، ص 111.

² عبد الله الحسيني، "التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل"، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2010، ص ص 27-28.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

2. يزيل حالة التعصب، حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمؤسسة؛
3. يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بماذا سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة¹؛
4. يعمل على محاكاة المستقبل، وتحديد الفرص والتهديدات على الورق كوسيلة تسمح للمؤسسة من اتخاذ قرارات أفضل، وذلك عن طريق انتهاز الفرص التي يمكن تحقيقها في المستقبل والتي تحدد الحاضر بدلا من انتظار حدوثها؛
5. يعمل على توفير موارد بشرية لها أهداف واضحة واتجاهات نحو مستقبل المؤسسة؛
6. يحقق المزيد من المزايا التنافسية عن طريق قيادة السوق، والجودة، والتميز، وخدمة ما بعد البيع، وتحقيق الانتماء للمؤسسة، والولاء للسلعة أو الخدمة المقدمة، ورضاء العميل.

ثانيا: أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق

إن المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا هي وضع خطة إستراتيجية تعمل على قيادة الأنشطة التسويقية في كافة المستويات للأنظمة، إن خطة التسويق الإستراتيجية يجب أن تعمل على تحقيق عدة أهداف وحسب ما يأتي:²

1. تحديد المهام المشتركة:

يجب على الخطة الإستراتيجية تحديد الأنشطة الكلية للمؤسسة حيث أن أي خطأ في تحديدها سيؤدي إلى زج المؤسسة في مسائل لا تهدف إلى تحقيق نمو مشترك في المدى البعيد³.

2. وضع الأهداف العامة المشتركة:

حيث لا يكفي التحديد الواسع للأنشطة المشتركة بل يجب على الخطة الإستراتيجية وضع الأهداف المشتركة التي توفر توجيهها واضحا للنشاط التسويقي بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، على سبيل المثال وضعت شركة "kellog" أهداف إستراتيجية مواجهة الطلب الراكد على الحبوب حيث ركزت الإدارة العليا على ما يلي:

- البحث على أسواق محلية جديدة؛
- تحفيز الطلب الخارجي على الحبوب؛
- تنويع محدود في الخطوط المستقلة بمبيعات سنوية 500 مليون دولار أو أكثر ومعدل نمو أعلى من 10 بالمائة في السنة وبأسعار عالية.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، 2015، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-160.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

3. توفير دليل لتطوير المزيج الخدمي:

إن وضع أهداف واضحة يساعد على وضع المزيج الخدمي المناسب والملائم للظروف السائدة في السوق¹.

4. تحقيق تكامل الموارد التسويقية وغير التسويقية:

إن خطة التسويق الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار كل الموارد المشتركة: التصنيع، البحث والتطوير، التمويل، الإدارة والتسويق، وعلى الإدارة العليا توضيح كيفية استغلال هذه الموارد وما هي الموارد الإضافية التي تحتاجها المؤسسة.

5. وضع أهداف أداء مشتركة:

على خطة التسويق الإستراتيجية وضع أهداف أداء قياسية لكل وحدات العمل مثل العائد على الاستثمار، العائد على صافي الموجودات، التدفق النقدي المخصص، ويجري في ضوء هذه الأهداف المالية تقويم الوحدات الإنتاجية.

6. توفير دليل لعمل لتوزيع الموارد:

واحد من الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة هو توزيع الموارد على وحدات النشاط أو الوحدات الإنتاجية المختلفة ونفس الشيء داخل الوحدات الإنتاجية حيث توزيع الموارد المشتركة على خطوط الإنتاج لوحدة النشاط وإن حجم الأموال الموزعة إلى كل وحدة يعتمد على أدائها.

7. وضع تخطيط أفقي طويل الأمد:

يجب أن تحتوي خطة التسويق الاستراتيجي على نظرة طويلة الأجل وذلك بسبب الحاجة إلى اختبار الفرص الاستثمارية البديلة عبر الأسواق.

8. تأكيد مسؤولية الإدارة العليا:

إن خطة التسويق الإستراتيجية هي من مسؤولية الإدارة العليا سواء منها على المستوى المشترك. أو مستوى وحدات النشاط، إن أهمية مسؤولية الإدارة العليا تكمن في أن الخطة الإستراتيجية تقود توزيع الموارد المشتركة وتؤثر بالتالي على الموقف المالي للمؤسسة، إن جهود الإدارة الوسطى تكون غير مرغوبة في حالة عدم مشاركة الإدارة العليا.

ثالثاً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

عندما يتم اعتماد التخطيط الاستراتيجي التسويقي كمنهج لعمل المؤسسة وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها وتنفيذ أنشطتها في السوق، فإن ذلك يتطلب العديد من المتطلبات ومن أبرزها ما يلي²:

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص35.

² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 178-179.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

1. يجب أن لا ينظر إلى التسويق على أنه نشاط تنحصر مهامه في تحقيق العوائد والتدفق النقدي إلى المؤسسة فحسب بل ينظر إليه كطريق استراتيجي للتفكير والتحكم في ضبط الأنشطة ذات العلاقة به، وامتداد ذلك لتأثيره على أعمال المؤسسة ككل؛
2. الموقع التنظيمي لقسم التسويق يجب أن يتوافق مع قيمة وحقيقة تأثير التخطيط الاستراتيجي التسويقي. أي يفترض أن يكون القسم صانعا ومساهما ومتخذ للقرار الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل؛
3. التقويم الدقيق للبيئة الخارجية الحالية والمستقبلية لتأشير نقاط الفرص المتاحة والمحتملة، وما يمكن أن يقابلها من تهديدات كي يتم الاستعداد المبكر لهما بشكل موضوعي ودقيق؛
4. التحليل الشامل للبيئة الداخلية من خلال تأشير مكامن القوة التي تمتلكها المؤسسة ككل وما يخص التسويق تحديدا. وما يعترضها من ضعف وقيود تحول دون القدرة العالية في التنفيذ والوصول للأهداف. لذلك يتوجب أن تحدد الإدارة التخطيطية ماهية النشاط الذي تمارسه المؤسسة بعامة وفي مجال التسويق بخاصة، وما هي المنظمات التي تشاركها في ذات الصناعة ومقدار قوتها التأثيرية في السوق؛
5. يجب أن تهتم عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي بمنح الفرص أمام الكادر التسويقي في أن يمتلك فسحة مناسبة من حرية الإبداع والقدرة على التفكير بما هو أفضل. وبخاصة فيما يتعلق بالحالات الموقفية التي تتطلب السرعة والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح والمناسب، فضلا عن تنمية قدراتهم في استخدام المعلومات المستخلصة وتحليلها وتكييفها بما يخدم الخطة التسويقية والأهداف الموضوعة؛
6. التأكيد على وجود منهج ثابت في التخطيط الاستراتيجي التسويقي وابتعاد عن الاجتهادات الشخصية والمصالح الضيقة للأقسام المشتركة في عملية التخطيط ذاتها أو في تنفيذ ما يتطلب منها كإسهام فعال في الخطط التسويقية. فضلا عن ذلك فإنه من الخطأ الجسيم أن تصاغ إستراتيجية التسويق على أساس مسار أو طريق واحد للوصول إلى الهدف وهذا يعني بأنه يجب أن تكون هنالك خطة إستراتيجية للطوارئ أو بديلة تقوم على مبدأ ماذا - لو *What-if*. أي ماذا يمكن أن تفعل المؤسسة فيما لو حصل ذلك الشيء غير المتوقع حدوثه. لذلك هناك من يقول بأن الخطأ القاتل الذي يقع به المخطط الاستراتيجي هو عندما يضع نفسه أمام خيار أو قرار استراتيجي واحد ودون أن يكون لديه بديل آخر في لحظة ما يتطلب أن يسلكه لصعوبة أو استحالة تنفيذ القرار الأول.

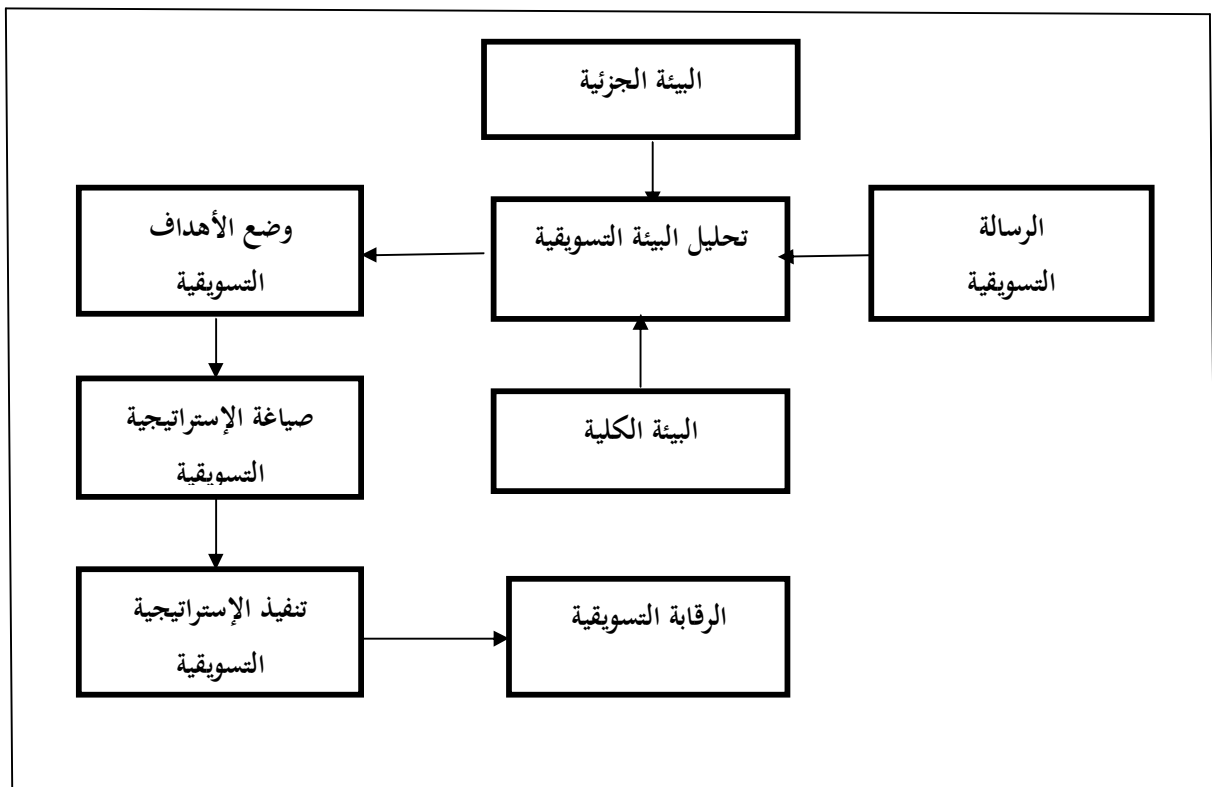
المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق

تتسم البيئة المحيطة بالمؤسسة بعدم الاستقرار والتغير السريع، وهذا ما يتطلب من المؤسسة اعتماد التخطيط الاستراتيجي

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

لأنشطتها التسويقية بما يساعدها في تحقيق أهدافها والنجاح في المدى البعيد، فهو يعمل على تحقيق الموائمة بين قدرات المؤسسة والفرص التسويقية المتاحة في السوق. تمر عملية إعداد الخطة الإستراتيجية التسويقية بعدة مراحل رئيسية موضحة في الشكل رقم (05) الموالي:

الشكل رقم(05):مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- ناجي معلا، "إدارة التسويق: مدخل تحليلي استراتيجي متكامل"، ط1، إثراء للنشر، عمان، 2008، ص 327.
- Malcolm McDonald, "Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy", Kogan Page Publishers, 2007, p39.

تبين من خلال الشكل أعلاه أن مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتمثل في:¹

أولاً: تحديد الرسالة التسويقية

يجب على كل مؤسسة أن تحدد رسالة واضحة، تبرز الهدف من إنشائها والمجال الذي تعمل فيه وتحدد خدماتها وأسواقها وعملائها المستهدفين؛ فالرسالة التسويقية تمثل سبب وجود المؤسسة، وهي لا تصف ناتج المؤسسة أو الزبائن فحسب، بل تمثل روح المؤسسة وتعطي دعماً لهويتها وطبيعتها وتؤطر ارتباطاً بين مختلف

¹ أحمد يوسف دودين، "إدارة التسويق المعاصر"، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-31.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

مكونات الاتجاه الاستراتيجي بحيث ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها¹.
ويعد بيان الرسالة مهم لسببين²:

- داخلياً، لأنه يعطي موظفي المؤسسة ملخصاً للأهداف المنشودة ووحدة وجهة نظر تعزز إنشاء ثقافة المؤسسة؛
- خارجياً، لأنه يساعد على إنشاء هوية مؤسسية، من خلال شرح الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي تنوي المؤسسة لعبه في المجتمع والطريقة التي تريد أن ينظر إليها من طرف العملاء والموزعين والموظفين والمساهمين وعامة الناس.

ثانياً: تحليل البيئة التسويقية

تمارس المؤسسة نشاطها في محيط عمل يطلق عليه مصطلح البيئة التسويقية، وإن نجاح أي مؤسسة مرهون على مدى قدرتها على الانسجام مع التطورات والتغيرات المختلفة وعدم الاستقرار الذي تتسم به هذه البيئة. وذلك باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها. وينظر إلى البيئة التسويقية على أنها العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة بمدى قدرة المؤسسة في الحصول على المدخلات ومدى قدرتها على توليد المخرجات. والمدخلات تشمل المصادر البشرية المصادر المالية والمواد الأولية والمعلومات والمخرجات تشمل عناصر المزيج التسويقي³. أو أنها الإطار الذي يشمل مجموعة المتغيرات أو القيود التي هي خارج نطاق المؤسسة⁴.

وتتميز البيئة التسويقية بأنها تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة والنظام التسويقي، وتنطوي على قوى ومتغيرات يصعب التحكم بها أو التنبؤ بها، كما تنطوي على درجة عالية من عدم التأكد، وتشتمل أيضاً على مجموعات من الفرص والتهديدات، ودائمة التغير وبالتالي فإنها ديناميكية وليست ساكنة، وتتسم بالتعقيد والتفاعل بين القوى العديدة والمتنوعة التي تنطوي عليها⁵. أي أن البيئة التسويقية تتصف بالتغير المستمر، وتفرز نتيجة لذلك فرصاً تسويقية تساعد المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية، وتجعلها في وضع أفضل، كما تفرز تهديدات قد تؤدي إلى إضعاف العوامل البيئية الداخلية والخارجية، والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً، مستخدمة في ذلك البحوث التسويقية كأداة للحصول على المعلومات اللازمة عن ذلك⁶.

¹ خيري علي أوسو، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² Jean-Jacques Lambin & Chantal de Moerloose, op. cit, p 539.

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁴ ردينة عثمان، محمود جاسم الصميدعي، "التسويق الإعلامي"، مرجع سبق ذكره، ص 101.

⁵ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁶ خيري علي أوسو، مرجع سبق ذكره، ص 13.

1. تعريف تحليل البيئة التسويقية

ويقصد به دراسة البيئة الخارجية بهدف التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وكذلك دراسة البيئة الداخلية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية، وتشتط في عملية التحليل أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا¹.

2. مكونات تحليل البيئة التسويقية

يجب على المؤسسة أن تقوم بمسح لبيئتها التسويقية، وعمل التحليل الرباعي (swot) والذي يتضمن التحليل الخارجي والداخلي لهذه البيئة.

أ. تحليل البيئة التسويقية الخارجية: هو تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر بصورة غير مباشرة في قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العملاء وتلبية طموحاتهم على المدى البعيد². والهدف من دراسة وتحليل البيئة الخارجية هو اقتناص الفرص وتذليل المعوقات والمخاطر التي تقف أمام تحقيق هذه الفرص وذلك بهدف تطوير أساليب التسويق بواسطة الانترنت وتطوير وتقديم منتجات يطلبها الزبون بدلا من إنتاج منتجات معيارية وكذلك تقديم منتجات في الوقت والمكان المناسب وبالجودة المناسبة³.

✓ مكونات تحليل البيئة التسويقية الخارجية:

- البيئة الجزئية: تتضمن مجموعة العوامل والمتغيرات ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، والتي تؤثر على قدرتها في تنفيذ استراتيجياتها، وبرايجها في الأسواق المستهدفة؛ أي أن البيئة الجزئية التسويقية ذات التأثير المباشر على إدارة التسويق في المؤسسة في التعامل مع زبائنهم في مختلف الأسواق⁴. كما هو موضح في الشكل التالي:

- المؤسسة: تقوم الإدارة العليا بصياغة أهداف ومهام المؤسسة وتحدد الإستراتيجية العامة والسياسة الواجب إتباعها. حيث يجب أن تكون خطة مدير التسويق تتناسب مع الخطط والبرامج التي حددتها الإدارة العليا والتأكيد على تنفيذها. ولذلك توجد علاقة مباشرة بين إدارة التسويق والإدارة العليا. حيث تؤثر الأقسام الأخرى في المؤسسة على خطط قسم التسويق ونشاطاته بشكل مباشر. وبإتباع نظرية الطريقة التسويقية باتت تعمل بتوافق وانسجام كي تضمن للزبائن

¹ قرشي محمد، سلطان رشدي، "دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد الخامس، العدد السابع، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2017، ص 391-392.

² محمد عواد الزبادات، محمد عبد الله العوامة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ زكريا احمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 191.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المنتجات (السلع والخدمات) التي تتمتع بقيمة استهلاكية عالية من ناحية وإشباع حاجات المستهلكين من ناحية أخرى¹.

- **الموردون:** وهم مجموعة من الأفراد أو المنشآت التي تقوم بتزويد المؤسسة بما تحتاج إليه من موارد ومصادر لإنتاج السلع والخدمات². وهم الحلقة الأهم في نظام تشكيل وتوزيع القيمة الاستهلاكية لكل مؤسسة. لذلك يترتب على مدراء التسويق مراقبة توفر هذه المصادر لأن العجز والتأخير في تسليمها سوف ينعكس على حجم المبيعات وعلى سمعة المؤسسة في عيون المستهلكين على المدى البعيد. كذلك لابد من متابعة تأثير معدلات الأسعار على العناصر الأساسية للإنتاج ومراقبة أسعار الموردين لأن ارتفاع تكاليفهم سيؤدي إلى زيادة قيمة السلعة مما ينعكس بدوره على حجم المبيعات سلباً. وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار إقامة علاقات طويلة الأجل مبنية على الثقة مع الموردين الرئيسيين لأن ذلك سيحقق عدة مميزات للمؤسسة على المدى البعيد³.

- **الوسطاء:** ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات، أو تجار جملة أو تجزئة، فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بإمكان تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلامات التجارية وشروط التسليم... وغيرها. هذا بجانب دراسة المؤسسة لقدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ⁴.

- **الزبائن (المستهلكون):** يعد الزبائن (المستهلكين الأفراد) من أكثر عوامل البيئة المهمة وضوحاً وأهمية وتأثيراً على النشاط التسويقي. فهدف المؤسسة الأساسي هو إعداد نظام تسليم القيمة لا رضاء الزبائن المستهدفين وتكوين علاقة قوية معهم والاحتفاظ بهم. لذا فإن الزبون يمثل مركز الصدارة في البيئة التسويقية، فينبغي على المسوقين مراقبة وتحليل التغيرات في أذواق وتفضيلات الزبائن وعاداتهم الشرائية وماهية المنافع التي يبحثون عنها... فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات جميع الزبائن المستهدفين على اختلاف أنواعهم عند قيامهم بتصميم عروض القيمة المقدمة لهم من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم واستمرارية علاقتهم بها⁵.

¹ زكريا احمد عزام، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

³ زكريا احمد عزام، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 205.

⁵ أنيس احمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

- **المنافسون:** يقضي المفهوم التسويقي بأنه لكي تكون ناجحاً، يجب توفير قيمة وإشباع للمستهلك بدرجة أكبر من المنافسين. معنى ذلك أنه يتعين على رجال التسويق عمل ما هو أكثر من الاستجابة لحاجات المستهلكين المستهدفين. كما يجب عليهم تحقيق ميزة إستراتيجية عن طريق خلق مواقع أقوى لمنتجاتهم في عقول المستهلكين وذلك مقارنة بمنافسيهم. ومن ناحية أخرى، ليس هناك إستراتيجية تسويقية تنافسية واحدة جيدة لجميع الشركات. فكل مشروع يجب بأن يأخذ في الاعتبار حجمه وموقعه داخل الصناعة مقارنة بمنافسيه¹.

- **الجمهور:** تضم بيئة التسويق فئات جماهيرية متنوعة. والفئة الجماهيرية هي أي جماعة لها مصلحة فعلية أو محتملة أو لها تأثير على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه، ويمكن ذكر سبعة أنواع - على الأقل - من هذه الفئات، وهي: الجماهير المالية مثل البنوك، بيوت الاستثمار، حملة الأسهم. جماهير الاتصال مثل الصحف المجلات، والإذاعة، والتلفزيون. الجماهير الحكومية وتشمل الأجهزة الحكومية المختلفة. جمهور منظمات المجتمع المدني مثل جماعات حماية المستهلك. الجمهور المحلي ويضم السكان في المنطقة التي توجد بها المؤسسة. الجمهور بمعناه الواسع ويضم جميع المواطنين في كل أجزاء المجتمع وفي كل المناطق. الجمهور الداخلي ويضم جميع العاملين في الشركة².

- **البيئة الكلية:** تشير البيئة الكلية لكافة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية، أو أنها الإطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة وإدارتها التسويقية. وتتسم هذه العوامل بعدم قدرة المؤسسة على السيطرة عليها أو التحكم بها، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة تحقيق التوازن والتكيف معها بالشكل الذي يؤدي لتقليل آثارها على تنفيذ الأنشطة التسويقية، وتمثل هذه العوامل والمتغيرات فيما يلي³:

- **القوى الطبيعية:** وهي عبارة عن كافة الظروف والمتغيرات الطبيعية التي تحيط بالمؤسسة. وإن منظمات الأعمال تحاول أن تتكيف مع هذه الظروف من أجل حصر آثارها على قدر ما يمكن. وتشمل هذه القوى: التلوث البيئي، الارتفاع في تكاليف الطاقة، ندرة المواد الأولية، العوامل المناخية والجغرافية وغيرها. وإن هذه القوى تتطلب من إدارة التسويق، وكذلك المؤسسة أن تقوم باستخدام السياسات التسويقية المرنة لمواجهة التغيرات المحتملة التي قد تحدث في هذه القوى. ونظام البدائل المتاحة بدرجة عالية، وهذا يعني وضع الخطط البديلة والمتعددة بالشكل الذي يجعل لكل خطة بديلاً يمكن استخدامه عندما يتطلب الأمر ذلك.

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² المرجع نفسه، ص 93.

³ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 194-198.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

- **القوى السياسية والقانونية¹:** تتأثر قرارات التسويق عادة بطرق مختلفة بالتطورات في الساحتين السياسية والقانونية. يتكون هذا الجزء من البيئة من القوانين وجماعات الضغط والوكالات الحكومية، وكلها تمارس نوعاً من التأثير والقيود على المنظمات والأفراد في المجتمع.
- فيما يتعلق بالإطار التشريعي، فإن نقطة البداية هي إدراك أن عدد التشريعات التي تؤثر على الأعمال التجارية قد ازداد بشكل مطرد خلال العقد الماضي. وقد تم تصميم هذا التشريع لتحقيق عدد من الأهداف، منها:
 - حماية المؤسسات من بعضها البعض بحيث يكون حجم مؤسسة ما وقدرتها على الإضرار بالآخرين محدوداً؛
 - حماية المستهلكين من الممارسات التجارية غير العادلة من خلال ضمان استفتاء معايير أمان معينة، وأن الإعلان نزيه، وأن المؤسسات عموماً غير قادرة على الاستفادة من الجهل المحتمل، والسذاجة، وسذاجة المستهلكين؛
 - حماية المجتمع ككل من السلوك التجاري غير المسؤول.
- لذلك من المهم أن يكون مخطط التسويق على دراية ليس فقط بالإطار التشريعي الحالي، ولكن أيضاً بالطرق التي من المحتمل أن يتطور بها وكيف يمكن التأثير على اتجاه التشريع لصالح الشركة عن طريق كسب التأييد الصناعي والبرلماني. على مستوى أوسع، يجب أن يكون الاستراتيجي أيضاً على دراية بالطريقة التي تختلف بها التشريعات في البلدان الأخرى، وكيف يمكن أن يوفر هذا أيضاً الفرص والقيود.
- **القوى الديمغرافية:** وهي المكون الأول لبيئة الأعمال هو السكان، خزان أسواقها. يهتم مدير التسويق بالخصائص المختلفة للسكان: الحجم، والتوزيع العمري، وبنية الأسرة، والتوزيع الجغرافي، ومستوى التعليم، والتكوين العرقي والديني. تؤدي الاتجاهات الديموغرافية إلى تنبؤات موثوقة للغاية على المدى القصير والمتوسط. هناك القليل من المفاجآت في هذا المجال².
- **القوى الاقتصادية:** تعتبر بيئة التسويق الاقتصادية مركبة ومعقدة وتعكس مراحل معينة من دورات الأعمال كالتدهور، الكساد والانتعاش. فيجب على مدير التسويق التنبؤ بموقف الاقتصاد العالمي والمحلي حتى يمكن له أن يتنبأ بالمبيعات وحصص السوق في المستقبل، وتضم البيئة الاقتصادية السياسة النقدية والضريبة والدخل...³ يعتمد الإنفاق الاستهلاكي على كل من الدخل ومستوى المدخرات والوصول إلى الائتمان. يُطلق على الاقتصاد الذي يقوم بشكل أساسي على الاستهلاك الذاتي للمنتجات الزراعية والصناعية اسم الاقتصاد المعيشي. البلدان التي لديها اقتصاد معيشي

¹ Colin Gilligan & Richard M. S. Wilson, op. cit, pp 364-365 .

² Philip kotler& Kevin Lane Keller, op .cit, p82 .

³ خالد قاشي، " نظم المعلومات التسويقية -مدخل اتخاذ القرار"، دار البازوري، عمان، 2018، ص ص 39-40.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

توفر القليل من فرص التسويق. على العكس من ذلك، يشير الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد غني يضم أسواقاً متعددة. يجب على المسوقين إتباع اتجاهات وعادات المستهلكين الرئيسية بعناية، على الصعيدين الوطني والدولي. يتغير هيكل الإنفاق الاستهلاكي بمرور الوقت مع ظهور فئات جديدة، أو عندما تسمح زيادة الدخل للمستهلكين بتخصيص ميزانياتهم لفئات أخرى من المنتجات. وبالتالي، فإن بعض الفئات مثل المنتجات الغذائية تميل إلى الركود من حيث نسبة الدخل المخصصة لها، في حين أن الفئات الأخرى مثل الاتصالات أو الترفيه لا تزال تنمو. يلعب متوسط مستوى دخل السكان وتوزيع هذه الدخول وفقاً لفئات السكان المختلفة دوراً مهماً في استهلاك بلد ما.¹

- **القوى الاجتماعية والثقافية:** تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية من المؤسسات والقوى الأخرى التي تؤثر في القيم والإدراكات والتفضيلات والأنماط السلوكية الأساسية في المجتمع. فالأفراد ينشئون في مجتمع معين والذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمهم الأساسية. وتنصب دراسة القوى الاجتماعية والثقافية على الناس أنفسهم: من هم؟ أين يتواجدون؟ كيف يمارسون حياتهم؟ ما هي عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم التي تؤثر في أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم نحو الآخرين؟. لما لهم من تأثير في قرارات المؤسسة التسويقية.²

- **القوى التكنولوجية:** هي القوى التي تساعد على إيجاد تكنولوجيا جديدة تظهر بفضلها سلع وفرص تسويقية جديدة. فلها تأثير كبير على تحديد مستقبل البشرية، وعلى أنماط المعيشة الاستهلاكية ويمكن توضيح تأثير التكنولوجيا السلبية والإيجابية خلال الاتجاهات التالية: تسارع التقدم العلمي - التقني أدى إلى ظهور منتجات لم تكن موجودة مثل الثلاجة والتلفاز والحاسوب...، زيادة المخصصات المالية لإجراء البحوث والبرامج العلمية في مجال التكنولوجيا وهي صفة مميزة للقطاعات الاقتصادية كصناعة السيارات ووسائل الاتصالات والحواسيب... فالمسوقين بحاجة لفهم التغيرات في البيئة التكنولوجية وكيفية استغلالها في خدمة الحاجات الإنسانية.³ ومنع تجاوز منتجاتهم بسرعة والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر. لذلك من الضروري الجمع بين النهج التكنولوجي والنهج القائم على الطلب، مما يوفر للمستهلكين نماذج أولية مستقبلية، يمكن أن تعطي توجيهات بحثية للمؤسسات.⁴

ب. **تحليل البيئة التسويقية الداخلية:** أي تحليل عوامل البيئة الداخلية والتي تتعلق بالمنشأة ذاتها، واكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالتركيز على تحليل ما يلي: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية، المعلومات، التكنولوجيا

¹ Gary Arsmstrong & Philip Kotler, " Principes de marketing ", 8^e edition, Pearson, France, 2007, p67.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، " التسويق المعاصر"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 135.

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86.

⁴ Gary Arsmstrong & Philip Kotler, op cit, p70.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يتبعه من إجراءات وسياسات، الثقافة التنظيمية للمؤسسة¹، والمزيج التسويقي للمؤسسة². فالتحليل الداخلي للبيئة التسويقية يشير إلى التقييم المنهجي للموارد والقدرات التنظيمية المتاحة (المحتملة) للمؤسسة بهدف الحصول على نظرة ثاقبة لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية لتكوين ميزة تنافسية والحفاظ عليها في السوق من خلال تقديم أفضل قيمة للزبون³.

✓ مكونات تحليل البيئة الداخلية: يمكن تقسيمها إلى نوعين⁴:

- **البيئة الداخلية المباشرة:** وتشمل عناصر المزيج التسويقي المؤلفة من المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، وهي متغيرات داخلية يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة، وتكون مكيّفة مع القوى البيئية الخارجية وفي الوقت نفسه لها تأثيرات متبادلة ومتفاعلة ومتكاملة مع البيئة الداخلية غير المباشرة (الموارد غير التسويقية) كأنظمة الإنتاج والموارد البشرية ونظام المعلومات...

- **البيئة الداخلية غير المباشرة:** وتشمل جميع المتغيرات غير التسويقية، وهي أيضا ضمن المتغيرات المسيطر عليها من قبل الإدارة، وتشمل هذه البيئة الداخلية:

- أنظمة الإنتاج: التي يركز على إنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة؛
- أنظمة التمويل: التي تعمل على توفير الأموال اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ومنها الأنشطة التسويقية؛
- نظام إدارة الموارد البشرية: هو ذلك النظام الذي يكون مسؤولا عن العمليات الإدارية المختلفة وتوفير الكوادر اللازمة في الأقسام والإدارات كل حسب اختصاصه؛
- نظام المعلومات: وهو عبارة عن مجموعة من العناصر الآلية والبشرية التي تعمل سوية بشكل كامل من أجل تحقيق تكامل وانسيابية المعلومات الخاصة بأنشطة المؤسسة؛ ومنها ما يتعلق بالأنشطة التسويقية المختلفة، وهذه المعلومات هي الحجر الأساس للتخطيط واتخاذ القرارات.

وذلك بهدف معرفة عوامل القوة والضعف لغرض تعزيز وتعظيم عوامل القوة، وكذلك معالجة عوامل الضعف وذلك بهدف تقوية الموارد لههدف اقتناص الفرص التسويقية في البيئة الخارجية. فهناك ترابط بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية فيجب دراسة وتحليل هذه العوامل كافة لغرض

¹ أحمد يوسف دودين، "إدارة التسويق المعاصر"، مرجع سبق ذكره، ص 28-31.

² زكريا احمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ Edwin J. Nijssen & Ruud T. Frambach, "Creating Customer Value Through Strategic Marketing Planning - A Management Approach", 1st edition, Springer Science Business Media, New York, 200, p 62.

⁴ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 192.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وخاصة أهدافها التسويقية عن طريق بناء استراتيجيات تسويقية فعالة.

ثالثا: وضع الأهداف التسويقية

تعتبر هذه الخطوة من أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق لأن تحديد الغايات والأهداف يعتبر موجه ومعياري لفاعلية النشاط التسويقي. ويقصد بالأهداف التسويقية النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق¹. وتعتبر أيضا عن الأشياء المطلوب إنجازها من خلال الأنشطة التسويقية²، وتشكل الأهداف التسويقية مجموعة فرعية من أهداف المؤسسة، وهي بدورها ترتبط بأهداف وحدات الأعمال الرئيسية في المؤسسة³، لذلك تعتبر القاعدة الأساسية في صياغة أي خطة تسويقية؛ إذ بدون وجود هذه الأهداف فإن الخطة لن يكون لها أية أغراض عملية، ويجب أن تتصف هذه الأهداف بالموضوعية والارتباط بالواقع، فضلا عن إمكانية صياغتها بشكل قابل للقياس. حيث يمكن تحديد الهدف في شكل رقم مبيعات معينة، أو حصة سوقية محددة، أو هامش ربح على أن يكون قابلا للتحقيق في ظل الموارد المتاحة للمؤسسة، وعناصر البيئة المحيطة حتى يمكن أن تكون أهدافا حقيقية⁴.

فأهداف المؤسسة تشمل: الأهداف المالية؛ أهداف تحقيق رضا العاملين؛ أهداف تحسين العمليات الداخلية؛ أهداف النمو والتعليم للموارد البشرية. وهذه الأهداف المذكورة أعلاه تتضمن هي الأخرى أهدافا فرعية أيضا تعد أولوية لكل عملية تسويقية في المؤسسات الهادفة للربح مثل الربحية، وزيادة الحصة السوقية، وتحسين جودة المنتجات، وتقليل شكاوى العملاء عن طريق تحقيق رضاهم، وكذلك أهداف التطوير والتدريب للعاملين وتحقيق رضاهم، وأخيرا تحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرار. لذلك وضع الأهداف والغايات التسويقية هو جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي.

رابعا: صياغة الإستراتيجية التسويقية

تمثل الإستراتيجية التسويقية مجموعة الأهداف والسياسات والقواعد التي تستخدم في توجيه أنشطة التسويق على مستوى المؤسسة خلال مدى زمني معين، حيث تتضمن تحديد نوع كل نشاط تسويقي والعناصر التي يتكون منها والمعايير المستخدمة في تحديده، ويتم ذلك بشكل تلقائي أو نتيجة للاستجابة للمتغيرات المستمرة في بيئة المؤسسة⁵. كما أنها تعبر عن الأدوات التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى الأهداف الموضوعية في الأجل الطويل، وتبنى صياغة الإستراتيجية

¹ إيناس العباسي، "الإستراتيجيات التسويقية المصرفية-المنهج والتطبيق بين البنوك الأجنبية والمصرية"، ط1، دار الكتب المصرية، مصر، 2013-2014، ص 91.

² ناهر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 155.

³ محمد قرشي، محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 392.

⁴ طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21"، ط18، التنوير للترجمة والنشر، مصر، 2013، ص 181.

⁵ إيناس العباسي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

التسويقية على مجموعة من النقاط الحاكمة التي تبدأ بتحديد السوق المرتقبة، وتحديد شرائح السوق التي سوف تتعامل معها، وكذا تحديد المركز السوقي المطلوب أن تحتله المؤسسة مقارنة بالمنافسين في أذهان العملاء، وبالتالي يمكن تحديد ملامح المنافع التي يتم التركيز عليها للوصول إلى العملاء المرتقبين. ويجب أن تتواءم الإستراتيجية التسويقية الموضوعة مع حجم ونوعية الموارد المتاحة للمؤسسة، مثل قوة العمل التسويقية، وإمكانيات البحوث والتطوير...، وقد أدت الضغوط البيئية على إدارة المؤسسة وما تحمله من تغيرات سريعة إلى زيادة الاتجاه نحو استخدام التخطيط الاستراتيجي¹.

أي أن الإستراتيجية التسويقية هي الطريقة التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمدين القصير والطويل، ويساهم وجود الإستراتيجية التسويقية في تحقيق ما يلي²:

- تقديم سلع وخدمات مرغوبة أو مطلوبة من قبل الزبائن؛
 - تحديد السعر ومستوى الجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من الزبون والمؤسسة؛
 - تحديد وسائل وأساليب الاتصال المختلفة للوصول إلى الزبون المرغوب؛
 - جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع الزبون أن يجدها.
- مما سبق يتبين أن الإستراتيجية التسويقية ضرورية لكل مؤسسة، نتيجة لدورها الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة العامة والخاصة أيضاً، وكذلك تحقيق التوازن بين حاجات السوق، وبين إمكانيات المؤسسة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

ويتم وضع الإستراتيجية التسويقية بحيث تشمل على³:

1. تحديد السوق المستهدف: إن السوق المستهدف يمثل مجموعة من الأفراد الذين تسعى المؤسسة إلى كسبهم كزبائن لمنتجاتها أو خدماتها، لأن تقديم منتجات إلى السوق لا تحقق قيمة للمؤسسة ولا تحقق الرواج المطلوب لمنتجاتها أو خدماتها فإنه سوف يكلفها خسارة غير مبررة بسبب عدم تحديد السوق المستهدف استناداً للدراسات والبحوث الواسعة والعلمية الصحيحة⁴.

2. تصميم عناصر المزيج التسويقي: بعد تحديد السوق المستهدف، توجه المؤسسة جميع أنشطتها لإشباع حاجات ذلك القطاع المستهدف بشكل مريح من خلال أربع استراتيجيات رئيسية هي: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية السعر

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 184-185.

² إياد عبد الفتاح النور، "الأصول العلمية للتسويق الحديث - الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-114.

³ نظام موسى السويدان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحامد، عمان، 2009، ص ص 37-41.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

إستراتيجية الترويج، وإستراتيجية التوزيع¹. وهذه العناصر تشكل فيما بينها ما يعرف بالمزيج التسويقي وفيما يلي توضيح للاستراتيجيات الأربع.

أ. **إستراتيجية المنتج:** وتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج، وعلامته التجارية، التعبئة، التغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه، الضمانات المقدمة...

ب. **إستراتيجية التسعير:** وتنصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها، قوائم الأسعار، الخصومات، شروط الدفع...

ت. **إستراتيجية التوزيع:** تهدف إستراتيجية التوزيع إلى ضمان أن المنتجات سوف تكون متوفرة حين الحاجة إليها بالكميات والأماكن والأوقات المناسبة، ولهذا فإستراتيجية التوزيع تتضمن قرارات التوزيع، والنقل، والتخزين، والرقابة على المخزون، وتنفيذ الطلب، واختيار قنوات التوزيع التي تشمل الوسطاء، وتجار الجملة، وتجار التجزئة، والحلقات الوسيطة ما بين المنتج والمستهلك أو المستخدم ويمكن استخدام شبكة تجهيز متكاملة من المنشأ إلى آخر مرحلة من الاستهلاك وكذلك الاعتماد على أنظمة معلومات في مناطق التوزيع².

ث. **إستراتيجية الترويج:** وتتركز أساساً على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان، البيع الشخصي ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية...، واستخدامها بالشكل الكفء للتأثير بالمستهلك والوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية للمؤسسة.

خامساً: تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

يعني وضع الخطط والإجراءات التي تم صياغتها موضع التنفيذ الفعلي، وإعداد البرامج والموازنات اللازمة لاختيار أفضل إستراتيجية تحقق أهداف المؤسسة، وتتطلب عملية التنفيذ تهيئة الموارد المادية والبشرية اللازمة والتي تضمن تحقيق الاختيار الاستراتيجي المناسب، ليتم بعد ذلك تنفيذ الإستراتيجية المختارة، والرقابة عليها للتأكد من أنها تنفذ بشكل صحيح، وكذلك معرفة الانحرافات الحاصلة وإيجاد الحلول المناسبة لها³.

سادساً: الرقابة التسويقية

تمثل الرقابة التسويقية العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأنشطة التسويقية تنفذ حسب المخطط لها وفقاً للمعايير المحددة للأنجاز، وكذلك تشخيص الانحرافات والمعوقات التي تحول دون الوصول للأهداف المحددة لعملية التنفيذ، واتخاذ

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² سناء حسن حلو، "أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق- بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعة الجلدية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والسبعون، جامعة

كربلاء، العراق، 2009، ص 112-113.

³ سناء حسن حلو، مرجع سبق ذكره، ص 113.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان استمرارية العمل بالاتجاه الصحيح المرغوب.¹

وحتى تضمن المؤسسات أن الإستراتيجية التسويقية تحقق أهدافها بفاعلية وبدقة فإنها تقوم بتطوير أنظمة رقابة فعالة للخطط الإستراتيجية للقيام بالخطوات الصحيحة عند اللزوم بهدف الوصول إلى الأداء الأمثل ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة. ولقد اعتمد *Kotler* أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية وهي: الرقابة على الخطة السنوية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الكفاءة، والرقابة الإستراتيجية.²

الجدول رقم (04) الموالي يبين المستوى الإداري للإدارات المسؤولة عن كل نوع من أنواع الرقابة والمداخل المتبعة وأدوات القياس ومتابعة كل نوع من الأنواع والغاية منها.

الجدول رقم (04): أنواع الرقابة التسويقية

نوع الرقابة	الإدارة المسؤولة	الغاية	المدخل والأسلوب المتبع
الرقابة على الخطة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	للتأكد من التنفيذ الفعلي لنتائج التخطيط.	- تحليل المبيعات: تحليل الحصة السوقية، تحليل الإنفاق إلى المبيعات. - التحليل المالي - تحليل بطاقة الزبون
الرقابة على الربحية	العاملون في مجال الرقابة التسويقية	لمعرفة المواقع المحققة للأرباح وأين تكمن الخسائر	الربحية من خلال: - المنتج - المنطقة الجغرافية - الزبون - تجزئة السوق - القنوات البيعية - حجم الطلبية
الرقابة على الكفاءة	مراقبو إدارة التسويق الاستشاريون والتنفيذيون	لتقييم وتحسين كفاءة الإنفاق وأثر النفقات التسويقية	كفاءة كل من: ✓ القوى البيعية - الإعلان - ترويج المبيعات - التوزيع
الرقابة الإستراتيجية	مدقق التسويق في الإدارة العليا	لمعرفة ما إذا كانت المنظمة تستغل أفضل الفرص فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والقنوات البيعية	- أداة قياس فاعلية التسويق - التدقيق التسويقي - مراجعة جودة الأداء التسويقي - المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة

المصدر: ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، البازوري، عمان، 2008، ص386.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص91.

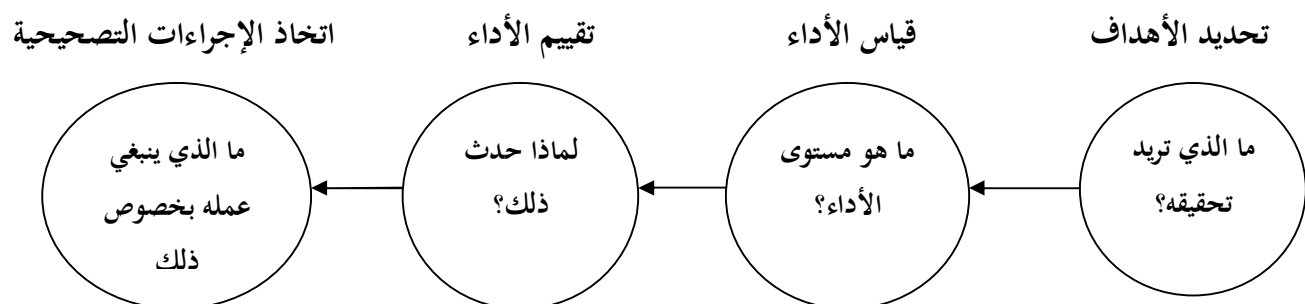
² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص391.

وفقا للجدول رقم (04) أعلاه يتبين أن هناك أربعة أنواع من الرقابة التسويقية تتمثل فيما يلي:

1. الرقابة على الخطة التسويقية السنوية:

تهدف الرقابة على الخطة التسويقية السنوية إلى معرفة مدى التطابق بين الأداء الفعلي والنتائج، والقيام بالإجراء التصحيحي لها، وإن الغاية من الرقابة على الخطة التسويقية السنوية هي التأكد من أن المؤسسة تحقق المبيعات، والأرباح والأهداف المحددة في الخطة السنوية، وتتم هذه الرقابة عبر أربع خطوات تقوم بها الإدارة كما هي موضحة في الشكل (06) الموالي.

الشكل رقم(06): خطوات الرقابة على الخطة السنوية.



المصدر: أحمد بن موزة، "إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها"، اليازوري، عمان، 2013، ص56.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن خطوات الرقابة على الخطة التسويقية السنوية تتمثل في:¹

- تحديد أهداف شهرية أو فصلية في الخطة السنوية؛
 - قياس الأداء التسويقي لكل موقع أو قناة تسويقية؛
 - تقييم الأداء وبيان الاختلافات بين الأداءين المتوقع والفعلي؛
 - اتخاذ الفعل التصحيحي لتقليص الفجوات بين أهداف وأداء المؤسسة.
- وللتعرف على الأداء التسويقي للمؤسسة حددت أربعة أدوات معتمدة في ذلك هي: تحليل المبيعات، تحليل الحصة السوقية، تحليل النفقات إلى مبيعات، تتبع وجهة نظر الزبون.

2. **الرقابة على الربحية:** تفيد هذه الرقابة في تحديد معدل الربحية الذي يعد مؤشرا وهدفا للمؤسسة لكل منتج في القطاعات السوقية، وهذه المعلومات سوف تفيد الإدارة في تحديد ما إذا كانت الربحية ناتجة من منتج أو منطقة أو نشاط تسويقي أو قنوات... فيجب أن يتم التوسع فيه

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص391.

الفصل الأول.....مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق

أو إقصاءه من نشاط المؤسسة. ويعتمد هذا النوع من الرقابة بصفة أساسية على تحليل التكاليف التسويقية المختلفة والتي ترتبط بأداء كل نشاط على حدة: المنتج، الجزء السوقي، القطاع الجغرافي، التوزيع، الطلبات...¹

3. الرقابة على الكفاءة والفاعلية: إن الرقابة على الكفاءة التسويقية تعني متابعة المدخلات والمخرجات الربحية المتحققة في حين أن الرقابة على الفاعلية التسويقية تمثل في مراقبة الأداء والقيام به بالشكل الصحيح. ويتبين من هذا أن الكفاءة تركز على الكلفة بينما الفاعلية تركز على الزبون.² هذا الأسلوب يمدنا بجملة من الأدوات التي تمكن من الحكم على مدى كفاءة الأداء في الجوانب التسويقية المختلفة، وفيما يلي بعض المؤشرات التي تساعد في قياس مدى كفاءة الأداء التسويقي.³

أ. **كفاءة القوى البيعية:** ويمكن أن نجد بعض المؤشرات مثل: متوسط عدد الاتصالات لكل رجل بيع في اليوم، وعدد العملاء لكل فترة...

ب. **كفاءة الإعلان:** ويمكن أن نؤشر عليها بـ: عدد الاستعلامات التي تمت بعد مشاهدة الإعلان، نسبة المعينون بالإعلان...

ت. **كفاءة تنشيط المبيعات:** ويؤشر عليها بـ: تكاليف برامج تنشيط المبيعات مقارنة بالمبيعات المتحققة منها...

4. الرقابة الإستراتيجية⁴: يهدف هذا النوع إلى مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي، ويتم الرقابة الإستراتيجية على فترات متباعدة لأن الإستراتيجية تتطلب فترة زمنية، ثم بعد ذلك تحتاج المؤسسة إلى مراجعة للخطط التسويقية العامة التي تم تنفيذها ومدى جدواها، ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف باسم المراجعة التسويقية، ويعني هذا الأسلوب اختيار شامل ونظامي ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وتحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

¹ أحمد بن مويظة، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 395.

³ خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

⁴ المرجع نفسه، ص 225-226.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تم التوصل إلى، أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة إدارية تمكن قادة الأعمال بالمؤسسة من اتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا المستقبلية لبقاء المؤسسة واستمراريتها. وذلك من خلال تمكينهم من فهم وتحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، الشيء الذي سينعكس إيجابا على تحقيق الغايات والأهداف المرجوة، من خلال حشد الجهود والقدرات وتخصيص الموارد، بما يضمن تقديم أفضل الخدمات.

وأن وظيفة التسويق تعد من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحددة لنجاحها، ذلك أن بقاء واستمرارية هذه الأخيرة مرهون بمدى قدرتها على التسويق الفعال لمنتجاتها أو خدماتها، وبالشكل الذي يشبع حاجات ورغبات العملاء والتي تتسم بالتغير المستمر. ونظرا للطبيعة الديناميكية للأسواق وزيادة مستويات عدم التأكد، ازداد الوعي بأهمية وظيفة التسويق كفلسفة ومنهج عمل في معظم منظمات الأعمال، الشيء الذي يملئ على إدارة هذه الأخيرة ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عمل متكامل فيما يخص معظم أنشطة وفعاليات إدارة التسويق، للتعامل مع هذه الأوضاع، وبما يحقق التوافق بين وظيفة التسويق وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق كأسلوب إداري أصبح مطلباً أساسياً لجميع المؤسسات، بالنظر لأهميته الكبيرة والفوائد التي يحققها لها، حيث يمكنها من التنبؤ بالتغيرات المستقبلية واتجاهاتها، وتطوير استراتيجيات تسويقية تمكن من تجنب التهديدات التي تفرزها البيئة التسويقية وتحقيق الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، وجعل مواردها التسويقية أكثر فعالية في الاستخدام حاضرا ومستقبلا، وبالتالي تمهيد الطريق للمؤسسة للوصول إلى أهدافها بأفضل الطرق وبأقل التكاليف وبالشكل الذي يحقق لها الأداء المتفوق.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته
بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

تمهيد:

يعد الأداء مفهوما جوهريا، ومهما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو ظاهرة شمولية، وقاسم مشترك لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى وجه الخصوص الإدارة الإستراتيجية¹. فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجودها من عدمه. فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي مكون من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها². ولا تزال البحوث والدراسات في مجال الادارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والنظريات الإدارية، القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز بالنسبة للمؤسسات وهي تنافس بعضها البعض³. ولعل من بين هذه الآليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي يعد أسلوبا إداريا يساعد في التحسين وتعزيز من أداء المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافها.

من هنا فإن هذا الفصل جاء ليعطي نظرة مركزة حول الأداء بإطاره المفاهيمي، وأهم المحاور التي تتأثر بتطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وذلك من خلال الاعتماد على ثلاثة مباحث؛ حيث سيتم التطرق من خلال **المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للأداء**، بداية بتحديد مفهومه ثم التعرف على أبعاده، والمفاهيم المرتبطة به، ومن ثم التطرق إلى أهميته وأهم تصنيفاته، ومجالاته. في حين سيتناول **المبحث الثاني** من هذا الفصل مفاهيم قياس وتقييم الأداء حيث سيتم تحديد الفرق بين القياس والتقييم في البداية، ثم التعريف بماهية كل من قياس الأداء، وكذا تقييم الأداء. أما في **المبحث الثالث** فسيتم التطرق إلى علاقة الأداء بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، انطلاقا من توضيح علاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالأداء، أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق (الرسالة التسويقية، البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، الإستراتيجية التسويقية، والرقابة التسويقية) وعلاقتها بالأداء، وصولا إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلاقته بأبعاد الأداء (الربحية، الحصة السوقية، ورضا الزبون).

¹ سعد ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص232.

² خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص383.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط1، دار وائل، عمان، 2009، ص 21.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية، والخارجية. وهو ملخص إما شهري أو سنوي أو يأخذ بعد استراتيجي أكبر. وسنتناول من خلال هذا المبحث مفهوم الأداء، والمفاهيم المرتبطة به، أهمية الأداء وأهم تصنيفاته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً، واستعمالاً في حقل الاقتصاد وإدارة أعمال المؤسسات¹. فهو مفهوم واسع يتضمن العديد من المصطلحات الخاصة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفاعلية، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، وغيرها من العوامل المتعلقة به². وبالرغم من تقارب وجهات نظر الكتاب والمنظرين عن الأداء بوصفه مفهوماً عاماً يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغة نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق، وقد يعود هذا الاختلاف إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أفضل أداء، بالإضافة إلى اختلاف في هذه المجالات من مؤسسة إلى أخرى³. وسيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى: تطور مفهوم الأداء، ثم تعريفه، وخصائصه، وصولاً إلى إدارة الأداء.

أولاً: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة⁴

يعد الأداء من بين المفاهيم التي تتسم بالديناميكية والتطور من حيث المحتوى المعرفي، حيث عرف تطوراً ملحوظاً منذ بداية استخداماته الأولى إلى وقتنا الحاضر بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها، والتي ميزت حراك المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لظهور إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومنهم تايلور (Tylor) -رائد مدرسة الإدارة العلمية- في إعطاء مفهوم دقيق للأداء، والاهتمام بقياسه من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال، وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم بأسعار المنتجات من خلال التحكم بالتكاليف

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار جرير، عمان، 2013، ص 103.

² مصطفى يوسف كافي، "اقتصاديات البيئة"، دار رسلان، سوريا، 2013، ص 133.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الداخلية. ومع مرور الزمن شهد مفهوم الأداء تطورا ملحوظا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء، والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم توجيه الاهتمام بالتطورات الخاصة ببيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء. وتمثلت التطورات التي مرت بها الأسس النظرية لمفهوم الأداء بالتحديات الكبيرة التي أصبحت تواجهها المؤسسة، حيث تطور مفهوم التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في الإدارة (خصوصا إستراتيجية التمايز)، حيث أثرت هذه التطورات وغيرها بشكل واضح في طرق الإدارة، وشروط النجاح في السوق، فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فحسب، بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة. وقد توسع مفهوم الأداء ليشمل إنتاج القيمة للزبون، بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، كما تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا (إضافة إلى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة طويلة على العوائد المالية للمساهمين أي ما يعرف بـ (*Shareholder Value*)، لينتقل بعدها - في إطار التطور - إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال...) وهو ما يعرف بـ (*Stakholder value*)، ويضاف إلى ما سبق أن التطورات السابقة وغيرها أدت إلى بروز مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة.

ثانيا: تعريف الأداء

لقد حظي مفهوم الأداء باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين، إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم فيما يتعلق بتعريف مصطلح الأداء، ولعل السبب راجع إلى اختلاف أهدافهم المرجوة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح¹. لذا ومن أجل توضيح مفهوم الأداء سنحاول التطرق إلى كل من التعريف اللغوي والاصطلاحي للأداء.

1. التعريف اللغوي للأداء: مصطلح الأداء لغويا يعني تنفيذ الشيء أي تأديته (التأدية)، ودفعه للتنفيذ أو هو بلوغ الشيء، ويقول قد آراه أي بمعنى تمت تأديته وتنفيذه²، والأداء أيضا من الناحية اللغوية مستمد من الكلمة الإنجليزية (*Perform*) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (*Perormer*) والذي يعني تنفيذ عمل ما³. وعليه يمكن القول أن الأداء لغة يعني تأدية العمل.

2. التعريف الاصطلاحي للأداء: لا يوجد اتفاق بين الباحثين في إعطاء تعريف موحد للأداء، وقد تم تعريفه على أنه:

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 103 - 104.

² محمد وائل القيسي، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008: إدارة باراك أوباما أنموذجًا، العبيكان، السعودية، 2016، ص 46.

³ Ecosip, "Dialogues autour de la performance en entreprise: les enjeux", Harmattan, paris, 1999, p 15.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

- النتيجة التي تم الحصول عليها في تنفيذ مهمة ما، هذه النتيجة التي تقاس بمجموعة من المؤشرات العددية¹. أي أن الأداء يتمثل في الحصول على نتيجة معينة وفقاً لهدف معين².
- درجة تحقيق النتائج المستهدفة من قبل المؤسسة، ويتم تقييمه على أساس معايير مختلفة، باستخدام المؤشرات المرتبطة بهذه النتائج، وقد يكون المعيار أداء سابقاً أو أداء مرغوباً³ أو أداء لمؤسسات أخرى⁴.
- هو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة - أي درجة الانجاز -⁴، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة⁵؛ أي أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة⁶.
- قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل⁷.
- النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها⁸.
- "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁹؛ حيث نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية¹⁰.
- من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه النشاط المنجز الذي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة، بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المرسومة؛ أي أن الأداء يعبر عنه بالسبل التي

¹ Yvon MOUGIN, *Processus: les outils d'optimisation de la performance*, éditions d'organisation, Paris, 2004, p17.

² Claude KOMBOU, *Système fiscal et performance financière des Etablissements de microfinance (EMF) au Cameroun*, Editions L'Harmattan, Paris, 2018, p 27.

³ *Glossaire des termes usuels de performance et en évaluation Pour une gestion saine et performante*, Québec, Canada, 2013, p 15.

⁴ أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية - مهارات التفكير الاستراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2008، ص328.

⁵ الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، المجلد السابع، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح ورقة، الجزائر، 2009، ص218.

⁶ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁷ شهدان عادل الغرابوي، "إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020، ص59.

⁸ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص84-85.

⁹ عاشور مرزوق، "بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثامن والعشرون، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص64.

¹⁰ محمد وائل القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

توصل المؤسسة إلى تحقيق النتائج المرجوة بما يتماشى والعوامل البيئية.

ثالثا: خصائص الأداء

يتسم الأداء بجملة من الخصائص جعلت منه غير محدد المعنى، ويحمل دلالات متعددة. ولعل من أبرز هذه الخصائص نذكر¹:

1. الأداء مفهوم واسع الاستعمال: يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجهة التي تستخدمه، فبالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة. فالأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخرى. لذا تواجه المنشأة في الأوقات الحرجة التي تمر بها صعوبة في تحديد مفهوم الأداء؛

2. الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، فمعايير التقييم الداخلية، وتلك التي تحددها البيئة الخارجية، والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج. فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى. والتوليفات متعددة وتغير عبر الزمن؛

3. الأداء مفهوم ثري بالمكونات: فالأداء عبارة عن مجموعة من العوامل، منها التي تكمل بعضها البعض، ومنها التي تكون متناقضة، ويظهر هذا التناقض مثالا عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تدنية التكاليف، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين نوعية المنتجات، والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد. فهذه المعايير إذا تتطلب أحكاما مستديمة، فليس للمكونات كلها نفس الأهمية النسبية، وإذا بقي البعد الاقتصادي هو المسيطر فإن المنشأة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها يمكنها أن تعطي الأولوية لبعد معين من أبعاد الأداء الأخرى، كبعد الموارد البشرية أو بعد إشباع حاجات ورغبات الجماعات الخارجية...، فالأداء إذا نظام متعدد الأبعاد فالبحوث أكدت على ضرورة التمثيل المتعدد الأبعاد لهذا المفهوم.

رابعا: إدارة الأداء

في ظل بيئة العمل المعقدة والتغيرات المستمرة والتحديات المنبثقة عنها لاسيما المنافسة الشديدة، ازداد اهتمام المؤسسات

¹ عبد الفتاح بوخمحم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية - دراسة ميدانية على الإطار الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2002، ص ص 126-127.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

بإدارة الأداء، لما لها من أهمية في توجيه كافة الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق النتائج المرجوة، في إطار احترام معايير الأداء الموضوعة من طرف إدارة المؤسسة.

1. مفهوم إدارة الأداء

يعد مفهوم إدارة الأداء مفهوماً جديداً نسبياً في مباحث الإدارة، وقد تم تعريفها بأنها:

● "عملية إستراتيجية متكاملة. أما كونها إستراتيجية؛ فلأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلاً في أداء المؤسسة (كمحصلة لأداء وحداتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة... لبلوغ أهدافها. أما كونها متكاملة؛ فلأنها تهيئ تكاملاً رأسياً يربط أهداف كل من المؤسسة والفريق والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء، فضلاً عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة"¹.

● "أسلوب استراتيجي ومتكامل لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون هناك وتطوير قدرات الفريق ومساهمة الأفراد"².

● "مدخل تكاملي يتعامل مع مجمل العوامل والموارد المشاركة في أداء العمل والمؤدية إلى تحقيق أهداف المؤسسات"³.

● "تلك الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليها"⁴.

● "جميع الأنشطة التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال"⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية متكاملة، تتضمن توجيه جهود مختلف الأطراف المشاركة في أداء الأنشطة داخل المؤسسة بما يتماشى ومقاييس الأداء الموضوعة، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.

وتهدف المؤسسات من تبني إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف هو سد فجوة الأداء، التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة؛ وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين، أحدهما إيجابي محقق للهدف وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف، والثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع

¹ مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، ط1، دار حامد، عمان، 2013، ص115.

² Michael Armstrong, "PERFORMANCE MANAGEMENT KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES", 3RD EDITION, Kogan Page, USA, 2006, p 2.

³ إبراهيم علي صالح الحسني، "التدريب التعاوني وأثره في رفع كفاءة العمل"، مركز ديونو للنشر، عمان، 2011، ص131.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص115.

⁵ Fadil Osmania, Gelina Maliqi, "Performance Management, Its Assessment and Importance", International Conference of Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41, 2012, p 434.

الأداء الفعلي.¹

2. أهمية إدارة الأداء

لقد أشار *Armstrong* إلى أن إدارة الأداء تُعدّ مهمة للأسباب التالية²:

أ. يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً؛ لذا فمن الضروري أن تستثمر المؤسسات في العاملين لديها من خلال تزويدهم بتدريب إضافي، وبنشاطات وفرص لتطويرهم، وهذا التدريب والتطوير يكون الهدف منه مساعدة العاملين على رفع مستوى أدائهم، ولذلك فإن إدارة الأداء تكون ضرورية أولاً لتقييم المستوى الحالي الذي يعكسه العامل، وثانياً لتحديد درجة تحسين هذا المستوى في الأداء نتيجة للتدريب والتطوير؛

ب. تحتم إدارة الأداء أساساً بتحسين الأداء من أجل تحقيق فاعلية المؤسسة والفريق والفرد، فالمؤسسات عليها أن تحصل على الأشياء الصحيحة المنجزة بنجاح؛

ت. تعنى إدارة الأداء بتلبية الاحتياجات وتوقعات جميع حملة الأسهم للمؤسسة، المالكين والإدارة والعاملين والزبائن والجمهور بشكل عام، وعلى وجه الخصوص إن العاملين يُعاملون كشركاء في المؤسسة، ويجب احترام مصالحهم، ولهم حق التصويت في القضايا التي تهمهم، وإن آراءهم يجب الأخذ بها.

كما بين *Bacal* أن تبني إدارة الأداء تعود بالفائدة على الجميع - المدراء، الموظفين، والمؤسسة ككل -³:

أ. **المدراء:** تعمل إدارة الأداء على تقليل حاجة المدير للتدخل في كل شيء، كما توفر الوقت من خلال مساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، وذلك عن طريق تعزيز الشعور لديهم بامتلاكهم للمعرفة والفهم اللازمين لصنع القرارات الصائبة، والحد من سوء التفاهم بين الموظفين حول من يتحمل مسؤولية المهام المحددة وما في ذلك من إضاعة للوقت، والحد من تكرار المواقف على أن تتوفر المعلومات اللازمة حين الحاجة، والحد من تكرار الأخطاء؛

ب. **الموظفين:** تعمل إدارة الأداء على إعلامهم فيما إذا كانوا يؤديون عملهم بصورة صحيحة، وهل أن مستوى السلطة المخولة لهم في اتخاذ القرارات كافية، كما أنها تتيح الفرص لتطوير المهارات الجديدة؛

ت. **المؤسسة ككل:** تتمثل فائدة إدارة الأداء على المؤسسة ككل بالارتقاء بفعالية المؤسسة، وتوثيق مشكلات الأداء في حينها ومتابعة كيفية إيصال تلك المشكلات للموظفين أصحاب العلاقة، وتسجيل كافة الخطوات الإيجابية التي تُتخذ لتحسين الوضع الحالي.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

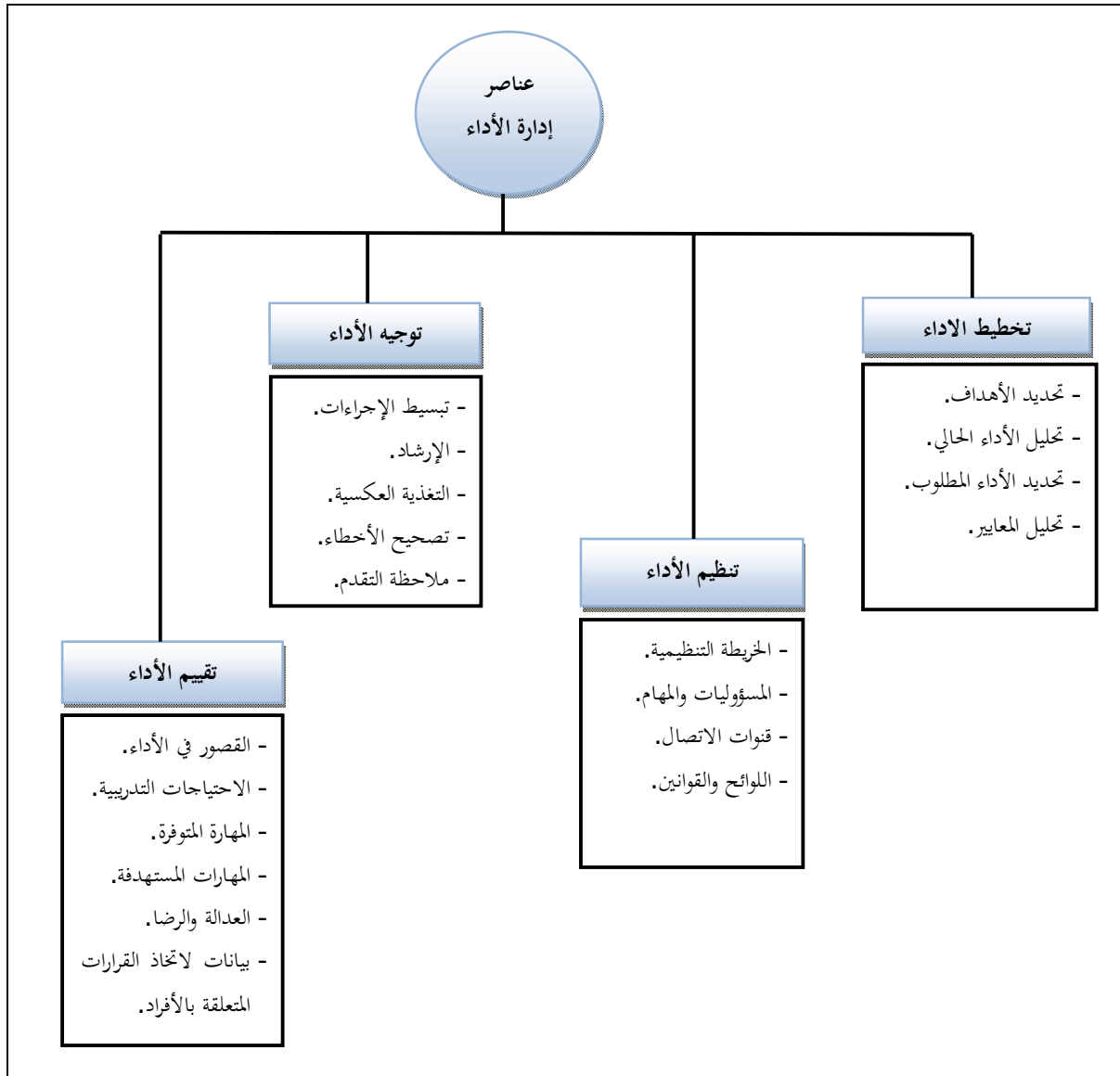
² مسلم السعد وآخرون، "بطاقة العلامات المتوازنة (مدخل للإدارة المستدامة)"، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص ص 210 - 211.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 116 - 117.

3. عناصر إدارة الأداء

يمكن تحديد أربع عناصر رئيسية لإدارة الأداء، والشكل رقم (07) الموالي يوضح هذه العناصر.

الشكل رقم (07): عناصر إدارة الأداء.



المصدر: مسلم السعد وآخرون، "بطاقة العلامات المتوازنة (مدخل للإدارة المستدامة)"، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص210.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن عناصر إدارة الأداء تضم ما يلي¹:

أ. **تخطيط الأداء**: يقصد بتخطيط الأداء تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، برسم صورة للأداء المستقبلي ومحاولة تحقيقها من خلال المعايير الواضحة، والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقت المتوفرة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص 86-89.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

واستكشاف مشترك لما يتوقع من الأفراد القيام به، وما يعرفونه، وكيف يتوقع منهم أن يتصرفوا لتلبية متطلبات دورهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

ب. تنظيم الأداء: يتطلب تنظيم الأداء وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم، يستطيع الفرد من خلاله تحديد موقعه بدقة والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك بداخله، فتتطلب أداء العاملين يعني عدم التداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية الفردية، بل والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات والمهام الوظيفية المشتركة بين أكثر من فرد، ويتطلب تنظيم الأداء وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة.

ت. توجيه الأداء: تعمل عملية التوجيه على تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات، وذلك من خلال متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم، وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.

ث. تقييم الأداء: وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية الخطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق النهائي، وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء والمفاهيم المرتبطة به.

سنستطرق من خلال هذا المطلب إلى الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء، بالإضافة إلى أهم مكوناته.

أولاً: أبعاد الأداء

عند تحليل الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء، يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي¹:

1. البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

2. البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا لبت حاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط، على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية؛ إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، وبكل العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمات...

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين، الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة عادة ما تجمع بين الفعالية والكفاءة.

1. الكفاءة

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد للكفاءة، حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية،... وسنعرض فيما يلي إلى بعض التعاريف لمفهوم الكفاءة، حيث عرفها:

- **Low** بأنها: "تقيس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو مدى نجاح تحويل المدخلات إلى مخرجات"¹.
- **Vincent** على أنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفء هو الأقل كلفة" حيث يتبين من خلال هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية المدخلات؛ أي استخدام مدخلات أقل².
- خالد أحمد محمود هي: "النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى"³.

- **حسين حريم:** "يشير لفظ الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج؛ وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات

¹ Ilona Bartuševičienė, Evelina Šakalytė, **ORGANIZATIONAL ASSESSMENT: EFFECTIVENESS VS. EFFICIENCY**, Social Transformations in Contemporary Society”, (1) ISSN 2345-0126, 2013, (online), p 49.

² مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص110.

³ خالد أحمد محمود، "الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلبي"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص75.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المستغلة أثناء سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها، والتي يمكن التعبير عنها كما يلي¹:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن الكفاءة ترتبط بتحقيق العمل المطلوب بأقل تكلفة ممكنة، أي الاستخدام العقلاني والرشيد لمدخلات (موارد) المؤسسة.

2. الفعالية

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد تم تعريفها حسب:

● أحمد سيد مصطفى بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة"²؛ أي هل يحسن فريق العمل والمدراء أداء الأنشطة الرئيسية التي يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر؟

● حميد قرومي على أنها: "القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو"³.

● عدنان نبيلة بأنها: "العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة"، إذ كلما اقتربت النتائج من الأهداف ظهرت فعالية المؤسسة⁴، وهذا ما يمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة (الأهداف المحققة)}}{\text{النتائج المتوقعة (الأهداف المسطرة)}}$$

● Kalik. M هي: "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمن الكفاءة"⁵.

¹ حسين حرم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار حامد، عمان، 2010، ص 95.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 328.

³ حميد قرومي، "أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية"، مجلة معارف، المجلد الخامس، العدد الثامن، جامعة البويرة، الجزائر، 2010، ص 263.

⁴ نبيلة عدنان، "ضغوط العمل والأداء الوظيفي"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص 52.

⁵ شهدان عادل الغرابوي، "إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

وعليه، يستنتج مما سبق أن الفعالية تعني القيام بالأعمال الصحيحة أي عمل الأنشطة التي من شأنها أن تساعد المؤسسة في الوصول لأهدافها بشكل صحيح وسليم¹، كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة (الأهداف المسطرة) والنتائج المتحققة (الأهداف المحققة)، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية، وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

3. العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء

يؤثر مفهومي الكفاءة والفعالية على بعضهما البعض؛ لذلك من المهم للإدارة أن تضمن النجاح في كلا المجالين من أجل تحقيق التميز في الأداء التنافسي، ونتيجة لذلك يقترح كل من *Siengthai* و *Pinprayong* إمكانية قياس الأداء العام من خلال تحديد الكفاءة والفعالية معا بما يلي²:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

فالفعالية تشير إلى الدرجة التي تحقق بها المؤسسة الأهداف المحددة، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وعليه فإن مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، لأن مفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، في حين أن الكفاءة تركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط وإذا ما قمنا بالمقارنة بين الفعالية، الكفاءة والأداء نجد أن مفهوم الأداء مفهوم أوسع وأشمل لأنه يتضمن عناصر عديدة ومتداخلة فيما بينها منها المصطلحات السابق ذكرها³. ومن خلال الشكل رقم (08) الموضح أدناه يتضح أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية، تتمثل فيما يلي⁴:

أ. **الوضع المثالي:** بحيث تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة، وهو الوضع النموذجي الذي ينبغي على المؤسسة السعي إلى تحقيقه؛

ب. **الوضع غير الممكن:** وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا الأمر غير ممكن لأنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد؛

¹ نبراس ناجي رزوقي، "تأثير إستراتيجية الأداء في الفاعلية التنظيمية"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2019، ص 74.

² *Ilona Bartuševičienė, Evelina Šakalytė, op. cit, p 50.*

³ نبيلة عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 53.

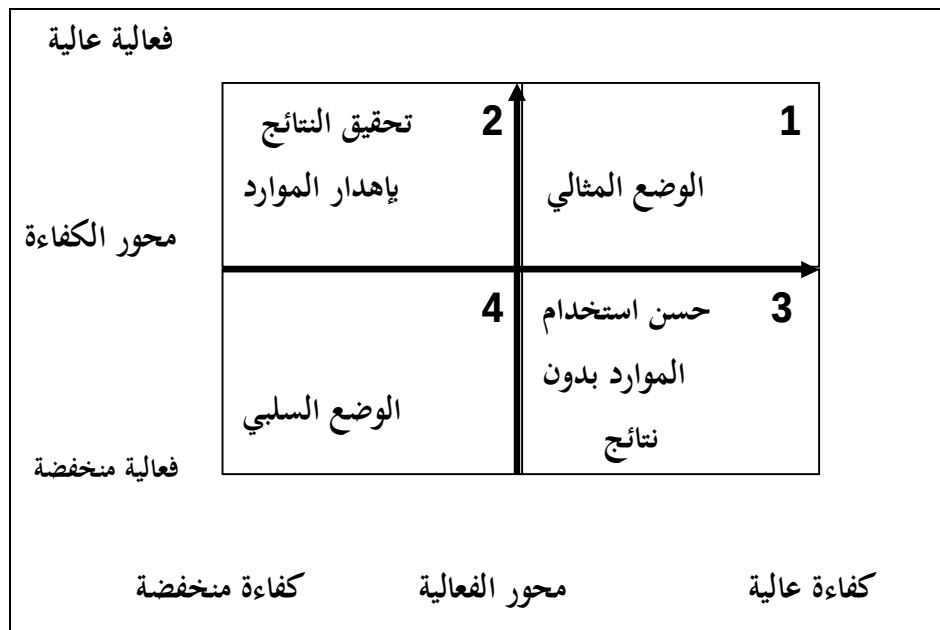
⁴ بلقاسم سلاطينة وآخرون، "الفاعلية التنظيمية: مدخل سوسيولوجي"، ط1، دار الفجر، مصر، 2013، ص ص 23 - 24.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

ت. **وضع الفشل:** وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، ويكون ذلك حينما يوجه استخدام الموارد لغير الهدف المطلوب؛

ث. **الوضع السالب:** وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة، ويكون ذلك عندما لا تعمل المؤسسة على استغلال الموارد بشكل جيد وبالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة.

الشكل رقم (08): العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: بلقاسم سلطانية وآخرون، "الفعالية التنظيمية: مدخل سوسيولوجي"، ط1، دار الفجر، مصر، 2013، ص23.

وخلاصة القول فإن بقاء واستمرار المؤسسة وتحقيق مستوى متميز من الأداء يرتبط إلى حد بعيد بقدرتها على الحفاظ على درجة مرتفعة من الكفاءة والفعالية، كما يتطلب تحقيق مستوى الأداء المتميز تكامل كل من الكفاءة والفعالية، فالتركيز على إحداها دون الآخر يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء، ويضعف من مركز المؤسسة التنافسي. إن التركيز على الكفاءة مع تجاهل الفعالية يمكن أن يحقق ربحية مؤقتة أو لحظية، وعلى النقيض فإن التركيز على الفعالية وتجاهل الكفاءة يمكن أن يؤدي إلى نمو غير مربح، خاصة في الحالات التي تكون فيها تكلفة رأسمال أعلى من الأرباح المحققة... أما في حالة نجاح المؤسسة في تحقيق التكامل والتوازن بين كل من الكفاءة والفعالية، فإننا يمكن أن نصل إلى المؤسسة ذات الأداء المتميز، ويساهم هذا الأخير في تحقيق الميزات التنافسية المستدامة للمؤسسة بشكل ملاحظ¹.

¹ عادل محمد زايد، "مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص27.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المطلب الثالث: أهمية الأداء وأهم تصنيفاته ومجالاته

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهمية الأداء وإلى أهم تصنيفاته، ومستوياته، والعوامل المؤثرة فيه، ومجالاته.

أولاً: أهمية الأداء

تولي المؤسسات أهمية كبيرة للأداء، ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية وهي¹:

1. **نظرياً:** فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة؛

2. **تجريبياً:** ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة، والعمليات الناتجة عنها؛

3. **إدارياً:** أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير، والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

كيميّا نت عائشة الشميلي أهمية الأداء فيما يلي²:

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛
- يساهم في الترجمة العلمية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات؛
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها، وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛
- مدى ملائمة الخطة للمحددات البيئية³؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب، واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

ثانياً: أهم تصنيفات الأداء

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق، والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد

¹ وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

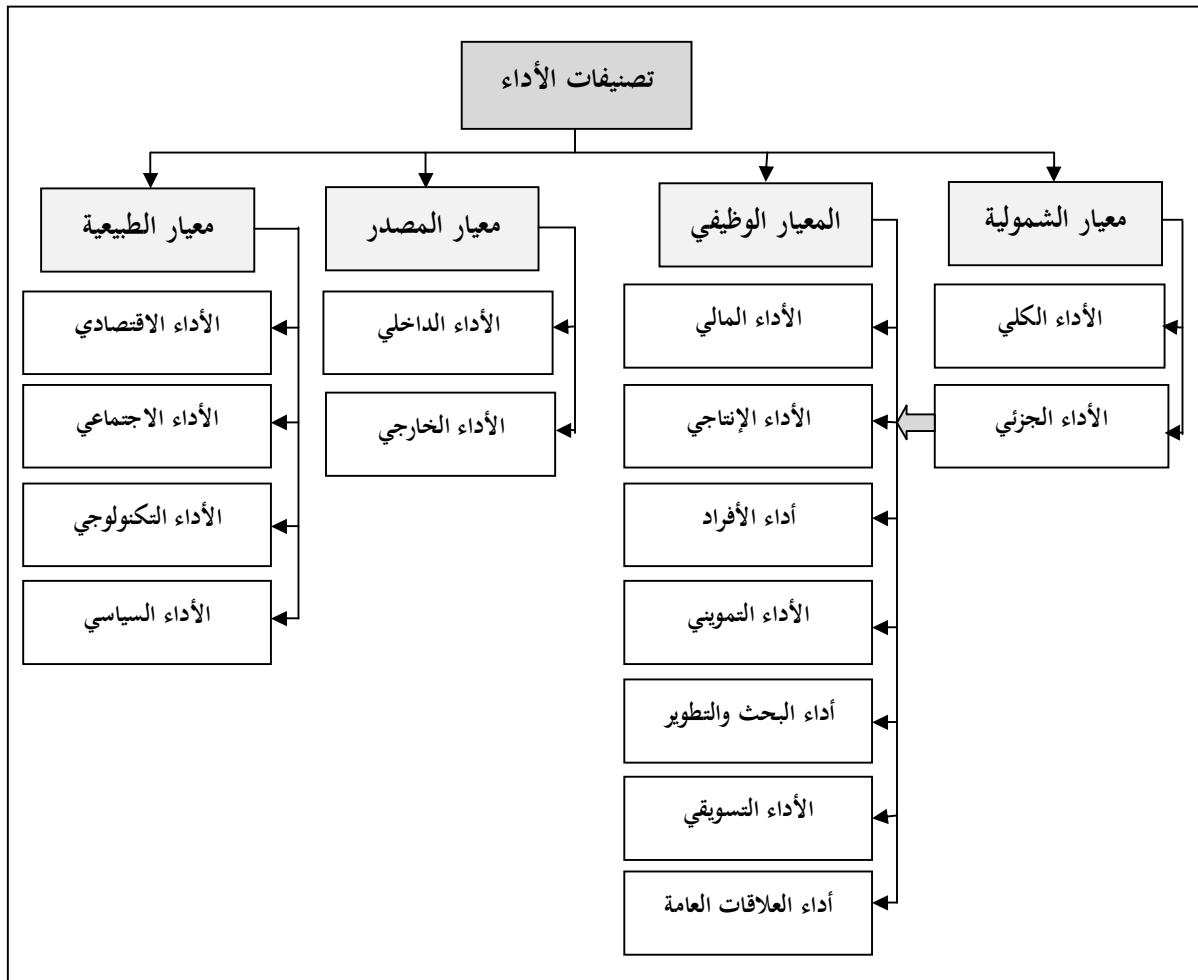
² عائشة يوسف الشميلي، "برنامج تحسين الأداء"، ط1، دار الفجر، عمان، 2017، ص11.

³ عبد الرحمن مصطفى الملا، مها نوح الياسري، "دور تطبيق الحوكمة الالكترونية في الأداء المؤسسي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع والعشرون، العدد مائة وتسعة، جامعة بغداد، العراق، 2018، ص 76.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

مختلف الأنواع، ومن بين أهم هذه المعايير المعتمدة: معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار المصدر، ومعيار الطبيعة والشكل رقم (09) يبين أهم تصنيفات الأداء وفقا لهذه المعايير.

الشكل رقم(09): أهم تصنيفات الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- أمينة بن ميهوب، "أثر المعرفة التسويقية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات-"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017، ص85.

وفقا للشكل أعلاه يمكن توضيح أهم تصنيفات الأداء فيما يلي:

1. حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى:

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

أ. **الأداء الكلي:** يتمثل في الإنجازات التي ساهمت بها جميع العناصر، والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...¹

ب. **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، لذلك فالأداء الجزئي هو قدرة الأنظمة الفرعية على تحقيق الأهداف بأدنى التكاليف الممكنة، فالأنظمة الفرعية تسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها، وتحقيق أداءات الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.²

2. حسب المعيار الوظيفي:

يقسم الأداء وفقا لهذا المعيار حسب وظائف المؤسسة، ويمكن حصرها في الآتي:

أ. **أداء الوظيفة المالية،** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة، وتحقيق مردودية جيدة وتكاليف منخفضة³؛

ب. **أداء وظيفة الإنتاج،** هذا الأداء يهدف إلى تحسين الإنتاج، وذلك من خلال تعبئة الموارد البشرية والمادية والمالية المنتجة لإنشاء السلع والخدمات. ويشير الأداء وفقاً لـ *Corhay* و *Mbangala* في مجال إنتاج المؤسسة إلى "قدرة المؤسسة على الجمع بكفاءة بين عوامل الإنتاج والوسائل التي تجعل من الممكن الإنتاج"؛ هذا يعني أن المؤسسة قادرة على توليد الثروة أو الربح مع استخدام أقل قدر ممكن من الموارد⁴؛

ت. **أداء وظيفة الأفراد،** تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة المورد البشري. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها: كمية الإنتاج والجودة، الخدمات المقدمة

¹ هنادي صكر مكطوف، أشواق علي حسين، "تقييم الأداء المنظمي مديرية ماء ميسان-دراسة حالة-"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد السادس والعشرون، العدد مائة وعشرون جامعة بغداد، العراق، 2020، ص195.

² الهاشمي بن واضح، "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2011/2008"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014، ص124.

³ لطيفة بكوش، "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة الحالة: مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص89.

⁴ Ghazlene Oubya, "CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE: IMPACT DE LA CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES HOTELIERES EN TUNISIE ", Thèse de doctorat, Sciences de gestion, UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, France, 2016, p 34.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

للعلماء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، معالجة شكاوى العملاء، المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه¹؛

ث. **أداء وظيفة التمويل**، يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على الموارد بجودة عالية، وفي الأجل المحدد، وبشروط دفع مرضية، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين²؛

ج. **أداء وظيفة البحث والتطوير**، يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير من خلال المؤشرات التالية: الجو الملائم للاختراع، والابتكار والتجديد، ونسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة، والتنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، ودرجة التحديث ومواكبة التطور³؛

ح. **أداء وظيفة التسويق**: يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية، وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية، ووفق المعايير الملائمة لإمكاناتها ومواردها المادية والبشرية⁴، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء، الربحية...؛

خ. **أداء وظيفة العلاقات العمومية**: هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، في حين أن الأداء بالنسبة للموردين هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل معها، بينما الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية⁵.

3. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما⁶:

أ. **الأداء الداخلي**: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة؛ أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، وينتج أساسا من التوليفة الآتية:

¹ أحمد زرنوق، "الأداء في المنظمة"، مجلة سوسيوولوجيا، المجلد الأول، العدد الثالث، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017، ص35.

² لطيفة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص89.

³ الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص126.

⁴ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص117.

⁵ محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص126.

⁶ محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سبق ذكره، ص125.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

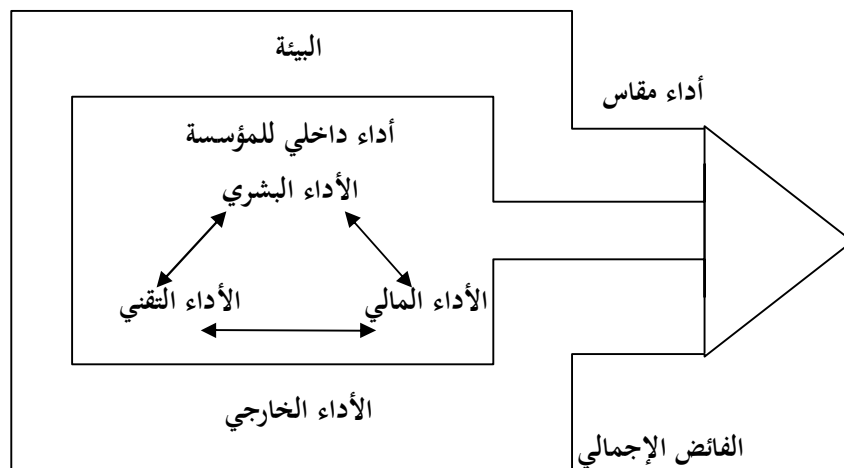
✓ الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة؛

✓ الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة؛

✓ الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

ب. الأداء الخارجي: هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة". فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم أعمالها نتيجة لازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين...، فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها. ويمكن توضيح هذين النوعين من خلال الشكل رقم (10) التالي:

الشكل رقم (10): الأداء الداخلي والخارجي



المصدر: الهاشمي بن واضح، "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008/2011"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014 ص131.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه؛ إذ تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير في محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصار جهدها للانندماج فيه والتقليل من تهديداته وآثاره السلبية، ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي¹.

¹ أحمد زرنوح، مرجع سبق ذكره، ص 34.

4. حسب معيار الطبيعة:

يقسم هذا المعيار حسب أهداف المؤسسة إلى:

أ. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها¹.

ب. **الأداء الاجتماعي:** يعبر عن قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أصحاب المصلحة: الموظفون والمساهمون والعملاء والموردون، ... وينشأ الأداء الاجتماعي نتيجة التفاعلات المختلفة بين أصحاب المصلحة، والتي تشمل جميع الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة المؤسسة، تتفاعل هذه الجهات الفاعلة مع بعضها البعض لتحقيق أهداف مشتركة².

ت. **الأداء التقني:** يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، كمية الموارد اللازمة، جودة المنتج ...، لذلك تسعى المؤسسات دوما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، كما وجب عليها تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بأقسام الصيانة³.

ث. **الأداء السياسي:** يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه، وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها، لاستصدار امتيازات لصالحها، تدعم تحقيق أهدافها⁴.

ثالثا: مستويات الأداء

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي⁵:

1. **الأداء الاستثنائي:** والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة؛

2. **الأداء البارز:** والذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة؛ امتلاك كادر كفء وذو تحفيز عالي؛ وامتلاك وضع نقدي ومالي متميز؛

3. **الأداء الجيد جدا:** بين صلابة الأداء؛ وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفء، وكذا التمتع بوضع مالي جيد؛

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص 89.

² Ghazlene Ouby, op. cit, p 39.

³ حياة رزقي، "مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة طيبة فود كمباني رامي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة البويرة، الجزائر، 2019-2020، ص 81.

⁴ المرجع نفسه، ص 81.

⁵ خالد محمد بنى حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 385-386.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

4. الأداء الجيد: والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة الزبائن، والكوادر، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛

5. الأداء المعتدل: وهو الذي يمثل صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة الزبائن والكوادر العاملة وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛

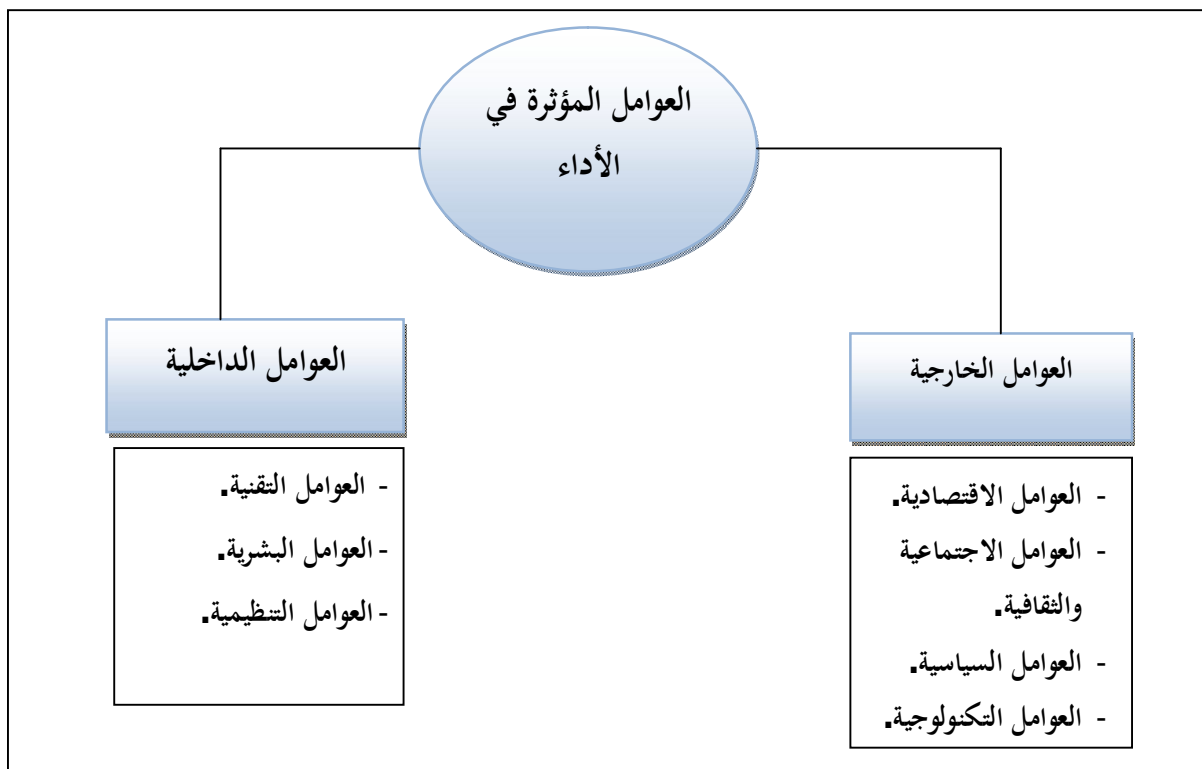
6. الأداء الضعيف: يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية؛

7. الأداء المتأزم: هو الأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل كبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بجملة من العوامل، صنفها أغلب الباحثين، -وفقا لمعايير مختلفة- إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل، فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، كما هو موضح في الشكل رقم (11) كما يلي:

الشكل رقم (11): العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- محمد زرنوح، " الأداء في المنظمة"، مجلة سوسولوجيا، المجلد الأول، العدد الثالث، جامعة زيان عاشور الحلفة، الجزائر، 2017، ص37.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

من خلال الشكل يتضح أن الأداء يتأثر بجملة من العوامل الخارجية والداخلية كما يلي¹:

1. العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، وتشمل هذه العوامل الخارجية غير الخاضعة لتحكم المؤسسة المحيط الخارجي لها، وهي²:

أ. العوامل الاقتصادية: والتي تنقسم حسب شموليتها إلى نوعين: عوامل اقتصادية عامة كمعدلات النمو الاقتصادي معدلات التضخم، سياسات التجارة الخارجية...، وأخرى قطاعية كدرجة المنافسة، توفر المواد الأولية، اليد العاملة المؤهلة، هيكل السوق...، وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في المدى القصير نسبيا عكس العوامل الاقتصادية العامة التي تنعكس على أداء المؤسسة بصفة غير مباشرة وعلى المدى الطويل.

ب. العوامل الاجتماعية والثقافية: والتي تتميز بأنها من أهم العوامل التي يصعب على المؤسسة التحكم فيها، لأن العنصر البشري مختلف السلوكيات، القيم والمبادئ، وتتمثل العوامل الاجتماعية في "المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يشكلون المجتمع"، أما العوامل الثقافية فهي نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة"، وغالبا ما تكون هذه العوامل الاجتماعية عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة أي أنها تنعكس سلبا على أدائها.

ت. العوامل السياسية: والمتمثلة في: السياسة الخارجية، الاستقرار السياسي والأمني للدولة، النظام القانوني، انتشار الأحزاب السياسية...، وبما أن التغيرات السريعة والمفاجئة لهذه العوامل تنعكس على أداء المؤسسة، فإنه يتوجب عليها تكيف هذه التغيرات وفق مصالحها.

ث. العوامل التكنولوجية: هي عبارة عن المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداع التكنولوجي وتداول براءة الاختراع...، فنوع التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة تساهم في تحديد مستوى أدائها، لأنها تسمح بتحديد حجم التكاليف، جودة المنتجات، وكيفية معالجة المعلومات، ولذلك يتوجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية، التنبؤ بها وتقييمها، وكذا تحديد آثارها مستقبلا، إضافة إلى وجوب تشجيع بحوث التطوير والتنمية

¹ السعيد بريس، نعيمة بجاوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها -دراسة حالة: ملينة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 30.

² إلهام بجاوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2006، ص 9.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

داخل المؤسسة لكي تكون سبابة إلى الإبداع والاختراع، وبالتالي التحسين المستمر لكل أنشطتها.

2. العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة، والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها وتحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها، وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميع هذه العوامل الداخلية الخاضعة لتحكم المؤسسة في:¹

أ. **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال؛

- تصميم المؤسسة من حيث التجهيزات والآلات؛

- نوعية المنتج؛

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛

- مستويات الأسعار؛

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب. **العوامل البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛

- مستوى تأهيل الأفراد؛

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛

- نظامي المكافآت والخوافز؛

- نوعية المعلومات.

ت. **العوامل التنظيمية:** تتمثل في أسلوب التنظيم المتبع، القائم على الاختيار الأفضل للأفراد مع تحديد العلاقات بينهم وكذا تقسيم المهام، والسلطات، والمسؤوليات بينهم، ويتمثل تأثير العوامل التنظيمية على أداء المؤسسة في ضرورة انسجام

¹ عبد الملوك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 93- 94.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها، وتسيير المؤسسة من طرف أفراد متخصصين، ومدى فعالية القرارات الإدارية لحل مشاكلها.¹

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا، ولا يمكن تحديده وضبطه في هذه العوامل فقط، وقد بينت الدراسات والأبحاث أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها (مواردها) قبل محيطها.

خامسا: مجالات الأداء

إن أساس كل عمل ونشاط ضمن المؤسسات على اختلاف أنواعها هو الأهداف الموضوعة التي تسعى تلك المؤسسات لتحقيقها، والتي تغطي تطلعات مختلف أطراف أصحاب المصالح والحقوق المرتبطين بها، لذا يجب أن تغطي مجالات الأداء المستهدف قياسها أهداف أطراف المؤسسة على اختلاف توجهاتهم وتطلعاتهم، حتى يمكن القول أن المؤسسة ناجحة في عكس صورة أدائها بحيث تغطي كافة المجالات التي يستطيع من خلالها مختلف الأطراف من الوقوف على ما يطمحون إليه. ويحدد كل من *Ramanujam* و *Venkatraman* مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجاميع محددة تعد الأفضل ضمن هذا المضمير²، ويحدد الباحثان ميادين الأداء بأربعة ميادين تتمثل في: ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء المالي والعملي، وميدان الفاعلية التنظيمية، وأخيرا ميدان الكفاءة. وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين³:

1. ميدان الأداء المالي:

يمكن تعريف الأداء المالي على أنه تحقيق ربحية جيدة ونمو موزع وخلق قيمة للمساهمين.⁴ ويعد استخدام الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والمدراء سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال. يرى *Lynch* بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات، فهو يتعلق بقياس النتائج المالية لها⁵، وإن عدم تحقيق المؤسسات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وذلك إلى حد اعتباره الهدف الأهم للمؤسسة، وضمن هذا التوجه، يعبر *Hunt* و *Morgan* عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المؤسسات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمؤسسة يمكن تحقيقها ضمنا من خلال تحقيق الأداء المالي

¹ إلهام بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 386.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 42 - 47.

⁴ Ghazlene Oubya, op cit, p 24.

⁵ Claude Kombou, op.cit, p 28.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المتفوق، وضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي، ويرى *Ramamanujam* و *Venkatraman* أن الأداء المالي هو ميدان الأداء الأكثر شيوعاً في معظم بحوث الإدارة الإستراتيجية، ويعتقد *John* و *Harrison* أن ميدان الأداء المالي يمكن استخدامه كميدان أساسي يستخدم في عملية التحليل الداخلي للمؤسسة، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة، يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المؤسسة، فضلاً عن ما يؤثره من نقاط قوة داخلية ويؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي، فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المؤسسة ذات الأداء المالي العالي تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المؤسسات والتي تعاني من الأداء المالي الضعيف. إن تفوق المؤسسة على غيرها من المؤسسات في ميدان الأداء المالي، يضمن لها مركزاً تنافسياً، ويفتح الآفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره؛ إذ أن تحقيق الأداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يعدان وجهان لعملة واحدة. ويضيف *Strickland* و *Thompson* بأن أفضل الأدلة حول أداء المؤسسة استراتيجياً هو أداؤها المالي.

وتقسم النسب والمؤشرات المالية التي لها القدرة على قياس الأداء الاستراتيجي إلى مجاميع تركز كل منها على جانب أداء مالي معين، وهذه المجاميع هي¹:

✓ **نسب الربحية:** وهي النسب التي تقيس كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة.

✓ **نسبة السيولة:** وهي مجموعة من النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

✓ **نسب النشاط أو إدارة الموجودات:** وتستخدم في قياس فاعلية المؤسسة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها.

✓ **نسب الرافعة أو إدارة المديونية:** وهي درجة تمويل المؤسسة من خلال الدين للغير أو عملية التوازن بين الملكية والدين.

2. ميدان الأداء المالي وغير المالي (العمليات):

يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات، فبالإضافة إلى المحاور المالية يجري الاعتماد على محاور تشغيلية في الأداء ك**الحصة السوقية**، تقديم منتجات جديدة، جودة الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المحاور التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة. ويرى *Macmenamin* أن الاعتماد على المحاور المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا من الضروري تعزيز هذا

¹ خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 387 - 388.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الأسلوب في التقييم بمحاور أداء غير مالية لبناء نظام أداء فعال في المؤسسة. ويؤكد *Ellsworth* بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمؤسسة، فإنه سيكون أكثر ميلا لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملية والمالية. كما أن الاعتماد على المحاور المالية إلى جانب المحاور العملية، يعد ميدانا للأداء يستخدم في أغلب البحوث الإدارية الإستراتيجية الحديثة.

3. ميدان الفاعلية التنظيمية:

يمثل ميدان الفاعلية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال، والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملي. وينظر *White و Shipper* إلى قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، **الحصة السوقية**، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فاعلية المؤسسة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسُّسها للتقلبات الاقتصادية، وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها. فالفاعلية مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف، كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها¹. وتتعدد وتنوع مقاييس ومؤشرات قياس الفاعلية التي من أهمها²: النمو في صافي الربح، مستوى نوعية الأعمال، توجهات المدراء، العائد من المبيعات، مستوى الإدارة العليا، وضوح متطلبات العمل، العائد الاستثماري، رضا العاملين،...

4. ميدان الكفاءة:

يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لابد وأن تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر. لقد بين العديد من الكتاب والباحثين أن كفاءة المؤسسة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أدائها، وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء، وتعد إمكانية إيجاد اهتمامات لدى الأفراد وقناعاتهم، وتوفير سبل الولاء للمؤسسة مسألة أساسية تركز لها المؤسسة المعاصرة جهودا كبيرة وبخاصة عندما تأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة في البيئة

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 389.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الاجتماعية، وما تؤمن به المؤسسة ذاتها. إن التأكيد ينصب هنا على حقيقة أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما¹:

- مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة؛
- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: مفاهيم حول قياس وتقييم الأداء

سنتناول من خلال هذا المبحث مفهوم كل من عملية قياس وتقييم الأداء، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى الفرق بين القياس والتقييم، وفي المطلب الثاني إلى قياس الأداء، أما في المطلب الثالث سنتطرق لتقييم الأداء.

المطلب الأول: الفرق بين القياس والتقييم

لقد استخدم الكثير من الأخصائيين مفهوم القياس والتقييم لنفس الغرض ونفس المعنى، إلا أن الفرق بينهما كبير؛ فالقياس عملية تُمكن من الحصول على معلومات كمية عن ظاهرة ما، أما التقييم هو إعطاء تسمين (السمة) لتلك الظاهرة². كما أن القياس يتم عند التنفيذ أي قياس النتائج، أما التقييم فهو الفرق بين الهدف والقياس³. فالقياس يمكن أن يوفر الأساس لأي مؤسسة لتقييم مستوى أدائها باتجاه تحقيق أهدافها المحددة، كما يساعدها في تحديد مجالات القوة والضعف، ثم يحدد في خطوة لاحقة، الأهداف النهائية لتحسين الأداء⁴.

من خلال ما تقدم يمكن توضيح العلاقة والفرق بين القياس والتقييم وإيجازها كما يلي⁵:

- التقييم مصطلح أعم وأشمل من القياس، وأن القياس هو أحد الأدوات التي يستخدمها التقييم في تقدير ووزن وإصدار حكم على الظواهر والأحداث؛
- العلاقة بين القياس والتقييم علاقة الجزء بالكل، فالقياس (الجزء) هو عملية تقدير كمية أو رقمية للظواهر، أما التقييم (الكل) فهو تقدير وصفي وكيفي للظواهر وتحليلها؛
- في عملية التقييم يهتم القائم بالعملية بكافة الجوانب وتفاعل كل المكونات وعلاقة كل منها بالنتائج، بينما يقتصر

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

² عصام النمر، "القياس والتقويم في التربية الخاصة"، دار البازوري، عمان، 2018، ص 17-18.

³ إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة" باتة-، مجلة الباحث، المجلد الخامس، العدد الخامس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2007، ص 47.

⁴ مسلم السعد وآخرون، "مرجع سبق ذكره، ص 231.

⁵ وهبة ضامن، "أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة: دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية سطيف و برج بوعرييج (نموذج مقترح لطاقة الأداء المتوازن)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017-2018، ص 56.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

القياس على جانب التحصيل فقط.

المطلب الثاني: قياس الأداء

تحتاج المؤسسة إلى أداة لكي تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلا. والأداة هي المعيار الذي يمكن من خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا وهذه هي عملية القياس، وبالتالي فإن قياس الأداء في الوقت المناسب يعد أمرا ضروريا، فهو أحد العناصر الرئيسية لنجاح المؤسسة في ظل التغيرات البيئية، إذ يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويضمن لها التفاعل المستمر بين التخطيط والرقابة لتوفير التغذية العكسية للعملية التخطيطية، فدورية الرقابة يجب أن تكون أكثر من دورية التخطيط.¹

أولاً: تعريف قياس الأداء

معنى القياس هو أن تقوم المؤسسة المعنية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الانجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة، لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعة مسبقا، لمعرفة ما تم انجازه عن تلك الفترة، لتمكن المؤسسة من الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في جميع وظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، الإشراف...، لوضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات الأنسب للتحسين والتطوير.² فقياس الأداء هو عملية تطوير مؤشرات -مقاييس الأداء- قابلة للقياس، واستعمال مثل هذه المؤشرات لتقييم التقدم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا³؛ أي قياس كفاءة وفعالية الإجراءات السابقة⁴، كما يعد قياس الأداء أداة لتقييم مدى جودة إدارة المؤسسات والقيمة التي تقدمها للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.⁵

وعليه، فإن عملية قياس الأداء هي عملية مستمرة ومنظمة، تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها مروراً بعملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية، ووضع معايير للأداء، ومؤشرات للقياس توفر أدوات ملائمة لعملية التقييم، وصولاً إلى عملية رصد الانحرافات وتحديد أسبابها، مما يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة.

¹ عائشة يوسف الشميلي، "برنامج تحسين الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² المرجع نفسه، ص 23.

³ أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص ص 14-15.

⁴ Max Moullin, *Linking performance measurement and organisational excellence*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 20 , No. 3, 2007, p181.

⁵ Elena Villaespesa Cantalapiedra, *Measuring Social Media Success: The value of the Balanced Scorecard as a tool for evaluation and strategic management in museums*, Non published, Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, University of Leicester, United Kingdom, 2015, p127 .

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

كما تقيس الفجوة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والأهداف المنشودة، لتحديد ما إذا كانت هذه الأهداف على المسار الصحيح لتحقيقها¹.

ثانياً: أهداف قياس الأداء

إن قياس الأداء إذا ما تم تطبيقه تطبيقاً سليماً سيحقق الأهداف التالية²:

1. من أجل أفضل مخرجات للمؤسسة؛ إذ أن قياس فاعلية العمل في جميع المجالات، وقياس جميع الجهود التي إذا ما طبقت تطبيقاً سليماً في المؤسسة، أعطت أفضل المخرجات؛
 2. تخطيط وبرمجة العمليات؛ إذ يعطي قياس الأداء المعلومات الكافية عن توقعات كفاءة الأداء في المجالات المختلفة وبالأخص فيما يتعلق بإمكانيات القوى العاملة؛
 3. تحديد أفضل الأساليب لأداء العمليات المختلفة؛ فكل عمل قد يصبح أسلوب تنفيذه لا يصلح لعمل آخر؛
 4. تحديد أفضل السبل في توزيع الأعباء على الأفراد بالمؤسسة أو في مجال معين بالمؤسسة؛
 5. تحديد معايير الوقت والتكلفة في أداء العمل المطلوب؛
 6. التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة ومن باقي الموارد المالية وغيرها؛
 7. اختيار الموظفين والكفاءات المطلوبة وتحديد أهميتهم بالنسبة للمؤسسة.
- كما تهدف مقاييس الأداء في مساعدة مديري المؤسسات المختلفة، من امتلاك الأدوات التي تمكنهم من تقييم الأداء لأعمال مؤسساتهم، وبالتالي القدرة على امتلاك مقومات لبناء القرارات الناجحة.
- وتكمن أهداف قياس الأداء أيضاً في³:

1. الرقابة: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
2. التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
3. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضاً فرص التحسين؛
4. تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المؤسسة

¹ GALDEMAR Virginie et al, "Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? ", Credoc cahier de recherche, 2012, p 13.

² محمد عبد المنعم شعيب، "الإدارة المعاصرة: تقييم الأداء، الجودة الشاملة، اعتماد المستشفيات"، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2014، ص 28.

³ عائشة يوسف الشميلي، "برنامج تحسين الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-13.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

تعمل بكفاءة وفعالية أم لا.

ومن أهداف قياس الأداء الأخرى هي: تحسين مستوى الخدمات، وتحديد المشكلات، وتخفيض التكاليف وتشخيص أسباب انخفاض الإنتاجية، كما تهدف نظم قياس الأداء بشكل أكبر إلى قياس مدى نجاح الإستراتيجية، كما تساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية بشكل أكثر مرونة.

ثالثاً: مداخل قياس الأداء

هناك العديد من المداخل المستخدمة في قياس الأداء، سيتم تناول الأهم منها من حيث الاستخدام من قبل العديد من المؤسسات، وهي:

1. مدخل أصحاب المصالح: اقترح *Freeman* على إدارات المؤسسات أن تضع واحداً أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح، وهم الزبائن والموردون والمجتمع المالي والأفراد والهيئة التشريعية وهيئات حماية المستهلك والمدافعون عن البيئة في المؤسسة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم في المؤسسة، وبقاء المؤسسة كزبون وقدرتها على الإيفاء بالتزاماتها؛ إذ أن أهمية هذا المقياس تأتي لما يأخذه بعين الاعتبار من عوامل البيئة الداخلية والخارجية¹، ويؤكد كل من *(Smith et al)* و *(Certo & Peter)* و *(Miller & Dess)* على أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية، ينبغي على المؤسسة قياس الأداء من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثل من أطراف مرتبطة به. والجدول رقم (05) الموالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق، ومقاييس الأداء التي تقيس أهدافهم ومصالحهم².

¹ أكرم أحمد الطويل، صلاح الدين جاسم، "الشراء وفقاً لـ *SVEN RICHTS* والأداء الاستراتيجي"، دار البازوري، عمان، 2018، ص 117.

² خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 394.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

جدول رقم (05): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة.

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	- المبيعات (القيمة والحجم) - المستهلكين الجدد - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها	- نمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - المقدرة على السيطرة على الأسعار
المجهزون (الموردون)	- تكلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	- معدل النمو في كل من: - كتلة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون
المجتمع المالي (المساهمون)	- العائد على السهم - القيمة السوقية للسهم - العائد على حق الملكية	- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة - النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	- عدد الاقتراحات - الإنتاجية - عدد الشكاوي	- عدد الترقيات من الداخل - معدل الدوران
الجهات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المؤسسة - العلاقات مع الأعضاء والطاقم	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات - عدد المواجهات غير الودية - عدد القضايا المرفوعة	- عدد مرات التغير في السياسات - نتيجة ضغوط الجمعيات - عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات
المدافعون عن البيئة	- عدد اللقاءات - عدد المواجهات غير الودية - عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة - عدد القضايا المرفوعة	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: خالد محمد بني حمدان وآخرون، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، دار البازوري، عمان، 2009،

ص395.

2. مدخل بطاقة الأهداف الموزونة: جاءت فكرة بطاقة الأهداف الموزونة *Balanced score card (BSC)* التي طورها الباحثان **(Kaplan & Norton)**، وقد وردت تسميات عديدة لهذا المصطلح من قبل الباحثين العرب، فمنهم من أطلق عليها بطاقة الدرجات الموزونة، ومنهم من سماها بطاقة التقديرات الموزونة، وأطلق عليها آخرون بطاقة التقييم المتوازن للأداء، أو بطاقة العلامات، أو بطاقة النتائج...، إلا أن الباحثين أسموها بطاقة الأهداف الموزونة، نظرا لما يقوم به هذا المدخل بالعمل على الموازنة ما بين أهداف المؤسسة الداخلية والخارجية ومختلف وجهات نظر أصحاب المصالح والحقوق، إذ يستند نجاح المؤسسات إلى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها في مجالات مثل (العلاقة مع العملاء العمليات الداخلية، وتعلم وتطوير العاملين)، كما في قابليتها على مراقبة الإجراءات المالية التقليدية، لذلك أصبحت اقتصاديات المعرفة تنادي بالتركيز على نماذج الأعمال وليس على المنتجات كما كان في السابق. وتعد بطاقة الأهداف الموزونة من أهم خمسة عشر مفهوما إداريا، تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتسهم في تقديم رؤية واضحة للمؤسسة عن وضعها الراهن ومستقبلها. قد بُني مدخل بطاقة الأهداف الموزونة على فرضية أن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية يجب أن ينال اهتماما كبيرا من القمة الإستراتيجية، فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح¹. وقد بين كل من **Kaplan** و **Norton** الفوائد التالية لاستعمال بطاقة الأهداف الموزونة²:

- التركيز على التنظيم ككل؛
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء؛
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

وتُعرف بطاقة الأهداف الموزونة على أنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة"³، ويمكن تمثيل أداء المؤسسة وفقا لبطاقة الأهداف الموزونة من أربع منظورات كما اقترحتها **Kaplan** و **Norton**، ويمكن تقديم شرح موجز لهذه المنظورات الأربعة كما يلي:

أ. المنظور المالي: تعرف المنظورات المالية على أنها تلك المرتبطة بتحقيق الأرباح، زيادة الحصة السوقية، توليد التدفقات النقدية، أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية، وتكمن أهمية المقاييس المالية في كونها تساعد في تحديد الانجاز

¹ سعد ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 249 - 250.

² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

³ مسلم السعد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المالي المتوقع من الإستراتيجية، كما تمثل الهدف النهائي لأهداف ومقاييس المنظورات الثلاثة الأخرى. وكنتيجة نهائية من المهم جدا أن تعي إدارات المؤسسات إلى أن كل هدف من أهداف المنظورات الثلاثة الأخرى في بطاقة الأهداف الموزونة يجب أن يتم ربطه بتحقيق هدف أو أكثر ضمن المنظور المالي¹.

ب. منظور العملاء: يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق القيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك، وما هي الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها، ولذلك يجب أن تسترشد العمليات الداخلية وجهود تطوير المؤسسة بهذا المنظور، ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس، فإذا أخفقت المؤسسة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف فعّالة على المدى القصير والطويل، لن تتولد إيرادات وتتدهور المؤسسة وتندثر².

ت. منظور العمليات الداخلية: هذا المنظور يعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العميل لكل من العميل وحاملي الأسهم وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات، وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذلك مثل نسب المنتجات المعيبة وتكلفة فترة الضمان، ويؤول هذا المنظور إلى كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة، وهنا يتوجب على المدراء التأكد من أن الأساليب تستخدم وفقا لمعايير معدة مسبقا للتأكد من كيفية إتمام الأعمال، وإذا ما كان المنتج أو الخدمة تتواءم مع متطلبات العملاء. ويوجد نوعان من عمليات الأعمال وهما: عمليات التوجه نحو رسالة المؤسسة والتي قد تواجه الكثير من المشاكل الفريدة، ليتسنى تخطيطها. وعمليات الدعم الذاتي نحو الرسالة، وخاصة في العمليات المتكررة في طبيعتها، وبالتالي يتيح للمؤسسة القياس بشكل دقيق، وهذا ما يسمى طرق القياس العامة التي يمكن تطبيقها. وتوفر للمؤسسة معرفة الكيفية التي تعمل بها، من حيث مدى توافق ما تقدمه من منتجات مع متطلبات عملائها، وهو ما يحقق رسالة المؤسسة، وهنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتمادا على العنصر البشري في المؤسسة، إضافة لعملية الإدارة الإستراتيجية³.

ث. منظور التعلم والنمو: هذا المنظور يعمل على أساس الهيكل السائد للمؤسسة الذي يساهم في تكوين النمو والتحسين بعيدي المدى من خلال منظوري العملاء والعمليات الداخلية، ويحدد العوامل الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة الحالي والمستقبلي. ويهدف هذا المنظور إلى تطوير إمكانية المؤسسة في العمل وفقا لمتطلبات الإبداع والتغير وإدامتها، وإلى

¹ خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 396-397.

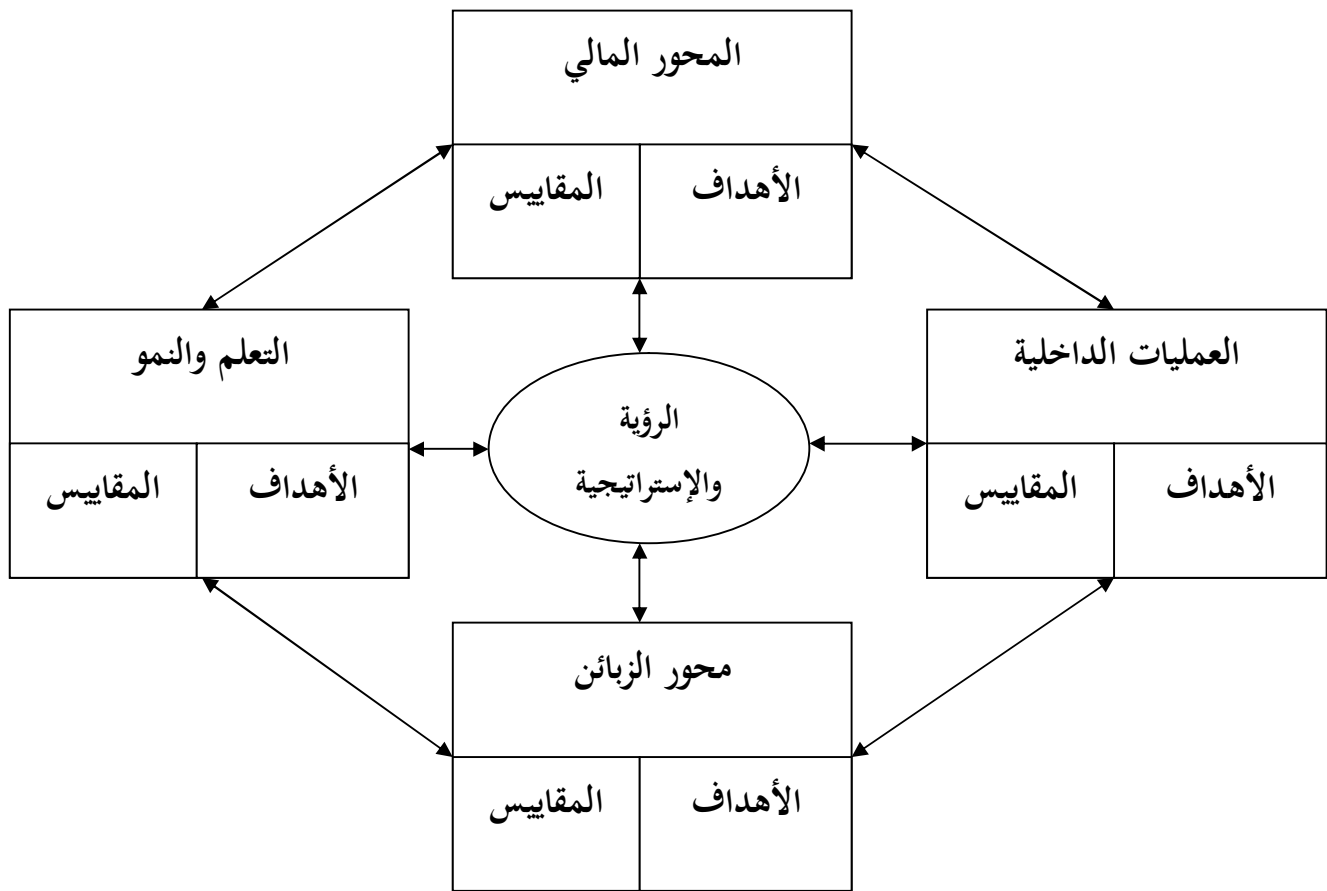
² محمد هاني محمد، "إدارة وتظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، دار المعتر، عمان، 2014، ص 275.

³ عاشور مزريق، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

ضمان التقدم المستمر من أجل بلوغ أهدافها وتحسين مخرجاتها. ويعتمد هذا المنظور على الفكرة التي مفادها (إنّ نجاح الأعمال يستند إلى القيمة التي يولّدها صعود الأفراد إلى أعلى الهرم التنظيمي)، على أن يكون هذا الصعود قائما على خبرة متراكمة، ومعرفة واسعة، وأن أي تدهور في مستوى العاملين من ناحية الأداء قد يجد تفسيراً له في أحيان عديدة بنقص المعرفة والخبرة¹. والشكل رقم (12) الموالي يوضح هذه المنظورات.

الشكل رقم(12): منظورات بطاقة الأهداف الموزونة.



المصدر: فاروق سحنون، "استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017-2018، ص160.

رابعا: أنواع مقاييس (مؤشرات) الأداء

تعد مقاييس الأداء الإطار الذي يحتوي على عدد من المعايير التي تقيس كل منها فعالية من الفعاليات ضمن النشاط الواحد، ومن ثم فالمقاييس بما تحويه من معايير إنما تستخدم كوسيلة لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف

¹ مسلم السعد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الإستراتيجية للمؤسسة¹. وتأخذ هذه المقاييس عدة أشكال، بعضها تقليدي مثل المقاييس المالية، وبعضها غير تقليدي مثل المقاييس غير المالية، والتي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة. وتتمثل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية كما يلي:

1. **مقاييس الأداء المالية:** إن تقييم وقياس الأداء باستخدام المقاييس المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الشائع الاستخدام من قبل أغلب الجهات التي تقوم بتقييم وقياس أداء المؤسسات، ولقد انتشر استخدام مقاييس الأداء التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، نظرا لاهتمام إدارة المؤسسات بزيادة ثروة المساهمين، ومن هذه المقاييس: العائد على الاستثمار، القيمة المضافة...، وهذه المقاييس هي ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي وتستخدم في مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات. إن الأسلوب المستخدم لتقييم الأعمال، والأنشطة في هذا الجانب يطلق عليه أسلوب التحليل المالي، وهو الأسلوب القائم على استخدام الأرقام المحاسبية التي تظهر في القوائم المالية التي تعدها المؤسسة سواء للاستخدام الداخلي أو الخارجي.²

وقد تعرضت مقاييس الأداء المالية للكثير من الانتقادات، بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية. ومن أهم هذه الانتقادات³:

- المقاييس المالية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية، وبالتالي فإن القرارات التي تبني عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة؛
- المقاييس المالية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة المؤسسات المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات؛
- المقاييس المالية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي للمؤسسات؛
- استخدام المقاييس المالية يؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيقها في الأجل الطويل؛
- استخدام المقاييس المالية يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء، والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

¹ أكرم أحمد الطويل، صلاح الدين جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 111.

² أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 148.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

2. **مقاييس الأداء غير المالية:** لاشك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية، وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء، وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء تتلاءم مع أهدافها. لذلك فإن أساليب تقييم الأداء الجديدة تقتضي من إدارة المؤسسة العمل على إيجاد قيمة لجميع الموارد الاقتصادية المتاحة، مثل التكنولوجيا والعاملين، والمعرفة الفكرية، لذلك فإن تطور التفكير في استخدام المقاييس غير المالية من خلال نماذج حديثة، سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي ترجوها، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف الموارد المادية وغير المادية التي تملكها المؤسسة¹. فالعديد من الشركات حالياً تستخدم المقاييس غير المالية، مثل جودة المنتج، ورضا العملاء، والحصة السوقية، لتوفيرها مؤشرات أفضل للأداء المالي المستقبلي². فمثلاً إن ما يتم إنفاقه بالنسبة للاستثمار في تحقيق ولاء الزبائن حالياً، سينعكس بشكل إيجابي على الأرباح، وكسب ولاء الزبائن الحاليين، وجذب زبائن جدد...³

وعلى الرغم من هذه المميزات التي تختص بها مقاييس الأداء غير المالية إلا أن هناك معوقات في تطبيقها لعل أبرزها⁴:

- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد...؛
 - صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء الشركة ككل؛
 - لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.
- باختصار، يجب أن يكون نظام قياس الأداء الفعال قادراً على التقاط ليس فقط الجانب المالي لأداء الأعمال، ولكن أيضاً العناصر غير المالية، وذلك لتقديم تصور وأبعاد أوضح وأوسع للأداء⁵.
- وقد صنف خالد محمد بني حمدان وزملاؤه معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة التالية⁶:
- **مقاييس الفاعلية:** مستوى تحقيق الأهداف؛
 - **مقاييس الكفاءة:** حسن استخدام الموارد؛

1 أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 16.

2 RAJIV D. BANKER et al, "Association of Nonfinancial Performance Measures with the Financial Performance of a Lodging Chain", CORNELL UNIVERSITY, Volume 46, Number 4, NOVEMBER 2005, p 395.

3 أماني جزار، "المشاريع التنموية"، اليازوري، عمان، 2015، ص 189.

4 نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، ط1، دار الدجلة، عمان، 2018، ص ص 60-61.

5 Alimin Ismadi Ismail et al, "THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE AND PERFORMANCE MODERATED BY THE AGE AND SIZE OF FIRMS", Asian Academy of Management Journal, Vol. 15, No. 2, Universiti Malaysia, July 2010, p 160.

6 خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 390.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

- **مقاييس الجودة:** هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء؛
 - **مقاييس التوقيت:** وهي تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له. وعادة ما تستند هذه المعايير على متطلبات العملاء؛
 - **مقاييس الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك؛
 - **مقاييس السلامة:** مدى الالتزام بمعايير الصحة العامة وإجراءات السلامة في العمل.
- في حين صنفّت جامعة كاليفورنيا مقاييس الأداء بخمسة مقاييس هي: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الوقت المحدد الجودة، والجدول التالي(06) يوضح ملامح ومضمون هذه المقاييس¹:
- جدول رقم (06): تصنيف مقاييس الأداء.**

المقياس	يقيس	ويتم التعبير عنها كنسبة من...
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء مهمة ما.	المدخلات الفعلية إلى المدخلات المخطط لها.
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها.	المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخطط لها.
الإنتاجية	ما إذا تم تنفيذ وحدة العمل بشكل صحيح. ويتم وضع معايير تحديد الدقة والصواب من قبل العميل (العملاء).	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الوقت المحدد	ما إذا كانت وحدة العمل قد تم إنجازها في الوقت المحدد. يتم تحديد معايير الوقت المحدد من قبل العميل (العملاء).	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الجودة	مقدار الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة عمل.	المخرجات إلى المدخلات.

Source: training resource and data exchange, "the performance-based management hand book: establishing an integrated performance measurement system", special interest group, vol 02, 2001, p37.

3. مقاييس الأداء المستخدمة في الدراسة الحالية.

بالاستناد على الدراسات السابقة سنركز على أهم المقاييس المالية ممثلة في الربحية وغير المالية ممثلة في الحصة السوقية ورضا الزبون لقياس الأداء. وسيتم استخدامها في الدراسة التطبيقية لهذا البحث.

¹ Training resource and data exchange, **performance-based management hand book: establishing an integrated performance measurement system**, special interest group, vol 02, 2001, pp36- 37.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

أ. الربحية: تعني قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، وهي النتيجة النهائية لمختلف السياسات والقرارات الإدارية، وتعتبر عن العلاقة بين الأرباح المتحققة والاستثمارات التي ساهمت في ذلك فهي تقدير لكفاءة المؤسسة أو وحدة الأعمال فيها¹. وتعد الربحية مفهوم اقتصادي يكشف عن النشاط الذي تزاوله المؤسسة وهل هي رابحة أم خاسرة ومدى هذا الربح، كما تعكس الربحية كفاءة وفعالية الإدارة فإذا كانت الربحية مرتفعة كانت الإدارة ناجحة وحققت أهدافها، والعكس إذا كانت الربحية متدنية يعني أن الإدارة غير كفؤة ومقصرة في تنظيم أنشطتها، وتعكس الربحية أيضا استثمار المؤسسة للإمكانات المتاحة². ومن أهم النسب شيوعا للربحية نجد: نسبة هامش صافي الربح، والعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية.

ب. الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم يمثل نسبة مبيعات مؤسسة ما إلى أجمالي مبيعات كافة المؤسسات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته³. وتعد الحصة السوقية مقياسا مهما للأداء، وتعتبر من المقاييس ليجلدة للتمييز بين المؤسسات الناجحة في أنشطتها، لذلك نجد أن أغلب المؤسسات تسعى لتحقيق حصة سوقية أعلى من غيرها، وذلك من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية، وجمع المعلومات اللازمة عن المؤسسات المنافسة والقوية في السوق، ويمكن قياس الحصة السوقية من خلال المقاييس التالية⁴: **الحصة السوقية الإجمالية**، وهي تمثل المبيعات السنوية للمؤسسة معبرا عنها كنسبة من المبيعات الإجمالية للسوق؛ **الحصة السوقية النسبية**، وهي تمثل المبيعات السنوية للمؤسسة نسبة لمبيعات أكبر المنافسين في السوق. وتسعى المؤسسة من أجل زيادة حصتها السوقية للمؤسسة إلى: تخفيض أسعار سلعها أو خدماتها لاجتذاب الزبائن ذوى الوعي والحساسية للأسعار؛ تقديم منتجات جديدة ذات صفة ابتكارية من شأنها إشباع حاجات الزبائن الجدد وتقديم قيمة أكبر لهم مقارنة بالمنافسين، ويؤدي هذا إلى حالة التحول من المنتجات القديمة إلى المنتجات الجديدة؛ تقديم خدمات مختلفة مثل خدمات ما بعد البيع، وخدمات التسليم السريع التي يطلبها الزبائن أو حتى زيادة

¹ سمر جاسم، سماء عبد الحسين، "تأثير هوية العلامة التجارية في تحقيق الأهداف التسويقية دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للبطاقة الذكية- كي كارد"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد الخامس والعشرون، العدد مائة وخمسة عشر، جامعة بغداد، العراق، 2019، ص 90.

² علاء هادي، رم شاك، "أثر التكاليف التسويقية في ربحية شركات التأمين- بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث والخمسون، جامعة بغداد، العراق، 2020، ص 70.

³ عبد الرحمن عمر وآخرون، "استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو-"، مجلة جامعة زاخو، المجلد الثالث، العدد الثاني، جامعة زاخو، العراق، 2015، ص 563.

⁴ قاسم نايف الميلاوي، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق، عمان، 2006، ص 369.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الطاقة الإنتاجية؛ تعزيز وتطوير نوعية النشاطات التسويقية مثل إعداد برامج تدريبية متميزة لتحقيق التطور النوعي لقوى البيع للتوجه نحو الزبون¹.

ت. رضا الزبون: هو المحور الأساسي لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين الزبون والمؤسسة، وذلك لتحقيق القناعة لديه بأن المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته، وحاجاته، وتهدف منه المؤسسة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مبنية على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين الأول الزبون يتحقق لديه الرضا التام، والمؤسسة تحقق من ذلك أرباح معقولة².

رضا الزبون من أكثر معايير الفاعلية للحكم على الأداء، وتكمن أهمية رضا الزبون بالنسبة للمؤسسة فيما يلي³:

- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه، فإن قراره بالرجوع إلى المؤسسة سيكون سريعا؛
- عندما يكون الزبون راضيا عن المؤسسة فإنه يتحدث إلى الآخرين، وهذا يؤدي إلى استقطاب عدد من الزبائن الجدد؛
- إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما في إطار المنافسة السعرية؛
- تتمكن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون من تحديد حصتها السوقية؛
- يعد رضا الزبون مقياسا لجودة الخدمة المقدمة.

خامسا: مشاكل قياس الأداء:

تواجه عملية قياس الأداء العديد من المشاكل والصعوبات التي يتطلب العمل على إيجاد الحلول الملائمة لها وتكمن مثل هذه الصعوبات في تحديد وتطوير معايير مناسبة لقياس الأداء تصلح للتطبيق في معظم المؤسسات على اختلاف أعمالها وطبيعة أهدافها، الأمر الذي يجعل الاعتماد على معيار واحد لقياس الأداء أمر في غاية الصعوبة، فضلا عن أن هناك بعض المنتجات والخدمات التي يصعب قياسها كميا، وعلى الرغم من ذلك فإن مثل هذه المشكلات والمعوقات يمكن تجاوزها أو التخفيف منها بأساليب تعتمد على طبيعة الشركة وتوجه إدارتها وحدود معارفها فضلا عن طبيعة المشكل. وإن من أهم المشكلات التي تواجه الشركات الآتي⁴:

¹ أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، "التحليل الاستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، جامعة قناة السويس، مصر، 2019، ص 115.

² حكيم بن جروة، عبد الحق بن تفات، "تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزيائنها في بيئة تنافسية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2021، ص 157.

³ سعدون الريعوي، حيدر الشويلي، "أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد عشرون، العدد السادس والسبعون، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 64.

⁴ أكرم أحمد الطويل، صلاح الدين جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 126-128.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

1. التوجه نحو الأمد القصير: إن الإدارة العليا تقوم بالتأكيد والتركيز على دراسة وتحليل الآثار للعمليات الحالية في الأمد القصير وذلك في الإستراتيجية المتبعة، وتبتعد عن دراسة وتحليل الآثار للعمليات الحالية في الأمد البعيد في الإستراتيجية المتبعة أو تحليل تأثير الإستراتيجية في رسالة الشركة، ويتم تجاهل الآثار البعيدة الأمد للأسباب التالية:

- الاهتمام لدى المدراء بعملية التقييم بعيد الأمد محدودة؛
- عدم رغبة المدراء في خوضهم لتقييم أنفسهم على الأمد البعيد؛
- عدم توفر الوقت الكافي لديهم لإجراء التحليل طويل الأمد.

2. استبدال الأهداف: إن الرقابة غير الكفؤة وغير السليمة وغير الدقيقة تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويحصل عندها ما يسمى بعملية استبدال الأهداف والغايات، الشيء الذي يستلزم تعديل الأنشطة للوصول إلى أهداف وغايات لم تكن مستهدفة أو مراد تحقيقها. وعليه فإن استبدال الأهداف يحقق نوعان من النتائج:

- استعاضة السلوك: ميل المدراء إلى السلوكيات التي يمكن قياسها بدلا من السلوكيات التي لا يصعب قياسها، فقد يحقق المدراء جميع الأهداف الكمية ولكنهم يتجاهلون الأهداف التي لا يمكن قياسها كميا، وهذا ما يؤدي إلى تدني الأداء في الأمد البعيد؛

- القصور عن الأداء الكفاء: قد يؤدي اهتمام الشركات الكبيرة بإنشاء مراكز مسؤولية منفصلة إلى خلق بعض المشكلات للمؤسسة، حيث أن الأقسام أو الوحدات الوظيفية الأخرى، ربما ترى نفسها في هذه الحالة كيانات منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض، وعندها قد ترفض التعاون مع غيرها من الوحدات الوظيفية داخل التنظيم الواحد، وعندها تؤثر سلبا في أداء الشركة كلها، وقد تحقق أقسام معينة أهدافها على حساب الأقسام الأخرى.

3. تعدد وتعقد المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء: الصعوبة في تحديد العلاقات بين المؤشرات، فالمشكلة ليست في عدد هذه المؤشرات فحسب بل في طبيعة البيانات سواء كانت كمية مستقاة من سجلات المؤسسة أو وجهات نظر مدراءها.

4. النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه: حيث تتطلب مثل هذه العملية كوادر بشرية لديها من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة لذلك.

5. صعوبات ترتبط بالبيانات المستخدمة في قياس الأداء: من حيث كفاية البيانات والمعلومات أو عدم دقتها أحيانا وصعوبة إيجاد أسس معيارية لقياس الأنشطة ذات الطبيعة الفكرية فضلا عن صعوبة تقدير الوقت المبذول بدقة لانتهاج الخدمة لتداخل وتشابك العمليات الإنتاجية.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المطلب الثالث: تقييم الأداء

تحتاج المؤسسة خلال تأدية أعمالها إلى ما يرشدها ويقيم أعمالها، لذلك بات من الضروري الاهتمام بعملية تقييم الأداء لما لها من أهمية في تحديد الوضع الحقيقي للمؤسسة ومدى تحقق أهدافها المسطرة، وذلك من خلال تقييم مختلف الأنشطة المنجزة داخلها، واكتشاف أوجه القصور والانحرافات إن وجدت، وإيجاد الحلول اللازمة لمعالجتها بغرض تحسين الأداء. وستتطرق من خلال هذا المطلب إلى تقييم الأداء من حيث تعريفه وأهميته، وصعوبات تطبيقه، مؤثراته ومداخله.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة. ولقد تعددت التعريفات التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم، فمنهم من يرى أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية، ومنهم من يرى أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية، في حين يرى آخرون أنها عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة¹. ومن التعريفات المقدمة عن تقييم الأداء نذكر:

● "هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها المستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"².

● "عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المؤسسة عامة ما خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل"³.

● "وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة"⁴.

● "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف، إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو أي جزء من أجزائها"⁵.

مما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء عملية تهتم بالتأكد من مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات لغرض تحديد

¹ مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص124.

² شهدان عادل الغياوي، "القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص301.

³ آيتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، مصر، 2008، ص18.

⁴ صلاح الدين السيسي، "الموسوعة المصرفية العلمية والعملية - الجزء الثاني"، مجموعة النيل العربية، مصر، دون سنة النشر، ص216.

⁵ أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، "دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا - ولاية بشار"، مجلة

الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2017، ص631.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

أوجه القصور والانحرافات أثناء انجاز الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، ووضع الخطوات اللازمة التي يتعين إتباعها لتصحيح هذه الانحرافات بما يضمن تحسين الأداء في الحاضر والمستقبل.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية إذ يساهم في تقديم جملة من الفوائد نذكر منها¹:

1. يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
2. يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسفةن مدة لأخرى، ومكانياً بالمؤسسات المتماثلة؛
3. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
4. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفوءة؛
5. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط ومحاولة إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية؛
6. توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
7. تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

كما تظهر أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية²:

1. يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تُبنى عليها عملية المراقبة والضبط؛
2. الوقوف على نقاط القوة، والضعف، وانعكاساتها السلبية، والايجابية على إنتاجية الفرد، وفعالية المؤسسة³؛

¹ سعد ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

² أيمن محمود المرجوشي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، دار ابن النفيس، عمان، 2018، ص 97.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

3. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية، وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة، وواقعية عند اتخاذ القرارات؛
4. يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو الدولة؛
5. تقريب النتائج من التوقعات، والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث الانحراف.¹
6. الكشف عن الانحرافات، واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.²

ثالثاً: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المستلزمات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقييم إلى المستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات، والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه المتطلبات نذكر ما يأتي³:

1. أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات، والصلاحيات لكل مدير، ومشرف بدون أي تداخل بينهما؛
2. أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة وواضحة واقعية قابلة للتنفيذ، وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستفيضة، ومناقشتها مع كل المستويات داخل الوحدة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ؛
3. أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظام متكامل، وفعال للمعلومات، والبيانات، والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية؛
4. أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء وضاعت الجدوية المطلوبة من

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 15.

² وسيلة بن سعد، محمد بن سعيد، "القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الثالث عشر، العدد الخامس عشر، جامعة جيلالي إلياس، سيدي بلعباس، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 256.

³ مجيد الكرخي، "تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية: 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة"، دار المناهج، عمان، 2014، ص 42-43.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.

5. وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت ايجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم. وهناك من يحرص هذه المتطلبات في توفر المقومات الآتية¹:

1. الخطة الإستراتيجية وخطواتها؛

2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار؛

3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة؛

4. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها؛

5. نظاما متكاملًا للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والانجازات؛

6. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

رابعاً: خطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر بأربع مراحل أساسية وصولاً لفعالية التقييم وكفاءته، وهي كالتالي²:

1. تأسيس معايير الانجاز: المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الانجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج أفراداً ومجموعات عمل. وهذه المعايير قد تكون³:

أ. معايير كمية: تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، وحجم الأرباح...

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² المرجع نفسه، ص 16 - 17.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 143.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

ب. **معايير نوعية:** وتستخدم النسب للتعبير عنها مثل: نسب المردودات، معدلات شكاوى العملاء، ودرجة ولاء العملاء...

ت. **معايير زمنية:** مثل وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد، وتحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي...

ث. **معايير التكلفة:** مثل أجور المدراء، تكلفة الخدمات البريدية، وتكلفة منح الائتمان...

2. **قياس الانجاز الفعلي:** وهي عملية تحديد النتائج المحققة من انجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، كما لا تخلوا أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على انجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة؛

3. **مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير:** الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الانجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز، يتم التوجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات، أي عند تلك الخطوة؛

4. **تصحيح الأخطاء:** يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

المبحث الثالث: علاقة الأداء بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

تعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي للتسويق من طرف المؤسسات أمراً ضرورياً لا بد منه، لما له من انعكاسات على تحسين أدائها ومن ثم ضمان استمراريته، لاسيما أنها تعمل في ظل بيئة يسودها التغير الشديد والتطور المستمر. وقد أكدت معظم الأبحاث أن المؤسسات التي تنتهج أسلوب التخطيط الاستراتيجي تحقق أداءً أفضل، ومن أجل محاولة توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالنسبة للأداء، سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث سنتناول في المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلاقته بالأداء، وفي المطلب الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق (الرسالة التسويقية، البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، الإستراتيجية التسويقية، والرقابة التسويقية) وعلاقتها بالأداء، أما في المطلب الثالث فسنستطرق إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلاقته بأبعاد الأداء (الربحية الحصة السوقية، ورضا الزبون).

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المطلب الأول: علاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالأداء

لإظهار الأهمية المتبادلة بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والتسويق، وعلاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالأداء، سنتناول من خلال هذا المطلب دور التسويق في عملية التخطيط الاستراتيجي، ثم دور عملية التخطيط الاستراتيجي في التسويق، وصولاً إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلاقته بالأداء.

أولاً: دور التسويق في عملية التخطيط الاستراتيجي

يعد التسويق النشاط الأكثر ارتباطاً مع البيئة من بقية الوظائف الأخرى في المؤسسة. وبالتالي سيكون الأساس المهم في تزويد الإدارة الإستراتيجية بكل ما يمكن استكشافه لمعرفة ذلك الطريق المجهول، والوصول إلى أهداف المؤسسة الإستراتيجية¹. كما يلعب التسويق دوراً رئيسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة؛ إذ أنه في كثير من المؤسسات يمثل أساساً هاماً في التخطيط طويل الأجل. فالإدارة الفاعلة هي تلك التي تتوجه بالسوق أي تبدأ بفهم توقعات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات ووظائف المؤسسة. والتسويق هو كاشف ومقيم لظروف السوق. والعاملون به هم المعنيون بتصميم وتطوير أفكار لمنتجات جديدة، وتقييم الفرص والتهديدات البيئية المحيطة. فضلاً عن ذلك فإن التسويق يقدم معلومات لازمة لكل المجالات الوظيفية الأخرى بالمؤسسة، لاسيما لإدارة الإنتاج والعمليات وللبحوث والتطوير. ولإتمام عملية التخطيط الاستراتيجي يتعين أن تتوازن أهمية وفعاليات التسويق وباقي الوظائف الأخرى في علاقة أخذ وعطاء مشتركة. علاقة تشمل تبادل الرؤى والتوقعات والمعلومات الدقيقة². ويمكن تلخيص أهمية التسويق باعتباره أحد أهم الوظائف التي تساعد في خدمة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجوانب الثلاثة التالية³:

- تحقيق الفهم، والاقتران لكافة العاملين بالمؤسسة بأهمية التوجه السوقي وتحقيق رضا العملاء. ومن ثم، فإن جهاز التسويق يعد مسؤولاً عن مساعدة المؤسسة في تبني فلسفة التسويق خلال المراحل المختلفة لعملية التخطيط الاستراتيجي؛
- المساعدة في تجميع وتحليل المعلومات المطلوبة لتشخيص الموقف الحالي، وتحديد الاتجاهات في البيئة التسويقية، وتقييم التأثيرات المحتملة لهذه الاتجاهات، مما يساعد في التعرف على البدائل الإستراتيجية الأكثر فعالية؛
- يشارك المسؤولون عن وظيفة التسويق في تنمية الخطط الإستراتيجية العامة وخطط الأعمال، وكذلك الخطة الإستراتيجية للتسويق واتخاذ القرارات الحاكمة ذات العلاقة بكل نوع من هذه الخطط.

¹ علي محمد حسن بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص35.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 298-299.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 84-86.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

مما سبق يتضح أن فهم الدور الاستراتيجي للتسويق يعد مطلباً لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة بوجه عام.

ثانياً: دور عملية التخطيط الاستراتيجي في التسويق

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المراحل في تطبيق التسويق، حيث يساعد على التفكير المسبق وبطريقة منهجية فهو ينطوي على تمحيص بيئة التسويق الداخلية والخارجية، ومن ثم سيكون لدى المسوقين فهم جيد لنقاط القوة والضعف في مؤسستهم، كما سيتفاعلون مع المدراء التنفيذيين للمؤسسة ومختلف مجالاتهم الوظيفية، بما في ذلك؛ المالية، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات، وتكنولوجيا المعلومات، وما إلى ذلك. وسيساعد هذا التفاعل والجهود المنسقة على تحقيق معايير الأداء المطلوبة لمؤسستهم، وهذا سيدفع المؤسسة إلى صقل أهدافها، والاستعداد بشكل أفضل للتطورات المفاجئة.

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي، المدراء التنفيذيين، وكبار المديرين، والمسوقين في مؤسستهم في اتخاذ قراراتهم من خلال تحديد الأولويات، وتركيز طاقتهم على تحسين الموارد، والقدرات، والكفاءات الداخلية (لتقوية العمليات)، مع ضمان عمل الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين جنباً إلى جنب لتحقيق الأهداف المشتركة، وينطوي التخطيط الاستراتيجي على تقييمات، وتعديلات مستمرة لتوجهات المؤسسات، استجابة للبيئات المتغيرة، فهو جهد منظم يُنتج قرارات أساسية، تمكن المؤسسة من معرفة موقعها، من خلال من تخدم، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، مع التركيز على المستقبل¹.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلاقته بالأداء

نتيجة للتغيرات البيئية المختلفة التي تفرضها بيئة المنافسة، وما ينجم عن ذلك من تغير في حاجات ورغبات الزبائن تسعى المؤسسات جاهدة إلى تبني مختلف الأساليب التي من شأنها أن تعزز من أدائها، بغية مواجهة هذه التغيرات، ويعد تبني التخطيط الاستراتيجي للتسويق باعتباره أحد أهم هذه الأساليب وجزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي كمنهج للإدارة والمنافسة ضرورة حتمية؛ إذ سيعمل على تخصيص الموارد بحكمة لتلبية الحاجات والرغبات المختلفة للزبائن، وعلى الرفع من كفاءة أداء المؤسسة، وذلك من خلال منح إدارتها العليا القدرة على تقييم البدائل المتاحة للأنشطة والفعاليات التي تمارسها، واتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويمكن للتخطيط

¹ Camilleri, M. A, " Strategic Planning and the Marketing Effectiveness Audit". In book: Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product ,Chapter 7, Cham, Springer Nature, Milan, Italy, 2018, p 3.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الاستراتيجي أن يعزز من كفاءة أداء المؤسسة أي قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، بما يعكس إيجابيا على تعزيز قدراتها التنافسية، وذلك من خلال¹:

أ. **كفاءة تخصيص الموارد:** وتحقق من خلال توزيع عوامل الإنتاج إلى المستوى الذي لا يمكنها من زيادة الكمية المنتجة من السلعة أو الخدمة محل نشاط المؤسسة، وهذا المستوى سيكون محددًا في إطار إستراتيجية المؤسسة التي ستعمل على توزيع مواردها بطريقة تمكنها من التنسيق بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية في آن واحد، وذلك في إطار الخطة الموضوعية، وما تحمله من سياسات وبرامج تتضمن تحقيق رؤية المؤسسة وإيصال رسالتها. كما أن امتلاك الموارد في حد ذاته لا يعني أن المؤسسة ستحافظ على الميزة التنافسية ما لم تمتلك القدرة التنظيمية والإدارية على الاستخدام الفعال لتلك الموارد.

ب. **الكفاءة التقنية:** إن التقنية هي أكثر العوامل البيئية حركية، وأعمقها تأثيرًا على كفاءة الأداء، ويضع التخطيط الاستراتيجي المؤسسة في حالة من التأهب والاستعداد الدائم للتعامل مع ما يطرأ من تطور على التقنيات المستخدمة في مجال نشاطها. فالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة التقنية تستوجب اختيار الفن الاستراتيجي الذي يحقق مستويات الإنتاج المستهدفة ضمن ما تم تخصيصه من موارد بحيث ينجم عن ذلك إنتاج أقل كلفة، ما يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة خاصة إذا كانت إستراتيجيتها تركز على خفض تكاليف الإنتاج. وتحقيق هذه الإستراتيجية يتطلب اتخاذ قرارات واضحة بخصوص مستويات التقنية التي ستبناها المؤسسة للرفع من قدراتها التنافسية، وتعد قدرة المؤسسة على التكيف مع التطور التقني الذي يشهده سوق المنتج أو الخدمة من أهم العوامل المؤثرة في الكفاءة التقنية للمؤسسة. ومن ثم فإن السبيل الوحيد للتعامل مع جملة هذه التغيرات لن يكون إلا عن طريق خطة إستراتيجية تضمن للمؤسسة مواكبة التطورات التقنية للتكيف معها، وحشد الموارد المالية والبشرية اللازمة لاستيعابها في إطار إستراتيجية تقوم على بناء القدرات التقنية الذاتية للمؤسسة.

ت. **الكفاءة المالية:** تعبر الكفاءة المالية عن نجاح المؤسسة في الوصول إلى تحديد مصادر التمويل المثلى الأكثر أمانًا والأقل تكلفة، بغية تمويل أنشطتها الآنية، والتوسع في استثماراتها المستقبلية، لأن قدرة المؤسسة على دعم قدراتها التنافسية لا يتحقق إلا إذا توافرت احتياجاتها من رأس المال الثابت والعامل وفق ترتيب زمني للتخصيصات المالية. فقدرة المؤسسة على استخدام الأموال المتاحة بكفاءة يجعلها تتفوق على المنافسين، وهذا لا يتم إلا من خلال اختيار أفضل

¹ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "التخطيط الاستراتيجي للفوق والتميز في المنظمات"، القاهرة، 2011، ص ص 246-247 ؛ 249 ؛ 251.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المصادر التمويلية التي تصب في أعلى فرص الاستثمار المتاحة كفاءة، في إطار إستراتيجية تسعى إلى تحقيق التوازن بين مصادر التمويل طويلة الأجل ومصادر التمويل قصيرة الأجل.

ولقد بينت دراسات عديدة أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق قد حققت فرصاً أكبر للنجاح حيث أوضحت الدراسة المنفذة من قبل *House* و *Thune* والتي تضمنت المقارنة لأداء (181) مؤسسة أمريكية متوسطة وكبيرة الحجم وفي حقول مختلفة وذلك بالاستعانة بعدد من المعايير كمعدل النمو والعائد على الاستثمار والمبيعات من خلال تقسيمها إلى مجموعتين، الأولى تعتمد التخطيط الاستراتيجي، والأخرى لا تمارسه، حيث بينت الأداء الأفضل للمجموعة الأولى كما أوضحت أيضاً تحسن أداء المؤسسات بعد تبنيها لأنظمة التخطيط الاستراتيجي وبينت دراسة لعدد من الباحثين في معهد علم التسويق أن التخطيط الاستراتيجي قد قدم المساعدة الفعالة لزيادة أرباح المؤسسات¹. كما لاحظت *Fubara* من خلال إجرائها لدراسة استقصائية في نيجيريا أن المؤسسات التي تشارك في التخطيط شهدت نمواً في الأرباح². وأظهرت الدراسة المنفذة من طرف *P.A. Phillip* وزملاؤه على (50) فندقاً بالمملكة المتحدة، والتي استهدفت دراسة التأثيرات التفاعلية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والأداء، أن للتخطيط الاستراتيجي للتسويق تأثير على الأداء³. إضافة إلى دراسات عديدة منها دراسة: *Ansoft* و *Herold* و *Estlacks Ec Donald* و *Kragerl malik Guth*، حيث أكدت في مجملها أن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية التسويق قد تقدمت بشكل كبير على المؤسسات التي لا تهتم بهذا النشاط. إن الأسباب الدافعة لضرورة تبني المؤسسات المختلفة لاستراتيجيات التسويق عديدة وقد سجل *Unni* سببين هامين الأول يتمثل في توفير التخطيط الاستراتيجي لظروف عمل مقترنة بوضوح الأهداف وموجهة إلى مستقبل المؤسسة، أما الثاني فيتمثل في توفير معايير للمقارنة مع الأداء المستقبلي⁴.

كما أشارت أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة، حيث قدم *Greenley* نوعين من الإجابات على السؤال التالي: لماذا تحتاج المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي؟. تمثل الجواب الأول في أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يحسن أداء المؤسسات، حيث تركز النظرية القياسية للإدارة الإستراتيجية على تخطيط الرسالة والأهداف، والتي يكون أداء المؤسسة جزءاً منها، وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق هذه

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد، عمان، 2010، ص 33.

² Robert Arasa, Peter K'Obonyo, "The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance", International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2 No. 22, USA, (Special Issue – November) 2012, pp 203-204.

³ Phillips, P.A. et al, "The Interactive Effects of Strategic Marketing Planning and Performance : A Neural Network Analysis ", Journal of Marketing Management, vol.17, University of Glasgow, UK, 2001, pp 159- 182.

⁴ محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الأهداف. أما الجواب الثاني فقد بين أن الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تحسين فعالية الإدارة في جميع أنحاء المؤسسة. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى تحسينات غير مباشرة في الأداء، على الرغم من أن فعالية التخطيط الاستراتيجي قد تضعف بالطبع في ظل تعقيد المتغيرات المختلفة، ومع ذلك، قد يدرك المديرون أنه يساهم في الفعالية، مما يمنحهم شعوراً بالثقة والسيطرة. وقد أجرى *Greenley* مجموعة من الدراسات التجريبية، حيث كان الهدف العام لكل دراسة هو التحقق مما إذا كان يمكن تحديد ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء أم لا. وقد توصل إلى أن المؤسسات التي لديها تخطيط استراتيجي تتفوق على المؤسسات التي ليست لديها تخطيط استراتيجي، وأن الفحص الأولي للنتائج يشير إلى أن الأدلة تدعم - بشكل عام - الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة¹. فالأداء يتم تحديده من خلال قدرة المؤسسة على إيجاد موقع فريد، وأن ممارسات التخطيط الاستراتيجي توفر الأدوات الضرورية لتمكينها من اكتساب ميزة تنافسية تحقق هذا الموقع².

المطلب الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلاقتها بالأداء.

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على العلاقة بين كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق (الرسالة التسويقية، البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، الإستراتيجية التسويقية، والرقابة التسويقية) والأداء.

أولاً: الرسالة التسويقية وعلاقتها بالأداء

تعبر الرسالة عن الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكون عليها، وتبين المنتجات أو الأسواق التي تخدمها، والغرض من وجودها³. ويسرد المؤلفون العديد من الأدوار لبيان الرسالة في المؤسسة والتي قد تكون مرتبطة بتحسين وضعها الحالي والمستقبلي. ويمكن توضيح أهم الأدوار الرئيسية للرسالة في المؤسسات المتعلقة على سبيل المثال بتنفيذ الإستراتيجية والتواصل الداخلي والخارجي، والإدارة والقيادة، وتأثيرات المناخ التنظيمي في الجدول الموالي⁴:

¹J. Richard Falshaw et all, op cit, pp 12-14.

²Mwai M, Mwangi "STRATEGIC PLANNING AND PERFORMANCE OF THE STATE CORPORATIONS OF THE GOVERNMENT OF KENYA", Master's thesis, School of business, university of Nairobi, 2013, pp17-18.

³ موافق محمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص29.

⁴Valerij Dermol, *RELATIONSHIP BETWEEN MISSION STATEMENT AND COMPANY PERFORMANCE*, management, knowledge and learning international conference ,University of Alexandru Ioan Cuza, Economic Sciences, Iași- Romania, juin 2012, p893.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الجدول رقم(07): الأدوار الرئيسية للرسالة (بيان المهمة) في المؤسسات.

تنفيذ الإستراتيجية
- وضع العمليات في المؤسسة في منظورها الصحيح؛ - ضمان التقاليد والاستقرار أثناء التغييرات؛ - تقديم مبرر لتخصيص الموارد.
الاتصال الداخلي والخارجي
- تحفيز الاتصال المؤسسي الداخلي والخارجي؛ - العمل كأداة فعالة للعلاقات العامة؛ - تعريف الموظفين بأهداف المؤسسة وتوحيد جهودهم نحو تحقيقها.
الإدارة والقيادة
- توجيه السلوك؛ - تحسين الأداء الفردي والجماعي؛ - تمكين تقييم مختلف الإجراءات والسلوك؛ - توجيه عملية صنع القرار الاستراتيجي الحالي والحاسم؛ - المساعدة في توفير الوقت؛ - تأكيد القيادة.
المناخ التنظيمي
- التأثير الإيجابي على الثقافة التنظيمية والمناخ؛ - تشديد الروابط الشخصية في المؤسسة؛ - تقوية حس الوحدة والانتماء؛ - التأثير على رضا والتزام الموظف؛ - تقليل حالات عدم اليقين للموظفين؛ - تقليل الشكوك والاحتكاكات والغموض؛ - إلهام الحماس تجاه المؤسسة؛ - توضيح الأولويات والقضايا الغامضة وغير المحددة وحتى المتضاربة في المؤسسة؛ - المساعدة على منع العمليات الضارة وغير البناءة.

Source: Valerij Dermol, "RELATIONSHIP BETWEEN MISSION STATEMENT AND COMPANY PERFORMANCE", management, knowledge and learning international conference , University of Alexandru Ioan Cuza, Economic Sciences, Iași- Romania,, juin 2012, p 894.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

كما تضمن الرسالة تحديد مجموعة من المعايير لمراقبة التكلفة والأداء¹، هذه الأدوار المختلفة للرسالة، يمكن أن تنعكس إيجابيا على أداء المؤسسة. فقد أظهرت الدراسات اللتان قاما بهما كل من (Rarick & Vitton) و Stone أن الشركات التي لديها رسالة تعمل بشكل أفضل. كما أن بعض الدراسات التي سلط سميث وآخرون الضوء عليها أشارت إلى أنه بعد إنشاء وتقديم الرسالة، يرتفع أداء الشركة بحوالي 50٪. كما أوضح Musek Lešnik أن الشركات ذات الأداء الأفضل لديها رسالة أكثر وضوحاً وأقوى، وترتبط عملية تحديد القيم التنظيمية ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركة. وتؤكد بعض الدراسات التي تركز على عملية إنشاء الرسالة أو إنشاء مكوناتها، على أهمية الرسالة وتأثيرها على القضايا الأساسية للشركة وعلى أدائها، وربطها بين هوية الشركة والتفكير في الأداء المستقبلي². فمن بين أهم القضايا التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة كما حددها Drucker هي: موقع المؤسسة في السوق، الربحية، قدرة المؤسسة على استخدام الموارد بكفاءة، الابتكار والتجديد في تقديم الخدمات، تقييم مستوى أداء الأفراد والأقسام...³.

وأظهرت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها Ben E. Akpoyomare Ogbojafor وزملاؤه أن الرؤية والرسالة الفعالتين لهما إمكانات كبيرة في تحسين الأداء؛ حيث أن بيانات الرؤية، والرسالة المصاغة بناء على الحقائق البيئية وبالتشاور مع المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة توفر للموظفين أهدافاً واضحة، وبالتالي توجههم نحو اتجاه واحد وتعزز الدافع لديهم بشكل كبير لتحقيق هذه الأهداف بدلا من العمليات العشوائية؛ لأن "معرفة المكان الذي يتجه إليه المرء تجعل الرحلة أسهل". إلى جانب ذلك، تميل بيانات الرؤية، والرسالة إلى تحسين الصورة العامة للمؤسسة، وكذلك المساعدة في تنسيق الأنشطة التنظيمية.⁴

ثانياً: البيئة التسويقية وعلاقتها بالأداء

تعمل المؤسسات في ظل بيئة ديناميكية متحركة وتواجه دائما بالتغيرات المختلفة في محيط عملها، والتي تؤثر على قراراتها وخططها التسويقية... ومن ثم تصبح المهمة الرئيسية لمتخذي القرارات التسويقية هي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد آثارها على الأداء التسويقي، وذلك من خلال دراسة بيئتها التسويقية. وإن الهدف الجوهرى من دراسة البيئة التسويقية هو تحديد عوامل القوة والضعف ومعرفة الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية والعوامل التي يمكن التحكم بها (المتغيرات الداخلية) والعوامل التي لا يمكن التحكم بها (المتغيرات الخارجية)؛ ذلك أن

¹ عبد الله الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص56.

² Valerij Dermol, op. cit, p893.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

⁴ Ben E. Akpoyomare Ogbojafor, Olufemi O. Olayemi, Patrick S. Okonji, *Enhancing Organization's Performance Through Effective Vision and Mission*, Chinese Business Review, Vol. 10, No. 11, November 2011, p1074.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

- نجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها على التكيف والانسجام مع تطورات البيئة المحيطة بها من أجل المحافظة على استمراريتها وبقائها ومواكبة هذه التطورات لتحقيق أفضل ميزة تنافسية لها¹. وأن تحليل البيئة التسويقية يمكن من تحقيق هذا التكيف البيئي - القدرة على الموائمة والانسجام بين المؤسسة والبيئة - والذي سينتج عنه ارتفاع الأداء التسويقي وذلك من خلال²:
- تدبير احتياجاتها المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات؛
 - القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص الحالية والمرتبقة التي تقدمها البيئة؛
 - قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تنشأ وتواجهها؛
 - تزايد حجم المبيعات أو رقم الأعمال؛
 - الحصول على تأييد الجمهور المجتمع وأصحاب المصالح؛
 - القدرة على الاستمرار والتحديث والتطوير.

كما يساهم تحليل البيئة التسويقية في معرفة المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية للمؤسسة، والذي سيؤدي إلى خلق الفرص التسويقية والتي بدورها ستساهم في تدعيم المزايا التنافسية، حيث تتكون المتغيرات الداخلية لأي مؤسسة من عدة عناصر منها: الأهداف التي تسعى لتحقيقها، الأنشطة والأعمال الرئيسية تركيبة القوى العاملة، فروع المؤسسة وإمكاناتها، السياسات الداخلية، ونمط الإدارة وكفاءتها. وتمثل المتغيرات السابقة المجالات التي تكمن فيها نواحي الضعف أو القوة في المؤسسة. فتحليل نقاط القوة والضعف يساعد على إبراز المميزات التي تتمتع بها المؤسسة دون غيرها ويمكنها استغلالها لاسيما تلك المميزات التي تتفوق بها على المنافسين لتمثل هذه المميزات فرصا تسويقية يجب استغلالها، كما يساعد تحليل نقاط القوة والضعف على تحديد الصعوبات التي يجب التخطيط لمعالجتها لأنها تؤثر على أداء المؤسسة وتعيق قدرتها في تحقيق أهدافها. ومن أمثلة الفرص التسويقية نتيجة الظروف الداخلية: انتشار فروع المؤسسة وكثرة عددها فهي تجعلها في مركز أفضل من منافسيها في الوصول إلى العملاء في المناطق الجغرافية المختلفة. بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تميز المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أهم هذه المتغيرات البيئة الجغرافية، البيئة السكانية العوامل الاجتماعية...، ومن الأمثلة عن الفرص التسويقية نتيجة ظروف البيئة

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 70 - 88.

² محمد سمير أحمد، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 136 - 137.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

الخارجية: تغير عادات الزبون وزيادة وعيه قد يؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات، الانتعاش الاقتصادي وزيادة حجم الاستثمارات...¹

ثالثاً: الأهداف التسويقية وعلاقتها بالأداء

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وذلك من خلال تطوير الإستراتيجية المناسبة التي تعمل على توجيه الجهود والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق ذلك، وهناك ثلاثة أهداف إستراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسة على اختلاف طبيعتها وهذه الأهداف هي: الربح، النمو، والبقاء وتتخذ الأهداف التسويقية ثلاثة أشكال إما أهداف رئيسية وهي طويلة الأجل نسبياً مثل تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في أسواقها المختارة، تحقيق أعلى درجة من رضا الزبون عن منتجات المؤسسة، المساهمة في تحقيق ربح مناسب. أو أهداف تشغيلية وتشتق من الأهداف الرئيسية، وهي ذات طبيعة تنفيذية وعادة ما تكون أهداف قصيرة الأجل نسبياً مثل زيادة الربحية بنسبة معينة، أو زيادة نصيب الشركة في السوق من سلعة معينة، أو أهداف وظيفية، وهي أهداف فرعية تخصصها إدارة التسويق للوحدات والأنشطة التابعة لها، وهي قصيرة الأجل أيضاً، ومحددة تحديداً قاطعاً لكل قسم من أقسام إدارة التسويق مثل زيادة إيرادات الخدمات بنسبة 15% حتى آخر عام².

فتحديد الأهداف يساهم في تحديد مراكز المسؤولية بالمؤسسة الشيء الذي سينعكس على اتخاذ القرارات السليمة كما يعد الأساس في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأهداف المحققة- الأداء الفعلي-³.

رابعاً: الإستراتيجية التسويقية وعلاقتها بالأداء

وفقاً لـ *Noble* و *Mokwa* فإن تنفيذ الإستراتيجية هو أهم رابط بين صياغة الإستراتيجية وأداء الشركة. أجرى *Nutt* بحثاً يدرس فيه كل من المنظمات الأمريكية والكندية، وتوصل إلى استنتاج مفاده أنه حتى نصف هذه المنظمات لم تحقق أهدافها بسبب الأخطاء في عملية التنفيذ، وقد حدد *Hickson* ثمانية عوامل مؤثرة على عملية تنفيذ الإستراتيجية وصنفها إلى مجموعتين، تستند عوامل المجموعة الأولى على الخبرة وتشمل: القابلية، وتوفير الموارد، والدقة في الإلمام بالمعرفة. في حين تستند عوامل المجموعة الثانية على الجاهزية وتشمل: التيسير الهيكلي، والاستجابة حسب الأولوية. وفقاً للمؤلفين فإن الشركات لديها خياران فقط لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح. أحدهما خيار مخطط والآخر خيار ذو أولوية. إن اعتماد أي من الأساليب المذكورة أعلاه في عملية تنفيذ الإستراتيجية سيجعل نتائج الشركة أفضل، لكن *Hickson* بناءً على نتائج

¹ إيناس العباسي، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

² المرجع نفسه، ص 92.

³ عبد الله الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

أبحاثهم، خلص إلى أن تلك الشركات التي تختار استخدام نهج متكامل تحقق نتائج أفضل في أدائها؛ أي أن المؤسسات ذات التركيز القوي على التخطيط الاستراتيجي تولي أيضًا اهتمامًا كبيرًا لتنفيذ الإستراتيجية وهذا بدوره سيكون له الأثر الجيّد على أدائها¹.

خامسًا: الرقابة التسويقية وعلاقتها بالأداء

تلعب عملية الرقابة التسويقية دورًا هامًا في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي²:

- تسمح بمتابعة ومعاينة الخطط الموضوعة التي تقوم بوضعها الإدارة العامة؛
- رصد مختلف العوامل والتغيرات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المسطرة؛
- قياس درجة كفاءة وفعالية أداء الإدارة التسويقية والحكم على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف؛
- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة؛
- جودة الأداء التسويقي يرتبط أولاً وأخراً بالرقابة الفعالة عليه، ويعبر عن هذه الرقابة بالتتبع المستمر والدائم لسير الخطط والاستراتيجيات من أجل الوصول للأهداف المسطرة؛
- تمكن الرقابة التسويقية من فهم طبيعة الأداء التسويقي، ومواقع الانحراف، للتعرف على إستراتيجيات التعامل مع الانحرافات، وذلك من خلال تقديم الخيارات والبدائل المتاحة التي توفرها الرقابة لسد فجوة الأداء والوصول إلى ما هو مخطط له؛
- تعتبر الرقابة التسويقية نشاطاً دورياً يكشف الانحرافات؛ ويقدم ردود فعل سريعة لمعالجتها لضمان وجود أداء كفء وفعال؛
- الدور الكبير الذي يلعبه عنصر التغذية العكسية في لفت انتباه المديرين لما يحدث؛
- توفير قاعدة من المعلومات والبيانات التي تدعم المنفذين والمسؤولين عن الأداء، تساهم هذه القاعدة بدور فعال في تحسين الأداء.

¹Tornik Khoshtaria, "THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH STRATEGY IMPLEMENTATION", International Scientific- Practical Magazine , European University, Georgia, No. 5, 2018, pp 84-85.

² مريم لحسن، ناجي بن حسين، "مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبيليس -دراسة حالة الوكالات التجارية للمديرية الجهوية لولاية سطيف"-، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثاني، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2015، ص ص 89-90.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلاقته بأبعاد الأداء

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى علاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأبعاد الأداء (الربحية، الحصة السوقية ورضا الزبون).

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للتسويق والربحية

تمثل الربحية ناتج عدد كبير من السياسات والقرارات، وهي تقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في الحصول على الأرباح عن طريق استخدام مواردها بكفاءة¹. وتمثل الأرباح الهدف الأساسي الذي تسعى معظم المؤسسات لتحقيقه، من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأن تزيد المخرجات عن المدخلات وهو ما يعبر عنه بالكفاءة، وهنا يجب على إدارة هذه المؤسسات اتخاذ القرارات التي تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حتى تتمكن من زيادة الأرباح الكلية للمؤسسة². ويعد التخطيط الاستراتيجي للتسويق المنهج الذي سيساعدها في تحقيق ذلك، فهو مرتبط بتحسين ربحية المؤسسات؛ إذ يمكنها من بلوغ الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد وبالتحكم الأفضل في النفقات، والتي تؤثر بشكل رئيسي على مستوى الإيرادات التي تحققها تلك المؤسسات، وذلك بغية تحقيق أفضل عائد ممكن للمؤسسة وتعزيز رأس مالها، وموقعها التنافسي، وتقديم منتجات بأسعار معتدلة يمكن أن تنافس المنتجات الأخرى في السوق³. فالربحية تعد مقياساً للحكم على الأداء؛ فهي تؤدي إلى تجميع موارد المؤسسة وتوجيهها نحو الاستغلال المربح⁴.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للتسويق والحصة السوقية

تعد الحصة السوقية أداة مهمة للتأكد من أن المؤسسة تحقق أهدافها بالشكل المطلوب⁵، فهي تعبر عن مدى كفاءة نشاطات المؤسسة التسويقية، والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق، وتعتبر المؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية شركة رائدة تقود إلى تغيرات في الأسعار أو تقديم

¹ خالد قاشي، ليلى عثمان، "أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات -دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة زيان عاشور بالحلقة، الجزائر، 2010، ص179.

² محمد الفاتح المغربي، "التمويل والاستثمار في الإسلام"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2018، ص160.

³ علي حسن العبيدي وآخرون، "أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية-"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد الثامن عشر، العدد السادس، العراق، 2010، ص409-410.

⁴ سلامة محمد سلمان، "الإدارة المالية العامة"، ط1، دار المعتر، عمان، 2015، ص23.

⁵ خيري علي أوسو، "العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الأداء التسويقي -دراسة-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة زيان عاشور بالحلقة، الجزائر، 2010، ص57. ص ص 7-30

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق، وتحقيق تغطية سوقية لمنتجاتها¹. وحتى تتمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية لابد من اتجاهها نحو تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، كونه عملية نظامية تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المؤسسة ككل، حيث يساعد تبني هذا الأسلوب على توضيح الرؤية المستقبلية عن بيئة المؤسسة في الغد وبالتالي تحقيق الموائمة بين المؤسسة وبيئة نشاطها، والذي سيساعد في تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المرغوبة مثلثة في زيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية ومن ثم زيادة الأرباح. كما يساعد في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها². كل ذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بأفضل الطرق وبأقل التكاليف وبالشكل الذي سيساعدها على رفع كفاءة الأداء وزيادة حصتها السوقية، وذلك من خلال تقديم منتجات بجودة عالية وبأقل التكاليف تلبي حاجات ورغبات الزبائن مما يؤدي إلى إرضائهم؛ حيث يعتبر الوصول إلى رضا الزبون عاملاً أساسياً لزيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية³. فمن خلال دراسة أجراها معهد التخطيط الاستراتيجي في كامبردج عن العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية بشكل متعمق؛ وذلك بالاعتماد على بيانات 3000 مؤسسة، تبين أن هناك عاملاً واحداً يعلو العوامل الأخرى جميعها هو عامل الجودة وهو يوجه الحصة السوقية، فعندما تتحقق الجودة الفائقة والحصة الواسعة فإن الربحية ستكون مضمونة فعلياً. فالمؤسسات ذات الجودة العالية في منتجاتها أداؤها جيد⁴. وتجدر الإشارة إلى أن سعي المؤسسة من أجل زيادة حصتها السوقية، وصولاً إلى زيادة الأرباح في المدى البعيد يجب أن يتم في ضوء دراسة وتحليل الموارد المتاحة للمؤسسة وموائمتها مع ظروف بيئتها الخارجية، وبعبارة ذلك سوف تواجه المؤسسة الفشل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وفي هذا المجال يثبت الواقع العملي لبعض المنظمات الأمريكية التي تعمل في صناعة النقل الجوي والحاسبات الإلكترونية وتجارة التجزئة فشل هذه المنظمات في زيادة حصصها السوقية، وتحملها لخسائر مالية كبيرة نتيجة لعدم توفر الموارد المالية الكافية لديها، ومن ثم لجوئها إلى الاقتراض من المصادر المالية الخارجية، عموماً يمكننا التأكيد أن هدف الحصة السوقية يمثل أحد الأهداف الإستراتيجية التي ينبغي على المؤسسات تبنيه في كافة مستويات التخطيط الاستراتيجي وإستراتيجية السوق والمنتج⁵.

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، دار حامد للنشر، عمان، 2012، ص 262.

² بكر إبراهيم الشديفات، "أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية- بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الأردني"، دار البازوري، عمان، 2020، ص 52-53.

³ إنعام محسن حسن الزويلف، "المحاسبة الإدارية"، دار البازوري، عمان، 2022، ص 16.

⁴ حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً"، دار البازوري، عمان، 2018، ص 30.

⁵ عبد الرحمن عمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 563.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي للتسويق ورضا الزبون

يعد الزبون أساس وجود المؤسسة ومصدر أساسي في حصولها وتحقيقها للميزة التنافسية، لذلك لا بد من العمل بجِد نحو تحقيق البقاء على هذه العلاقة مع الزبائن وخدمتهم¹. لأنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تصمد في وجه المنافسة، إلا من خلال سعيها إلى إرضاء زبائنهم وتحقيق متطلباتهم ورغباتهم بدرجة عالية، وبشكل مستمر ودائم، وذلك من خلال تبني إستراتيجية متكاملة، تضع نصب أعينها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالٍ سواء في السلع أو الخدمات، في سبيل تحقيق الرضا لدى الزبون، لضمان البقاء والاستمرار والتطور². فالفكرة تركز على مقولة بسيطة جداً، وهذه المقولة مفادها: "إذا لم يقتنع الزبائن بالمنتجات المقدمة سواء سلعة أو خدمة فإنهم حتماً سوف لا يشترونها"؛ أي أن السلع والخدمات إذا لم تقدم وفق رغبات الزبائن فإنهم لا يقبلون على شرائها أو طلبها. ومن هنا يمكن القول أن هناك ثلاث أركان تشكل العمود الأساسي لهذه المقولة وهي³:

- لا بد للمؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات الزبائن على أنها المهمة الأساسية التي يجب مباشرتها وتنفيذها على أكمل وجه؛

- للوصول إلى الهدف الأول لا بد من تحديد الكيفية التي يتم من خلالها إشباع تلك الحاجات والرغبات؛

- تحقيق أهداف أي مؤسسة يأتي حتماً من إشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق المستهدفة.

لذلك تسعى إدارة المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي للتسويق، أن توجه المؤسسة ومن يعمل فيها إلى زيادة القيمة التي يحصل عليها الزبون من السلع أو الخدمات لأقصى حد ممكن، من أجل تحقيق أكبر رضا ممكن لديه⁴ وينبغي على المخطط الاستراتيجي أن يكون قادراً على وضع إستراتيجية ممكنة التنفيذ، وأن يكون صادقاً في التعامل مع الزبائن عند تقديمه للخدمات التي أعلن عنها، حتى لا تتهز ثقتهم بالمؤسسة، وبالتالي نجاح هذه الأخيرة في خلق صورة إيجابية تتوافق مع مستوى هذا التقديم. وإن هذه الصورة الإيجابية ستعكس على ضمان الرضا لدى زبائنهم، ومن ثم خلق الولاء للمؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها من قبل الزبائن، وإن تحقيق ولاء الزبائن سينتج عنه عوائد وهوامش ربح مرتفعة⁵ من خلال خفض الوقت والتكلفة

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² عمر وصفي عقيلي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر"، ط 2، دار وائل، عمان، 2009، ص 39.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁵ أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوّقات استخدامها في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

نتيجة لتخفيض فترة الاتصالات والتفاوض على الخدمة ومواصفاتها وأسعارها مع الزبائن الحاليين والمعروفين لدى المؤسسة...على خلاف إذا كان الزبائن غير معروفين¹.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسيات - إدارة ما لا يقاس"، دار البازوري، الأردن، 2020، ص149.

خلاصة الفصل:

عرف الأداء تطوراً ملحوظاً بفعل التطورات الاقتصادية، والتكنولوجية، وكذا التنظيمية وغيرها، وقد أدت هذه التطورات إلى ظهور مفهوم جديد، وهو ما يعرف بإدارة الأداء، والذي يهدف إلى توجيه مختلف الجهود داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وقد ساهمت مختلف هذه التطورات في ظهور إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي قام بها هؤلاء الباحثين حول موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له. وينفرد الأداء بجملة من الخصائص فهو مفهوم متطور، واسع الاستعمال، وثرى بالمكونات، ومن بين أهم هذه المكونات الكفاءة والفعالية؛ فالمؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الكفاءة والفعالية. ويصنف الأداء إلى عدة أنواع وفقاً لعدة معايير منها: معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار المصدر، ومعيار الطبيعة. ويتأثر الأداء بجملة من المتغيرات والعوامل قد تكون خاضعة لسيطرة المؤسسة، ويمكنها التحكم فيها كالعوامل التقنية، البشرية، والتنظيمية، أو خارجة عن سيطرتها ولا يمكنها التحكم فيها كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية السياسية، والتكنولوجية.

ونتيجة لهذه التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة، أصبح قياس وتقييم الأداء أمراً ضرورياً لمعرفة مستوى الأداء والسعي لتحسين نوعيته؛ فقياس الأداء هو عملية تطوير مؤشرات (مقاييس) قابلة للقياس، واستعمالها لتقييم التقدم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وتأخذ هذه المقاييس عدة أشكال، بعضها تقليدي مثل المقاييس المالية وبعضها غير تقليدي، مثل المقاييس غير المالية. ونظام قياس الأداء الفعال هو النظام الذي يكون قادراً على الإلمام بالجانب المالي للأداء، بالإضافة إلى العناصر غير المالية أيضاً، حتى تتمكن المؤسسة من تقييم أدائها بصورة واضحة ودقيقة، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، مستخدمة في ذلك مجموعة من المؤشرات لغرض تحديد أوجه القصور، والانحرافات أثناء انجاز الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، ووضع الخطوات اللازمة التي يتعين إتباعها لتصحيح هذه الانحرافات بما يضمن تحسين أداء المؤسسة.

وبناء على ما تقدم في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والأداء، خلصنا إلى أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأبعاده المختلفة يعتبر من بين أهم الأساليب الإدارية التي تمكن المؤسسات من تعزيز أدائها بمختلف أبعاده، فهو يساعد في بلوغ الأهداف المرجوة بأقل التكاليف، وبالشكل الذي يحقق لها الأداء الأفضل، من خلال توضيحه للرؤية المستقبلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها، وسعيه لتحقيق الموائمة بينهما، كما يساعد في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال بناء مزاي تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد وبالتحكم الأفضل في النفقات، والذي سيساعد بدوره في تقديم خدمات بجودة عالية وبأسعار معتدلة تلبي متطلبات زبائنهم وتحقق رضاهم. وبغية اختبار هذه العلاقة ميدانيا سنحاول إسقاطها على واقع شركات التأمين الجزائرية عبر مديرياتها الجهوية في ولاية سطيف. وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثالث والأخير من هذه الأطروحة.

الفصل الثالث

دراسة حالة المديرية الجهوية
لشركات التأمين في ولاية سطيف

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين للإطار النظري لكل من التخطيط الاستراتيجي للتسويق، والأداء، وحاولنا إظهار أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالنسبة للأداء، ولغرض استكمال البحث وتحقيق الهدف الأساسي لهذه الدراسة والمتمثل في توضيح أثر تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين الجزائرية، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري ميدانيا على المديرية الجهوية لهذه الشركات في ولاية سطيف، ومحاولة الوقوف على واقع كل من التخطيط الاستراتيجي للتسويق، والأداء في هذه الشركات، كما سنقوم باختبار مدى صحة الفرضيات التي تم طرحها في مقدمة بحثنا، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسة؛ إذ سنتطرق في **المبحث الأول** إلى الإطار النظري لشركات التأمين، بداية بتحديد مفهوم شركات التأمين، والتعرف على شروطها ووظائفها، ثم التطرق إلى أشكالها. وفي **المبحث الثاني** سيتم التطرق إلى لمحة تاريخية ووصفية عن شركات التأمين محل الدراسة، من خلال التعريف بـ: الشركة الوطنية للتأمين "SAA"، الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT"، شركة ترست الجزائر "TRUST ALGERIA"، الجزائرية للتأمينات "GIG ALGERIA"، شركة أليانس للتأمينات "ALLIANCE ASSURANCES"، وصولاً إلى التعريف بشركة سلامة للتأمينات الجزائرية "SALAMA". أما في **المبحث الثالث** سيتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، بداية بتحديد منهجية الدراسة الميدانية، ثم التعرف على نموذج الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة، وفي الأخير التطرق إلى عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان، واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار النظري لشركات التأمين

قد يتعرض الإنسان لجملة من الأخطار التي قد تصيبه في شخصه أو ممتلكاته أو في ذمته المالية، والتي قد تتسبب في خسائر مالية عند تحققها، سواء بفعل الإنسان في حد ذاته، أو بسبب ظواهر طبيعية ليس للإنسان دخل فيها، كما لا يمكنه منع تحققها، وإن تحققت قد لا يكون في مقدوره تحمل نتائجها بمفرده، ومن هنا برزت الحاجة إلى ضرورة البحث عن السبل لمواجهة مثل هذه الأخطار، وذلك لمنع وقوعها أو التقليل من حدة الخسائر الناتجة عنها. ويعد التأمين نظاماً تعاونياً محضاً تنظمه شركات التأمين، هدفه تخفيف حدة الخسائر المادية التي يتعرض لها بعض الأفراد نتيجة لتنوع الأخطار من جهة، ويساعد في توفير الأمان، وتنمية وتشجيع الوعي الادخاري لديهم من جهة أخرى¹، وهذا ما يعكس تعدد وظائف شركات التأمين وتعدد أشكالها. وسنركز في هذا المبحث على ماهية شركات التأمين، من خلال عرض مفهومها، وشروطها ووظائفها، وفي الأخير أهم أشكالها وفق ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم شركات التأمين

في هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف شركات التأمين، وأهم الخصائص التي تتسم بها من خلال ما يلي:

أولاً: التأمين وشركات التأمين

1. تعريف التأمين

لقد اختلفت وجهات النظر حول مفهوم التأمين بين المنظرين ورجال الاقتصاد والقانون، حيث:

- عَرَّفَ فريدمان وسافاج، التأمين بقولهم: "إن الفرد الذي يقوم بشراء تأمينات من الحريق على منزله، يفضل تحمل خسارة مالية صغيرة ومؤكدة (قسط التأمين) بدلاً من أن يبقى متحملاً خليطاً من احتمال ضعيف لخسارة مالية كبيرة (قيمة المنزل كاملة) واحتمال كبير ألا يخسر شيئاً، وهذا يعني أنه يفضل حالة التأكد عن حالة عدم التأكد"².
- كما قدم شاكل تعريفاً يبرز من خلاله اهتمامه بالنواحي الرياضية، والتي يعتمد عليها التأمين في القياس فيقول: "إن ظاهرة الأعداد الكبيرة تحول عدم العلم إلى العلم، كما تحول الشك أو الخوف إلى التأكد"³.
- و عَرَّفَ عبد الله مسلم التأمين بأنه: "عملية بمقتضاها يتعهد طرف يسمى المؤمن تجاه طرف آخر يسمى المؤمن له، مقابل قسط يدفعه هذا الأخير له بأن يعوضه عن الخسارة التي لحقت به في حالة تحقق الخطر"⁴.

¹ عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، "إدارة الخطر والتأمين"، دار البازوري، عمان، 2020، ص 91.

² نادية ياس البياتي، "التأمين الإلزامي من المسؤولية الناشئة عن حوادث السيارات"، ط 1، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر، 2010، ص 10.

³ رمضان أبو السعود، "أصول التأمين"، ط 2، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 35.

⁴ عبد الله مسلم، "إدارة التأمين المخاطر"، دار المعتر، عمان، 2015، ص 17.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

- كما عرّف أحمد جاد عبد الرحمان التأمين بأنه: "وسيلة لتعويض الفرد عن الخسارة المالية التي تحل به نتيجة لوقوع خطر معين، وذلك بواسطة توزيع هذه الخسارة على مجموعة كبيرة من الأفراد يكونوا جميعهم معرضين لهذا الخطر وذلك بمقتضى اتفاق سابق".¹
- و عرّف القانون المدني الجزائري من خلال نص المادة 619 والتي جاء فيها: "التأمين عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغا من المال أو إيرادا أو أي عوض مالي آخر في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين بالعقد وذلك مقابل قسط أو أية دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن".²
- أما Hemard فقد عرّف التأمين على أنه: "عملية يحصل بمقتضاها أحد الطرفين وهو المؤمن له نظير دفع القسط على تعهد لصالحه أو لصالح الغير من الطرف الآخر وهو المؤمن، تعهد بمقتضاه يدفع هذا الأخير أداء معين عند تحقق خطر معين وذلك عن طريق تجميع مجموعة من المخاطر وإجراء المقاصة بينهما وفقا لقوانين الإحصاء".³
- مما سبق نخلص، بأن التأمين هو عبارة عن عقد يبرم بين المؤمن من جهة، والمؤمن له من جهة أخرى، يتضمن تعويض المؤمن له عن الخسارة المالية التي يمكن أن تلحق به نتيجة تحقق الخطر المبين بالعقد، من طرف المؤمن مقابل حصول هذا الأخير على قسط يدفعه له المؤمن له.

2. تعريف شركات التأمين

- اختلفت تعاريف شركات التأمين وذلك وفقا لمهامها والأدوار التي وجدت من أجلها إضافة إلى أشكالها، فقد عرّفت شركة التأمين على أنها:
- "شركات لها دور مزدوج فإلى جانب قيامها بتقديم خدمة لمن يطلبها، فهي مؤسسة مالية تتلقى الأموال من المؤمن لهم. وهي كذلك تعمل كوسيط يقبل الأموال التي تتمثل في الأقساط التي يقدمها المؤمن لهم من أجل إعادة استثمارها نيابة عنهم مقابل عائد شأنها في ذلك شأن البنوك التجارية".⁴
 - "هيئات تتكون من المؤمنين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تقديم الخدمات التأمينية للأفراد والمنشآت. حيث تتولى هذه الهيئات دفع مبلغ التأمين أو التعويض للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده".⁵
 - "منشأة تجارية تهدف لتحقيق الربح، حيث تقوم هذه المنشأة بتجميع الأقساط من المؤمن لهم واستثمارها في أوجه

¹ إبراهيم محمد مهدي، "التأمين ورياضياته (الخطر والتأمين)"، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2010، ص 82.

² أنظر المادة: 619 من الأمر رقم 58-75 المؤرخ في 1975/09/26 المتضمن القانون المدني. (معدل ومتمم)

³ رمضان أبو السعود، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ أحمد صلاح عطية، "ماهية شركات التأمين"، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 6.

⁵ محمود مختار الهانسي، إبراهيم عبد النبي حمودة، "مقدمة في مبادئ التأمين بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 79.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

استثمارية مضمونة بغرض توفير الأموال اللازمة لدفع التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين عند تحقق المخاطر المؤمن ضدها وتغطية نفقات مزاولة النشاط التأميني وتحقيق ربح مناسب¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إيراد تعريف شامل لشركات التأمين على أنها مؤسسات خدمية ومالية تهدف إلى تحقيق الربح حيث تقوم بتقديم الخدمات التأمينية للأفراد والمؤسسات لتعويض الخسارة التي تلحق بهم نتيجة تحقق الخطر المؤمن ضده، مقابل حصولها على أقساط يتم تجميعها منهم، واستثمارها للوفاء بالتزاماتها من جهة ولتحقق عائد مناسباً من جهة أخرى.

ثانياً: أهمية شركات التأمين

تلعب شركات التأمين دوراً هاماً في الازدهار الاقتصادي للدول سواء المتقدمة أو النامية، كما لا يكاد يخلو أي نشاط إنساني من التأمين، ولعل من بين أهم هذه الأدوار ما يلي²:

1. تجميع المدخرات الوطنية: تقوم شركات التأمين بأنواعها المختلفة بتجميع أقساط التأمين من المؤمن لهم، وتقديمها في هيئة قروض واستثمارات لتمويل مشروعات الخطة الاقتصادية؛

2. زيادة الكفاية الإنتاجية: تعمل شركات التأمين ببث الأمان في نفوس رجال الأعمال، والعاملين في كافة القطاعات الاقتصادية، من خلال تغطية المخاطر المصاحبة لمشاريعهم في مختلف مراحلها بما يضمن استقرارها، وبما يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لديهم؛

3. المحافظة على رؤوس الأموال: من خلال تعويض الخسائر التي تلحق برؤوس الأموال الممثلة في استثمارات الاقتصاد القومي، مما يساعد على توفير الرخاء والرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع، وبالتالي خلق مجتمع مستقر متماسك؛

4. خلق فرص عمل: تساهم شركات التأمين مساهمة فعالة في محاربة البطالة؛ وذلك من خلال توفيرها فرص عمل للعديد من أفراد المجتمع، وتزداد هذه الفرص بزيادة نمو وتطور هذه الشركات؛

5. إدارة الأخطار: تقوم شركات التأمين بإدارة الأخطار التي تتعرض لها وسائل الإنتاج المختلفة في المشاريع الإنتاجية مما يساعد على تحقيق الاستقرار الكامل لهذه المشاريع، ويدفع القائمين عليها إلى تطوير الإنتاج، والارتقاء بمستوى الإنتاجية؛

6. تطور وسائل منع الحوادث: تعمل شركات التأمين على تطوير وسائل منع الحوادث أو تقليلها، حيث تقوم بإنفاق

¹ أحمد نور وأحمد بسيوني شحاتة، "محاسبة المنشآت المالية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 86.

² سالم رشدي سيد، "التأمين - المبادئ والأسس والنظريات"، ط1، دار الراية، عمان، 2015، ص ص 87 - 89.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

مبالغ طائلة على أبحاث تتعلق بدراسة أسباب الحوادث، والعمل على تفاديها، وإمكانية تقليل الخسائر المادية المترتبة عليها. وهذا يؤدي بدوره إلى الحد من تكرار الحوادث، والخسائر التي يتعرض لها الأفراد والمشروعات، وما لذلك من أثره على المجتمع وأفراده ونموه وتقدمه؛

7. تحسين ميزان المدفوعات: من خلال ما تحصل عليه من عملات صعبة مقابل الخدمات التأمينية التي تقدمها للأجانب، وعائد استثمارها، كما أدى ظهور شركات التأمين إلى نمو التجارة الخارجية وتحسين ميزان المدفوعات.

ثالثاً: خصائص شركات التأمين

تفرد شركات التأمين مقارنة بالشركات الأخرى بجملة من الخصائص لعل أهمها:¹

1. تتمتع المنشآت التي تراول التأمين وإعادة التأمين بالثقة المالية العالية لأنها تقدم خدمة آجلة بدون ضمان أو رهن حاضر، لذلك فالضمان الوحيد هو رأس المال والاحتياطيات؛

2. تتميز سلعة التأمين بأنها خدمة مؤجلة، وهذا يتطلب طرقاً خاصة في تنظيم وإدارة منشآت التأمين؛

3. لا تخضع أسعار التأمين لقوانين العرض والطلب، وإنما يتطلب تسعير الخدمة التأمينية خبرة فنية ورياضية لعمليات التأمين؛

4. التدخل الحكومي واضح في مجالات النشاط التأميني، وفي الجزائر تقوم لجنة الإشراف على التأمينات بدور فعال في الرقابة على نشاط التأمين وإعادة التأمين؛

5. صعوبة تحديد نتيجة النشاط التأميني لشركات التأمين والتي تكون تقديرية بسبب الفترة الزمنية التي تمتد لها عقود التأمين، إذ أن بعضها يمتد لفترات طويلة وبالتالي عدم إمكانية تحديد قيمة المصروفات المترتبة عن تلك العقود إلا في نهاية مدة العقد أي أن الأرباح التي تحققها شركات التأمين تعتبر تقديرية على عكس المؤسسات التجارية والصناعية التي تحدد نتائج أعمالها في نهاية السنة المالية؛

6. على شركة التأمين استثمار الأموال المتاحة لديها، وفق ما هو محدد في القانون، سواء بالنسبة لأوجه الاستثمار، أو بالنسب التي يحددها القانون لكل نوع من أنواع الاستثمار؛ أي أن القيود القانونية تحد من قدرة شركة التأمين على الاستثمار في أنواع غير محددة في القانون؛

7. معظم شركات التأمين تعمل في فروع تأمين مختلفة (فروع تأمينات الحياة، وتأمينات الممتلكات) ويجبرها القانون على

¹ ثناء محمد طعيمة، "محاسبة شركات التأمين الإطار النظري و التطبيق العملي وفقاً لأحدث المعايير المحاسبية لشركات التأمين و إعادة التأمين"، ط1، إيتراك، القاهرة، 2002، ص 7-8.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

إعداد القوائم المالية لكل فرع على حدة؛

8. انعكاس دورة الإنتاج، فخلافا لغيره من فروع النشاط، تتلقى شركات التأمين قسط التأمين قبل أدائها للتعويض المفترض في حالة الخسارة. عادة باستثناء التأمين توفر المؤسسة المنتج أو الخدمة المفترضة إلى أن يتم دفع الثمن لها. تجلب هذه الخاصية مزايا نقدية إلا أن لديها عيب خطير يكمن في تثبيت شركة التأمين لقسط التأمين مسبقا دون معرفة التكلفة الحقيقية أو الفعلية عند إنتاج التأمين. تنطوي أيضا هذه الخاصية على ضرورة تكوين شركات التأمين للمخصصات لتكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها.¹

المطلب الثاني: شروط ووظائف شركات التأمين

شركات التأمين كباقي المؤسسات الاقتصادية لها شروط لابد من توافرها للقيام بوظائف متكاملة لتحقيق الأهداف العامة للشركة لكن تختلف بشكل واضح عن الوظائف المتعارف عليها في مجال الإدارة.

أولا: الشروط الواجب توافرها في شركات التأمين

يجب توفر جملة من الشروط في شركات التأمين حتى يتسنى لها ممارسة نشاطها التأميني، وتختلف هذه الشروط من دولة إلى أخرى. ولكن يمكن إجمال أهم هذه الشروط فيما يلي:²

1. **إجازة أو رخصة التأمين (الاعتماد):** حتى تتمكن شركة التأمين من مباشرة أعمالها يجب عليها الحصول على إذن قانوني من الدولة لممارسة هذا العمل؛

2. **رأس المال:** يشترط في كل هذه شركات التأمين أن لا يقل رأسمالها عن حد معين يختلف من بلد إلى آخر؛

3. **السجلات والدفاتر:** يشترط في شركات التأمين أن تحتفظ بمجموعة من السجلات والتي يتم من خلالها تقييد العمليات التأمينية وحقوق المؤمن لهم والأقساط؛

4. **العمل على استثمار الأقساط:** تعتبر شركات التأمين وعاء ادخاريا كبيرا كونها تقوم بجمع كمية كبيرة من الأموال الناتجة عن الأقساط التي يدفعها الأفراد والهيئات ويجب استثمارها إما مباشرة بالقيام بالمشاريع الخاصة بها أو تقديمها للمستثمرين على شكل قروض؛

5. **الالتزام اتجاه المؤمن لهم:** حيث تلتزم بدفع جميع المستحقات العينية والنقدية المترتبة عليها عند حصول الخطر؛

¹François Couilbault, Constant Eliashberg, « Les Grands Principes de L'assurance », 9^{ème} éditions , L'argus de l'assurance, France, 2009, p 54.

²علي المشاقبة، محمد عدوان، سطات العمرو، "إدارة الشغل والتأمين"، ط1، دار الصفاء، عمان، 2003، ص ص 79-80.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

6. **الوديعة:** هي عبارة عن مبلغ يتم إيداعه لدى السلطات النقدية في الدولة وذلك حماية لحقوق المؤمن لهم في حالة إفلاس أو عجز الشركة عن دفع التعويض المستحق للأفراد والهيئات.

ثانيا : وظائف شركات التأمين.

نظرا للخصوصيات التي تحيط بنشاط التأمين يجب على الشركات التي تمارسه القيام بعدة وظائف من أجل تسيير أحسن ومردود أفضل، مع تقديم خدمات ذات جودة ترضي زبائنهم¹. ويمكن إيراد هذه الوظائف على النحو التالي:²

1. وظيفة التسعير

السعر هو التكلفة التي يدفعها المؤمن له لشركة التأمين نظير تغطية هذه الأخيرة لوحدة من الخطر، ويكون ثابتا مهما اختلفت قيمة هذه الوحدة، ويمثل نسبة مئوية من مبلغ التأمين، ويختلف من تأمين لآخر ويتجلى السعر في القسط الذي يدفعه المؤمن له لقاء قيمة التعويض هذه جزئية أو كلية. وتعد عملية التسعير من العمليات المهمة التي يتطلب الاهتمام بها من قبل شركات التأمين حيث يعتمد نجاح واستمرار هذه الأخيرة في سوق التأمين عليه. إلا أن عملية تحديد السعر المناسب للخدمة التأمينية من أصعب ما يواجه مكنتي التأمين. إذ عليهم أن يعرفوا مسبقا مقدار الخسائر المتوقعة والمحتملة من تحقق كل خطر على حدة. وتوكل مهمة تحديد أسعار التأمين إلى شخص يدعى الإكتواري وهو شخص له دراية وعلم في الرياضيات والإحصاء وذلك بالاعتماد على الإحصائيات المتوفرة عن المدة الماضية كمؤشر لما ستكون عليه النتائج في المستقبل.

2. وظيفة الاكتتاب

يقصد بوظيفة الاكتتاب بأنها انتقاء الأخطار، حيث يتم دراسة كل خطر لتقديمه للشركة من أجل قبوله أو رفضه حيث يتم تبويب طالبي التأمين بموجب السياسة التي تحددها شركة التأمين بما يحقق أهدافها وغاياتها، ويهدف الاكتتاب إلى تجميع محفظة فرعية من وثائق التأمين المختلفة وبذلك تقوم الشركة من خلال هذه الوظيفة بقبول طلبات إصدار الوثائق والمتوقع أن ينتج عنها أرباح وترفض الطلبات المتوقع أن ينتج عنها خسارة أو أن تكون غير مجدية، وتقوم الإدارة العليا بالشركة بوضع سياسة واضحة للاكتتاب تتماشى مع غايات الشركة. وقد تكون هذه السياسة الحصول على مجموعة كبيرة من وثائق التأمين المختلفة والتي تعطي ربحا منخفضا أو أن تكون سياسة الشركة الحصول على عدد قليل من وثائق التأمين والتي تعطي ربحا مرتفعا. وعادة ما تقوم الشركة بإصدار دليل تبين فيه أنواع التأمينات التي تمارسها والأخطار التي

¹ معراج هوارى، جهاد بوعزيز، أحمد مجدل، "تسويق خدمات التأمين - واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل"، ط1، دار المعرفة العلمية، عمان، 2013، ص 105.

² حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، "التأمين وإدارة الخطر - النظرية والتطبيق"، ط1، دار وائل، عمان، 2008، ص 44-56.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

تقبلها والمناطق الجغرافية التي تعمل بها والأخطار الخاصة التي يجب أخذ الموافقة عليها مسبقا. وهناك مبادئ أساسية للاكتتاب هي:¹

- اختيار طالبي التأمين بموجب معايير الاكتتاب المحددة من طرف الشركة؛
- الحفاظ على التوازن بين الفئات المختلفة لكل نوع من التأمينات؛
- تطبيق مبادئ العدل والإنصاف على جميع حملة الوثائق.

3. وظيفة الإنتاج

يقصد بالإنتاج في مجال التأمين، المبيعات والنشاطات التسويقية التي تقوم بها شركات التأمين وعملية بيع الخدمة التأمينية التي تقوم بها شركات التأمين وهي المصدر الرئيسي لتمويل الشركة وكثيرا ما يطلق على الوكلاء والمندوبين اسم المنتجين. وفي شركات التأمين المتخصصة في تأمينات الحياة، يطلق على الدائرة المختصة بالإنتاج اسم دائرة المبيعات، وتكون هذه الدائرة مسؤولة عن استقطاب وتدريب الوكلاء الجدد ومراقبة ومتابعة الوكلاء والمندوبين الآخرين. أما في شركات التأمين المتخصصة في تأمينات الأضرار توجد دوائر للتسويق ويقوم موظفو هذه الدوائر بشرح البرامج التأمينية لجمهور المؤمن لهم. بالإضافة إلى تطوير وتأهيل فريق فاعل من رجال المبيعات. تقوم شركات التأمين بمجموعة واسعة من النشاطات التسويقية، من ضمنها تطوير فلسفة التسويق، ووضع خطط الإنتاج قصيرة وطويلة المدى، كما تضم النشاطات التسويقية، إجراء الأبحاث التسويقية وتطوير برامج تسويقية جديدة لتلبية حاجات العملاء والمؤسسات التجارية ووضع استراتيجيات جديدة للتسويق، بالإضافة إلى الإعلان عن البرامج التأمينية الجديدة في وسائل الإعلام المختلفة.

4. وظيفة تسوية المطالبات (إدارة التعويضات)

وهي تلك الوظيفة المتعلقة بدفع مبلغ التأمين أو دفع التعويضات المستحقة للمؤمن له/عليه عند تحقق الخطر المؤمن ضده. وفي شركات التأمين، هناك جهة أو دائرة متخصصة بدراسة المطالبات المقدمة، وتحديد مدى التعويض المستحق من خلال تسوية الخسائر. والشخص المسؤول عن تسوية الخسائر هو "مسوي الخسائر". وهناك ثلاثة أسس متبعة في تسوية المطالبات هي:²

- التحقق من صحة المطالبات المقدمة للتأكد من أن الخسارة التي وقعت قد وقعت بالفعل ومغطاة من خلال الوثيقة التي أصدرتها شركة التأمين؛

¹ حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² المرجع نفسه، ص 54.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

- الإنصاف والسرعة في تسديد المطالبات بعد التأكد من صحتها لأن التأخر أو عدم تسديدها يضر بسمعة الشركة مما ينعكس سلباً على مبيعاتها؛
- تقديم المساعدة للمؤمن لهم رغم أن هذا المبدأ لا علاقة له بالشروط التعاقدية مع المؤمن لهم، لكن شركات التأمين تقوم بذلك لما له من أثر طيب على سمعة شركة التأمين في سوق التأمينات.

5. وظيفة إعادة التأمين

إن عملية إعادة التأمين هي عملية مقاسمة للمسؤولية عن الخطر المؤمن منه ونتائجه، بين شركة التأمين التي توصف بالشركة المسندة (أو المباشرة أو المتنازلة)، وبين شركة متخصصة هي شركة إعادة التأمين والتي توصف بمعيد التأمين. وتتم هذه العملية من خلال قبول الشركة المسندة الخطر من طالب التأمين وهي المسؤولة أمامه في الوفاء بالتزاماتها بموجب عقد التأمين، وهي التي تقوم بإسناد الأخطار التي تزيد عن طاقتها الاستيعابية إلى معيد التأمين سواء كان معيد التأمين هو شركة تأمين مسندة أو شركة متخصصة في إعادة التأمين عن طريق عملية إعادة التأمين¹. حيث تتولى هذه الأخيرة المسؤولية عن تغطيته، مقابل جزء يتناظر معه من قسط التأمين، وتعرف عملية المقاسمة هذه بعملية الإسناد. كما يعرف الجزء الذي تحتفظ به شركة التأمين المسندة لحسابها من قيمة تأمين الخطر بالاحتفاظ، كما قد تتم عملية المقاسمة أيضاً بإسناد جزء من الخسارة الناتجة عن تحقق الحوادث المرتبطة بالخطر المؤمن منه وبصرف النظر عن قيمة تأمينه. فتحدد شركة التأمين مقدار الخسارة التي يمكنها تحملها، والتي تعرف بشريحة الخسارة الأولى أو الاحتفاظ الأساسي، على أن يكون معيد التأمين مسؤولاً عن الخسارة الزائدة عن هذا الاحتفاظ وضمن السقف المحدد في العقد².

6. وظيفة الاستثمار

تعد وظيفة الاستثمار وظيفة في غاية الأهمية على مستوى كل العمليات في شركات التأمين إذ تتراكم الأموال المستثمرة بصفة مستمرة، وذلك بسبب الأقساط التي تدفع مقدماً ويمكن أن تستثمر، حتى وقت الحاجة إلى دفع التعويضات والمصروفات. فالنشاط الاستثماري يعد جزءاً هاماً من نشاط شركات التأمين، حيث أن إيرادات الاستثمار تعتبر مصدراً لا يستهان به من مصادر إيرادات شركات التأمين، تساعد على جبر الخسائر الناتجة عن التغطية التأمينية البحتة وتحقيق فائض، وهذا ما يشير إليه بعض الكتاب بقولهم "قد تحقق الكثير من شركات التأمين خسائر أو ربحاً ضئيلاً من عملية الاكتتاب المباشر خلال عدة سنوات، ولكنها تحقق صافي دخل مرتفع من استثمار أموالها مما يساعدها على

¹ عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص252.

² بماء بيج شكري، "إعادة التأمين بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار الثقافة، عمان، 2008، ص21.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

جبر هذه الخسائر وتحقيق فائض". لذا تعد وظيفة الاستثمار في شركات التأمين من أهم وأعقد الوظائف التي يجب أن تحظى باهتمام خاص من القائمين على إدارة الاستثمار في تلك الشركات، حيث تعد شركات التأمين بما يتجمع لديها من أموال مراكز استثمار بجانب ممارسة العملية الفنية للتأمين، ويمكن القول أنه في بعض الأحيان تغطي عوائد الاستثمار أي عجز غير متوقع في نتائج أعمال التأمين الفنية (خسائر ومصرفات الاكتتاب).¹

المطلب الثالث: أشكال شركات التأمين

تصنف شركات التأمين وفقا للشكل القانوني والشكل الفني:

أولاً: الشكل القانوني لشركات التأمين

وتصنف شركات التأمين حسب الشكل القانوني إلى:

1. شركات التأمين المساهمة

وهي شركات تجارية هدفها تحقيق الربح، تمارس كل فروع التأمين. وهناك جملة من الشروط الواجب توافرها عند تأسيسها وهي: عدد شركائها 7 شركاء على الأقل، توافر الحد الأدنى لرأسمال الاجتماعي المطلوب والذي يكون مرتفع نوعاً ما، تسير من طرف مجلس الإدارة الذي يتم اختياره من طرف المساهمين والذي يكلف بانتخاب الرئيس المدير العام (PDG)، تعمل بالاستعانة بوسطاء التأمين (الوكلاء العامون وممارسة التأمين)، تمارس جميع فروع التأمين دون قيود، أقساط التأمين تكون ثابتة.²

2. شركات التأمين التعاوني

هي تلك الشركات التي تمارس عمليات التأمين بقصد تقديم الخدمة للأعضاء، وبدون السعي في سبيل تحقيق الربح. ومن بين أهم المميزات الرئيسية لها هو أن رأس المال غير موجود أصلاً، وأن القائمين بإدارة المشروعات التعاونية هم أنفسهم الأعضاء، وتندمج مسؤولية المؤمن والمؤمن له (المستأمن) في شخص واحد هو عضو الهيئة، ويطلق على عملية التأمين التعاوني لفظ التأمين التبادلي لأن العضو المستأمن في المشروع التعاوني يطلب الضمان من غيره من الأعضاء وفي نفس الوقت يضمن للأعضاء الآخرين أخطارهم.³

ثانياً: الشكل الفني لشركات التأمين

تنقسم شركات التأمين حسب هذا الشكل إلى:

¹ عبيد أحمد أبو بكر، "إدارة أخطار شركات التأمين - أخطار الاكتتاب - أخطار الاستثمار"، ط1، دار صفاء، عمان، 2011، ص 142 - 143.

² François Couilbault, Constant Eliashberg, op.cit, p 122.

³ سالم رشدي سيد، مرجع سبق ذكره، ص 93.

1. شركات التأمين على الأشخاص

ويقصد بالتأمين على الأشخاص التأمين الذي يكون فيه الخطر المؤمن منه متعلقا بشخص المؤمن له لا بماله¹، وقد كان يطلق عليه سابقا التأمين على الحياة، ويشمل النشاط التأميني لهذا النوع من الشركات على كافة التأمينات المتعلقة بوفاة أو حياة المؤمن له، أو التي تجمع بين الاثنين (التأمين المختلط)، حيث هناك وثائق يستحق فيها مبلغ التأمين في حياة المؤمن له، وأخرى لا يستحق عنها مبلغ التأمين إلا بعد وفاته. أما بالنسبة إلى التأمين المختلط فإن المؤمن له يستحق مبلغ التأمين إذا بقي على قيد الحياة لفترة محدودة، بعدها يؤول مبلغ التأمين إلى المستفيدين إذا ما حدثت حالة الوفاة.²

2. شركات التأمين على الأضرار

ويقصد بالتأمين على الأضرار التأمين الذي يتم من خلاله تعويض المؤمن له عن خسارة لحقت ذمته المالية بمعنى أن هذا النوع من التأمين يتعلق بمال المؤمن له لا بشخصه، فالمؤمن له يؤمن نفسه من الأضرار التي تصيبه في ماله، ويتقاضى من المؤمن -شركة التأمين- ما يعوضه عن هذا الضرر في حدود المبلغ المتفق عليه في عقد التأمين³. ويأخذ هذا التأمين صفة تعويضية بحيث لا يجوز التعويض إلا بوجود الضرر، ويكون النشاط التأميني لهذا النوع من الشركات إما تأمين الذمة المالية للمؤمن له من الجانب الإيجابي فنكون أمام تأمين الأشياء ومن أبرز صورته: التأمين من الحريق، التأمين من السرقة، وتأمين موت المواشي...، وإما تأمين الذمة المالية للمؤمن له من الجانب السلبي فنكون أمام تأمين المسؤولية المدنية؛ أي تأمين الخسارة التي تلحق المؤمن له بسبب التعويض الذي يدفعه للمضرور، وهنا نكون بصدد ثلاثة أطراف المؤمن والمؤمن له والمصاب، على عكس تأمين الأشياء الذي يكون فيه طرفان فقط المؤمن والمؤمن له. ومن أبرز صورته: التأمين من المسؤولية عن حوادث السيارات، التأمين عن حوادث أعمال البناء، والتأمين عن مباشرة النشاط المهني...⁴

المبحث الثاني: تقديم شركات التأمين محل الدراسة

سيتضمن هذا المبحث التعريف بشركات التأمين الست عبر مديرياتها الجهوية في ولاية سطيف، والتي أدرجت عليها الدراسة الميدانية وهي: الشركة الوطنية للتأمين *Société Nationale d'Assurance "SAA"*، الشركة الجزائرية للتأمينات *Compagnie Algérienne des Assurances Total "CAAT"*، شركة ترست الجزائر

¹ أحمد لطفي أحمد، "نظرية التأمين: المشكلات العملية والحلول الإسلامية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 65.

² فواز صالوم حوي، محمد رمضان إسماعيل، "إدارة المؤسسات والأسواق المالية"، دار علاء الدين، سوريا، 2011، ص 81.

³ أحمد لطفي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁴ نادية ياس البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

"Trust Algeria"، الجزائرية للتأمينات *Gulf Insurance Group Algeria* "GIG Algeria"، أليانس للتأمينات "Alliance Assurances"، شركة سلامة للتأمينات الجزائر "Salama Assurances Algérie".

المطلب الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين "SAA"

أنشئت الشركة الوطنية للتأمين في 12 ديسمبر 1963 على شكل مؤسسة ذات رأس مال مختلط بين الجزائر ومصر (61% للجزائر و39% لمصر)، بمساهمة الخبرة التقنية المصرية آنذاك وهذا نظرا لافتقار الجزائر عقب الاستقلال للإطارات والهيئات ذات الكفاءة في مجال التأمينات. بدأت الشركة في ممارسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين، لكن هذه الوضعية لم تدم طويلا حيث تم التأمين الكلي للشركة في 27 ماي 1966 وبدأ بذلك احتكار الدولة لعمليات التأمين. في جانفي 1976، وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين، أجبرت الدولة الشركة الوطنية للتأمين على ممارسة عمليات التأمين على السيارات والأخطار البسيطة وتأمينات الأشخاص واستمرت على هذه الوتيرة إلى غاية فيفري 1989، حيث تحصلت الشركة الوطنية للتأمين على استقلاليتها المالية وتحولت بذلك من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم. في سنة 1990 قامت الدولة برفع تخصص شركات التأمين، عقب هذا استطاعت الشركة الوطنية للتأمين فتح نشاطها لكل عمليات التأمين متعددة الفروع كتغطية الأخطار الصناعية، البناء، النقل ماعدا التأمين على الصادرات الذي يقتصر على شركة CAGEX. وفي سنة 1995، أصدرت الدولة الأمر رقم 95/07 المتعلق بالتأمينات المعدل والمتمم بموجب القانون رقم 2006/04 والذي يقضي بتحرير سوق التأمين من احتكار الدولة، هذا ما فسخ المجال لشركات التأمين باعتماد وسطاء تأمين خواص لمزاولة نشاط التأمين. وتعتبر الشركة الوطنية للتأمين أول شركة تأمين في الجزائر، يقدر رأسمالها بـ 20 مليار دينار جزائري. تمكنت من احتلال المراكز الأولى في معظم فروع التأمين.

تنظيم الشركة الوطنية للتأمين يكون على ثلاث مستويات هي: المستوى المركزي، ويتمثل في المديرية العامة، المستوى الجهوي، ويتمثل في المديرية الجهوية وعددها 15 مديرية جهوية موزعة عبر كامل التراب الوطني تتواجد في كل من الجزائر 1، الجزائر 2، الجزائر 3، بشار، عنابة، باتنة، قسنطينة، البليدة (موزاية)، وهران، ورقلة، غليزان، سطيف، سيدي بلعباس، تيزي وزو، تلمسان، وشبكة تجارية تضم وكالات مباشرة، سماسرة التأمين، وكلاء عامون، ومكاتب صيرفة التأمين.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

وتمارس الشركة الوطنية للتأمين كافة فروع التأمين المتمثلة في: تأمين الحريق ولواحقه والأخطار الأخرى البسيطة (المتعلقة بالسكن، الأخطار المهنية، السرقة...); تأمينات الأخطار التقنية (كسر الآلات، كل المعدات الإلكترونية والإعلام الآلي...); التأمينات المرتبطة بالبناء (جميع أخطار المقاوله); التأمين على الكوارث الطبيعية; تأمين القروض; التأمينات على خسائر الاستغلال (بعد الحريق وكسر الآلات); التأمينات على المسؤولية المدنية; تأمين السيارات; تأمينات النقل; التأمينات الزراعية.¹

وقد تم إنشاء المديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين "SAA" محل الدراسة بتاريخ 1 جانفي 1980، بشبكة مكونة في البداية من تسع وكالات مباشرة (سطيف أ، سطيف ب، سطيف ج، العلمة، بجاية، أقبو، خراطة، برج بوعريريج، ومسيلة)، حيث كانت تتواجد في شارع العقيد عميروش رقم 15، وتم نقل مقر المديرية عام 1992 إلى المقر الحالي في شارع قويدر شليحي. تتكون الشبكة التجارية الحالية التي تضم أربع ولايات وهي: سطيف وبجاية وبرج بوعريريج والمسيلة من (29) وكالة مباشرة (11 في سطيف، 11 في بجاية، 2 في برج بوعريريج، و 5 في المسيلة)، تسعة وعشرون (29) وكيلالا عاما (11 في سطيف، 17 في بجاية، 0 في برج بوعريريج، 1 في المسيلة)، و (7) مكاتب صيرفة التأمين (3 في سطيف، 2 في بجاية، 0 في برج بوعريريج، 2 في المسيلة).²

المطلب الثاني: التعريف بالشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT"

تم إنشاء الشركة الجزائرية للتأمين الشامل "CAAT" في أفريل سنة 1985 إثر إعادة هيكلة قطاع التأمين، وذلك بموجب المرسوم 82-85 المؤرخ في 30 أفريل 1985 كمؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) متخصصة في تأمين النقل. وقد كانت تسمى عند إنشائها بالشركة الجزائرية لتأمينات النقل، وبدأت في مزاوله نشاطها في جانفي 1986 تحت احتكار الدولة لكل العمليات التأمينية وتخصص الشركات، لذلك أعتمدت شركة CAAT لتطبيق نشاط أحادي الفرع وهو تأمين النقل البحري والجوي والبري. ومع بداية الإصلاحات الاقتصادية وتوجه الجزائر نحو اقتصاد السوق، تحولت الشركة الجزائرية لتأمينات النقل من مؤسسة عمومية اقتصادية إلى شركة ذات أسهم (SPA) وذلك في أكتوبر سنة 1989، وسميت بالشركة الجزائرية للتأمينات، وعرفت أيضا تحولين جذريين آخرين هما إلغاء التخصص عن شركات التأمين الذي سمح بتسويق جميع فروع

¹ <https://www.saa.dz>, consulté en Mai 2022.

² بناء على الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية سطيف للشركة الوطنية للتأمين SAA.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

التأمين، وإنهاء احتكار الدولة على عمليات التأمين وإعادة التأمين مكرسة بالأمر 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات، ونتيجة لهذا التحول قامت بتوسيع نشاطها لتضم إلى جانب تأمين عمليات النقل فروع التأمين الأخرى. كما أدى استمرار عملية الإصلاح، التي عززها القانون 06-04 الصادر في 20 فبراير 2006، الذي يعدل ويتمم الأمر رقم 95-07 -نص على فصل تأمين الأضرار عن تأمين الأشخاص- إلى إدخال تعديلات على القانون الأساسي لشركة CAAT لتصبح شركة تأمين ضد الأضرار لكل الفروع، كما قامت شركة CAAT بإنشاء فرع تابع لها متخصص في تأمين الأشخاص باسم (TALA) "تأمين الحياة الجزائري"، وذلك بالشراكة مع الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) وبنك الجزائر الخارجي (BEA). كما قامت بإعادة هيكلة تنظيمها بما يتوافق مع أهدافها من خلال التكيف مع القانون الأساسي الجديد لشركة تأمين الأضرار، تحسين التسيير، ومراقبة تطور الشركة.¹

وتعتمد الشركة على جهاز تنظيمي محكم ومتنوع، يتمتع بالكفاءة العالية والخبرة اللازمة من أجل تقديم أحسن الخدمات، والاقتراب أكثر من الجمهور، وهو يتكون من المديرية العامة، وتسع فروع جهوية، تتواجد ثلاث منها بالجزائر العاصمة (الجزائر العاصمة، حيدرة، الحراش)، وتتوزع باقي الفروع بكل من عنابة، قسنطينة، وهران، غرداية في الجنوب تلمسان، سطيف. وخمس مفتشيات جهوية (الشرق الأوسط، الغرب الأوسط، الشرق، الغرب، الجنوب). وشبكة تجارية تتكون من الوكالات المباشرة، ومكاتب الاكتتاب المباشر (BSD) التي تمثل وكالات في مناطق معينة من أجل الاقتراب من العملاء، ووكلاء التأمين العام (AGA) الذين هم وسطاء خاصون مفوضون من قبل الشركة لتمثيلها في دائرة إقليمية بالإضافة إلى التأمين المصرفي.

وتعرض الشركة الجزائرية للتأمينات حاليا مجموعة منتجاتها التأمينية من أجل تغطية الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها زبائنهم، كما تهدف الشركة إلى تنويع محفظة منتجاتها التي يغلب عليها فرع تأمين النقل، فهي تسعى إلى ضم فروع التأمين الأخرى داخل محفظتها وذلك لدعم النمو الاقتصادي، والتصدي للمنافسة، والحصول على أكبر حصة في السوق مع الأخذ بعين الاعتبار حماية الشركات والأفراد من المخاطر القابلة للتأمين بأعلى جودة للخدمة وبأفضل الأسعار. وتقدم الشركة الخدمات التأمينية التالية: تأمين الأفراد (تأمين السيارات، تأمين المسكن، وتأمين الكوارث الطبيعية)؛ تأمين المهنيين (تأمين المخاطر المهنية المتعددة، تأمين المسؤولية المدنية المهنية)؛ تأمين المؤسسات (تأمين النقل البري والبحري والجوي،

¹ <https://www.caat.dz>, consulté en Mai 2022.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

تأمين الأخطار الصناعية، التأمين الزراعي، وتأمين الأخطار الهندسية). كما تقدم الشركة بعض العروض الترويجية الجذابة لتحقيق رضا زبائنها وولائهم من جهة، ومحاولة جذب زبائن جدد لخدماتها من جهة أخرى. ومن بين هذه العروض "باقة لنا أسرتي" (عرض واحد يتضمن تأمين كل من: المسكن، المركبة، وآثار الكوارث الطبيعية)؛ "باقة لنا برو+" (عرض واحد يتضمن تأمين كل من: النشاط والمحلات، المسكن، المركبة والحظائر، وآثار الكوارث الطبيعية)؛ "باقة BTPH" (عرض واحد مخصص للمهنيين يتضمن تأمين كل من: النشاط والمحلات، المركبة، آلات البناء، وآثار الكوارث الطبيعية)؛ و"باقة الناقلون" (عرض واحد مخصص للمحترفين في النقل البري يتضمن تأمين كل من: النشاط والمحلات، المركبة، السلع المنقولة عبر الطريق البري، وآثار الكوارث الطبيعية).¹

وقد تم إنشاء المديرية الجهوية سطيف للشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" محل الدراسة في جانفي 2017، تضم الشبكة التجارية الحالية أربع ولايات وهي: سطيف وبجاية وبرج بوعرييج والمسيلة وهي تتكون من (9) وكالات مباشرة (2) في سطيف، 3 في بجاية، 1 في برج بوعرييج، 1 في المسيلة، 1 في العلمة، و1 في أقبو، وتسع (9) وكلاء عامون (2) في سطيف، 1 في بجاية، 4 في برج بوعرييج، 2 في العلمة).²

المطلب الثالث: تقديم شركة ترست الجزائر "Trust Algeria"

ترست الجزائر هي شركة مساهمة تأسست عام 1997 في إطار الأمر 95-07 الصادر في 25 يناير 1995 والذي خصص فتح سوق التأمين الجزائري للاستثمار الخاص. بدأت نشاطها في 28 فبراير 1998 كأول شركة خاصة جزائرية بعد حصولها على الاعتماد بتاريخ 18 نوفمبر 1997. وهي مختصة في جميع عمليات التأمين وإعادة التأمين. رأس مال الشركة مملوك كلياً للمستثمرين الأجانب، وهذا بعد أن قامت بشراء أسهم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "CAAR" وأسهم الشركة المركزية لإعادة التأمين "CCR" سنة 2007، وهو موزع كما يلي: (77,5%) لشركة ترست الدولية، و(22,5%) الشركة القطرية للتأمين العام). وقد وقعت شركة ترست الجزائر عقد شراكة مع "TRUST BANK"، حيث تمتلك بموجبها 14% من رأس المال الخاص، وذلك بهدف تزويد زبائنها بمزيد من القرب وضمان التواجد في جميع فروع البنك. ومن بين أهم المنتجات الموزعة في الشبكة المصرفية: الأخطار المتعددة للمسكن (أضرار المياه، الحريق، السرقة، والمسؤولية المدنية)، وتأمين الكوارث الطبيعية (الزلازل، الفيضان، العاصفة، والانزلاق الطيني). ووقعت شركة ترست الجزائر شراكة مع "ALGÉRIE ASSISTANCE"، والتي تمتلك بموجبها 12% من رأس المال الخاص، من أجل

¹ <https://www.caat.dz>, consulté en Mai 2022.

² بناء على الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية سطيف للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

تقديم خدمات المساعدة لزبائنها في حالة التعرض لحوادث قوية بالنسبة لقطاعي السيارات والسكن. كما وقعت شركة ترست اتفاقية شراكة مع شركة "AMANA ASSURANCES" المختصة في التأمين الشخصي، من أجل تقديم خدمات لزبائنها تلبي احتياجاتهم الخاصة بالحماية والمساعدة والادخار (المساعدة أثناء السفر، ضمان حوادث الحياة، التأمين المدرسي، تأمين الادخار والصحة الجماعية).¹

ويتكون الجهاز التنظيمي للشركة من المديرية العامة، وست مديريات جهوية تتواجد بكل من ولاية: عنابة، باتنة وهران، سطيف، والجزائر، غرداية.² وشبكة تجارية تنشط في جميع أنحاء الأراضي الجزائرية، وتغطي أكثر من 44 ولاية. وتقدم الشركة الخدمات التأمينية التالية: تأمين الأفراد (تأمين السيارات، تأمين الأخطار المتعددة للسكن، تأمين القوارب الترفيهية، المساعدة أثناء السفر، تأمين ترست للسائق الجيد "TBC" Trust Bon Conducteur وتأمين الكوارث الطبيعية)؛ التأمين المهني (تأمين السيارة وحظيرة السيارات، تأمين المسؤولية المدنية المهنية، وتأمين الأخطار المتعددة المهنية)؛ وتأمين المؤسسات (تأمين المسؤولية المدنية، تأمين نقل البضائع، التأمين الهندسي، تأمين الممتلكات، وتأمين الأخطار الخاصة).³

وقد تم إنشاء المديرية الجهوية سطيف لشركة ترست الجزائر "Trust Algeria" محل الدراسة سنة 2000، يتواجد مقرها في حي 01 نوفمبر 1954، تضم الشبكة التجارية الحالية ثماني ولايات وهي: جيجل، برج بوعرييج، المسيلة، ميله، باتنة، قسطينة، سطيف، بجاية. وهي تتكون من (36) وكالة مباشرة موزعة عبر الولايات التابعة للمديرية و(51) وكيلا عاما متواجدين في الولايات التي تضمها المديرية، ومكتبي اكتتاب مباشر (1 في سطيف، 1 في بجاية).⁴

المطلب الرابع: تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات "Gulf Insurance Group Algeria"

أنشئت الجزائرية للتأمينات "2a" بموجب الأمر 07/95 المتعلق بالتأمينات المؤرخ في 25 جانفي 1995 الذي يكرس انفتاح سوق التأمينات، وقد تأسست في 06 نوفمبر 1998 إثر حصولها على الاعتماد بموجب القرار رقم 14 /98 المؤرخ في 05 أوت 1998 لممارسة أنشطة التأمين وإعادة التأمين في جميع الفروع في الجزائر، بدأت مزاولة نشاطها في 01 جوان 1999، وتعتبر الجزائرية للتأمينات أول شركة تأمين برأس مال خاص بنسبة 100% تظهر في الجزائر. وقد راهنت الجزائرية للتأمينات على التميز من خلال وضع الزبون في

¹ <https://trust-dz.com/particuliers/>, consulté en Mai 2022.

² بناء على الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية سطيف لشركة ترست الجزائر TRUST ALGERIA.

³ <https://trust-dz.com/particuliers/>, consulté en Mai 2022.

⁴ بناء على الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية سطيف لشركة ترست الجزائر TRUST ALGERIA.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

قلب إستراتيجيتها التنموية. وقد تجسد التزامها تجاه زبائنها من خلال تسجيلها بين الشركات الأولى في الجزائر التي تشرع في إنشاء واعتماد نظام إدارة الجودة، وقد فازت بأول شهادة جودة 9001 ISO إصدار 2000 في 16 سبتمبر 2004 لنشاطها التأميني بجميع فروعها وإعادة التأمين. وهذا بفضل التزام ومشاركة جميع موظفيها المباشرين وغير المباشرين في التحسين المستمر لمستوى رضا الزبائن، وتم تحديد هذه الشهادة بشكل دوري من خلال الانتقال إلى الإصدار 2008 من معيار 9001 ISO في سبتمبر 2010، ثم إلى الإصدار 2015 من هذا المعيار الدولي نفسه في سبتمبر 2016. وتعد الجزائرية للتأمينات الشركة الوحيدة في السوق الجزائرية التي طبقت نظام إدارة الجودة 9001 ISO. وفي إطار إستراتيجيتها التنموية وسعيها نحو التميز، فتحت الشركة رأس مالها في عام 2015 لمجموعة الخليج للتأمين "GIG" (Gulf Insurance Group)، الشركة الرائدة بلا منازع في سوق التأمين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مع وجودها في 13 دولة وهي: الجزائر والكويت والأردن والإمارات العربية المتحدة والبحرين وسوريا والعراق ولبنان والمملكة العربية السعودية ومصر وقطر وعمان وتركيا. ويدعم هذا البعد الدولي لمجموعة GIG مساهميتها الرئيسيين وهما: المجموعة الاستثمارية الكويتية KIPCO "شركة مشاريع الكويت"، والمالية القابضة المحدودة الكندية FAIRFAX. ونتيجة لذلك أظهرت الشركة عضويتها رسمياً في مجموعة GIG، مع تغيير هويتها المرئية في 2 مارس 2021، لتصبح "GIG ALGERIA"، بدلاً من "2a".¹

يضم الهيكل التنظيمي للجزائرية للتأمينات ثلاث مستويات إدارية هي: المديرية العامة، المديرية المركزية، والمديرية الجهوية تقدر بثماني مديريات جهوية هي: الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، تلمسان، غرداية، سطيف، بجاية وقسنطينة. وشبكة تجارية تغطي أكثر من 44 ولاية على التراب الوطني.²

تقدم الجزائرية للتأمينات مجموعة متكاملة من منتجات التأمين والحلول المبتكرة التي تتكيف مع احتياجات كل زبون خاصة في: التأمين على السيارات؛ والتأمين على السكن؛ والتأمين ضد المسؤولية المدنية؛ والتأمين المهني متعدد المخاطر والأعمال التجارية متعددة المخاطر؛ والبناء والهندسة؛ والتأمين على النقل؛ والتأمين الزراعي؛ ومنتجات المساعدة على الطرق وفي السكن.³

¹ <https://www.gig.dz/>, consulté en Mai 2022.

² بناء على الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية سطيف للجزائرية للتأمينات GIG ALGERIA.

³ <https://www.gig.dz/>, consulté en Mai 2022.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

وقد تم إنشاء المديرية الجهوية سطيف للجزائرية للتأمينات "GIG Algeria" محل الدراسة في 15 فيفري 2001، يتواجد مقرها في شارع أول نوفمبر 1954 مبنى BERNABI. تضم الشبكة التجارية الحالية للمديرية الجهوية سطيف خمس ولايات وهي: سطيف، باتنة، بسكرة، المسيلة، وبرج بوعريرج، وهي تتكون من (45) وكالة منها وكالتين رئيسيتين، وتتوزع هذه الوكالات عبر الولايات التابعة للمديرية (7 في باتنة، 7 في بسكرة، 23 في سطيف، 2 في المسيلة 6 في برج بوعريرج). وتتكون الشبكة التجارية أيضا من (32) وكلاء عاما (5 في باتنة، 3 في بسكرة، 18 في سطيف، 2 في المسيلة، 4 في برج بوعريرج).¹

المطلب الخامس: تقديم أليانس للتأمينات " Alliance Assurances "

أليانس للتأمينات هي شركة ذات أسهم، تم إنشاؤها بموجب الأمر 07/95 المتعلق بالتأمينات المؤرخ في 25 جانفي 1995 والمكرس لفتح سوق التأمينات، وقد تأسست في 30 جويلية 2005 برأسمال مبدئي قدره 500 مليون دينار جزائري، وذلك بعد حصولها على الاعتماد بموجب القرار رقم 122/05 لممارسة نشاطها التأميني في الجزائر. حققت شركة أليانس للتأمينات زيادة في رقم الأعمال بنسبة 3% خلال سنة 2007، تمكنت على اثر ذلك من رفع رأس مالها من 500 مليون دينار جزائري عند تاريخ التأسيس إلى 800 مليون دينار سنة 2009. وشهد العام 2010 زيادة أخرى في رأس مالها ليبلغ 2.205 مليار دينار جزائري بالنسبة لنشاط التأمين على الأضرار. وتحققت هذه الزيادة في رأس المال عن طريق اللجوء العلني للادخار ومكّنات الشركة من الامتثال لأحكام المرسوم التنفيذي 09-375 المؤرخ في 2009/11/16 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 95-344 المؤرخ في 1995/10/30 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين. وفي نوفمبر 2010 شرعت أليانس للتأمينات في زيادة رأس مالها عن طريق العرض للاكتتاب. وانصبّ مبلغ العرض على 31% من رأس المال الاجتماعي، أي ما نسبته 1.44 مليار دينار مقسمة إلى 1804511 سهم. وفي مارس 2011 بعدما استوفى شروط القبول المنصوص عليها في القواعد العامة لبورصة الجزائر، تم إدراج سند رأس المال لشركة أليانس للتأمينات في جدول التسعيرة الرسمية بتاريخ 7 مارس 2011، وقدر سعر الإدراج بـ 830 دينار جزائري. وبذلك أصبحت شركة أليانس للتأمينات الشركة الأولى الخاصة التي تسعر أسهمها في بورصة الجزائر، وقد أثبتت التزامها بالاقتصاد الوطني وسوقها المالي الناشئ، وامتثالها للالتزامات الخاصة بالتواصل المالي

¹ بناء على الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية سطيف للجزائرية للتأمينات GIG ALGERIA.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

الشفاف، وكذلك لتوصيات هيئات البورصة. كما أطلقت المخطط الاستراتيجي "أليانس الجديدة 2015"، وقد تم تحسيده ميدانيا سنة 2012.¹

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات من ثلاث مستويات إدارية هي المستوى المركزي، ويتمثل في المديرية العامة، والمستوى الجهوي، ويتمثل في المديرية الجهوية، وعددها 8 مديريات جهوية موزعة عبر كامل التراب الوطني: المديرية الجهوية شرق - وسط الجزائر، المديرية الجهوية غرب - وسط الجزائر، المديرية الجهوية البليدة، سطيف، وهران غرداية، عنابة، وتلمسان)، وشبكة تجارية موزعة عبر التراب الوطني تقدر بـ 323 وكالة (164 وكالة عامة معتمدة (AGA)، 65 وكالة عامة فرعية (AGD) و 16 وكالة عامة رئيسية (AGP) و 78 وكالات ملحقة ((ANNEXES)).²

وتقدم شركة أليانس للتأمينات تشكيلة من المنتجات التأمينية تتمثل فيما يلي: التأمين ضد الأخطار الصناعية؛ التأمين ضد الأخطار المهنية وأخطار البناء؛ تأمين شامل للمؤسسات؛ التأمين على السيارات (المسؤولية المدنية، السرقة، خسائر الاصطدام أو بدون اصطدام، وكسر الزجاج...)؛ التأمين على النقل (البري، الجوي والبحري)؛ التأمين على المسكن (المسؤولية المدنية، السرقة، الحريق، كسر الزجاج، وأضرار المياه...)؛ والتأمين على الكوارث الطبيعية (الزلازل، الفيضانات والانهيارات الطينية، العواصف والرياح القاصية، حركة الأرضيات). ومن العروض المبتكرة للشركة عرض التأمين الشامل للمؤسسات الناشئة؛ وعرض EDEN "قاع راجين".³

وقد تم إنشاء المديرية الجهوية سطيف أليانس للتأمينات "Alliance Assurances" محل الدراسة في ماي 2006، يتواجد مقرها في حي 9 مساكن، بن دايجة مولود رقم 2، سطيف. تضم الشبكة التجارية الحالية تسع (09) ولايات وهي: سطيف، بجاية، برج بوعريش، المسيلة، بسكرة، باتنة، قسنطينة، ميلة، وتقرت، وتتكون الشبكة التجارية الحالية من (50) وكالة (18 في سطيف، 03 في بجاية، 2 في برج بوعريش، و 5 في المسيلة)، تسعة وعشرون (29) وكيلا عاما (11 في سطيف، 17 في بجاية، 0 في برج بوعريش، 1 في المسيلة)، و (7) مكاتب للتأمين المصرفي (3 في سطيف 2 في بجاية، 0 في برج بوعريش، 2 في المسيلة).⁴

¹ www.allianceassurances.com.dz, consulté en Mai 2022..

² بناء على الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية سطيف لشركة أليانس للتأمينات ALLIANCE ASSURANCES .

³ www.allianceassurances.com.dz, consulté en Mai 2022..

⁴ بناء على الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية سطيف لشركة أليانس للتأمينات ALLIANCE ASSURANCES .

المطلب السادس: تقديم شركة سلامة للتأمينات الجزائر " *Salama Assurances Algérie* "

تعتبر شركة سلامة للتأمينات الجزائر إحدى الفروع التابعة للشركة العربية الإسلامية للتأمين "إياك"، ومن أول الشركات التي تأسست في الجزائر القائمة على مبدأ التكافل. وقد اعتمدت شركة سلامة تأمينات الجزائر بمقتضى القرار رقم 46 الصادر بتاريخ 02 جويلية 2006 عن وزير المالية، وبذلك فقد استحوذت على شركة "البركة والأمان للتأمين وإعادة التأمين" المنشأة في 26 مارس 2000، والتي أصبحت اليوم "سلامة تأمينات الجزائر" بعد انضمامها إلى المجموعة الدولية للتأمين وإعادة التأمين سلامة¹.

لشركة سلامة للتأمينات الجزائر جهاز تنظيمي يمكنها من متابعة سير عملها بشكل منظم، حيث يضم المديرية العامة، بالإضافة إلى سبع مديريات جهوية وهي مديرية: الجزائر شرق، الجزائر غرب، باتنة، سطيف، عنابة، وهران وتلمسان. وشبكة تجارية تتكون من 277 نقطة بيع تضم الوكالات المباشرة؛ وكلاء التأمين العامون؛ مكاتب الاكتتاب المباشر؛ ووكالات صيرفة التأمين².

تعرض شركة سلامة للتأمينات الجزائر تشكيلة منتجات أهمها منتجات تأمينات الأفراد من خلال: التأمين على الأخطار المتعددة للسيارات (كسر الزجاج، السرقة، التصادم، المسؤولية المدنية...); التأمين على الأخطار المتعددة للسكن (الحريق والانفجار، السرقة، أخطار المياه، كسر الزجاج، والمسؤولية المدنية...); والتأمين على الأخطار المتعددة المهنية (الحريق والانفجار، سرقة المنقولات، أخطار المياه، كسر الزجاج، والمسؤولية المدنية...). ومنتجات تأمينات الشركات من خلال: تأمين الممتلكات مثل: (تأمين الحريق والأخطار الملحق، تأمين الأخطار المتعددة، تأمين الكوارث الطبيعية، كسر الآلات، وتأمين أضرار المركبات ومختلف آلات البناء...); تأمين المسؤولية المدنية المختلفة؛ و تأمين جميع أخطار ورشات البناء (التأمين على جميع الأخطار لورشات البناء، وجميع أخطار ماكينات البناء...). وتأمين النقل. كما تقدم لزيائنها مجموعة من المنتجات المبتكرة (مساعدة السيارات من خلال عقد شراكة مع *MAPFRE ASSISTANCE* تأمين الحماية القانونية، وتأمين المسؤولية المدنية للمديرين وموظفي الشركات)³.

وقد تم إنشاء المديرية الجهوية سطيف سلامة للتأمينات الجزائر " *Salama Assurances Algérie* " محل الدراسة في جانفي 2011، يتواجد مقرها حاليا بحي ثليجان عبد الرحمان. تتكون الشبكة التجارية الحالية التي تضم سبع

¹ <https://salama-assurances.dz>, consulté en Mai 2022.

² بناء على الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية سطيف لشركة سلامة للتأمينات الجزائر *SALAMA*.

³ <https://salama-assurances.dz>, consulté en Mai 2022.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

ولايات وهي: سطيف، بجاية، برج بوعريش، المسيلة، ميلة، جيجل، وباتنة (بريكة)، من مكتبين للاكتتاب المباشر (BSD) (1 في سطيف، 1 في بجاية)، و (28) وكيلًا عاما (AGA) (14 في سطيف، 3 في بجاية، 6 في برج بوعريش، 3 في المسيلة، 1 في ميلة، 1 في جيجل)، و (6) ملحقات (ANEX) (3 في سطيف، 2 في برج بوعريش، 1 في بريكة) و 12 وكالة دخل جزئي (ARP) (4 في سطيف، 3 في بجاية، 1 في برج بوعريش، 1 في المسيلة، 3 في ميلة).¹

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية، ثم نموذج، ومتغيرات الدراسة، والأدوات الإحصائية المستخدمة وفي الأخير عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بعينة ومجالات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

أولاً: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في المديرية الجهوية لشركات التأمين الجزائرية الواقعة في ولاية سطيف، وقد بلغ عددها سبع شركات هي: الشركة الوطنية للتأمين "SAA"، الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT"، شركة ترست الجزائر "Trust Algeria"، الجزائرية للتأمينات "GIG Algeria"، أليانس للتأمينات "Alliance Assurances"، شركة سلامة للتأمينات الجزائرية "Salama Assurances Algérie"، الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين "Compagnie CIAR" Internationale d'Assurance et de Réassurance. وقد تم استبعاد المديرية الجهوية سطيف للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين "CIAR"، وذلك بسبب امتناع مديرها الجهوي عن السماح بتوزيع وملء الاستمارات من طرف موظفيه وإعطاء المعلومات الضرورية، بدافع سرية المعلومات، لاسيما في ظل المنافسة بين شركات التأمين. أما وحدة المعاينة فقد تمثلت في المدراء الجهويين، رؤساء الدوائر، ورؤساء المصالح، وكل من بيده سلطة اتخاذ القرار في هذه الشركات، لما تتيحه مناصبهم من قدرة على الإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة في الاستبيان. وقد تم توزيع 64 استمارة على شركات التأمين الست محل الدراسة وقد تم استرجاع 55 استمارة، نظرا لعدم إرجاع بعضها من طرف بعض

¹ بناء على الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية سطيف لشركة سلامة للتأمينات الجزائرية SALAMA .

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

المستجوبين، كما تم استبعاد استمارة واحدة، نظرا لعدم صلاحيتها للاستغلال لعدم الإجابة على كامل محاور الاستمارة، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 54 استمارة، وذلك بنسبة تقدر بـ 84,38% وهي نسبة جيدة.

ثانياً: مجالات الدراسة الميدانية

1. المجال المكاني: شملت الدراسة الميدانية الشركات التي تمارس التأمين في الجزائر عن طريق مديرياتها الجهوية في ولاية سطيف، وعددها ست شركات، بعدما تم استبعاد CIAR للأسباب السالفة الذكر.

2. المجال الزمني: تم توزيع الاستمارات على الشركات التأمين المدروسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من بداية شهر ماي 2022 إلى غاية نهاية شهر جوان 2022؛

3. المجال البشري: يتمثل المجال البشري في الإدارة العليا والإدارة الوسطى لشركات التأمين محل الدراسة، وتشمل الإطارات ومتخذي القرار في الشركة (المدرء الجهويين، رؤساء الدوائر والمصالح...؛)

4. المجال الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين محل الدراسة.

ثالثاً : تحديد أدوات جمع البيانات

لمعالجة موضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على كافة الإطارات ومتخذي القرار في شركات التأمين محل الدراسة، في حين استعنا بالمقابلة كأداة ثانوية مع بعض المستجوبين بهدف إزالة الغموض عن الأسئلة المطروحة في الاستبيان، ومن ثم الحصول على إجابات دقيقة لأن هذه الأداة تضمن الملاءمة الجيدة للاستمارة وعدم ترك الأسئلة دون إجابة، كما تضمن فهم المستجوب للمقصود من كل سؤال.

1. الاستبيان: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.¹ ولمعرفة أثر عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين محل الدراسة، قمنا باستعمال الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة حول هذا الموضوع والتي يكون مصدرها المورد البشري، وهو مبين في الملحق رقم (01).

وقد تم الاستعانة في صياغة عبارات الاستبيان على مجموعة من الدراسات من بينها دراسة (سعد عبد عابر)، (ثمة فين سليم نوري)، (صورية لعنور)، و(حياة رزقي)، وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية للأفراد المستجوبين (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: تعلق بالمتغير المستقل والممثل في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتضمن أربعة وثلاثين (34)

عبارة، وقد قسم إلى المحاور التالية:

¹ ناجي عبد النور، "منهجية البحث السياسي"، دار اليازوي، عمان، 2011، ص 80 - 81.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

• **المحور الأول: الرسالة التسويقية،** والذي تم قياسه من خلال سبع عبارات، تمثلت في: تبين رسالة الشركة ماهيتها (من نحن؟)؛ تمتلك الشركة رسالة تسويقية واضحة وقابلة للتحقيق؛ تحدد الرسالة التسويقية من هم عملاء وزبائن الشركة المستهدفين؛ تتضمن الرسالة التسويقية معلومات واضحة عن مختلف الخدمات التي تقدمها الشركة؛ تعد الرسالة التسويقية دليلا للموظفين في الشركة يرشدهم عند ممارسة أنشطتهم المختلفة نحو العمل على تحقيق الأهداف المرسومة؛ توضح الرسالة التسويقية المزايا التنافسية للشركة؛ تعمل الشركة على تبليغ رسالتها لكافة الأطراف الداخلية والخارجية بهدف رفع كفاءة الأداء.

• **المحور الثاني: تحليل البيئة التسويقية،** والذي تم قياسه من خلال ست عبارات، وهي: تهتم الشركة بتحليل البيئة التسويقية الخارجية لتحديد الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل؛ تعمل الشركة على تحليل البيئة التسويقية الخارجية لتحديد التهديدات التي تحيط بها لتفاديها أو التخفيف منها؛ تأخذ الشركة بالحسبان عند تحليل بيئتها التسويقية التسويقية الخارجية كافة التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر في نشاطها؛ تأخذ الشركة بالحسبان عند تحليل بيئتها التسويقية الخارجية كافة التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر في نشاطها؛ تحدد الشركة نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها التسويقية الداخلية بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف؛ تعمل الشركة على تقييم وحصر مواردها وقدراتها التسويقية المتنوعة بصفة دائمة للاستفادة منها عند تقديم خدماتها؛ نتائج عملية تحليل البيئة التسويقية للشركة ضرورة لاعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

• **المحور الثالث: الأهداف التسويقية،** والذي تم قياسه من خلال أربع عبارات، وهي: تضع الشركة أهدافا تنبثق عن الرسالة التسويقية، وتحدد النتائج المرغوب التوصل إليها مسبقا؛ تقوم الشركة بتطوير أهدافها التسويقية دوريا بناء على نتائج التحليل المستمر للبيئة التسويقية؛ تحرص الشركة على أن تكون صياغة أهدافها التسويقية واضحة، قابلة للقياس لتقييم الأداء الفعلي؛ تتسم أهداف الشركة بالمرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية والتكيف معها.

• **المحور الرابع: صياغة الإستراتيجية التسويقية،** والذي تم قياسه من خلال سبع عبارات، وهي: تعمل الشركة على صياغة استراتيجياتها التسويقية بما يكفل استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التسويقية؛ تقوم الشركة بتحديد القطاعات السوقية المستهدفة -وفق حاجات الزبون- التي يمكن توفير أفضل الخدمات لها؛ يتم العمل على بناء صورة ذهنية جيدة عن الشركة وخدماتها في أسواقها المستهدفة؛ تقدم الشركة خدمات تحقق رغبات الزبائن؛ تضع الشركة سعر يناسب القدرة الشرائية للزبائن وبشكل تنافسي في نفس الوقت؛ تحدد الشركة القنوات التوزيعية التي يتم من

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

خلالها إيصال الخدمات إلى الأسواق المستهدفة في الوقت والمكان المناسبين؛ تنتقي الشركة عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، بيع شخصي، تنشيط مبيعات...) الأنسب والواجب إتباعها لإعلام الزبائن بخدماتهم المختلفة.

● **المحور الخامس: تنفيذ الإستراتيجية التسويقية**، والذي تم قياسه من خلال خمس عبارات، وهي: تحدد الشركة الأنشطة التسويقية والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ بما يتطابق مع الخطة الإستراتيجية التسويقية في كل الأقسام والإدارات؛ تضع الشركة برامج تدريبية لرفع كفاءة المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية؛ تقوم الشركة بإعداد الموازنات المالية اللازمة لكل مكون من مكونات الخطة الإستراتيجية التسويقية لانجاز أنشطتها التسويقية ولتعزيز أدائها؛ تتناسب الأنشطة الموضوعة مع الموازنة المقررة في الخطة الإستراتيجية التسويقية؛ تهيئ الشركة المناخ الملائم لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالوقت المناسب.

● **المحور السادس: الرقابة التسويقية**، والذي تم قياسه من خلال خمس عبارات، وهي: تحدد الشركة الجهة المسؤولة عن عملية الرقابة التسويقية؛ يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية التسويقية في الوقت المناسب والحد لها؛ تحدد الشركة مواعيد متابعة مستويات الانجاز في الخطة الإستراتيجية التسويقية؛ تهتم الشركة باتخاذ كافة التدابير لمعرفة أسباب الانحرافات في الخطة الإستراتيجية التسويقية والقيام بالأعمال التصحيحية؛ يتم تقييم الأداء الفعلي للتسويق من خلال قياسه ومقارنته بالأداء المخطط له، لتحديد الانحرافات.

القسم الثالث: تعلق بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء، وتضمن تسعة عشر (19) عبارة، وزعت على المحاور التالية:

● **المحور الأول: الربحية**، والذي تم قياسه من خلال خمس عبارات، وهي: تحقق الشركة ربحاً من استخدام أصولها. تحقق الشركة ربحاً عالٍ جراء زيادة الخدمات المقدمة. تساهم إدارة التسويق في تحقيق الأرباح للشركة من خلال الأداء الجيد للأنشطة التسويقية. تحقق الشركة الاستخدام الأفضل للموارد التسويقية المتاحة من خلال السيطرة على التكاليف التي ستعكس على زيادة الأرباح. ربحية الشركة خلال السنوات الثلاث السابقة في تزايد.

● **المحور الثاني: الحصة السوقية**، والذي تم قياسه من خلال ست عبارات، وهي: تقدم الشركة خدمات جديدة إضافية وذات جودة مقارنة بالشركات الأخرى في نفس المجال؛ تعكس الزيادة في التوزيع الجغرافي لمبيعات ووكالات الشركة الزيادة في عدد الزبائن الحاليين والمحتملين الذين يطلبون خدمات الشركة وثقتهم بأدائها؛ تعني الحصة السوقية العالية الجودة العالية لخدمات الشركة وأداء أفضل في تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين؛ تسعى الشركة باستمرار إلى الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها من خلال تقليل التكاليف؛ تعمل الشركة على تحسين حصتها السوقية من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن ومعالجة شكاواهم؛ الحصة السوقية التي تمتلكها الشركة مقبولة مقارنة بمنافسيها.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

• **المحور الثالث: رضا الزبون،** والذي تم قياسه من خلال ثماني عبارات، وهي: تحرص الشركة على تحقيق رضا زبائنها طيلة فترة التعامل معهم لأنهم يمثلون ربحاً حقيقياً لها؛ تسعى الشركة جاهدة إلى خفض تكلفة الخدمة المقدمة للزبون؛ تحرص الشركة على الاطلاع الدائم على تطلعات الزبائن المحتملين من أجل العمل على تلبيتها قصد استقطابهم؛ تعمل الشركة على تدريب موظفيها لجعلهم طرفاً فاعلاً في السعي إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للزبائن؛ السهر على المتابعة والمعالجة الموضوعية لشكاوى الزبائن مهما كانت من أجل العمل على إرضائهم؛ هناك انخفاض مستمر في عدد شكاوى الزبائن؛ تحري الشركة بصفة منتظمة استقصاءات لمعرفة مستوى رضا الزبون؛ هناك تزايد في عدد الزبائن الجدد للشركة.

أ. اختيار مقياس الدراسة (الاستبيان)

لقد تم استخدام مقياس ليكرت "likert" الخماسي، لقياس آراء المستجوبين حول فقرات الاستبيان، وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته، ويتألف من خمس درجات كما هو موضح في الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): مقياس ليكرت "likert" الخماسي.

الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الموافقة عن كل فقرة من فقرات الاستبيان تكون بحسب درجة توافرها في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين، حيث تحصل الموافقة القليلة جداً على الدرجة 1، والموافقة القليلة على الدرجة 2، والموافقة المتوسطة على الدرجة 3، والموافقة العالية على الدرجة 4، والموافقة العالية جداً على الدرجة 5.

ب. اختبارات صدق وثبات أداة القياس (الاستبيان)

• اختبار صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان المؤشرات التي وضعت لقياسها، ووضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال ما يلي:

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

بعد إعداد الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية الذي كان يحتوي على ثمانية وستون عبارة؛ تمت مراجعته مع المشرف أولاً ثم عرضه على البعض من الأساتذة المختصين كما هو موضح في الملحق رقم (02)¹، وبعد الاطلاع على آرائهم ومحاولة التوفيق فيما بينها، تم الأخذ بأغلب ملاحظاتهم التي أبدوها من حيث إعادة صياغة بعض العبارات المركبة، وتوضيح أو حذف بعضها الآخر نتيجة للتكرار، وتبعاً لهذه الملاحظات تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية، ليتضمن في الأخير ثلاثة وخمسين عبارة. وهو موضح في الملحق رقم (01).

• اختبار ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة أي له القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً. واختبار ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، إذ أن هذا الأسلوب يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (09) الموالي.

الجدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	معامل الثبات <i>Cronbachs alpha</i>	عدد الفقرات
التخطيط الاستراتيجي للتسويق	0,958	34
الأداء	0,915	19
الاستبيان ككل	0,965	53

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج *Spss26*

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع متغيرات الدراسة وأعلى من القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة بـ 0.6. حيث بلغ معامل الثبات لمحور التخطيط الاستراتيجي للتسويق القيمة 0.958، فيما بلغ هذا المعامل 0.915 لمحور الأداء، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغ 0.965، وهي قيمة ممتازة، تدل على اتساق داخلي كبير للفقرات الواردة في الاستبيان الشيء الذي يجعله يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً تعكس قدرته على جمع بيانات موثوقة تفني بأغراض الدراسة الميدانية.

¹ أنظر الملحق رقم (02).

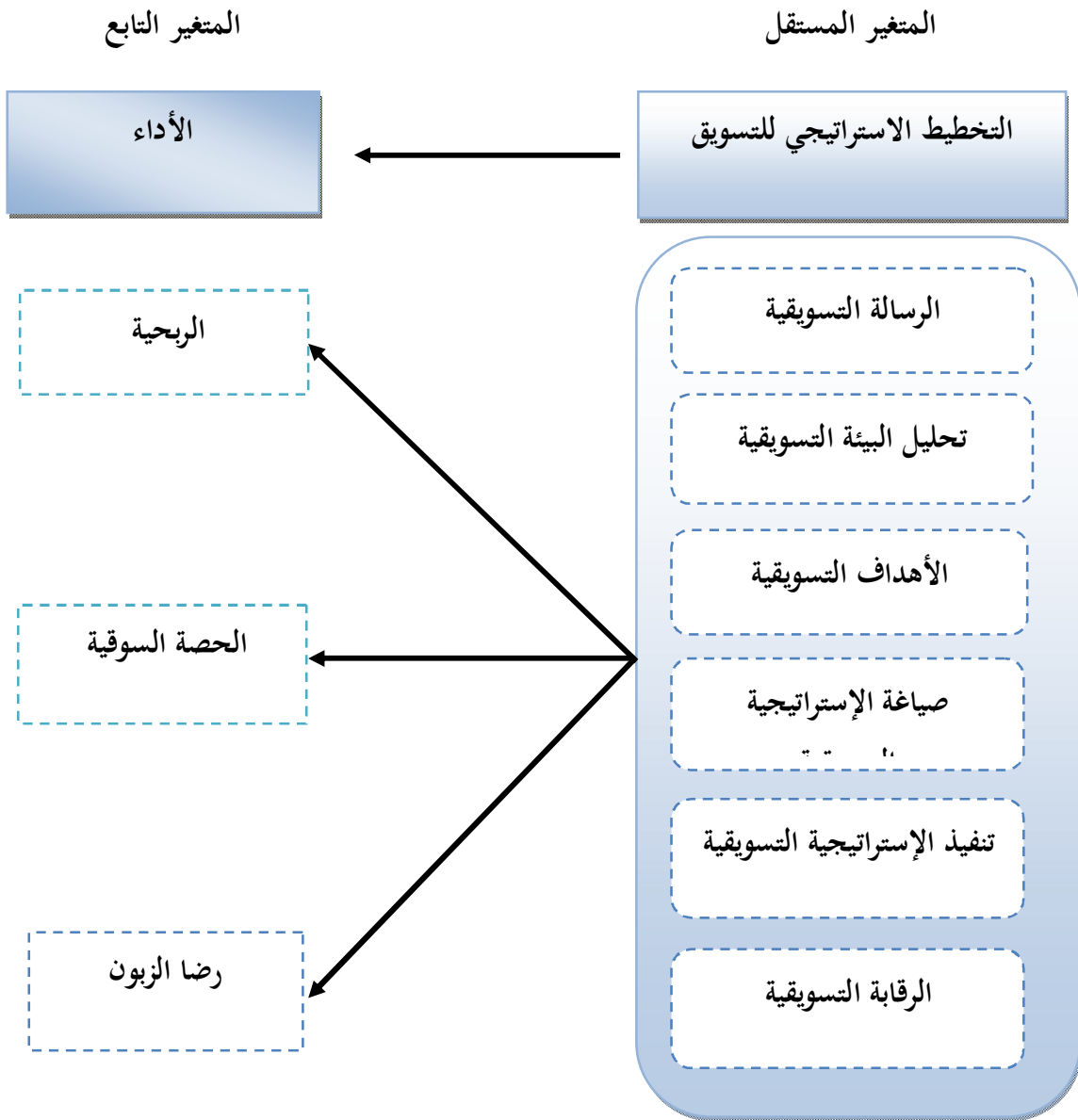
الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

المطلب الثاني: نموذج الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة

سنستعرض من خلال هذا المطلب نموذج الدراسة، ومتغيراتها وكذا أهم الأدوات والمقاييس الإحصائية المستخدمة.

أولاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (13): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة.

انطلاقاً من الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها، تم تشكيل نموذج للدراسة بهدف توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء، والشكل رقم (13)

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

يوضح النموذج. ويشمل هذا الأخير المتغيرات التي سيتم التطرق إليها في هذا البحث. حيث يتمثل المتغير المستقل في التخطيط الاستراتيجي للتسويق مقاسا بمجموعة من الأبعاد (الرسالة التسويقية، البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، صياغة الإستراتيجية التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، الرقابة التسويقية)، أما المتغير التابع فيتضمن الأداء الذي ينعكس في الربحية، الحصة السوقية ورضا الزبون.

ثانيا: متغيرات الدراسة

لابد من معرفة المحاور المكونة للمتغير المستقل والمتغير التابع؛ وذلك قصد فهم العلاقة بينهما.

1. المتغير المستقل: تمثل في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وقد حدد هذا المتغير بمتغيرات فرعية وهي:

أ. الرسالة التسويقية؛

ب. الأهداف التسويقية؛

ت. تحليل البيئة التسويقية؛

ث. صياغة الإستراتيجية التسويقية؛

ج. تنفيذ الإستراتيجية التسويقية؛

ح. الرقابة التسويقية.

2. المتغير التابع: تمثل في الأداء، وتم قياسه من خلال ثلاثة مؤشرات هي:

أ. الربحية؛

ب. الحصة السوقية؛

ت. رضا الزبون.

ثالثا: الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها، تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26)، والذي تم بفضلله استخراج جميع الجداول والمقاييس الإحصائية اللازمة. وبهدف اختبار الفرضيات فقد تم استخدام عدة أدوات إحصائية كما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لعرض ووصف الخصائص الشخصية للمستجوبين (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

في شركات التأمين محل الدراسة؛

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

2. المتوسط الحسابي: لحساب متوسط الاستجابات، ولقياس درجة الموافقة حول فقرات التخطيط الاستراتيجي

للتسويق والأداء من وجهة نظر المجيبين على الاستبيان في شركات التأمين محل الدراسة، مما يعطي رؤية واضحة لمستوى الموافقة أو عدمها، وبما أننا استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي، فقد تم تحديد الفئات التالية للمتوسط الحسابي:

- [1-1.80] تعبر على مستوى قليل جدا من الموافقة؛

- [1.80-2.60] تعبر على مستوى قليل من الموافقة؛

- [2.60-3.40] تعبر على مستوى متوسط من الموافقة؛

- [3.40-4.20] تعبر على مستوى عال من الموافقة؛

- [4.20-5] تعبر على مستوى عال جدا من الموافقة.

3. الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت إجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات محاور

الاستبيان؛ أي أنه يقيس التجانس في الإجابات.

4. معامل الارتباط بيرسون: تم استخدام هذا المعامل من أجل معرفة مدى وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير

التابع، ومن خلاله يتم تحديد طبيعة هذه العلاقة ودرجتها، وتتراوح قيمته بين -1 و1، وكلما اقتربت قيمته من 1 كان

الارتباط قويا، والعكس صحيح؛

5. الانحدار الخطي البسيط: يستعمل لقياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالية لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل

على المتغير التابع ويتم من خلال ذلك صياغة معادلة الانحدار. ويسمح النموذج بقياس مدى مساهمة المتغير المستقل في

تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع باحتساب قيمة المعامل R^2 .

6. معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويبين لنا هذا المعامل النسبة المئوية التي يؤثر بها

(المتغير المستقل) التخطيط الاستراتيجي للتسويق على (المتغير التابع) الأداء، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما

كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسب المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا الخطأ العشوائي.

7. F -Test: وذلك بهدف اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05*.

8. T -Test: وذلك بهدف اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

9. اختبار كولومجروف - سمرنوف: سنقوم باستخدام اختبار كولومجروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كان توزيع البيانات

يتبع التوزيع الطبيعي، والذي يعتبر شرطا لتطبيق الاختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الانحدار.

* وهو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ الذي يمكن أن يقع فيه الباحث، وهذا يعني أنه لو تم إعادة البحث مائة مرة فإننا سنحصل على نفس النتيجة خمسة وتسعون مرة، وستكون نسبة الخطأ في أن نحصل على نتيجة مختلفة هو خمسة مرات من أصل المائة.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان، واختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان وما يحتويه من أسئلة تخدم الموضوع، وذلك بداية بتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للمستجوبين، ثم البيانات المتعلقة بمحاور المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وفي الأخير البيانات الخاصة بمحاور المتغير التابع الأداء. بعدها اختبار صحة فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوبين: في هذا المحور سنصف الخصائص الشخصية للمستجوبين من حيث المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

أ. توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي: والذي تضمن أربع مستويات متوسطة، ثانوي، جامعي ومؤهلات أخرى. والجدول رقم (10) الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (10): توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	1	1,9
ثانوي	3	5,6
جامعي	46	85,2
مؤهلات أخرى	4	7,4
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

يوضح الجدول رقم (10) أعلاه أن غالبية المستجوبين لديهم مستوى جامعي، حيث مثلوا ما نسبته (85,2%)، في حين مثلت نسبتهم (7,4%) ممن يمتلك مستوى تعليمي آخر، فيما قدرت نسبة المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي بـ (5,6%). في حين بلغت نسبة المستجوبين ذوي المستوى التعليمي المتوسط القيمة (1,9%)، الملاحظ مما سبق أن معظم المستجوبين لديهم مستوى تعليمي جامعي، مما يدل على أن شركات التأمين محل الدراسة تعتمد على مورد بشري ذي تعليم عال، وذلك بهدف الرفع من كفاءة فريق عملها بهدف تحسين الخدمة المقدمة، إضافة إلى أنه سيساعد في الإجابة على فقرات الاستبيان بشكل أكثر دقة.

ب. توزيع المستجوبين حسب عدد سنوات الخبرة في المجال: وتضمن ثلاث مستويات تعكس عدد سنوات الخبرة في الميدان. كما هو موضح في الجدول رقم (11) الموالي:

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

الجدول رقم(11):توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة في المجال.

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	9,3
من 5 - أقل من 10 سنوات	16	29,6
أكثر من 10 سنوات	33	61,1
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26

يتضح من الجدول رقم (11) أعلاه أن ما نسبته (61,1%) من المبحوثين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، يليهم الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وذلك بنسبة (29,6 %)، في حين نجد أن نسبة المستجوبين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بلغت القيمة (9,3%)، وهذه البيانات تشير إلى أن غالبية المستجوبين في شركات التأمين المدروسة يمتلكون خبرة عملية طويلة نسبيا، وهذا ما سيساعد في تحقيق أهداف الأنشطة الموكلة لهم ويزيد من فعالية هذه الشركات.

2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بقسم التخطيط الاستراتيجي للتسويق في شركات التأمين محل الدراسة

لتحليل اتجاهات المستجوبين في شركات التأمين محل الدراسة نحو واقع تبني التخطيط الاستراتيجي للتسويق في شركات التأمين المبحوثة، تم الاعتماد على حساب كل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من الفقرات الموجودة ضمن كل محور من محاور هذا القسم، وجاءت النتائج كما يلي:

أ. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور الرسالة التسويقية

للتعرف على مستوى موافقة المستجوبين على فقرات محور "الرسالة التسويقية". تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول رقم (12) الموالي.

من خلال الجدول رقم (12) أدناه، يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الرسالة التسويقية تراوحت بين (3,66) و(4,07)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت عالية. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0,73) و(0,96)، وهي تدل على أن إجابات المستجوبين في شركات التأمين محل الدراسة، متجانسة بشكل كبير حول توافر بعد الرسالة التسويقية بفقراته، مما يعكس تقارب وجهات النظر بينهم. حيث تحتل الفقرة رقم(1): "تبين رسالة الشركة ماهيتها (من نحن؟)" المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4,07) وبانحراف معياري يقدر بـ (0,96)، وهو ما يؤكد على أن رسالة الشركة التسويقية توضح بالفعل ماهيتها، باعتبارها الوسيلة التي تساعد في تلافي

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

الغموض حول طبيعة عمل هذه الشركات بالنسبة لمختلف الأطراف ذات المصلحة، وتشجعهم على التعامل معها، من خلال تحديد الغرض من وجود هذه الشركات والوسائل المتبعة لتحقيقه، تليها الفقرة رقم (3) "تحدد الرسالة التسويقية من هم عملاء وزبائن الشركة المستهدفين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,73)، وهو ما يعني أن المستجوبين يؤكدون على أن شركات التأمين محل الدراسة تحدد بدقة في رسالتها التسويقية من هم زبائنهم المستهدفين الذين تقدم لهم خدماتها التأمينية، ثم تأتي الفقرة رقم (2) "تمتلك الشركة رسالة تسويقية واضحة وقابلة للتحقيق" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري (0,84)، وهذا يدل على أن شركات التأمين محل الدراسة تمتلك رسالة تسويقية واضحة بالنسبة للمبحوثين، ومن ثم سعيهم لتحقيقها على أرض الواقع بما يحقق الأهداف المرجوة. وتأتي الفقرة رقم (4) "تتضمن الرسالة التسويقية معلومات واضحة عن مختلف الخدمات التي تقدمها الشركة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,83) وانحراف معياري (0,84)، مما يدل على أن الرسالة التسويقية للشركات المدروسة تبين بوضوح ما هي الخدمات التأمينية التي تقدمها للزبائن، تليها الفقرة رقم (6) "توضح الرسالة التسويقية المزايا التنافسية للشركة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (0,81)، أي أن المستجوبين يؤكدون على أن الشركات المدروسة تسعى من خلال رسالتها التسويقية إلى إبراز المزايا التنافسية المختلفة التي تنفرد بها نشاطاتها عن الأنشطة المشابهة لها لدى الغير. ثم تأتي الفقرة رقم (7) "تعمل الشركة على تبليغ رسالتها لكافة الأطراف الداخلية والخارجية بهدف رفع كفاءة الأداء" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,87)، أي أن الشركات محل الدراسة تسعى جاهدة إلى إيصال رسالتها التسويقية للأطراف الداخلية والخارجية، بما يضمن إنجاز المهام المطلوبة، باعتبارهم حجر الأساس الذي تقوم عليه هذه الشركات فهي تتأثر وتتأثر فيهم مثل: لجنة الإشراف على التأمينات، المجلس الوطني للتأمينات، البنوك، حملة الأسهم، المؤمن لهم، الموظفين، المجتمع... وفي الأخير الفقرة رقم (5) "تعد الرسالة التسويقية دليلا للموظفين في الشركة يرشدتهم عند ممارسة أنشطتهم المختلفة نحو العمل على تحقيق الأهداف المرسومة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,66) وانحراف معياري (0,93)، أي أن الشركات محل الدراسة تعتبر رسالتها التسويقية كمرشد وموجه لموظفيها أثناء ممارسة أنشطتهم المختلفة، للوصول إلى الأهداف المرجوة.

كما يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالرسالة التسويقية يساوي (3,83)، والذي جاء ضمن الفئة [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,62، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، مع وجود تجانس كبير في إجاباتهم، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

برسالتها التسويقية، فوجود هذه الشركات مقترن بوجود رسالة محددة تسعى لتحقيقها، فهي تساعد في توضيح هوية الشركة والمبرر من وجودها، والمزايا التنافسية التي تميز أنشطتها عن باقي نشاطات الشركات المنافسة، كما تبين شريحة الزبائن المستهدفة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم مختلف الخدمات التأمينية لهم، كما أن سعي هذه الشركات إلى إيصال رسالتها التسويقية لمختلف أطراف المصلحة الداخلية والخارجية، لاسيما الموظفين باعتبارهم أحد أهم الموارد الداخلية سيساعد على انجاز المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه.

الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور الرسالة التسويقية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تبين رسالة الشركة ماهيتها (من نحن؟).	4,07	0,96	عالية	1
2	تمتلك الشركة رسالة تسويقية واضحة وقابلة للتحقيق.	3,87	0,84	عالية	3
3	تحدد الرسالة التسويقية من هم عملاء وزبائن الشركة المستهدفين.	3,90	0,73	عالية	2
4	تتضمن الرسالة التسويقية معلومات واضحة عن مختلف الخدمات التي تقدمها الشركة.	3,83	0,84	عالية	4
5	تعد الرسالة التسويقية دليلا للموظفين في الشركة يرشدهم عند ممارسة أنشطتهم المختلفة نحو العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.	3,66	0,93	عالية	7
6	توضح الرسالة التسويقية المزايا التنافسية للشركة.	3,77	0,81	عالية	5
7	تعمل الشركة على تبليغ رسالتها لكافة الأطراف الداخلية والخارجية بهدف رفع كفاءة الأداء.	3,74	0,87	عالية	6
جميع الفقرات معا		3,83	0,62		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

ب. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور تحليل البيئة التسويقية

للتعرف على مستوى موافقة المستجوبين على فقرات محور "تحليل البيئة التسويقية". تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول رقم (13) الموالي:

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور تحليل البيئة التسويقية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تهتم الشركة بتحليل البيئة التسويقية الخارجية لتحديد الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل.	3,70	0,90	عالية	4
2	تعمل الشركة على تحليل البيئة التسويقية الخارجية لتحديد التهديدات التي تحيط بها لتفاديها أو التخفيف منها.	3,53	0,88	عالية	6
3	تأخذ الشركة بالحسبان عند تحليل بيئتها التسويقية الخارجية كافة التغيرات.	3,74	0,97	عالية	2
4	تحدد الشركة نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها التسويقية الداخلية بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف.	3,83	0,90	عالية	1
5	تعمل الشركة على تقييم وحصر مواردها وقدراتها التسويقية المتنوعة بصفة دائمة للاستفادة منها عند تقديم خدماتها.	3,64	0,82	عالية	5
6	نتائج عملية تحليل البيئة التسويقية للشركة ضرورية لاعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق.	3,72	0,91	عالية	3
جميع الفقرات معا		3,69	0,70		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تحليل البيئة التسويقية تراوحت بين (3,53) و(3,83)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت عالية. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0,82) و(0,97)، وهي تدل على أن إجابات المستجوبين في شركات التأمين محل الدراسة، متجانسة بشكل كبير حول توافر بعد تحليل البيئة التسويقية بفقراته، مما يعكس تقارب وجهات النظر بينهم. حيث تحتل الفقرة رقم (4) "تحدد الشركة نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها التسويقية الداخلية بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف" المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3,83) و بانحراف معياري يقدر بـ (0,90)، وهو ما يعني قيام شركات التأمين محل الدراسة بتحليل بيئتها التسويقية الداخلية فهي تمكن من تحديد نقاط قوتها لتطويرها وتحديد نقاط ضعفها من أجل معالجتها، تليها الفقرة رقم (3) "تأخذ الشركة بالحسبان عند تحليل بيئتها التسويقية الخارجية كافة التغيرات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,97)، وهو ما يعني أن شركات التأمين محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات عند تحليل بيئتها التسويقية الخارجية الجزئية والكلية، والتي يمكن أن تؤثر عليها مثل: القوى الاقتصادية، التكنولوجية، والقوى السياسية والقانونية، الوسطاء، الزبائن، المنافسين، والجمهور...

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

وذلك بهدف الاستفادة من تلك التأثيرات إن كانت ايجابية، ومحاولة تفادي أو التخفيف منها إن كانت سلبية، ثم تأتي الفقرة رقم (6) "نتائج عملية تحليل البيئة التسويقية للشركة ضرورية لاعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري (0,91)، وهذا يدل على أن المستجوبين يؤكدون على أهمية نتائج تحليل البيئة التسويقية كأحد أهم مراحل الخطة الإستراتيجية التسويقية، وتأتي الفقرة رقم (1) "تهتم الشركة بتحليل البيئة التسويقية الخارجية لتحديد الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,90)، مما يدل على أن المستجوبين يؤكدون على اهتمام شركاتهم بتحليل بيئتها التسويقية الخارجية، لما لها من أهمية في تحديد الفرص المستقبلية التي يمكن اقتناصها. تليها الفقرة رقم (5) "تعمل الشركة على تقييم وحصر مواردها وقدراتها التسويقية المتنوعة بصفة دائمة للاستفادة منها عند تقديم خدماتها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري (0,82)، أي أن الشركات المدروسة تسعى من خلال تحليل بيئتها التسويقية الداخلية إلى تقييم وحصر مختلف الموارد والقدرات التسويقية بشكل دائم فهي تعد بمثابة مؤشر يلجأ إليه أصحاب المصالح لتقييم واختيار الشركات التي سيتعاملون معها، كما يمكن من خلالها تحديد مزاياها التنافسية والعمل على تطويرها من خلال تقديم أفضل الخدمات لربائنها، لاسيما الموارد المالية؛ ثم تأتي الفقرة رقم (2) "تعمل الشركة على تحليل البيئة التسويقية الخارجية لتحديد التهديدات التي تحيط بها لتفاديها أو التخفيف منها" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (0,88)، أي أن الشركات محل الدراسة تسعى من خلال تحليل بيئتها التسويقية الخارجية إلى تحديد التهديدات المحيطة بها، لتجنبها أو معالجتها.

ويتضح أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بتحليل البيئة التسويقية يساوي (3,69)، والذي جاء ضمن الفئة [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,70)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، مع وجود تجانس كبير في إجاباتهم، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بتحليل بيئتها التسويقية بشقيها الداخلية والخارجية باعتبارها جوهر أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق؛ فهي تساعد في التعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييم وحصر مختلف الموارد والقدرات التسويقية _ فهي تمثل المصدر الداخلي للميزة التنافسية _ بصفة دائمة، وتسييرها بما يتماشى والخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة لديها للاستفادة منها مثل: الهيمنة في السوق، الملاءة المالية الجيدة، سيولة كبيرة تعزز الربحية، السمعة الحسنة، امتلاك مراكز تدريب لتحسين المستمر لمهارات وكفاءة الموظفين، امتلاك محفظة زبائن مهمة، الجودة والتجديد في الخدمات المقدمة، شبكة توزيع كبيرة منتشرة في مختلف مناطق التراب الوطني، مزيج ترويجي مناسب للتعريف بمنتجات الشركة، السرعة في

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

التعويض عند تحقق الخطر المؤمن ضده، خدمات ما بعد البيع (السرعة في معالجة الملفات مع الطرف الخصم)...، وتحديد نقاط الضعف كضعف الجهاز التسويقي، ضعف قنوات التوزيع، عدم السرعة في معالجة الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن، التماطل في تعويض المؤمن له، ضعف التنوع والتطوير في الخدمات...، والعمل على معالجتها، كما تعمل على تحليل مختلف التغيرات في البيئة الخارجية والتي تؤثر في قدرتها على تنفيذ أنشطتها التسويقية كالتغيرات القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية...، لتحديد الفرص المستقبلية التي يمكن أن تفرزها والتي يجب عليها اقتناصها مثل: انخفاض تكاليف الوكلاء، ارتفاع حظيرة السيارات وما ينجر عنه من زيادة الطلب على تأمينها، التوسع العمراني الذي قد يسمح بزيادة الطلب على التأمين ضد الأخطار المتعددة للسكن، خروج منافس قوي من السوق...، ولاكتشاف التهديدات التي ينبغي أن تتجنبها أو تقلل منها مثل: ارتفاع حوادث السيارات مؤخرًا، صعوبة السيطرة على الاحتيال في التأمين على السيارات، تراجع استيراد السيارات وما ينجم عنه من انخفاض المبيعات، ضعف الثقافة التأمينية بسبب الوازع الديني، التغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن، البطالة، المنافسة القوية، غياب مدارس خاصة بالتكوين في التأمين وغيرها... وبالتالي يمكن للشركات محل الدراسة الاستعانة بالنتائج المستخلصة من تحليل بيئتها التسويقية بشقيها الداخلي والخارجي _ في ظل التغيرات البيئية المحيطة _ عند وضع أهدافها وخططها واختيار بدائلها الإستراتيجية، وعند تحديدها لنطاق السوق المستهدف، والقيود المفروضة من مختلف القوى الفاعلة فيه، وفي التعرف على وضعها التنافسي، مما يؤدي إلى تقوية مركزها التنافسي وخلق الميزة التنافسية لها.

ت. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور الأهداف التسويقية

للتعرف على مستوى موافقة المستجوبين على فقرات بعد "الأهداف التسويقية". تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول رقم (14) الموالي.

من خلال الجدول رقم (14) أدناه، يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الأهداف التسويقية تراوحت بين (3,68) و(3,88)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت عالية. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0,81) و(0,94)، وهي تدل على أن إجابات المستجوبين في شركات التأمين محل الدراسة، متجانسة بشكل كبير حول توافر بعد الأهداف التسويقية بفقراته، مما يعكس تقارب وجهات النظر بينهم. حيث تحتل الفقرة رقم (1) "تضع الشركة أهدافا تنبثق عن الرسالة التسويقية، وتحدد النتائج المرغوب التوصل إليها مسبقا" المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3,88) و بانحراف معياري يقدر بـ (0,86)، هذا يدل على أن الأهداف التسويقية لشركات التأمين محل الدراسة هي النتائج المطلوب تحقيقها مستقبلا بما يتماشى ومضمون رسالتها التسويقية، تليها الفقرة رقم (2)

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

"تقوم الشركة بتطوير أهدافها التسويقية دوريا بناء على نتائج التحليل المستمر للبيئة التسويقية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (0,94)، وهو ما يؤكد أن شركات التأمين محل الدراسة تراعي بشكل مستمر نتائج تحليل البيئة التسويقية عند تحديد أهدافها التسويقية، ثم تأتي الفقرة رقم (4) "تتسم أهداف الشركة بالمرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية والتكيف معها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,81)، وهو ما يؤكد فحوى الفقرة السابقة، فالأهداف التسويقية يجب أن تكون مرنة قابلة للتغير لتتسجم مع التغيرات الحاصلة في بيعيتها التسويقية، لتفادي التعارض الذي يمكن أن يحدث عند التنفيذ. وتأتي في الأخير الفقرة رقم (3) "تحرص الشركة على أن تكون صياغة أهدافها التسويقية واضحة، قابلة للقياس لتقييم الأداء الفعلي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (0,94)، مما يدل على أن المستجوبين يؤكدون على أن شركات التأمين محل الدراسة تسعى جاهدة لصياغة أهدافها التسويقية بشكل مفهوم وواضح، فهي تعد معيارا لتقييم النتائج الفعلية المتحصل عليها.

الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور الأهداف التسويقية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تضع الشركة أهدافا تنبثق عن الرسالة التسويقية، وتحدد النتائج المرغوب التوصل إليها مسبقا.	3,88	0,86	عالية	1
2	تقوم الشركة بتطوير أهدافها التسويقية دوريا بناء على نتائج التحليل المستمر للبيئة التسويقية.	3,77	0,94	عالية	2
3	تحرص الشركة على أن تكون صياغة أهدافها التسويقية واضحة، قابلة للقياس لتقييم الأداء الفعلي.	3,68	0,94	عالية	4
4	تتسم أهداف الشركة بالمرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية والتكيف معها.	3,70	0,81	عالية	3
جميع الفقرات معا		3,76	0,68		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

كما يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالأهداف التسويقية يساوي (3,76)، والذي جاء ضمن الفئة [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,68)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، مع وجود تجانس كبير في إجاباتهم، الأمر الذي يؤكد وعي المستجوبين بأهمية تحديد

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

مختلف الأهداف التسويقية بالاعتماد على مضمون رسالتها التسويقية، والسعي لتحقيق هذه الأهداف مستقبلا مثل: تحسين ربحيتها، تحسين مركزها التنافسي من خلال زيادة حصتها السوقية، إرضاء زبائنها، زيادة حجم المبيعات، وتخفيض عدد شكاوى الزبائن...، فالأهداف التسويقية تعبر عن النتائج المراد تحقيقها مستقبلا من قبل هذه الشركات بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في بيئتها التسويقية، وهي تساعد في تحديد الوظائف والأدوار بالنسبة لكل إدارة أو قسم أو فرد داخلها، كما تعد مرشدا لاتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، وتعد كمييار لتقييم النتائج المتحصل عليها في هذه الشركات، وبالتالي يمكن القول أن نجاح هذه الشركات لن يتحقق إلا بوجود أهداف تسويقية واضحة، ومحددة مسبقا تسعى لتحقيقها.

ث. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور صياغة الإستراتيجية التسويقية

للتعرف على مستوى موافقة المستجوبين على فقرات بمحور "صياغة الإستراتيجية التسويقية". تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول رقم (15) الموالي:

جدول رقم(15): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور صياغة الإستراتيجية التسويقية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعمل الشركة على صياغة استراتيجياتها التسويقية بما يكفل استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التسويقية.	3,75	0,86	عالية	3
2	تقوم الشركة بتحديد القطاعات السوقية المستهدفة -وفق حاجات الزبون- التي يمكن توفير أفضل الخدمات لها.	3,96	0,82	عالية	1
3	يتم العمل على بناء صورة ذهنية جيدة عن الشركة وخدماتها في أسواقها المستهدفة.	3,75	0,86	عالية	3
4	تقدم الشركة خدمات تحقق رغبات الزبائن.	3,87	1,01	عالية	2
5	تضع الشركة سعر يناسب القدرة الشرائية للزبائن وبشكل تنافسي في نفس الوقت.	3,59	1,09	عالية	5
6	تحدد الشركة القنوات التوزيعية التي يتم من خلالها إيصال الخدمات إلى الأسواق المستهدفة في الوقت والمكان المناسبين.	3,70	0,94	عالية	4
7	تنتقي الشركة عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، بيع شخصي، تنشيط مبيعات...) الأنسب والواجب إتباعها لإعلام الزبائن بخدماتهم المختلفة.	3,53	1,04	عالية	6
جميع الفقرات معا		3,74	0,72		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور صياغة الإستراتيجية التسويقية تراوحت بين (3,53) و (3,96)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت عالية. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0,82) و (1,09)، وهي تدل على أن إجابات المستجوبين في شركات التأمين محل الدراسة، متجانسة بشكل كبير حول توافر بعد صياغة الإستراتيجية التسويقية بفقراته، مما يعكس تقارب وجهات النظر بينهم. حيث تحتل الفقرة رقم (2) "تقوم الشركة بتحديد القطاعات السوقية المستهدفة - وفق حاجات الزبون - التي يمكن توفير أفضل الخدمات لها" المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3,96) وانحراف معياري يقدر ب (0,82)، أي أن الشركات المدروسة تعمل على اختيار القطاع السوقي المناسب لعرض أفضل خدماتها فيه بما يتماشى وحاجات ورغبات هذا القطاع، تليها الفقرة رقم (4) "تقدم الشركة خدمات تحقق رغبات الزبائن" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري (1,01)، وهو يدل على أن شركات التأمين محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بزبائنها باعتبارهم حجر الأساس الذي تقوم عليه، ومصدرا أساسيا في حصولها على الأرباح لذلك تسعى جاهدة إلى تحقيق رغباتهم ومن ثم كسب رضاهم وولائهم من خلال تقديم خدمات تأمينية متميزة لهم (تأمين السيارات، تأمين الحريق، التأمين البحري، تأمين السرقة... بالإضافة إلى خدمة ما بعد البيع)، ثم تأتي الفقرة رقم (1) "تعمل الشركة على صياغة استراتيجياتها التسويقية بما يكفل استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التسويقية"، والفقرة رقم (3) "يتم العمل على بناء صورة ذهنية جيدة عن الشركة وخدماتها في أسواقها المستهدفة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (0,86)، فالمستجوبين يؤكدون على ضرورة توافق الإستراتيجية التسويقية المصاغة مع الإمكانيات والموارد المتاحة في شركات التأمين محل الدراسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها التسويقية. كما تسعى هذه الشركات من خلال الخدمات التي تقدمها في أسواقها المستهدفة إلى بناء صورة ذهنية جيدة عنها وعن الخدمات المقدمة لاسيما السرعة في تعويض الزبائن عند تحقق الخطر المؤمن ضده، باعتباره معيارا هاما يساعد في ترك انطباع جيد في أذهانهم عن هذه الشركات وعن خدماتها؛ بالشكل الذي يساهم في زيادة استقطاب الزبائن. وتأتي الفقرة رقم (6) "تحدد الشركة القنوات التوزيعية التي يتم من خلالها إيصال الخدمات إلى الأسواق المستهدفة في الوقت والمكان المناسبين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,94)، مما يدل على أن المستجوبين يهتمون بتقريب شركاتهم من الزبائن لأهمية ذلك في تسويق خدماتهم التأمينية، وذلك من خلال العمل على اختيار القنوات التوزيعية الكفؤة وتكثيفها (منح الاعتماد للوكلاء العامون، فتح وكالات مباشرة، فروع في البنوك، ومكاتب تأمين متنقلة للمناطق البعيدة...) لتقريب وإيصال تلك الخدمات إلى القطاعات السوقية المستهدفة، بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم في الوقت والمكان المناسبين، ثم الفقرة رقم

(5) "تضع الشركة سعر يناسب القدرة الشرائية للزبائن وبشكل تنافسي في نفس الوقت" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,59) وانحراف معياري (1,09)، مما يدل على أن الشركات المدروسة تهتم بوضع أسعار ملائمة تعكس قيمة الخدمات التأمينية المقدمة للزبائن، وتتناسب مع طبيعة الخطر المؤمن ضده واحتمالات تحققه، لكي لا تزيد تكاليف تعويضات الخطر المؤمن ضده عن قيمة الأقساط المحصلة هذا من جهة، وبوضع أسعار تنافسية مع أسعار الخدمات التأمينية المشابهة والمقدمة من طرف المنافسين، لتتمكن من الحفاظ على حصتها في السوق وزيادتها من جهة أخرى. وتأتي في الأخير الفقرة رقم (7) "تنتقي الشركة عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، بيع شخصي، تنشيط مبيعات...)" الأنسب والواجب إتباعها لإعلام الزبائن بخدماتهم المختلفة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (1,04)، وهو ما يؤكد اهتمام الشركات محل الدراسة بانتقاء المزيج الترويجي المناسب بهدف زيادة مبيعاتها، فهو يساعد في تعريف الزبائن بهذه الشركات والخدمات التأمينية التي تقدمها والضمانات المرتبطة بها، ومحاولة التأثير عليهم وجذبهم لشرائها بشكل مستمر، وذلك باستعمال كل الأساليب منها: الإعلان في الصحف والمجلات، الملصقات، الإعلانات المدرجة على شاشات التلفاز أو الإذاعة، الانترنت، وضع اللوحات الإعلانية المضئية، البيع الشخصي المباشر بين مقدمي الخدمة والزبائن، ووسائل تنشيط المبيعات كالمشاركة في الصالونات والمعارض، تنظيم الندوات والملتقيات، منح تخفيضات في الأسعار بنسب متفاوتة حسب كل تأمين وهدايا للجمهور...

ويتبين كذلك أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية التسويقية يساوي (3,74)، والذي جاء ضمن الفئة [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,72)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، مع وجود تجانس كبير في إجاباتهم، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بصياغة إستراتيجيتها التسويقية فهي تبين الأنشطة التسويقية التي يجب على هذه الشركات القيام بها، وتساعد في تحديد المسار المناسب لهذه الأنشطة بفعالية لتحقيق رسالتها وأهدافها التسويقية، وبما يضمن الاستخدام الأمثل لقدراتها التسويقية ومواردها المتاحة، وذلك من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية واختيار القطاع السوقي المستهدف لتسويق خدماتها فيه وإشباع حاجاته ورغباته، عن طريق وضع مزيج تسويقي مناسب (الخدمة، السعر المناسب، التوزيع، والترويج...) يحقق لها المواءمة بين مواردها من جهة، وبين حاجات هذا السوق المستهدف من جهة أخرى، كما يترك انطبعا جيدا عن هذه الشركات وخدماتها في أذهان الزبائن وبما يحقق زيادة في حجم مبيعاتها.

ج. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

للتعرف على مستوى موافقة المستجوبين على فقرات بعد "تنفيذ الإستراتيجية التسويقية". تم حساب المتوسطات الحسابية

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول رقم (16) الموالي:

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحوّر تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحدد الشركة الأنشطة التسويقية والأشخاص المسؤولون عن التنفيذ بما يتطابق مع الخطة الإستراتيجية التسويقية في كل الأقسام والإدارات.	3.68	0.90	عالية	1
2	تضع الشركة برامج تدريبية لرفع كفاءة المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية.	3.38	1.27	متوسطة	5
3	تقوم الشركة بإعداد الموازنات المالية اللازمة لكل مكون من مكونات الخطة الإستراتيجية التسويقية لانجاز أنشطتها التسويقية ولتعزيز أدائها.	3.62	0.99	عالية	2
4	تتناسب الأنشطة الموضوعة مع الموازنة المقررة في الخطة الإستراتيجية التسويقية.	3.42	0.88	عالية	4
5	تهيئ الشركة المناخ الملائم لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالوقت المناسب.	3.61	0.76	عالية	3
جميع الفقرات معا		3.54	0.75		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تنفيذ الإستراتيجية التسويقية تراوحت بين (3,38) و(3,68)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت عالية. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0,76) و(1,27)، وهي تدل على أن إجابات المستجوبين في شركات التأمين محل الدراسة، متجانسة بشكل كبير حول توافر بعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بفقراته، مما يعكس تقارب وجهات النظر بينهم. حيث تحتل الفقرة رقم(1) "تحدد الشركة الأنشطة التسويقية والأشخاص المسؤولون عن التنفيذ بما يتطابق مع الخطة الإستراتيجية التسويقية في كل الأقسام والإدارات." المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.68) وانحراف معياري يقدر بـ (0.90)، أي أن الشركات المدروسة تهتم بتحديد أنشطتها التسويقية وكذا الأشخاص المسؤولين عن تنفيذها في مختلف الأقسام والإدارات وبما يتماشى والخطة الإستراتيجية التسويقية الموضوعة، تليها الفقرة رقم (3) "تقوم الشركة بإعداد الموازنات المالية اللازمة لكل مكون من مكونات الخطة الإستراتيجية التسويقية لانجاز أنشطتها التسويقية ولتعزيز أدائها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.99)، وهو يدل على أن شركات التأمين محل الدراسة تحرص على وضع الموازنات المالية لكل مكون من مكونات الخطة الإستراتيجية التسويقية وهو ما يساعد في تأدية أنشطتها التسويقية بكفاءة وفعالية، ثم تأتي الفقرة رقم (5) "تهيئ الشركة المناخ الملائم لتنفيذ

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

الإستراتيجية التسويقية بالوقت المناسب" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.76)، فالمستجوبين يؤكدون سعيهم في توفير الظروف المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالوقت المحدد لها. وتأتي الفقرة رقم (4) "تناسب الأنشطة الموضوعة مع الموازنة المقررة في الخطة الإستراتيجية التسويقية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.88)، مما يدل على حرص شركات التأمين محل الدراسة على تخصيص الموازنات المالية اللازمة بما يتناسب والأنشطة المخطط لها، وتأتي في الأخير الفقرة رقم (2) "تضع الشركة برامج تدريبية لرفع كفاءة المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.27)؛ أي أن اهتمام شركات التأمين محل الدراسة بوضع البرامج التدريبية لموظفيها المعنيين بتنفيذ إستراتيجيتها التسويقية كان متوسطا، على اعتبار أن جل الموظفين في الشركة مسؤولون عن تنفيذ الإستراتيجية التسويقية كل حسب اختصاصه ووظيفته، وعليه فإن الشركة لا يمكنها أن تتحمل نفقات التدريب لكافة موظفيها.

ويتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية يساوي (3.54)، والذي جاء ضمن الفئة [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.75)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، مع وجود تجانس كبير في إجاباتهم، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تلتزم بتنفيذ إستراتيجيتها التسويقية، من خلال تحديد الأنشطة التسويقية والأشخاص المسؤولون عن التنفيذ في كل أقسام وإدارات الشركة، وإعداد الموازنات المالية اللازمة لانجاز هذه الأنشطة بكفاءة وفعالية في الخطة الإستراتيجية التسويقية؛ أي وضع الإستراتيجية التسويقية موضع التنفيذ، بغية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

ح. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور الرقابة التسويقية.

للتعرف على مستوى موافقة المستجوبين على فقرات محور "الرقابة التسويقية". تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول رقم (17) الموالي.

من خلال الجدول رقم (17) أدناه، يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الرقابة التسويقية تراوحت بين (3,37) و(3,62)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت عالية، كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0,90) و(1,01)، وهي تدل على أن إجابات المستجوبين في شركات التأمين محل الدراسة متجانسة بشكل كبير حول توافر محور الرقابة التسويقية بفقراته، مما يعكس تقارب وجهات النظر بينهم. حيث تحتل الفقرة رقم (1) "تحديد الشركة الجهة المسؤولة عن عملية الرقابة التسويقية" المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3,62) وبانحراف معياري يقدر بـ (0,97)، أي أن الشركات المدروسة تولي اهتماما كبيرا بتحديد الجهات المختلفة المسؤولة عن الرقابة

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

التسويقية بمختلف أنواعها لضمان السير الحسن للأنشطة التسويقية، بما يتوافق وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة، ولتحديد مختلف الانحرافات أثناء التنفيذ، والعمل على تصحيحها، بغية تحقيق الأهداف المخطط لها. تليها الفقرة رقم (5) "يتم تقييم الأداء الفعلي للتسويق من خلال قياسه ومقارنته بالأداء المخطط له لتحديد الانحرافات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (0,98)، وهو يدل على أن شركات التأمين محل الدراسة تقوم بتقييم النتائج الفعلية المحققة ومقارنتها بشكل دوري مع النتائج المطلوب تحقيقها، لمعرفة إن كان هناك فروق بينهما، وتحديد الانحرافات التي أدت إلى ذلك، ثم تأتي الفقرة رقم (3) "تحدد الشركة مواعيد لمتابعة مستويات الانجاز في الخطة الإستراتيجية التسويقية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,42) وانحراف معياري (0,90)، أي أن الشركات تضع مواقيت محددة لتقييم مستويات الانجاز في الخطة الإستراتيجية، ومعرفة ما إذا كانت تسير وفق ما خطط له أم لا، وتحديد مختلف العقبات التي تعيق سيرها، لإيجاد الحلول اللازمة لها، وبما يضمن تنفيذها في الوقت المحدد لها. وتأتي الفقرة رقم (4) "تهتم الشركة باتخاذ كافة التدابير لمعرفة أسباب الانحرافات في الخطة الإستراتيجية التسويقية والقيام بالأعمال التصحيحية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,38) وانحراف معياري (1,01)، فشركات التأمين محل الدراسة تهتم باتخاذ كافة التدابير لمعرفة أسباب الانحرافات في الخطة الإستراتيجية التسويقية، والعمل على تصحيحها، إلا أن هذا الاهتمام لم يرق إلى المستوى المطلوب. وتأتي في الأخير الفقرة رقم (2) "يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية التسويقية في الوقت المناسب والمحدد لها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,37) وانحراف معياري (0,97)، وهو يدل على أن مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية التسويقية في شركات التأمين محل الدراسة كان متوسطا.

ويتبين من الجدول رقم (17) أيضا، أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالرقابة التسويقية يساوي (3,46) والذي جاء ضمن الفئة [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,78)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، مع وجود تجانس كبير في إجاباتهم، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تقوم بمتابعة ورقابة انجاز أنشطتها التسويقية، لضمان سيرها الحسن، وللتأكد من أنها تنفذ وفق ما خطط لها، وتحديد مختلف الانحرافات التي تحول دون ذلك، والقيام بالأعمال التصحيحية اللازمة من أجل تنفيذها في الوقت المحدد لها، وبالشكل الصحيح والمرغوب.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور الرقابة التسويقية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحدد الشركة الجهة المسؤولة عن عملية الرقابة التسويقية.	3,62	0,97	عالية	1
2	يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية التسويقية في الوقت المناسب والمحدد لها.	3,37	0,97	متوسطة	5
3	تحدد الشركة مواعيد متابعة مستويات الانجاز في الخطة الإستراتيجية التسويقية.	3,42	0,90	عالية	3
4	تتقم الشركة باتخاذ كافة التدابير لمعرفة أسباب الانحرافات في الخطة الإستراتيجية التسويقية والقيام بالأعمال التصحيحية.	3,38	1,01	متوسطة	4
5	يتم تقييم الأداء الفعلي للتسويق من خلال قياسه ومقارنته بالأداء المخطط له لتحديد الانحرافات.	3,50	0,98	عالية	2
جميع الفقرات معا		3,46	0,78		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

خ. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق ككل

للتعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في شركات التأمين محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع محاور هذا القسم كما هو موضح في الجدول رقم (18) الموالي:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحاور التخطيط الاستراتيجي للتسويق

محاوّر التخطيط الاستراتيجي للتسويق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرسالة التسويقية	3,83	0,62
تحليل البيئة التسويقية	3,69	0,70
الأهداف التسويقية	3,76	0,68
صياغة الإستراتيجية التسويقية	3,74	0,72
تنفيذ الإستراتيجية التسويقية	3,54	0,75
الرقابة التسويقية	3,46	0,78
التخطيط الاستراتيجي للتسويق ككل	3,68	0,59

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لجميع محاور التخطيط الاستراتيجي للتسويق عالية، حيث تراوحت بين (3,46) و(3,83)، وذلك بانحرافات معيارية تراوحت بين (0,62) و(0,78)، مما جعل المتوسط الحسابي الكلي للتخطيط الاستراتيجي للتسويق عاليا، حيث قدر بـ: (3,68)، وبانحراف معياري قدره (0,59)، وهو ما يدل على أن شركات التأمين محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال مراحلها المختلفة والمتنوعة في الرسالة التسويقية، تحليل البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، صياغة الإستراتيجية التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، والرقابة التسويقية.

3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء في شركات التأمين محل الدراسة

للتعرف على واقع الأداء في شركات التأمين محل الدراسة قمنا بتحليل اتجاهات المستجوبين حول فقرات محاوره والمتمثلة في: الربحية، الحصة السوقية، ورضا الزبون، وذلك من خلال حساب كل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من الفقرات الموجودة ضمن كل بعد من أبعاد هذا المحور، وجاءت النتائج كما يلي:

أ. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالربحية

للتعرف على مستوى موافقة المستجوبين على فقرات محور "الربحية". تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول رقم (19) الموالي:

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور "الربحية".

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحقق الشركة ربحا من استخدام أصولها.	3,87	0,86	عالية	1
2	تحقق الشركة ربحا عال جراء زيادة الخدمات المقدمة.	3,66	0,89	عالية	5
3	تساهم إدارة التسويق في تحقيق الأرباح للشركة من خلال الأداء الجيد للأنشطة التسويقية.	3,74	0,97	عالية	3
4	تحقق الشركة الاستخدام الأفضل للموارد التسويقية المتاحة من خلال السيطرة على التكاليف التي ستعكس على زيادة الأرباح.	3,68	0,86	عالية	4
5	ربحية الشركة خلال السنوات الثلاث السابقة في تزايد.	3,75	1,02	عالية	2
جميع الفقرات معا		3,74	0,64		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أعلاه، أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات محور الربحية عالية، حيث تراوحت بين (3,66) و(3,87)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,86) و(1,02)، وهي قيم ضعيفة تدل على تجانس الإجابات. حيث تحتل الفقرة رقم(1): "تحقق الشركة ربحاً من استخدام أصولها" المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3,87) وانحراف معياري يقدر بـ (0,86)، وهو دليل على قدرة شركات التأمين محل الدراسة في توليد الأرباح من خلال أموالها المتاحة المستخدمة في الاستثمار، وليس من أقساط التأمين فحسب. تليها الفقرة رقم (5) "ربحية الشركة خلال السنوات الثلاث السابقة في تزايد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (1,02)، وهو ما يعكس كفاءة إدارة شركات التأمين محل الدراسة في استخدامها لمواردها، ثم تأتي الفقرة رقم (3) "تساهم إدارة التسويق في تحقيق الأرباح للشركة من خلال الأداء الجيد للأنشطة التسويقية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,97)، على اعتبار أن تحقيق الأرباح لهذه الشركات يعد كنتيجة للتسيير الجيد لأنشطتها التسويقية، وذلك من خلال اختيار القطاعات السوقية المستهدفة، والسهر على تلبية احتياجاتها من خلال تقديم أفضل الخدمات التأمينية (اختيار أفضل منافذ للتوزيع، وأفضل طرق لترويج الخدمة التأمينية)، بالشكل الذي سيساعد على زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح ومواجهة المنافسة. وتأتي الفقرة رقم (4) "تحقق الشركة الاستخدام الأفضل للموارد التسويقية المتاحة من خلال السيطرة على التكاليف التي ستعكس على زيادة الأرباح" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (0,86)، وهو دليل على سعي شركات التأمين محل الدراسة إلى الاستغلال الأمثل للموارد التسويقية المتاحة، مع محاولة تخفيض تكاليف تلك الموارد، وبالشكل الذي سيؤدي إلى زيادة أرباح هذه الشركات. وفي الأخير الفقرة رقم (5) "تحقق الشركة ربحاً عالٍ جراء زيادة الخدمات المقدمة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,66) وانحراف معياري (0,89)، أي المستجوبين يؤكدون على تحقيق شركاتهم لأرباح عالية نتيجة زيادة الخدمات المقدمة.

كما يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالربحية يساوي (3,74)، والذي جاء ضمن الفئة [4.20-3.40]، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,64)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، مع وجود تجانس كبير في إجاباتهم، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بربحيتها، فهي من الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها، كما تعكس كفاءة وفعالية إدارة هذه الشركات في تنظيم أنشطتها التسويقية بكفاءة وفعالية، عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها التسويقية المتاحة، والذي سيؤدي إلى تنوع وزيادة حجم الخدمات التأمينية التي تقدمها، وبالشكل الذي سيجقق الأرباح لها.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

ب. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالحصصة السوقية

للتعرف على مستوى موافقة المستجوبين على محور "الحصصة السوقية". تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور كما هو مبين في الجدول رقم (20) الموالي:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور "الحصصة السوقية".

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تقدم الشركة خدمات جديدة إضافية وذات جودة مقارنة بالشركات الأخرى في نفس المجال.	3,75	1,02	عالية	5
2	تعكس الزيادة في التوزيع الجغرافي لمديريات ووكالات الشركة الزيادة في عدد الزبائن الحاليين والمحتملين الذين يطلبون خدمات الشركة وثقتهم بأدائها.	3,81	1,08	عالية	3
3	تعني الحصصة السوقية العالية الجودة العالية لخدمات الشركة وأداء أفضل في تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين.	3,85	0,97	عالية	2
4	تسعى الشركة باستمرار إلى الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها من خلال تقليل التكاليف.	3,85	0,91	عالية	2
5	تعمل الشركة على تحسين حصتها السوقية من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن ومعالجة شكاواهم.	3,90	0,93	عالية	1
6	الحصصة السوقية التي تمتلكها الشركة مقبولة مقارنة بمنافسيها.	3,77	0,81	عالية	4
جميع الفقرات معا		3,82	0,69		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات محور الحصصة السوقية عالية، حيث تراوحت بين (3,75) و(3,90)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,81) و(1,08)، وهي قيم ضعيفة تدل على تجانس الإجابات. حيث تحتل الفقرة رقم (5): "تعمل الشركة على تحسين حصتها السوقية من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن ومعالجة شكاواهم" المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3,90) وانحراف معياري يقدر بـ (0,93)، لأن الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن ومعالجة شكاواهم سيكون لها الأثر البالغ على زيادة مبيعات هذه الشركات، والتي ستنعكس على زيادة الحصصة السوقية وكذا الربحية، تليها الفقرة رقم (4) "تسعى الشركة باستمرار إلى الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها من خلال تقليل التكاليف"، والفقرة رقم (3) "تعني الحصصة السوقية العالية الجودة العالية لخدمات الشركة وأداء أفضل في تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين" في المرتبة الثانية

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

بمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري (0,91) و (0,97) على التوالي، فالحصة السوقية تعد مؤشرا على الأداء الجيد، والتسيير الفعّال للأنشطة التسويقية، والاستخدام الأمثل للموارد، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تقديمها لخدمات ذات جودة عالية، وتكاليف منخفضة تضمن أسعار تتناسب والقيمة المدركة لهذه الخدمات لدى الزبائن الحاليين والمحتملين وبالشكل الذي سيحقق لها الأهداف المرجوة. ثم تأتي الفقرة رقم (2) "تعكس الزيادة في التوزيع الجغرافي لمديريات ووكالات الشركة الزيادة في عدد الزبائن الحاليين والمحتملين الذين يطلبون خدمات الشركة وثقتهم بأدائها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (1,08)، فالمستجوبين يوافقون بدرجة عالية على أن الزيادة في منافذ التوزيع لشركاتهم يرتبط ارتباطا وثيقا بزيادة عدد الزبائن الحاليين والمحتملين. وتأتي الفقرة رقم (6) "الحصة السوقية التي تمتلكها الشركة مقبولة مقارنة بمنافسيها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (0,81)، مما يدل على أن المستجوبين يؤكدون على أن الحصة السوقية لشركاتهم مقبولة. وفي الأخير الفقرة رقم (1) "تقدم الشركة خدمات جديدة إضافية وذات جودة مقارنة بالشركات الأخرى في نفس المجال" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (1,02)، فالمستجوبين يؤكدون على توافر خدمات إضافية جديدة في شركاتهم.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالحصة السوقية يساوي (3,82) والذي جاء ضمن الفئة [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,69)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، مع وجود تجانس كبير في إجاباتهم، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بحصتها السوقية، لأنها من بين الأهداف الرئيسية التي تسعى لتحقيقها، كما تعد مؤشرا للحكم على قوة مركزها التنافسي، وعلى الأداء الجيد، والتسيير الفعّال لأنشطتها التسويقية.

ت. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور رضا الزبون

للتعرف على مستوى موافقة المستجوبين على فقرات محور "رضا الزبون". تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول رقم (21) الموالي.

من خلال الجدول رقم (21) أدناه، يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد رضا الزبون تراوحت بين (2,98) و(4,46)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت بين المتوسطة والعالية والعالية جدا. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0,69) و(1,29)، وهي تدل على أن إجابات المستجوبين في شركات التأمين محل الدراسة، متجانسة بشكل كبير حول توافر بعد رضا الزبون بفقراته، مما يعكس تقارب وجهات النظر بينهم. حيث تحتل الفقرة رقم (1): "تحرص الشركة على تحقيق رضا زبائنها طيلة فترة التعامل معهم لأنهم يمثلون ربحا حقيقيا لها" المرتبة

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

الأولى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4,46) و بانحراف معياري يقدر ب (0,69)، وهو ما يؤكد حرص شركات التأمين محل الدراسة في تحقيق رضا زبائنهم طوال فترة تعاملهم معها لكسب ولائهم لها، ولاستقطاب زبائن جدد نتيجة لإشادتهم بهذه الشركات، وبالخدمات التي تقدمها، والذي سيساعد بدوره في زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح لها. تليها الفقرة رقم (5) "السهر على المتابعة والمعالجة الموضوعية لشكاوى الزبائن مهما كانت من أجل العمل على إرضائهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,83)، وهو ما يعني أن المستجوبين يؤكدون على سهرهم الدائم على متابعة شكاوى زبائنهم والعمل على معالجتها بشكل صحيح لتحقيق رضاهم. ثم تأتي الفقرة رقم (3) "تحرص الشركة على الاطلاع الدائم على تطلعات الزبائن المحتملين من أجل العمل على تلبيةها قصد استقطابهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري (1,03) ، وهذا يدل على أن شركات التأمين محل الدراسة دائمة التقصي والبحث عن ميول ورغبات الزبائن الجدد في أسواقها المستهدفة بغية تقديم خدمات تلي هذه الرغبات، وهذا ما يؤدي إلى استقطابهم. وتأتي الفقرة رقم (8) "هناك تزايد في عدد الزبائن الجدد للشركة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,65) وانحراف معياري (0,99)، فالمستجوبين يؤكدون زيادة عدد الزبائن الجدد المستقطبين وهو ما يؤكد محتوى الفقرة السابقة، تليها الفقرة رقم (4) "تعمل الشركة على تدريب موظفيها لجعلهم طرفا فاعلا في السعي إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للزبائن" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري (1,29)، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تعمل على تنمية مواهب موظفيها لاسيما الذين هم على اتصال مباشر بالزبائن، ومسؤولين عن بيع الخدمات التأمينية لهم، من خلال تدريبهم وتكوينهم في المجال التسويقي حتى تكون لهم القدرة على شرح وتوضيح مختلف الخدمات التأمينية للزبائن، ومحاولة إقناعهم بشرائها بما يتناسب وحاجاتهم، بالإضافة إلى تحقيق رضاهم وكسب ولائهم، من خلال الاستقبال الجيد والخدمات المتميزة. ثم الفقرة رقم (2) "تسعى الشركة جاهدة إلى خفض تكلفة الخدمة المقدمة للزبون" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (1,05)، وذلك بهدف تحقيق رضا الزبائن الحاليين وكسب ولائهم من جهة، وجلب زبائن جدد من جهة أخرى. ثم الفقرة رقم (6) "هناك انخفاض مستمر في عدد شكاوى الزبائن" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,20) وانحراف معياري (0,91)، وقد كانت الموافقة من طرف المستجوبين على هذه الفقرة متوسطة ويرجع سبب الزيادة في عدد الشكاوى لدى الزبائن في غالب الأحيان إلى التأخر في دفع قيمة التعويضات عند تحقق الأخطار المؤمن ضدها، والتي يكون سببها عموما التأخر في تسوية ملفات المطالبات العالقة بسبب المتابعة القانونية بالنسبة للأضرار الجسمانية، أو تم الطعن فيها من قبل شركات التأمين للطرف الخصم. كما يرجع السبب أحيانا إلى

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

تجاوز حجم التعويض - الواجب الدفع للمؤمن لهم - للسقف المحدد بالنسبة لمبلغ التعويض على مستوى المديرية الجهوية الأمر الذي يستدعي طلبه من المديرية العامة لهذه الشركات، وقد تتأخر عملية تحصيل هذا المبلغ، مما ينجم عنه تأخر في عملية تعويض المؤمن لهم، وهذا ما سيؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا لديهم، وزيادة معدلات الشكاوى. وفي الأخير الفقرة رقم (7) "تجري الشركة بصفة منتظمة استقصاءات لمعرفة مستوى رضا الزبون" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2,98) وانحراف معياري (1,20)، وهو دليل على قلة اهتمام شركات التأمين محل الدراسة بإجراء الاستقصاءات اللازمة لمعرفة تطلعات زبائنهم ومحاولة تلبيةها بصفة دورية، لأن تكلفتها باهظة، ولا يمكن تخصيص ميزانية خاصة لها، كما أن النتائج المتحصل عليها تفتقر للمصداقية، ومتغيرة بتغير رغبات وحاجات الزبائن.

الجدول رقم(21):المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور "رضا الزبون".

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحرص الشركة على تحقيق رضا زبائنهم طيلة فترة التعامل معهم لأنهم يمثلون ربحا حقيقيا لها.	4,46	0,69	عالية جدا	1
2	تسعى الشركة جاهدة إلى خفض تكلفة الخدمة المقدمة للزبون.	3,50	1,05	عالية	6
3	تحرص الشركة على الاطلاع الدائم على تطلعات الزبائن المحتملين من أجل العمل على تلبيةها قصد استقطابهم.	3,72	1,03	عالية	3
4	تعمل الشركة على تدريب موظفيها لجعلهم طرفا فاعلا في السعي إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للزبائن.	3,64	1,29	عالية	5
5	السهر على المتابعة والمعالجة الموضوعية لشكاوى الزبائن مهما كانت من أجل العمل على إرضائهم.	3,90	0,83	عالية	2
6	هناك انخفاض مستمر في عدد شكاوى الزبائن.	3,20	0,91	متوسطة	7
7	تجري الشركة بصفة منتظمة استقصاءات لمعرفة مستوى رضا الزبون.	2,98	1,20	متوسطة	8
8	هناك تزايد في عدد الزبائن الجدد للشركة.	3,65	0,99	عالية	4
جميع الفقرات معا		3,63	0,70		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss26

كما يتضح من الجدول رقم (21) أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بمحور رضا الزبون يساوي (3,63)، والذي جاء ضمن الفئة [3.40-4.20]، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,70)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، مع وجود تجانس كبير في إجاباتهم، أي أن شركات التأمين

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا برضا الزبائن باعتبارهم المصدر الرئيس في تحقيقها للأرباح، وذلك من خلال محاولة تقديم خدمات مناسبة من حيث الجودة والسعر تلبي احتياجاتهم، والسهر على المتابعة والمعالجة الموضوعية لشكاواهم والاطلاع الدائم على تطلعاتهم والعمل على تلبيتها قصد الاحتفاظ بهم من جهة، ومحاولة استقطاب زبائن جدد من جهة أخرى، بالإضافة إلى تدريب موظفيها لزيادة مستويات رضا الزبون فهو مقياس للحكم على جودة الخدمات المقدمة من طرفها.

د. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور الأداء ككل

للتعرف على مستوى الأداء في شركات التأمين محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات أبعاد هذا المحور كما هو موضح في الجدول رقم (22) الموالي:

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة للأداء ككل.

محاوور الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الربحية	3,74	0,64
الحصة السوقية	3,82	0,69
رضا الزبون	3,63	0,70
الأداء ككل	3,72	0,61

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss 26.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات محاور الأداء عالية، حيث تراوحت بين (3,63) و(3,82)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,64) و(0,70)، مما جعل المتوسط الحسابي الكلي للأداء عاليا حيث قدر بـ (3,72)، وانحراف معياري قدره (0,61)، كما يوضح الجدول كذلك أن أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية كانت لمحور الحصة السوقية بمتوسط حسابي بلغ (3,82) وانحراف معياري قدر بـ (0,69)، ثم محور الربحية بمتوسط حسابي بلغ (3,74) وانحراف معياري قدر بـ (0,64)، ليليها بعد ذلك محور رضا الزبون بمتوسط حسابي بلغ (3,63) وانحراف معياري قدر بـ (0,70)، وهذا ما يدل على أن شركات التأمين محل الدراسة تهتم بتعزيز أدائها بمختلف محاوره؛ فالأداء يعد معيارا للحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات المختلفة المتبعة من قبل إدارة هذه الشركات، كما يعكس قدرتها في تلبية حاجات ورغبات زبائنهم وتحقيق رضاهم، من خلال نمو مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية، وتحقيقها لربحية أعلى.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع "الأداء"، والتي ترجع بالأساس للمتغير المستقل "التخطيط الاستراتيجي للتسويق"، وذلك بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث سنتأكد في البداية من صلاحية تطبيقه، ثم بعد ذلك سنقوم باختبار مدى صحة الفرضيات المعتمدة حول أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أداء شركات التأمين عبر مديرياتها الجهوية في ولاية سطيف.

1. التحقق من صلاحية تطبيق نموذج الانحدار الخطي

هناك شروط معينة يجب توفرها للتأكد من صلاحية تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط، والتي سنوضحها فيما يلي:

أ. الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات

لاختبار طبيعة ودرجة العلاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق)، والمتغير التابع (الأداء)، سنسعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول رقم (23) الموالي:

جدول رقم (23): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والأداء.

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة * (Sig)
الربحية		0,533	0.000
الحصة السوقية		0,675	0.000
رضا الزبون		0,682	0.000
الأداء		0,716	0.000

* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (المعنوية) أقل من أو يساوي 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط طردية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين كل بعد من أبعاد الأداء (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون) في شركات التأمين المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون القيم 0,533، 0,675، 0,682 على التوالي، وأن قيمة الدلالة الإحصائية (sig) تساوي 0.000، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (المعنوية) أقل من أو يساوي 0,01؛ وأن هناك تفاوت طفيف في قوة الارتباط بين التخطيط

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

الاستراتيجي للتسويق وبين أبعاد الأداء؛ حيث أن الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبعد رضا الزبون، وبعد الحصة السوقية كان ارتباطا قويا، في حين كان الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبعد الربحية ارتباطا متوسطا. كما يتبين أيضا أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق) والمتغير التابع (الأداء ككل) في شركات التأمين المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون القيمة 0,716، وأن قيمة الدلالة الإحصائية (sig) تساوي 0,000، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (المعنوية) أقل من أو يساوي (0,01). يتضح مما سبق بأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي للتسويق من طرف شركات التأمين محل الدراسة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين أدائها بمختلف أبعاده (الربحية، الحصة السوقية، ورضا الزبون)؛ إذ يساعد في توضيح الرؤية المستقبلية عن بيئة هذه الشركات في المستقبل، وتمكينها من التكيف مع هذه البيئة، وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وباتخاذ القرارات السليمة التي تتماشى وتحقيق أهدافها، بغية تقديم خدمات تلي احتياجات زبائنهم وتحقق رضاهم، وهذا ما سينعكس إيجابيا على تعزيز الأداء ممثلة في زيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية وتحقيق الربحية.

ب. اختبار اعتدالية التوزيع

• اختبار كولمجروف - سمرنوف:

سنقوم باستخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كان توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ولقد تم وضع فرضيتين لذلك هما:

H_0 : توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) لاختبار كولمجروف - سمرنوف دالا عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.05. أي (Sig) أقل من أو يساوي 0.05.

H_1 : توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) لاختبار كولمجروف - سمرنوف غير دال عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0.05. أي (Sig) أكبر من 0.05.

والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الاختبار:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف).

المتغير	القيمة الإحصائية لاختبار كولمجروف - سمرنوف	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق)	0,110	0,154	غير دال
المتغير التابع (الأداء)	0,060	0,200	غير دال

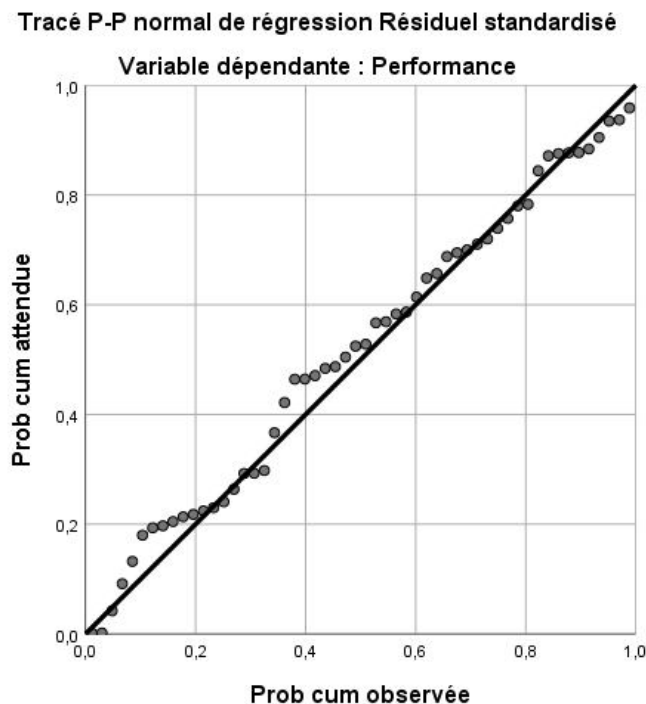
المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

يتضح من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الموضحة في الجدول أعلاه، أن القيمة الإحصائية لاختبار كولجروف-سمرنوف بلغت 0,110 للتخطيط الاستراتيجي للتسويق، و 0,060 للأداء عند مستوى الدلالة (Sig) تساوي 0,154، و 0,200 على التوالي، وهي قيم غير دالة عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0,05، وبالتالي نرفض الفرض العدمي H_0 ونقبل بالفرض البديل H_1 ، وعليه فإن توزيع البيانات لمتغيري الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وخاصة أسلوب الانحدار، وما يؤكد ذلك أيضا المخططات البيانية التي توضح التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية، وتجانسها، والتي تعتبر من بين الشروط الضرورية لإجراء تحليل الانحدار الخطي.

• التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية

يعتبر التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية شرط ضروري لاستعمال نموذج الانحدار الخطي، وللتأكد من هذا الشرط تم الاعتماد على المخطط البياني الموضح بالشكل رقم (14) أدناه، والذي يتم الحكم عليه من خلال شكل انتشار النقاط. الشكل رقم (14): مخطط $P-P$ normal للبواقي المعيارية والقيم المتوقعة للأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26.

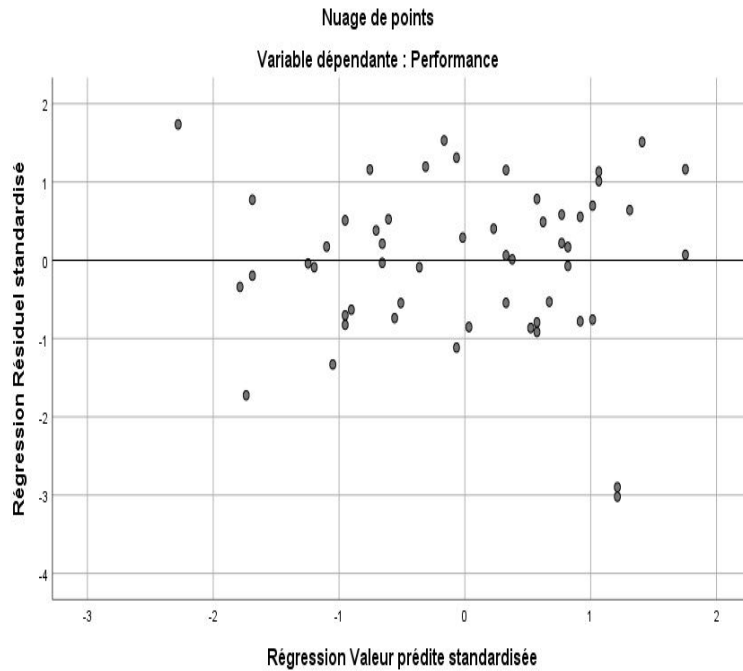
يتضح من خلال الشكل السابق أن معظم نقاط الانتشار قريبة من الخط المستقيم وتتوزع على جانبيه بطريقة منتظمة، مما يدل على أن البواقي المعيارية تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

• تجانس البواقي المعيارية (ثبات التباين)

يمكن التحقق من توفر هذا الشرط من خلال شكل سحابة النقاط المبينة في الشكل رقم (15) الموالي:

الشكل رقم (15): مخطط *Nuage de points* للبواقي المعيارية والقيم المتوقعة المعيارية للأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26.

يلاحظ من خلال فحص سحابة النقاط أعلاه أن شكل انتشار وتوزيع البواقي المعيارية يأخذ شكل عشوائي جيد على جانبي الخط الذي يمثل الصفر وداخل المجال $[-2, 2]$ ؛ مما يدل على أن هناك تجانس في تباين البواقي المعيارية. من خلال الشكلين السابقين يتضح أن البواقي المعيارية متجانسة وتتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبيانات كما رأيناه سابقا.

ت. المعنوية الكلية للنموذج (F -Test).

يقصد بها اختبار ما إذا كان نموذج الانحدار الخطي هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أم لا، وللتأكد من وجود معنوية كلية لهذا النموذج، والذي يمكن توضيحه من خلال المعادلة التالية: $Y=B_0+B_1X$ ، حيث يمثل: Y : المتغير التابع، X : المتغير المستقل، B_0 : الجزء الثابت للانحدار، و B_1 : معامل الانحدار (الميل). وذلك من خلال استخدام نتائج (F -Test)، حيث ينص هذا الاختبار على أنه إذا كانت قيمة (F) المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.05، فإن نموذج الانحدار معنوي، وأنه على الأقل يوجد معامل واحد من بين معاملات نموذج الانحدار (B_0, B_1) يختلف عن الصفر، والنتائج موضحة في الجدول رقم (25) الموالي:

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

الجدول رقم (25): اختبار (F) للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار.

اختبار F		متوسط المربعات (ms)	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (ss)	التباين
مستوى الدلالة ($Sig F^*$)	قيمة F المحسوبة				
0.000	54,561	10,274	1	10,274	الانحدار
/	/	0,188	52	9,729	الخطأ (البواقي)
/	/	/	53	20,066	المجموع

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0,05، وقيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 4,027.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26.

بناء على معطيات الجدول رقم (25) أعلاه نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 54,561، بمستوى دلالة (sig) تساوي 0.000، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0.05، وهو ما يدل مباشرة على أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا ما يؤكد المعنوية الكلية لنموذج الانحدار، وأن هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار معنوي ويختلف عن الصفر. وبالتالي فإن نموذج الانحدار مقبول لتمثيل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق (المتغير المستقل)، والأداء (المتغير التابع)، وهو نموذج معنوي ومقبول إحصائياً.

ث. المعنوية الجزئية للنموذج (T -Test)

يقصد بما اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار، وذلك من خلال اختبار T ، حيث ينص هذا الاختبار على أنه إذا كانت قيمة إحصائية (T) المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0.05، فإنه يوجد على الأقل معامل واحد من معاملات نموذج الانحدار معنوي ويختلف عن الصفر، وهذا ما توصلنا إليه في الخطوة السابقة، ولتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. والنتائج موضحة في الجدول رقم (26) الموالي:

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

الجدول رقم(26): اختبار ت (T-Test) للمعنوية الجزئية لنموذج الانحدار.

اختبار T		المعاملات	المعاملات غير المعيارية		النموذج
مستوى الدلالة (Sig T*)	قيمة T المحسوبة	المعيارية Beta	الخطأ غير المعيارية	B	
0.009	2,716	/	0,372	1,011	الجزء الثابت
0,000	7,387	0,716	0,100	0,736	المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق)

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05، وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 2,000.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الجزء الثابت للانحدار B_0 تساوي 1,011، وأن قيمة إحصائية (T) المحسوبة الموافقة له بلغت 2,716 بمستوى دلالة (sig) تساوي 0,009، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0,05، وهو ما يدل مباشرة على أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا ما يؤكد معنوية الجزء الثابت للانحدار في النموذج. أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار B_1 فقد بلغت القيمة 0,736، كما بلغت قيمة إحصائية (T) المحسوبة للتخطيط الاستراتيجي للتسويق القيمة 7,387 بمستوى دلالة (sig) تساوي 0,000، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0,05، وتدل مباشرة على أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وهو ما يؤكد معنوية معامل الانحدار في النموذج، وكذا تأثيره على الأداء. وبالتالي فإن معنوية المعاملات في نموذج الانحدار محققة.

من خلال ما سبق نكون قد تأكدنا من صلاحية تطبيق نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة.

2. اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من صلاحية تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط؛ سنقوم بعرض وتحليل ومناقشة فرضيات هذا البحث باستخدام هذا النموذج لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، ورضا الزبون) في شركات التأمين عبر مديرياتها الجهوية في ولاية سطيف.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

أ. نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الربحية في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.05".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الربحية في شركات التأمين محل الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الربحية.

المتغير التابع	النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار F		اختبار T		معامل التحديد R^2
		B	الخطأ غير المعياري		قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة ($Sig F^*$)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة ($Sig T^*$)	
الربحية	الجزء الثابت	1,638	0,470	/	20,639	0,000	3,487	0,001	0,284
	المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق)	0,571	0,126	0,533			4,543	0,000	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول (27) أعلاه، أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الربحية في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05، إذ بلغ معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع القيمة 0,284؛ أي أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق) يفسر ما مقداره 28,4% من التباين في المتغير التابع (الربحية)؛ بمعنى آخر أن ما قيمته 28,4% من التغيرات التي تحدث في الربحية ناتجة عن التغير في مستوى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق من طرف شركات التأمين محل الدراسة، أما نسبة 71,6% المتبقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت درجة التأثير لمعامل الانحدار B_1 القيمة 0,571؛ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتبني التخطيط الاستراتيجي للتسويق يؤدي إلى الزيادة في الربحية لشركات

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

التأمين المبحوثة بقيمة 0,571. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت القيمة 4,543، بمستوى دلالة (sig) تساوي 0,000، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0,05، وتدل مباشرة على أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت القيمة 20,639 بمستوى دلالة (sig) تساوي 0,000، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0,05، وتدل مباشرة على أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة Beta تساوي 0,533، وهي تدل على أن معامل الارتباط موجب؛ أي وجود علاقة خطية طردية وموجبة بين المتغيرين، من خلال ما سبق يتضح أن نموذج الانحدار مقبول لتمثيل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والربحية، وهو نموذج معنوي.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

$$Y_1 = 1,638 + 0,571 X$$

حيث أن:

Y_1 : الربحية، X : التخطيط الاستراتيجي للتسويق، B_0 : 1,638، B_1 : 0,571.

وبهذا تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الربحية في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05.

ب. نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الحصة السوقية في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0,05".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الحصة السوقية في شركات التأمين محل الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (28) الموالي.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الحصة السوقية.

معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	المتغير التابع
	مستوى الدلالة Sig (T^*)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig (F^*)	قيمة F المحسوبة	$Beta$	الخطأ غير المعياري	B		
0,455	0,041	2,099	0,000	43,455	/	0,445	0,933	الجزء الثابت	الحصة السوقية
	0,000	6,592			0,675	0,119	0,785	المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق)	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول (28) أعلاه، أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الحصة السوقية في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05، إذ بلغ معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع القيمة 0,455، أي أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق) يفسر ما مقداره 45,5% من التباين في المتغير التابع (الحصة السوقية)؛ بمعنى آخر أن ما قيمته 45,5% من التغيرات التي تحدث في الحصة السوقية ناتجة عن التغير في مستوى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق من طرف شركات التأمين محل الدراسة، أما نسبة 54,5% المتبقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت درجة التأثير لمعامل الانحدار B_1 القيمة 0,785؛ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتبني التخطيط الاستراتيجي للتسويق يؤدي إلى الزيادة في الحصة السوقية لشركات التأمين المبحوثة بقيمة 0,785. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت القيمة 6,592، بمستوى دلالة (sig) تساوي 0,000 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0,05، وتدل مباشرة على أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت القيمة 43,455 بمستوى دلالة (sig) تساوي 0,000، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0,05، وتدل مباشرة على أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة $Beta$ تساوي 0,675، وهي

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

تدل على أن معامل الارتباط موجب؛ أي وجود علاقة خطية طردية وموجبة بين المتغيرين، من خلال ما سبق يتضح أن نموذج الانحدار مقبول لتمثيل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والحصة السوقية، وهو نموذج معنوي. ويمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y_2 = 0,933 + 0,785 X$$

حيث أن:

Y_2 : الحصة السوقية، X : التخطيط الاستراتيجي للتسويق، B_0 : 0,933، B_1 : 0,785.

وبهذا تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الحصة السوقية في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05.

ت. نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على رضا الزبون في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0,05".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على رضا الزبون في شركات التأمين محل الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (29). أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول (29) أدناه، أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على رضا الزبون في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05، إذ بلغ معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع القيمة 0,465، أي أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق) يفسر ما مقداره 46,5% من التباين في المتغير التابع (رضا الزبون)؛ بمعنى آخر أن ما قيمته 46,5% من التغيرات التي تحدث في رضا الزبون ناتجة عن التغير في مستوى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق من طرف شركات التأمين محل الدراسة، أما نسبة 53,5% المتبقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت درجة التأثير لمعامل الانحدار B_1 القيمة 0,802؛ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتبني التخطيط الاستراتيجي للتسويق يؤدي إلى الزيادة في رضا الزبون لشركات التأمين المبحوثة بقيمة 0,802. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت القيمة

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

6,717، بمستوى دلالة (*sig*) تساوي 0,000 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0,05، وتدل مباشرة على أن قيمة (*T*) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (*F*) المحسوبة إذ بلغت القيمة 45,114 بمستوى دلالة (*sig*) تساوي 0,000، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0,05، وتدل مباشرة على أن قيمة (*F*) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة *Beta* تساوي 0,682، وهي تدل على أن معامل الارتباط موجب؛ أي وجود علاقة خطية طردية وموجبة بين المتغيرين، من خلال ما سبق يتضح أن نموذج الانحدار مقبول لتمثيل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق ورضا الزبون، وهو نموذج معنوي.

جدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على رضا الزبون.

المتغير التابع	النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار <i>F</i>		اختبار <i>T</i>		معامل التحديد R^2
		<i>B</i>	الخطأ غير المعباري		قيمة <i>F</i> المحسوبة	مستوى الدلالة (<i>Sig F*</i>)	قيمة <i>T</i> المحسوبة	مستوى الدلالة <i>Sig (T*)</i>	
رضا الزبون	الجزء الثابت	0,676	0,446	/	45,114	0,000	1,517	0,135	0,465
	المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق)	0,802	0,119	0,682			6,717	0,000	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26.

ويمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y_3 = 0,676 + 0,802 X$$

حيث أن:

Y_3 : رضا الزبون، X : التخطيط الاستراتيجي للتسويق، B_0 : 0,676، B_1 : 0,802.

وبهذا تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على رضا الزبون في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05.

ث. نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسة:

تنص الفرضية الرئيسة على ما يلي:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0,05".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين محل الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (30).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول (30) أدناه، أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05، إذ بلغ معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع القيمة 0,512، أي أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق) يفسر ما مقداره 51,2 % من التباين في المتغير التابع (الأداء)؛ بمعنى آخر أن ما قيمته 51,2 % من التغيرات التي تحدث في الأداء ناتجة عن التغير في مستوى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق من طرف شركات التأمين محل الدراسة، أما نسبة 48,8 % المتبقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت درجة التأثير لمعامل الانحدار B_1 القيمة 0,736؛ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتبني التخطيط الاستراتيجي للتسويق يؤدي إلى الزيادة في الأداء لشركات التأمين المبحوثة بقيمة 0,736. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت القيمة 7,387، بمستوى دلالة (sig) تساوي 0,000 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0,05، وتدل مباشرة على أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية كما رأينا سابقا، وكذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت القيمة 54,561 بمستوى دلالة (sig) تساوي 0,000، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0,05، وتدل مباشرة على أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة $Beta$ تساوي 0,716، وهي تدل على أن معامل الارتباط موجب؛ أي وجود علاقة خطية طردية وموجبة بين المتغيرين، من خلال ما سبق يتضح أن نموذج الانحدار مقبول لتمثيل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والأداء، وهو نموذج معنوي كما رأينا سابقا.

الفصل الثالث دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف

جدول رقم(30):نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء.

المتغير التابع	النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار F		اختبار T		معامل التحديد R^2
		B	الخطأ غير المعياري		قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة ($Sig F^*$)	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة ($Sig T^*$)	
الأداء	الجزء الثابت	1.011	0.372	/	54.561	0.000	2.716	0.009	0.512
	المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق)	0.736	0.100	0.716			7.387	0.000	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26.

ويمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالفرضية الرئيسة كما يلي:

$$Y=1,011+0,736 X$$

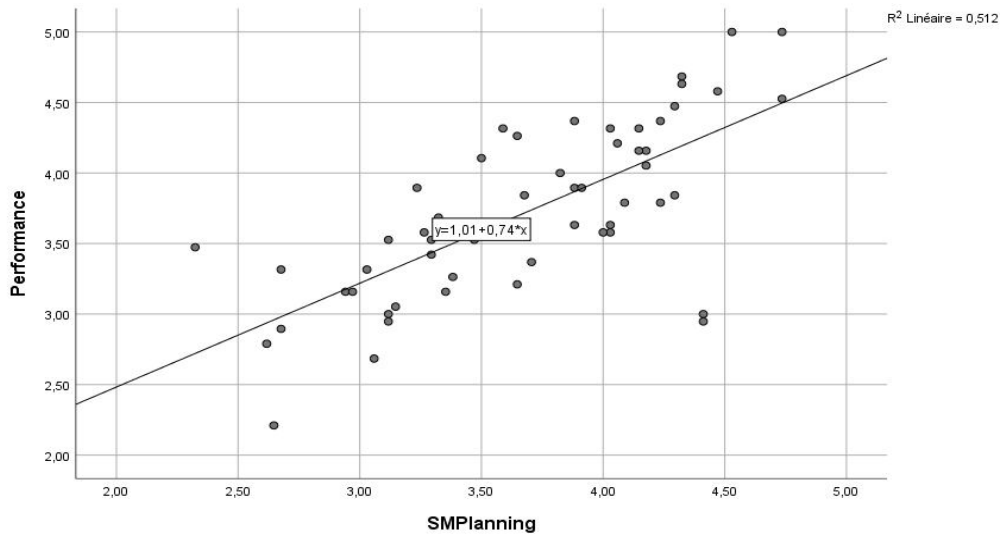
حيث أن:

Y : الأداء، X : التخطيط الاستراتيجي للتسويق، B_0 : 1,011، B_1 : 0,736.

يتضح من خلال معادلة نموذج الانحدار أن الجزء الثابت للانحدار B_0 يساوي القيمة 1,011، وهي قيمة موجبة، وأن قيمة معامل الانحدار B_1 تساوي 0,736، وهي قيمة موجبة أيضاً، وتتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وهذا ما يؤكد منطقية إشارات وقيمة معامل الانحدار، أي لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للدراسة ونتائج معادلة نموذج الانحدار المقدر للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والأداء.

ويمكن توضيح معادلة نموذج الانحدار الخاصة بالفرضية الرئيسة ببيانها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج spss26.

من خلال الشكل يتضح وجود علاقة خطية وطردية بين المتغيرين، حيث كلما زادت قيمة متغير التخطيط الاستراتيجي للتسويق (المتغير المستقل)، أدى ذلك إلى زيادة قيمة متغير الأداء (المتغير التابع). وبهذا تم إثبات صحة الفرضية الرئيسة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع الميداني، وتم نقل هذه الدراسة لاختبار فرضياتها على مستوى المديرية الجهوية لشركات التأمين الجزائرية في ولاية سطيف التي كانت محل الدراسة الميدانية، حيث تطرقنا إلى الجانب النظري لشركات التأمين، وتعرفنا على شركات التأمين محل الدراسة، ولقد اعتمدنا على أداة الاستبيان كأداة رئيسية والمقابلة الشخصية كأداة مساعدة في جمع البيانات الخاصة بدراستنا الميدانية، والذي تم توزيعه على مدراء وإطارات شركات التأمين محل الدراسة، وبلاستعانة بأساليب التحليل الإحصائي لبرنامج *spss*، توصلنا إلى أن مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي للتسويق يختلف أبعاده: الرسالة التسويقية، تحليل البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، صياغة الإستراتيجية التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، والرقابة التسويقية في شركات التأمين محل الدراسة كان قويا، كما أن مستوى الأداء يختلف أبعاده: الربحية، الحصة السوقية، ورضا الزبون في شركات التأمين محل الدراسة كان قويا أيضا. وتوصلنا بعد اختبار الفرضيات إلى صحة الفرضية الرئيسة، والتي أثبتنا من خلالها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05. كما توصلنا إلى صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي أثبتنا من خلالها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على كل بعد من أبعاد الأداء، والمتمثلة في: الربحية، الحصة السوقية، ورضا الزبون في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

خاتمة:

تمثل وظيفة التسويق حلقة وصل بين المؤسسة وزبائنها، ومصدرا مهما للمعلومات اللازمة التي تحتاجها مختلف الوظائف الأخرى بالمؤسسة، وإن نجاح واستمرارية هذه الأخيرة وتحقيقها للأرباح مرهون بمدى قدرتها على تسويق خدماتها بطريقة كفؤة وفعالة، تضمن إشباع حاجات ورغبات زبائنها، ولن يتحقق ذلك ما لم تتبع أسلوبا إداريا حديثا يساعدها في تسيير نشاطها التسويقي، وبممكنها من مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة في بيئة عملها، والتصدي للمنافسة الشديدة. ويعد التخطيط الاستراتيجي للتسويق أحد أبرز هذه الأساليب الإدارية الحديثة التي ستساعدها في تحقيق ذلك. إذ يساعد تبني هذا الأسلوب على تحليل بيئتها وتشخيص قدراتها وطاقاتها وبالتالي تحقيق الموائمة بينها وبين بيئة نشاطها، وعلى تحديد الأهداف التسويقية واختيار المزيج التسويقي المناسب وكذا البدائل المتاحة للأنشطة التي تمارسها، واتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهدافها المرجوة بأفضل الطرق، وبالشكل الذي يحقق لها الأداء المتميز، والمزيد من المزايا التنافسية عن طريق كسب رضا الزبائن وزيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الأرباح.

وقد توصلت الدراسة من خلال الجانب النظري والتطبيقي إلى عدة نتائج تمثلت فيما يلي:

أولا: النتائج النظرية للدراسة

- من خلال الدراسة النظرية تم استخلاص مجموعة من النتائج النظرية يمكن إيجازها وفق الآتي:
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي، عملية منهجية متواصلة ونظامية يتصور من خلالها المخططون المستقبل البعيد للمؤسسة وتطورها، ويضعون الإجراءات، والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، ويحددون الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في رسم التوجه المستقبلي للمؤسسة والإعداد له، من خلال وضع إستراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف، والغايات المنشودة التي تم صياغتها، بالموارد المخصصة، والفرص المتاحة، والرؤية والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة؛
- يقوم التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، من خلال توجيه المؤسسة توجيهها صحيحا في المدى البعيد، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف لديها؛
- يوفر التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الأدوات الضرورية التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تعكس الأداء المتميز؛

خاتمة عامة

- تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحددة لنجاحها، ذلك أن بقاء واستمرارية هذه الأخيرة مرهون بمدى قدرتها على التسويق الفعال لمنتجاتها أو خدماتها، وبالشكل الذي يشبع حاجات ورغبات زبائنهم والتي تتسم بالتغير المستمر؛
- يمثل التسويق مجموعة من الأنشطة الإدارية المتكاملة التي يمكن من خلالها استثمار موارد المؤسسة المتاحة وبالشكل الذي يمكنها من اقتناص الفرص التسويقية، لتحقيق أقصى مستويات الإشباع لحاجات، ورغبات الطلب الحالي والمستقبلي، وبما يضمن تعظيم فرص الربح للمؤسسة سواء أكان هذا الربح ماديا أم اجتماعيا؛
- يعتبر التسويق حلقة وصل بين المؤسسة وزبائنهم، فهو يوفر للمؤسسة كافة المعلومات التسويقية عن حاجات ورغبات الزبائن، وبناء على ذلك تقوم المؤسسة بتوفير الخدمات المطلوبة لإشباع هذه الحاجات والرغبات، الشيء الذي يسمح لها بتحقيق الأرباح والاستمرارية والنجاح؛
- يساعد التسويق في زيادة حجم مبيعات المؤسسة وزيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها من خلال حملات الترويج بشتى أساليبه؛
- يعد التسويق الأساس المهم في تزويد التخطيط الاستراتيجي بكل ما يمكن استكشافه في السوق، كما يساعد في تقديم المعلومات اللازمة لكل المجالات الوظيفية الأخرى بالمؤسسة؛
- إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو جزء لا يتجزأ من مفهوم أوسع يدعى التخطيط الاستراتيجي، الذي لا يشمل التسويق فقط، وإنما يتضمن أيضا حالات التوافق والانسجام بين استراتيجيات الإنتاج، والبحث والتطوير والتمويل والموارد البشرية، وبين بيئة الأعمال؛
- التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو العملية التي تمكن المؤسسات من تحليل البيئة التسويقية، وتشخيص قدراتها وتحقيق الموائمة بين هذه القدرات والفرص التسويقية المتاحة في السوق، وتحديد مسارات العمل التسويقي، وتنفيذ القرارات التسويقية؛
- يمثل التخطيط الاستراتيجي للتسويق سلسلة من الأنشطة المنطقية التي تقود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة التسويق وبالتالي أهداف المؤسسة، من خلال وضع الخطط التسويقية الإستراتيجية القابلة للتنفيذ وفق إطار زمني طويل الأمد؛
- التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو الأسلوب الإداري الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف التسويقية التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، واختيار المزيج التسويقي المناسب الذي يوصل إلى تحقيق هذه الأهداف، واختيار البدائل المناسبة

خاتمة عامة

- التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل، وبالشكل الذي سيضمن لها النجاح والبقاء؛
- يعد التخطيط الاستراتيجي للتسويق بمثابة الأداة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها تقليل حالات عدم التأكد والغموض المستقبلي، وتطوير استراتيجيات تسويقية تمكن من تجنب التهديدات التي تفرزها البيئة التسويقية، وتحقيق الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، وجعل مواردها التسويقية أكثر فعالية في الاستخدام حاضرا ومستقبلا، بما يضمن تمهيد الطريق للمؤسسة للوصول إلى أهدافها المرجوة بأفضل الطرق، وبأقل التكاليف، وبالشكل الذي يحقق لها الأداء المتفوق، والمزيد من المزايا التنافسية عن طريق قيادة السوق والجودة والتميز، وتلبية حاجات ورغبات الزبائن...
 - يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأبعاده المختلفة من بين أهم الأساليب الإدارية التي تمكن المؤسسات من تعزيز أدائها بمختلف أبعاده، فهو يساعد في بلوغ الأهداف المرجوة بأقل التكاليف، وبالشكل الذي يحقق لها الأداء الأفضل من خلال توضيحه للرؤية المستقبلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها، وسعيه لتحقيق الموائمة بينهما، كما يمكن إدارة المؤسسة من تقييم البدائل المتاحة للأنشطة والفعاليات التي تمارسها، واتخاذ القرارات الرشيدة التي تساعد في تحقيق أهدافها المحددة؛
 - يمكن التخطيط الاستراتيجي للتسويق المؤسسة من تدعيم مركزها التنافسي من خلال بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها، وهذا ما سيساعد بدوره في تقديم خدمات بجودة عالية وبأسعار معتدلة تلبي متطلبات زبائنهم وتحقق رضاهم؛
 - يتضمن التخطيط الاستراتيجي للتسويق عدة مراحل رئيسية تنظم عمل المؤسسة، وتتمثل في: الرسالة التسويقية، تحليل البيئة التسويقية، وضع الأهداف التسويقية، صياغة الإستراتيجية التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، والرقابة التسويقية؛
 - يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، فهو يعد أداة للحكم على فعالية الأنشطة، ومعيارا لاختبار مدى نجاح الاستراتيجيات المختلفة المتبعة من قبل الإدارة، والعمليات الناتجة عنها واللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة؛
 - يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات زبائنهم، وتحقيق رضاهم، وذلك من خلال تبني إستراتيجية تعزز أدائها، وتمكنها من تحقيق ربحية أعلى كما تضمن لها زيادة حصتها السوقية؛
 - يعبر الأداء عن النشاط المنجز الذي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق النتائج المرجوة بما يتماشى والعوامل البيئة؛
 - يتطلب الأداء التنسيق المتكامل بين أنشطة المؤسسة المختلفة، وهذا ما يتطلب تدريب مستمر للقائمين على هذه الأنشطة لتحقيق الأهداف المرسومة من قبل إدارتها؛

خاتمة عامة

- يعد الأداء مفهوما ثريا بالمكونات، ومن بين أهم هذه المكونات الكفاءة والفعالية. فالمؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الكفاءة والفعالية معا؛
- للأداء تصنيفات عديدة ترجع لعدة معايير أهمها: معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار المصدر، ومعيار الطبيعة؛
- يتأثر الأداء بجملة من المتغيرات، وقد تكون هذه المتغيرات خاضعة لسيطرة المؤسسة، ويمكنها التحكم فيها كالعوامل التقنية البشرية، والتنظيمية، وقد تكون خارجة عن سيطرتها، ولا يمكنها التحكم فيها كالعوامل الاقتصادية الاجتماعية والثقافية، السياسية، والتكنولوجية؛
- يعد قياس وتقييم الأداء أمرا ضروريا بالنسبة للمؤسسات لمعرفة مستوى الأداء، والسعي لتحسين نوعيته، لضمان تحقيق الأهداف المسطرة؛
- قياس الأداء هو عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس، واستعمالها لتقييم التقدم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا وقد تكون هذه المقاييس مالية مثل الربحية، والحصة السوقية، أو غير مالية مثل رضا الزبون؛
- تقييم الأداء هو عملية تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، وباستخدام مجموعة من المقاييس لغرض تحديد الانحرافات أثناء انجاز الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، ووضع الخطوات اللازمة التي يتعين إتباعها لتصحيح هذه الانحرافات بما يضمن تحسين الأداء في الحاضر والمستقبل؛
- للتأمين هو عقد يُبرم بين المؤمن من جهة، والمؤمن له من جهة أخرى، يتضمن تعويض المؤمن له عن الخسارة المالية التي يمكن أن تلحق به نتيجة تحقق الخطر المبين بالعقد، من طرف المؤمن مقابل حصول هذا الأخير على قسط يدفعه له المؤمن له؛
- إن شركات التأمين هي مؤسسات خدمية ومالية تهدف إلى تحقيق الربح، حيث تقوم بتقديم الخدمات التأمينية للأفراد والمؤسسات لتعويض الخسارة التي تلحق بهم نتيجة تحقق الخطر المؤمن ضده، مقابل حصولها على أقساط يتم جمعها منهم، واستثمارها للوفاء بالتزاماتها من جهة ولتحقق عائد مناسباً من جهة أخرى.

ثانيا: النتائج التطبيقية للدراسة

أما فيما يخص الجانب التطبيقي لدراستنا، التي أجريت على شركات التأمين الجزائرية، وذلك عبر مديرياتها الجهوية الواقعة في ولاية سطيف، والبالغ عددها ست شركات. وبعد قيامنا بالتحليل الإحصائي لإجابات المستجوبين في الشركات محل الدراسة بواسطة برنامج SPSS26 تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها:

خاتمة عامة

- تم توزيع 64 استمارة على المدراء الجهويين، رؤساء الدوائر، ورؤساء المصالح، وكل من بيده سلطة اتخاذ القرار في شركات التأمين محل الدراسة عبر مديرياتها الجهوية الست الواقعة في ولاية سطيف، وقد تم استرجاع 55 استمارة، وتم استبعاد استمارة واحدة، نظرا لعدم صلاحيتها للاستغلال لعدم الإجابة على كامل محاور الاستمارة، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 54 استمارة، وذلك بنسبة تقدر بـ 84,38% وهي نسبة جيدة؛
- معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغ 0,965، وهي قيمة ممتازة، تدل على قوة الارتباط والتماسك بين الفقرات الواردة في الاستبيان، الشيء الذي يجعله يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا تعكس قدرته على جمع بيانات موثوقة تفي بأغراض الدراسة؛
- بالنسبة للخصائص الشخصية للمستجوبين في شركات التأمين المدروسة من حيث المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، تبين أن فئة حاملي الشهادات الجامعية هي الفئة الغالبة حيث مثلوا ما نسبته (85,2%)، وذلك بهدف الرفع من كفاءة فريق عملها بغية تحسين الخدمات المقدمة، كما تبين أن غالبية المستجوبين يمتلكون خبرة عملية طويلة نسبيا تفوق 10 سنوات، وذلك بنسبة (61,1%)؛
- فيما يخص آراء المستجوبين حول مستوى توافر محور التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأبعاده مجتمعة (الرسالة التسويقية، البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، صياغة الإستراتيجية التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، الرقابة التسويقية) في شركات التأمين المبحوثة كان عاليا، مما يدل على الموافقة العالية على أبعاد هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي للتسويق بأبعاده مجتمعة القيمة (3,68)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,59)؛
- أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالرسالة التسويقية يساوي (3,83)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,62)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا برسالتها التسويقية، فوجود هذه الشركات مقترن بوجود رسالة محددة تسعى لتحقيقها؛
- قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بتحليل البيئة التسويقية يساوي (3,69)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,70)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بتحليل بيئتها التسويقية بشقيها الداخلية والخارجية فهي تساعد في تحديد نقاط القوة لديها للاستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها، كما تعمل على تحليل مختلف التغيرات في البيئة الخارجية لتحديد الفرص المستقبلية التي يمكن أن تفرزها والتي يجب عليها اقتناصها، ولاكتشاف التهديدات التي ينبغي أن تتجنبها أو تقلل منها؛

خاتمة عامة

- قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالأهداف التسويقية يساوي (3,76)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,68)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، فنجاح هذه الشركات لن يتحقق إلا بوجود أهداف تسويقية واضحة، ومحددة مسبقا تسعى لتحقيقها؛
- قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية التسويقية يساوي (3,74)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,72)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تهتم بصياغة إستراتيجيتها التسويقية فهي تبين الأنشطة التسويقية التي يجب القيام بها، وتساعد في تحديد المسار المناسب لهذه الأنشطة بفعالية لتحقيق رسالتها وأهدافها التسويقية، وبما يضمن الاستخدام الأمثل لمواردها وذلك من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية، واختيار القطاع السوقي المستهدف لتسويق خدماتها فيه وإشباع حاجاته ورغباته، واختيار مزيج تسويقي مناسب (الخدمة، السعر المناسب، التوزيع، والترويج...) يحقق لها المواءمة بين مواردها من جهة، وبين حاجات هذا السوق المستهدف من جهة أخرى؛
- قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية يساوي (3,54)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,75)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين؛ أي أن شركات التأمين محل الدراسة تعمل على وضع الإستراتيجية التسويقية موضع التنفيذ، بغية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها؛
- قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالرقابة التسويقية يساوي (3,46)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,78)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، أي أن شركات التأمين محل الدراسة تقوم بمتابعة ورقابة انجاز أنشطتها التسويقية لضمان سيرها الحسن، وللتأكد من أنها تنفذ وفق ما خطط لها، وتحديد مختلف الانحرافات التي تحول دون ذلك، والقيام بالأعمال التصحيحية اللازمة؛
- فيما يخص آراء المستجوبين حول مستوى توافر محور الأداء بأبعاده مجتمعة (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون) في شركات التأمين المبحوثة كان عاليا، مما يدل على الموافقة العالية على أبعاد هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء بأبعاده مجتمعة القيمة (3,72)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,61)؛
- قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالربحية يساوي (3,74)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,64)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، فهي تعكس كفاءة وفعالية إدارة هذه الشركات في تنظيم أنشطتها التسويقية؛

خاتمة عامة

- قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالحصة السوقية يساوي (3,82)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,69)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، فهي تعد مؤشرا للحكم على قوة مزكها التنافسي، وعلى الأداء الجيد، والتسيير الفعّال لأنشطتها التسويقية؛
 - قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة ببعد رضا الزبون يساوي (3,63)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0,70)، وهو ما يعكس الموافقة العالية على فقرات هذا البعد من قبل المستجوبين، فرضا الزبائن يعد مقياسا للحكم على جودة الخدمات المقدمة من طرف هذه الشركات، والمصدر الرئيس في تحقيقها للأرباح؛
 - تبين أن توزيع البيانات لمتغيري الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما سمح بتطبيق الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وخاصة أسلوب الانحدار؛
- وفيما يخص علاقة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالأداء أظهرت نتائج التحليل:
- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأبعاد الأداء منفردة (الربحية، الحصة السوقية رضا الزبون) في شركات التأمين المبحوثة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون القيم 0,533، 0,675، 0,682 على التوالي وأن قيمة الدلالة الإحصائية (*sig*) تساوي 0,000، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (المعنوية) أقل من أو يساوي 0,01؛ وأن هناك تفاوت طفيف في قوة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين أبعاد الأداء؛ حيث أن الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبعد رضا الزبون، وبعد الحصة السوقية كان ارتباطا قويا، في حين كان الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبعد الربحية ارتباطا متوسطا؛
 - وجود علاقة ارتباط معنوية طردية وقوية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأبعاد الأداء مجتمعة (الأداء ككل) في شركات التأمين المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون القيمة 0,716، وأن قيمة الدلالة الإحصائية (*sig*) تساوي 0,000، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0,01)، هذا ما يؤكد على أن تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق من طرف شركات التأمين محل الدراسة سيساعدها في تحقيق أداء أفضل؛ من خلال توضيحه للرؤية المستقبلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها وسعيه لتحقيق الموائمة بينهما، كما يساعد في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد وترشيد النفقات، والذي سيساعد بدوره في تقديم خدمات بأسعار مناسبة ترضي زبائنهم وتخلق الولاء لديهم تجاه هذه الخدمات وهذا ما سينعكس بدوره على زيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية ومن ثم زيادة الأرباح.

خاتمة عامة

أما فيما يخص نتائج التحليل المتعلقة بتأثير التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء، فقد أظهرت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأبعاد الأداء مجتمعة ومنفردة كما يلي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الربحية في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05، مما يدل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الحصة السوقية في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05، مما يدل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على رضا الزبون في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05، مما يدل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في شركات التأمين محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05، مما يدل على ثبوت صحة الفرضية الرئيسة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عباس حسين جواد وسحر عباس حسين، حيث بينت النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، التحليل، الأهداف، والخيار الاستراتيجي) ورضا الزبون، وتتفق مع دراسة خيرى على أوسو، إذ بينت النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي الرسالة التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية، التقييم والرقابة التسويقية، الخيار الاستراتيجي للتسويق، الأهداف التسويقية) والأداء التسويقي (رضا الزبون، ولاء الزبون، الحصة السوقية، الابتكار التسويقي)، وتتفق مع دراسة سعد عبد عابر، والتي خلصت إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي (الرسالة التسويقية، البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، الاستراتيجيات التسويقية، الموارد) والأداء المنظمي ((المسؤولية الاجتماعية، زيادة الأرباح، حصة السوق، ورضا الزبائن)، وتتفق مع دراسة مولود على موسى الذويب، والتي أظهرت وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمة، وتتفق مع دراسة حميد زقاي، والتي بينت وجود علاقات ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي ومستوى الأداء، ودراسة نه فنين سليم نوري حيث أوضحت وجود علاقات ارتباط وتأثير بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجتمعة ومنفردة وأبعاد الأداء التسويقي مجتمعة، وتتفق مع دراسة بنية محمد وبعلي حمزة، والتي بينت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) على كل من الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبون في البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة، وتتفق مع دراسة P.A. Phillips وزملاؤه، حيث توصلت إلى أن التخطيط

خاتمة عامة

الاستراتيجي للتسويق يؤثر على الأداء، وتتفق مع دراسة *A.A. Musibau*، وأن المنظمات التي تبني التخطيط الاستراتيجي للتسويق سيكون أداؤها أفضل من تلك التي لا تفعل ذلك، كما تتفق مع دراسة *P.K'Obonyo* و *R. Arasa* وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي (تحديد غرض الشركة، مسح بيئة الأعمال وتحديد القضايا الإستراتيجية للمنظمة، الخيار الاستراتيجي والتنفيذ، أنظمة الرقابة والتقييم) وأداء الشركات، وأن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي والأداء غير المالي للشركة.

ثالثاً: اقتراحات الدراسة

- من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع، يمكن إبراز أهم الاقتراحات وفق الآتي:
- ضرورة اهتمام شركات التأمين محل الدراسة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق بمختلف أبعاده في مجال عملها باعتباره أسلوباً إدارياً يساعدها على البقاء والتكيف مع مختلف التغيرات المستمرة في بيئتها التسويقية الداخلية والخارجية والذي سيمكنها من تحقيق الأداء الأفضل، وفي الحصول على مزايا تنافسية تساعد في بلوغ أهدافها المرجوة؛
 - البحث في تجارب المؤسسات الناجحة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومحاولة الاستفادة منها، لاسيما في مجال تكثيف الدورات التدريبية حول التخطيط الاستراتيجي للتسويق للتعريف بأهميته ولتنمية مهارات موظفيها في هذا المجال بالشكل الذي سيساعدها في اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة تحقق الأهداف المستقبلية المرسومة؛
 - إعطاء اهتمام أكثر لتحليل متغيرات البيئة الخارجية الكلية والجزئية لما لها من تأثيرات على أداء هذه الشركات في الحاضر والمستقبل، وذلك من خلال محاولة الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة التي تقدمها هذه المتغيرات البيئية والإسراع في استغلالها، وتجنب ومواجهة التهديدات التي يمكن أن تعترضها الشيء الذي سيساعد في توجيهها نحو تحقيق أهدافها المسطرة والوقوف في وجه المنافسة ومن ثم النجاح و البقاء والنمو؛
 - ضرورة الاهتمام بتطوير نظم المعلومات التسويقية فهي توفر المعلومات الضرورية للمؤسسة المتعلقة بنشاطها التسويقي باعتبار أن هذه المعلومات تقلل من حالات عدم التأكد وبالتالي فهي تعتبر الحجر الأساس للتخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة التي ستساعد في تحسين أدائها وتحقيق أفضل النتائج؛
 - العمل على إيجاد وسائل جديدة تساعد في الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن لاسيما تقليص فترة دفع قيمة التعويضات للزبائن عند تحقق الأخطار المؤمن ضدها قدر الإمكان، باعتبارها من بين أهم المعايير التي يعتمد عليها الزبون في تقييمه لجودة الخدمات المقدمة إليه؛

خاتمة عامة

- ضرورة القيام بالدراسات والاستقصاءات الدورية، وفتح وتفعيل مواقع الانترنت بهدف التعرف على آراء وتطلعات الزبائن الحاليين ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم والسعي من أجل تحسينها وتنويعها بما يتوافق مع هذه التطلعات والمطالب، الشيء الذي سيساعد في معالجة الشكاوى وتخفيض عددها لضمان استمرارية تعاملهم معها. كما تساعد هذه الدراسات ومواقع الانترنت في تسويق خدماتها للزبائن المرتقبين وبالتالي زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح؛
- ضرورة زيادة الاهتمام بالأداء بمختلف أبعاده من طرف إدارة هذه الشركات، والعمل على تحسينه من أجل إرضاء زبائنها ومن ثم تحقيق الأرباح وتعزيز مركزها التنافسي، وذلك من خلال تبنيتها لخطة إستراتيجية تسويقية تساعد في توجيه هذا الأداء من خلال قياسه وتقييمه وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث فيه أثناء انجاز الأنشطة المختلفة بما يضمن تحقيق النتائج المستقبلية المرجوة بكفاءة وفعالية.

رابعاً: آفاق الدراسة

- أثناء معالجتنا لهذه الإشكالية التمسنا نوع من الشعب في موضوع التخطيط الاستراتيجي للتسويق، كونه ينطوي على العديد من الجوانب التي قد تصلح لتكون إشكاليات لبحوث مستقبلية، نقترح بعضها:
- التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره على جودة الخدمات التأمينية؛
 - التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين؛
 - أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الكفاءة والفعالية في شركات التأمين؛
 - دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق في إدارة مخاطر شركات التأمين.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. إبراهيم العديلي، "فن الإدارة الإستراتيجية"، ط1، الزهران، عمان، 2018.
2. إبراهيم علي صالح الحسني، "التدريب التعاوني وأثره في رفع كفاءة العمل"، مركز ديونو للنشر عمان، 2011.
3. إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار جرير، عمان، 2013.
4. إبراهيم محمد مهدي، "التأمين ورياضياته - الخطر والتأمين -"، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2010.
5. إحسان جلاب، هاشم العبادي، "التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر"، ط1، دار الوراق، عمان 2010.
6. أحمد الزنفلي، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي - دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، المكتبة الإنجلو مصرية، مصر، 2013.
7. أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية"، مجدولاي، عمان، 2009.
8. أحمد بن مويظة، "إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها"، دار اليازوري، عمان، 2019.
9. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية - مهارات التفكير الاستراتيجي -"، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2008.
10. أحمد صلاح عطية، "ماهية شركات التأمين"، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2003.
11. أحمد طاهر أحمد، "التخطيط الاستراتيجي المستدام"، دون ذكر دار النشر ومكان النشر، 2017.
12. أحمد لطفي أحمد، "نظرية التأمين: المشكلات العملية والحلول الإسلامية"، دار الفكر الجامعي، مصر 2007.
13. أحمد نور، أحمد بسيوني شحاتة، "محاسبة المنشآت المالية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
14. أحمد يوسف دودين، "إدارة التسويق المعاصر"، الأكاديميون للنشر، عمان، 2011.
15. أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
16. أدريان بالمر، ترجمة: بهاء شاهين وعلا أحمد إصلاح ودعاء شراقي، "مبادئ تسويق الخدمات"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2020.

17. أكرم أحمد الطويل، صلاح الدين جاسم، "الشراء وفقا ل *SVEN RICHTS* والأداء الاستراتيجي" دار اليازوري، عمان، 2018.
18. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
19. أماني جرار، "المشاريع التنموية"، اليازوري، عمان، 2015.
20. إنعام محسن حسن الزويلف، "المحاسبة الإدارية"، دار اليازوري، عمان، 2022.
21. أنيس أحمد عبد الله، "إدارة التسويق - وفق منظور قيمة الزبون-"، ط1، دار الجنان، عمان، 2016.
22. إياد عبد الفتاح النصور، "إدارة التسويق"، ط1، دار صفاء، عمان، 2013.
23. إياد عبد الفتاح النصور، "الأصول العلمية للتسويق الحديث - الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال" ط1، دار صفاء، عمان، 2010.
24. أيتن محمود المرجوشي، "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية"، دار النشر للجامعات، مصر 2008.
25. إيناس العباسي، "الإستراتيجيات التسويقية المصرفية-المنهج والتطبيق بين البنوك الأجنبية والمصرية" ط1، دار الكتب المصرية، مصر، 2013-2014.
26. بدر البلوشي، "التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية"، ط1، المكتب الغربي للمعارف، القاهرة، 2017.
27. بشار يزيد الوليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار الراية، عمان، 2010.
28. بشير العلاق، "قضايا تسويقية معاصرة"، دار اليازوري، عمان، 2010.
29. بشير العلاق، أحمد الطائي، "تسويق الخدمات"، دار اليازوري، عمان، 2009.
30. بكر إبراهيم الشديفات، "أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية- بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الأردني-"، دار اليازوري، عمان، 2020.
31. بلال خلف السكارنة، "التخطيط الإستراتيجي"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010.
32. بلقاسم سلاطية وآخرون، "الفعالية التنظيمية: مدخل سوسيولوجي"، ط1، دار الفجر، مصر، 2013.
33. بهاء بهيج شكري، "إعادة التأمين بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة، ط1، عمان، 2008.

34. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "التسويق المعاصر"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
35. ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، اليازوري، عمان، 2008.
36. ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، ط1، جبهة للنشر، عمان، 2007.
37. ثامر البكري، أحمد الصقال، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، دار أمجد، عمان، 2015.
38. ثائر الهيتي، سامي الغريزي، "التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية"، الوراق، عمان، 2014.
39. ثناء محمد طعيمة، "محاسبة شركات التأمين الإطار النظري و التطبيق العملي وفقا لأحدث المعايير المحاسبية لشركات التأمين و إعادة التأمين"، ط1، إيتراك، القاهرة ، 2002.
40. حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، "التأمين وإدارة الخطر- النظرية والتطبيق"، ط1، دار وائل، عمان 2008.
41. حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار حامد، عمان، 2010.
42. حكيم بن جروة، عبد الحق بن تقات، "تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائناتها في بيئة تنافسية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2021.
43. حميد الطائي وآخرون، "التسويق الحديث: مدخل شامل"، دار اليازوري، عمان 2010.
44. حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا"، دار اليازوري، عمان، 2018.
45. خالد أحمد محمود، "الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019.
46. خالد قاشي، "نظم المعلومات التسويقية -مدخل اتخاذ القرار"، دار اليازوري، عمان، 2018.
47. خالد محمد بني حمدان وآخرون، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، دار اليازوري عمان، 2009.
48. خضر مصباح الطيطي، "إدارة التغيير-التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار المنهل عمان، 2011.
49. رنجي عليان، إيمان السامرائي، "تسويق المعلومات وخدمات المعلومات"، ط2، دار صفاء، عمان 2015.

50. ردينة عثمان يوسف، جاسم الصميدعي، "التسويق الإعلامي-المبادئ والاستراتيجيات"، دار المناهج عمان، 2015.
51. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، "التسويق الإعلامي - المبادئ والاستراتيجيات"، دار المناهج، عمان، 2010.
52. رمضان أبو السعود، "أصول التأمين"، ط2، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000.
53. زكريا أحمد عزام وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، ط5، دار المسيرة، عمان 2014.
54. زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري، عمان 2020.
55. زكية مقري، نعيمة يحياوي، "التسويق الاستراتيجي - مداخل حديثة"، ط1، دار الراية، الجزائر، 2015.
56. زيد منير عبوي، "الإدارة الإستراتيجية في إدارة التخطيط والتطوير"، دار المعتر، عمان، 2017.
57. سالم رشدي سيد، "التأمين- المبادئ والأسس والنظريات"، ط1، دار الراية، عمان، 2015.
58. سعد ربحان الحمدي، "الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة"، المجلد الثاني، اليازوري، عمان، 2019.
59. سعد علي العنزي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-منظور عالمي"، دار اليازوري، عمان، 2019.
60. سعدون حمود الربيعاوي وآخرون، "إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة"، ط1، دار غيداء، عمان، 2015.
61. السعيد إبراهيم مبروك، "المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي"، ط2، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2012.
62. سعيد محمد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية - المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001 - 2002.
63. سلامة محمد سلمان، "الإدارة المالية العامة"، ط1، دار المعتر، عمان، 2015.
64. سلمان زيدان، "العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات"، ط1، زهران 2017.
65. سيد محمد جاد الرب، "التخطيط الاستراتيجي -منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر، مصر 2016.
66. شهدان عادل الغرابوي، "إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020.

67. شهدان عادل الغرباوي، "القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.
68. صاحب عبد مرزوك الجنابي، "استراتيجيات القيادة والإشراف"، دار اليازوري، عمان، 2019.
69. صلاح الدين السيسي، "الموسوعة المصرفية العلمية والعملية - الجزء الثاني"، مجموعة النيل العربية مصر، دون سنة النشر.
70. طارق قندوز، "أصول ومضامين تسويق الخدمات"، ط1، جهينة للنشر، عمان، 2007.
71. طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل عمان، 2007.
72. طلال الجحاوي، سكتة السلطاني، "SWOT لتقييم المصارف التجارية"، اليازوري، عمان، 2016.
73. طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21"، ط18، التنوير للترجمة والنشر، مصر، 2013.
74. عادل محمد زايد، "مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2017.
75. عامر طوقان، "التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي"، دار البيروني، بيروت، 2018.
76. عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة - التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحكومة"، ط1، دار الفجر، مصر، 2017.
77. عائشة يوسف الشميلي، "برنامج تحسين الأداء"، ط1، دار الفجر، عمان، 2017.
78. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
79. عبد العزيز أبو نبعه، "تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي"، ط1، الوراق للنشر، عمان، 2005.
80. عبد الله الحسيني، "التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل"، المكتبة الأكاديمية، مصر 2010.
81. عبد الله مسلم، "إدارة التأمين المخاطر"، دار المعتر، عمان، 2015.
82. عدان نبيلة، "ضغوط العمل والأداء الوظيفي"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.

83. عصام النمر، "القياس والتقويم في التربية الخاصة"، دار اليازوري، عمان، 2018.
84. علاء الدين ناطورية، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار زهران، عمان، 2009.
85. علاء فرحان طالب، زينب مكّي محمود، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، دار حامد للنشر، عمان، 2012.
86. علي المشاقبة وآخرون، "إدارة الشحن والتأمين"، ط1، دار الصفاء، عمان، 2003.
87. علي محمد حسن بني مصطفى، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات"، ط1، زهران، الأردن 2017.
88. عمر وصفي عقيلي، "مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة -وجهة نظر-"، ط2، دار وائل، عمان، 2009.
89. عيد أحمد أبو بكر، "إدارة أخطار شركات التأمين -أخطار الاكتتاب - أخطار الاستثمار"، ط1، دار صفاء عمان، 2011.
90. عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، "إدارة الخطر والتأمين"، دار اليازوري، عمان، 2020.
91. عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، الجزائر، 2012.
92. فاضل القيسي، علي الطائي، "الإدارة الإستراتيجية-نظريات مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة-"، ط1، دار صفاء، عمان، 2014.
93. فريد كورتل، "مدخل للتسويق"، ط1، كنوز المعرفة، عمان، 2012.
94. فريد كورتل، درمان سليمان صادق، "تسويق الخدمات الصحية"، كنوز المعرفة، عمان، 2012.
95. فواز صالوم حموي، محمد رمضان إسماعيل، "إدارة المؤسسات والأسواق المالية"، دار علاء الدين، سوريا 2011.
96. قاسم نايف المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق، عمان 2006.
97. كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة -"، ط1، دار وائل، عمان، 2004.
98. ليلى مطالي، "الوجيز في التسويق الالكتروني"، دار الكتب العلمية، بيروت، 2016.
99. مايكل أليسون، جود كاي، ترجمة: مروان الحموي، "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية-دليل عملي وكتاب تمارين"، ط1، العبيكان، السعودية 2007.

100. مجيد الكرخي، "تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية: 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة"، دار المناهج، عمان، 2014.
101. مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهل، عمان، 2009.
102. محمد الصيرفي، "التخطيط الاستراتيجي"، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
103. محمد الفاتح المغربي، "التمويل والاستثمار في الإسلام"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر 2018.
104. محمد سمير أحمد، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2009.
105. محمد طاهر نصير، حسين محمد حسين، "التسويق في الإسلام"، دار اليازوري، عمان، 2018.
106. محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، القاهرة، 2007.
107. محمد عبد المنعم شعيب، "الإدارة المعاصرة: تقييم الأداء، الجودة الشاملة، اعتماد المستشفيات"، ط1 دار النشر للجامعات، مصر، 2014.
108. محمد عبد الوهاب العزاوي، "التسويق والمكانة الذهنية - منظور استراتيجي"، ط1، دار الحامد، عمان 2012.
109. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامة، "استراتيجيات التسويق منظور متكامل"، ط1، دار حامد للنشر، عمان، 2012.
110. محمد قادري، زيد ميلود، "مدخل إلى علم الاتصالات التسويقية"، ط1، مكتبة حسن العصرية 2015.
111. محمد محمود مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، دار المناهج، عمان، 2010.
112. محمد هاني محمد، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن"، دار المعتر، عمان، 2014.
113. محمد وائل القيسي، "الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008: إدارة باراك أوباما أنموذجاً" العبيكان، السعودية، 2016.
114. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، ط1، دار المسيرة، عمان 2011.
115. محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، ط1، دار حامد، عمان 2010.

116. محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
117. محمود مختار الهانسي، إبراهيم عبد النبي حمودة، "مقدمة في مبادئ التأمين بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
118. مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، ط1، دار حامد، عمان، 2013.
119. مدحت محمد أبو النصر، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"، ط2، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2015.
120. مسلم السعد وآخرون، "بطاقة العلامات المتوازنة (مدخل للإدارة المستدامة)"، دار الكتب العلمية، لبنان 2012.
121. مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، دار ابن النفيس، عمان، 2018.
122. مصطفى يوسف كافي، "التسويق الإلكتروني - في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة"، دار رسلان دمشق، 2010.
123. مصطفى يوسف كافي، "اقتصاديات البيئة"، دار رسلان، سوريا، 2013.
124. معراج هوارى وآخرون، "تسويق خدمات التأمين - واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل"، ط1، دار المعرفة العلمية، عمان، 2013.
125. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات"، القاهرة 2011.
126. منصور إسماعيل العريقي، "الإدارة الإستراتيجية"، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011.
127. موفق الحميري، رامي الطويل، "التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة - توجه حديث متكامل" ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2016.
128. موفق محمد الضمور، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"، دار الحامد، عمان 2011.
129. ناجي عبد النور، "منهجية البحث السياسي"، دار اليازوي، عمان، 2011.
130. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

131. نادية ياسر البياتي، "التأمين الإلزامي من المسؤولية الناشئة عن حوادث السيارات"، ط1، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر، 2010.
132. نبراس ناجي رزوقي، "تأثير إستراتيجية الأداء في الفاعلية التنظيمية"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2019.
133. نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسيات - إدارة ما لا يقاس"، دار اليازوري، الأردن، 2020.
134. نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، ط1، دار الدجلة، عمان، 2018.
135. نظام موسى السويدان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق - مفاهيم معاصرة"، دار الحامد، عمان، 2009.
136. هالة مهد لبيب عنبة وآخرون، "التسويق المبادئ والتطورات الحديثة"، دون دار النشر، القاهرة 2017.
137. الهام فخري طميعة، "استراتيجيات التسويق - إطار نظري وتطبيقي"، ط1، إثراء للنشر، عمان، 2013.
138. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
139. هيثم عبد الله ذيب، "أصول لتخطيط الاستراتيجي"، اليازوري العلمية، عمان، 2016.
140. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط1، دار وائل، عمان، 2009.
141. وصفي عبد الرحمان النعسة، "التسويق المصرفي"، ط1، كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2010.
- ❖ الرسائل والأطروحات الجامعية:
142. ابتسام مخناش، "التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار - دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2015.
143. إلهام يحياوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية -"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1 2006.
144. أمينة بن ميهوب، "أثر المعرفة التسويقية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات -"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر 2017.

145. حياة رزقي، "مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة طبية فود كمباني" رامي -"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة البويرة الجزائر، 2019-2020.
146. ساهل سيدي محمد، "آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية - مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2003-2004.
147. فاروق سحنون، "استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف -"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2017-2018.
148. لطيفة بكوش، "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة الحالة: مجمع صيدال -"، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
149. منال كباب، "دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي - أوريدو- موبيليس)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2016-2017.
150. الهاشمي بن واضح، "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008/2011 -"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014.
151. وهيبه ضامن، "أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة: دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الالكترومنزلية بولاية سطيف وبرج بوعرييج (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2017-2018.
152. صورية لعدور، "إدارة المعرفة وتأثيرها على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المؤسسات المنتجة بالجزائر -دراسة حالة المؤسسات المنتجة بولاية برج بوعرييج -"، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2015-2016.

❖ المجالات العلمية:

- 153.** أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، "دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة دراسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا - ولاية بشار -"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 154.** أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، "التحليل الاستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، جامعة قناة السويس، مصر، 2019.
- 155.** إلهام يحياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة) باتنة -"، مجلة الباحث، المجلد الخامس، العدد الخامس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2007.
- 156.** أحمد زرنوح، "الأداء في المنظمة"، مجلة سوسيولوجيا، المجلد الأول، العدد الثالث، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017.
- 157.** حميد قرومي، "أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية"، مجلة معارف، المجلد الخامس العدد الثامن، جامعة البويرة، الجزائر، 2010.
- 158.** خالد بوعزة، "مساهمة تسويق الخدمات في التحول من مفهوم الصفقة إلى البعد العلائقي للتسويق - دراسة تحليلية بالتركيز على خاصية التلازمية، ونموذج زهرة الخدمات -"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020.
- 159.** خالد قاشي، عثمان ليلي، "أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات - دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر -"، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد الثالث، العدد الأول جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2010.
- 160.** خيري علي أوسو، "أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق - دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرية في مدينة دهب"، تنمية الرافدين، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثامن والتسعون، جامعة الموصل، العراق، 2010.

161. خيرى علي أوسو، "العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الأداء التسويقي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثالث، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2010.
162. سرمد جاسم، سماء عبد الحسين، "تأثير هوية العلامة التجارية في تحقيق الأهداف التسويقية دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للبطاقة الذكية - كي كارد-"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد الخامس والعشرون العدد مائة وخمسة عشر، جامعة بغداد، العراق، 2019.
163. سعدون الربيعاوي، حيدر الشويلي، "أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد عشرون، العدد السادس والسبعون، جامعة بغداد، العراق، 2014.
164. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها -دراسة حالة: ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
165. سناء حسن حلو، "أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق -بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعة الجلدية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والسبعون، جامعة كربلاء، العراق، 2009.
166. الشريف بقة، فايز محلب، "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعريريج وسطيف"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، جامعة لمسيل، الجزائر، جوان 2015.
167. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، المجلد السابع، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009.
168. عاشور مرزوق، "بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثامن والعشرون، جامعة الجزائر 3، 2013.
169. عائشة موزاوي، عبد القادر موزاوي، "تسويق الخدمات بين المفاهيم والاستراتيجيات"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2020، ص 280.
170. عبد الرحمان مصطفى الملا، مها نوح الياسري، "دور تطبيق الحوكمة الالكترونية في الأداء المؤسسي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع والعشرون، العدد مائة وتسعة، جامعة بغداد، العراق، 2018.

171. عبد الرحمن عمر وآخرون، "استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو -"، مجلة جامعة زاخو المجلد الثالث، العدد الثاني، جامعة زاخو، العراق، 2015.
172. عبد الفتاح بوخمخم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية - دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري -"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2002.
173. عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001.
174. علاء هادي، ريم شاكر، "أثر التكاليف التسويقية في ربحية شركات التأمين - بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية -"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث والخمسون، جامعة بغداد العراق، 2020.
175. علي حسن العبيدي وآخرون، "أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم اداء منظمات الاعمال - دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية -"، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد الثامن عشر، العدد السادس، العراق، 2010.
176. محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر الاقتصادية، 2014.
177. محمد قريشي، رشدي سلطاني، "دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد الخامس، العدد السابع، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2017.
178. مريم لحسن، بن حسين ناجي، "مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبيليس - دراسة حالة الوكالات التجارية للمديرية الجهوية لولاية سطيف -"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثاني، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2015.
179. هنادي صكر مكطوف، أشواق علي حسين، "تقييم الأداء المنظمي مديرية ماء ميسان - دراسة حالة -" مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد السادس والعشرون، العدد مائة وعشرون، جامعة بغداد، العراق، 2020.

180. وسيلة بن سعد، محمد بن سعيد، "القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات :تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الثالث عشر، العدد الخامس عشر جامعة جيلالي إلياس سيدي بلعباس، الجزائر، ديسمبر 2017 .

❖ القوانين:

181. الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 1975/09/26 المتضمن القانون المدني. (معدل ومتمم).

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

182. Alimin Ismadi Ismail et al, **"THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE AND PERFORMANCE MODERATED BY THE AGE AND SIZE OF FIRMS "**, Asian Academy of Management Journal, Vol. 15, No. 2, Universiti Malaysia, July 2010.

183. Andrew Whalley, **"Stratigic Marketing"**, 1st ed, book boon, 2010.

184. Arun Kumar, Rachana Sharma, **"Marketing Management"**, ATLANTIC , India, 1998.

185. Ben E. Akpoyomare Oghojafor, Olufemi O. Olayemi, Patrick S. Okonji, **Enhancing Organization's Performance Through Effective Vision and Mission**, Chinese Business Review, Vol. 10, No. 11, November 2011.

186. Camilleri, M. A," **Strategic Planning and the Marketing Effectiveness Audit**". In book: Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product ,Chapter 7, Cham, Springer Nature, Milan, Italy,2018 .

187. Claude KOMBOU, **Système fiscal et performance financière des Etablissements de microfinance (EMF) au Cameroun**, Editions L'Harmattan, Paris, 2018.

188. Colin Gilligan, Richard Wilson, **"Stratigic Marketing planning"**,1st ed, Butterworth- Heinemann, 2003.

189. Duane Ireland, Michael A. Hitt, **"Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development"**, Business Horizons, Indiana University, USA, May-June 1992.

190. Ecosip, **"Dialogues autour de la performance en entreprise: les enjeux"**, Harmattan, paris, 1999.

191. Edwin J. Nijssen & Ruud T. Frambach, **"Creating Customer Value Through Strategie Marketing Planning -A Management Approach"** , 1st éd, Springer Science Business Media, New York, 2001.

192. Elena Villaespesa Cantalapiedra, **"Measuring Social Media Success: The value of the Balanced Scorecard as a tool for evaluation and strategic**

- management in museums*", Non published, Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, University of Leicester, United Kingdom, 2015.
- 193.** Fadil Osmania, Gelina Maliqi(Ramolli), "**Performance Management, Its Assessment and Importance**", International Conference of Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41, 2012.
- 194.** François Couilbault, Constant Eliashberg," **Les Grands Principes de L'assurance** ", 9^{ème} éditions, L'argus de l'assurance, France, 2009.
- 195.** GALDEMAR Virginie et al," **Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?** ", Credoc cahier de recherche, 2012.
- 196.** Gary Armstrong, Philip kotler et al, "**principes de Marketing**" ,8^e ^{ème} éd, pearson, France, 2007.
- 197.** Ghazlene Oubya, "**CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE: IMPACT DE LA CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES HOTELIERES EN TUNISIE** ", Thèse de doctorat, Sciences de gestion, UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, France, 2016.
- 198.** *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation Pour une gestion saine et performante*, Québec, Canada, 2013.
- 199.** Graeme Drummond, John Ensor, "**Strategic Marketing Planning and Control**", second edition, BUTTERWORTH, Great Britain, 2001.
- 200.** Ilona Bartuševičienė, Evelina Šakalytė , **ORGANIZATIONAL ASSESSMENT: EFFECTIVENESS VS. EFFICIENCY**, Social Transformations in Contemporary Society'', 2013 (1) ISSN 2345-0126 (online).
- 201.** J. Richard Falshaw et all, "**Evidence on formal strategic planning and company performance**", Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 44 No. 1, 2006.
- 202.** Jean-Jacques Lambin & Chantal de Moerloose, "**MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL DU MARKETING À L'ORIENTATION-MARCHÉ**", 7^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008.
- 203.** John M. Bryson, "**Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**", 3rd edition, Jossey-Bass, united states of America, 2004.
- 204.** Louise Lemire et al, "**La planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques du XXI^e siècle**", presses de l'université du Québec , canada, 2004.

- 205.** Mamoun N. Akroush & Hani H. Al-Dmour, *"Do Service Organizations Need a Different Strategic Marketing Planning? Gaps Analysis"*, Dirasat, Administrative Sciences, Vol 33, No. 2, University of Jordan, 2006.
- 206.** Max Moullin, *"Linking performance measurement and organisational excellence"*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 20 , No. 3, 2007.
- 207.** Michael Armstrong, *"PERFORMANCE MANAGEMENT KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES"*, 3RD EDITION, Kogan Page, USA, 2006.
- 208.** MWAI M, MWANGI, *"STRATEGIC PLANNING AND PERFORMANCE OF THE STATE CORPORATIONS OF THE GOVERNMENT OF KENYA"*, Master's thesis, School of business, university of Nairobi, 2013.
- 209.** Peter Mudie, Angela Cottam, *"The Management and Marketing of Services"*, second edition, Routledge Great Britain, 1999.
- 210.** Philip kotler& Kevin Lane Keller, *" Marketing management"* ,15^e éd, Pearson , France, 2015.
- 211.** Phillips, P.A. et al, *" The Interactive Effects of Stratigic Marketing Planning and Performance : A Neural Network Analysis "*,Journal of Marketing Management, vol.17,University of Glasgow,UK, 2001.
- 212.** RAJIV D. BANKER et al, *"Association of Nonfinancial Performance Measures with the Financial Performance of a Lodging Chain"*, CORNELL UNIVERSITY, Volume 46, Number 4, NOVEMBER 2005.
- 213.** Ricondo & Associates, *"Strategic Planning in the Airport Industry "*, second edition, Transportation Research Board, USA, 2009.
- 214.** Ritesh Chaube, *"Visionary Marketing: The Seminal Playbook for Building Winning Businesses"*, stanfis llc dba 200k MBA, 2019.
- 215.** Robert Arasa, Peter K'Obonyo, *"The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance"*, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2 No. 22, USA, (Special Issue – November) 2012.
- 216.** Rudolf Grünig et al, *"La Procédé de planification stratégique: Analyses, options, projets"*, presses polytechniques et universitaire romandes, Italie, 2015.
- 217.** Simon Kingsnorth, *"Digital Marketing Strategy An integrated approach to online marketing"*, 1st Edition, British Library, United Kingdom, 2016.
- 218.** Stanley C. Abraham, *"Strategic Planning: A Practical Guide for Competitive Success "*, second edition, Emerald Group Publishing, USA, 2012.
- 219.** THeodore Metaxas, *"Place Marketing, Strategic Planning and Competitiveness : The case of Malta"*, European planning Studies,Vol.17, No. 9, University of Thessaly, Greece, 2009.

- 220.** Tornik Khoshtaria, *"THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH STRATEGY IMPLEMENTATION"*, International Scientific- Practical Magazine , European University, Georgia, No. 5, 2018.
- 221.** Training resource and data exchange, *performance-based management hand book: establishing an integrated performance measurement system*, special interest group, vol 02, 2001.
- 222.** training resource and data exchange, *the performance-based management hand book: establishing an integrated performance measurement system*, special interest group, vol 02, 2001.
- 223.** Valerij DERMOL, *RELATIONSHIP BETWEEN MISSION STATEMENT AND COMPANY PERFORMANCE*, management, knowledge and learning international conference ,University of Alexandru Ioan Cuza, Economic Sciences, Iași- Romania, juin 2012.
- 224.** Wheelen,Thomas and hunger,david, *"Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability"*, 13th Edition. Pearson, 2012 .
- 225.** Yvon MOUGIN, *Processus: les outils d'optimisation de la performance*, éditions d'organisation, Paris, 2004.

ثالثاً: مواقع الإنترنت

- 226.** <https://www.saa.dz>.
- 227.** <https://www.caat.dz>.
- 228.** <https://trust-dz>.
- 229.** <https://www.gig.dz>.
- 230.** <https://allianceassurances.com.dz>.
- 231.** <https://salama-assurances.dz>.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة.

جامعة فرحات عباس - سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاديات التأمين

هذا الاستبيان موجه للإطارات ومتخذي القرار في الشركة (المدرء الجهويين، رؤساء الدوائر والمصالح...)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته..،

سيدي الكريم..، سيدي الكريمة..،

يسرنا أن نضع بين يديك هذا الاستبيان وذلك بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تحت عنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء شركات التأمين الجزائرية-دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف"، ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال نطلب من سيادتكم التعاون الفعال بالإجابة على جميع عبارات هذا الاستبيان بدقة، وأحيطكم علما أن دقة إجابتك سيكون لها الأثر البالغ على صحة النتائج وإتمام هذه الدراسة، ونؤكد لك أن كل ما تدلي به من آراء أو معلومات ستكون موضع سرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط.

وأخيرا لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لتخصيصك جزء من وقتك لتعبئة هذا الاستبيان.

المشرف

الأستاذ الدكتور عماري عمار

الطالبة

مخناش ابتسام

المحور الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوبين

يرجى وضع الإشارة (X) أمام العبارة المناسبة في المربع .

أولاً: المستوى التعليمي:

متوسط	☐
ثانوي	☐
جامعي	☐
مؤهلات أخرى	☐

ثانياً: عدد سنوات الخبرة في المجال:

أقل من 5 سنوات	☐
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	☐
أكثر من 10 سنوات	☐

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتسويق

لمعرفة مدى تبني شركتك للأبعاد الأساسية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق، نعرض عليك بعض الأحكام المسبقة، وعليك إبداء درجة موافقتك عليها من خلال وضع الإشارة (X) أمام أحد الفقرات المناسبة.

رقم	الفقرة	بدائل الإجابة				
		موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
	أولاً: الرسالة التسويقية	5	4	3	2	1
1	تبين رسالة الشركة ماهيتها (من نحن؟).					
2	تمتلك الشركة رسالة تسويقية واضحة وقابلة للتحقيق.					
3	تحدد الرسالة التسويقية من هم عملاء وزبائن الشركة المستهدفين.					
4	تتضمن الرسالة التسويقية معلومات واضحة عن مختلف الخدمات التي تقدمها الشركة.					
5	تعد الرسالة التسويقية دليلاً للموظفين في الشركة يرشدهم عند ممارسة أنشطتهم المختلفة نحو العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.					
6	توضح الرسالة التسويقية المزايا التنافسية للشركة.					
7	تعمل الشركة على تبليغ رسالتها لكافة الأطراف الداخلية والخارجية بهدف رفع كفاءة الأداء.					

الملاحق

ثانياً: تحليل البيئة التسويقية					
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	
1	2	3	4	5	
					8 تهتم الشركة بتحليل البيئة التسويقية الخارجية لتحديد الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل.
					9 تعمل الشركة على تحليل البيئة التسويقية الخارجية لتحديد التهديدات التي تحيط بها لتفاديها أو التخفيف منها.
					10 تأخذ الشركة بالحسبان عند تحليل بيئتها التسويقية الخارجية كافة التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر في نشاطها.
					11 تحدد الشركة نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها التسويقية الداخلية بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف.
					12 تعمل الشركة على تقييم وحصر مواردها وقدراتها التسويقية المتنوعة بصفة دائمة للاستفادة منها عند تقديم خدماتها.
					13 نتائج عملية تحليل البيئة التسويقية للشركة ضرورية لاعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	
1	2	3	4	5	
					14 تضع الشركة أهدافاً تنبثق عن الرسالة التسويقية، وتحدد النتائج المرغوب التوصل إليها مسبقاً.
					15 تقوم الشركة بتطوير أهدافها التسويقية دورياً بناءً على نتائج التحليل المستمر للبيئة التسويقية.
					16 تحرص الشركة على أن تكون صياغة أهدافها التسويقية واضحة، قابلة للقياس لتقييم الأداء الفعلي.
					17 تتسم أهداف الشركة بالمرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية والتكيف معها.

الملاحق

رابعاً: صياغة الإستراتيجية التسويقية					
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	
1	2	3	4	5	
					18 تعمل الشركة على صياغة استراتيجياتها التسويقية بما يكفل استخدام الإمكانات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التسويقية.
					19 تقوم الشركة بتحديد القطاعات السوقية المستهدفة -وفق حاجات الزبون- التي يمكن توفير أفضل الخدمات لها.
					20 يتم العمل على بناء صورة ذهنية جيدة عن الشركة وخدماتها في أسواقها المستهدفة.
					21 تقدم الشركة خدمات تحقق رغبات الزبائن.
					22 تضع الشركة سعر يناسب القدرة الشرائية للزبائن وبشكل تنافسي في نفس الوقت.
					23 تحدد الشركة القنوات التوزيعية التي يتم من خلالها إيصال الخدمات إلى الأسواق المستهدفة في الوقت والمكان المناسبين.
					24 تنتقي الشركة عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، بيع شخصي، تنشيط مبيعات...) الأنسب والواجب إتباعها لإعلام الزبائن بخدماتهم المختلفة.
خامساً: تنفيذ الإستراتيجية التسويقية					
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	
1	2	3	4	5	
					25 تحدد الشركة الأنشطة التسويقية والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ بما يتطابق مع الخطة الإستراتيجية التسويقية في كل الأقسام والإدارات.
					26 تضع الشركة برامج تدريبية لرفع كفاءة المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية.
					27 تقوم الشركة بإعداد الموازنات المالية اللازمة لكل مكون من مكونات الخطة الإستراتيجية التسويقية لانجاز أنشطتها التسويقية ولتعزيز أدائها.
					28 تتناسب الأنشطة الموضوعة مع الموازنة المقررة في الخطة الإستراتيجية التسويقية.
					29 تهئ الشركة المناخ الملائم لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالوقت المناسب.

الملاحق

موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	سادسا: الرقابة التسويقية
1	2	3	4	5	
					30 تحدد الشركة الجهة المسؤولة عن عملية الرقابة التسويقية.
					31 يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية التسويقية في الوقت المناسب والمحدد لها.
					32 تحدد الشركة مواعيد لمتابعة مستويات الانجاز في الخطة الإستراتيجية التسويقية.
					33 تهتم الشركة باتخاذ كافة التدابير لمعرفة أسباب الانحرافات في الخطة الإستراتيجية التسويقية والقيام بالأعمال التصحيحية.
					34 يتم تقييم الأداء الفعلي للتسويق من خلال قياسه ومقارنته بالأداء المخطط له، لتحديد الانحرافات.

المحور الثالث: الأداء.

لمعرفة واقع الأداء في شركتك، نعرض عليك بعض الأحكام المسبقة، وعليك إبداء درجة موافقتك عليها من خلال وضع الإشارة (X) أمام أحد الفقرات المناسبة.

رقم	الفقرة	بدائل الإجابة				
		موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا
		1	2	3	4	5
		أولاً: الربحية				
35	تحقق الشركة ربحاً من استخدام أصولها.					
36	تحقق الشركة ربحاً عالٍ جراء زيادة الخدمات المقدمة.					
37	تساهم إدارة التسويق في تحقيق الأرباح للشركة من خلال الأداء الجيد للأنشطة التسويقية.					
38	تحقق الشركة الاستخدام الأفضل للموارد التسويقية المتاحة من خلال السيطرة على التكاليف التي ستعكس على زيادة الأرباح.					
39	ربحية الشركة خلال السنوات الثلاث السابقة في تزايد.					

الملاحق

ثانياً: الحصة السوقية					
موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً	
5	4	3	2	1	
					40 تقدم الشركة خدمات جديدة إضافية وذات جودة مقارنة بالشركات الأخرى في نفس المجال.
					41 تعكس الزيادة في التوزيع الجغرافي لمديريات ووكالات الشركة الزيادة في عدد الزبائن الحاليين والمحتملين الذين يطلبون خدمات الشركة وثقتهم بأدائها.
					42 تعني الحصة السوقية العالية الجودة العالية لخدمات الشركة وأداء أفضل في تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين.
					43 تسعى الشركة باستمرار إلى الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها من خلال تقليل التكاليف.
					44 تعمل الشركة على تحسين حصتها السوقية من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن ومعالجة شكاواهم.
					45 الحصة السوقية التي تمتلكها الشركة مقبولة مقارنة بمنافسيها.
ثالثاً: رضا الزبون					
موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً	
5	4	3	2	1	
					46 تحرص الشركة على تحقيق رضا زبائنها طيلة فترة التعامل معهم لأنهم يمثلون ربحاً حقيقياً لها.
					47 تسعى الشركة جاهدة إلى خفض تكلفة الخدمة المقدمة للزبون.
					48 تحرص الشركة على الاطلاع الدائم على تطلعات الزبائن المحتملين من أجل العمل على تلبيةها قصد استقطابهم.
					49 تعمل الشركة على تدريب موظفيها لجعلهم طرفاً فاعلاً في السعي إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للزبائن.
					50 السهر على المتابعة والمعالجة الموضوعية لشكاوى الزبائن مهما كانت من أجل العمل على إرضائهم.
					51 هناك انخفاض مستمر في عدد شكاوى الزبائن.
					52 تجري الشركة بصفة منتظمة استقصاءات لمعرفة مستوى رضا الزبون.
					53 هناك تزايد في عدد الزبائن الجدد للشركة.

انتهت الأسئلة، وتفضلوا سادتي الكرام بفائق عبارات التقدير والاحترام شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين.

لقب واسم المحكم	الرتبة العلمية	هيئة الانتماء
عماري عمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1
سبتي عبد العزيز	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1
بلموهوب خديجة	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1
خالد رجم	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1
وعيل ميلود	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة

الملحق رقم (03): النتائج المتعلقة بمخرجات SPSS.

معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	53

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التخطيط الاستراتيجي للتسويق

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	34

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الأداء

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	19

نتائج توزيع إجابات المستجوبين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	1,9	1,9	1,9
	ثانوي	3	5,6	5,6	7,4
	جامعي	46	85,2	85,2	92,6
	مؤهلات أخرى	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

الملاحق

نتائج توزيع إجابات المستجوبين حسب سنوات الخبرة.

سنوات_الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	9,3	9,3	9,3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	29,6	29,6	38,9
	أكثر من 10 سنوات	33	61,1	61,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

نتائج الاتجاه العام لإجابات المستجوبين لمحور التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

بعد الرسالة التسويقية:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
تبين رسالة الشركة ماهيتها (من نحن؟)	4,0741	,96840
تمتلك الشركة رسالة تسويقية واضحة وقابلة للتحقيق.	3,8704	,84778
تحدد الرسالة التسويقية من هم عملاء وزبائن الشركة المستهدفين.	3,9074	,73378
تتضمن الرسالة التسويقية معلومات واضحة عن مختلف الخدمات التي تقدمها الشركة.	3,8333	,84116
تعد الرسالة التسويقية دليلا للموظفين في الشركة يرشدتهم عند ممارسة أنشطتهم المختلفة نحو العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.	3,6667	,93162
توضح الرسالة التسويقية المزايا التنافسية للشركة.	3,7778	,81650
تعمل الشركة على تبليغ رسالتها لكافة الأطراف الداخلية والخارجية بهدف رفع كفاءة الأداء.	3,7407	,87276
allmission	3,8386	,62735

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
تهتم الشركة بتحليل البيئة التسويقية الخارجية لتحديد الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل.	3,7037	,90344
تعمل الشركة على تحليل البيئة التسويقية الخارجية لتحديد التهديدات التي تحيط بها لتفاديها أو التخفيف منها.	3,5370	,88409
تأخذ الشركة بالحسبان عند تحليل بيئتها التسويقية الخارجية كافة التغيرات	3,7407	,97488
تحدد الشركة نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها التسويقية الداخلية بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف.	3,8333	,90596
تعمل الشركة على تقييم وحصر مواردها وقدراتها التسويقية المتنوعة بصفة دائمة للاستفادة منها عند تقديم خدماتها.	3,6481	,82776
نتائج عملية تحليل البيئة التسويقية للشركة ضرورية لاعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق.	3,7222	,91973
allanalyse	3,6975	,70790

بعد الأهداف التسويقية:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
تضع الشركة أهدافا تنبثق عن الرسالة التسويقية، وتحدد النتائج المرغوب التوصل إليها مسبقا.	3,8889	,86147
تقوم الشركة بتطوير أهدافها التسويقية دوريا بناء على نتائج التحليل المستمر للبيئة التسويقية.	3,7778	,94503
تحرص الشركة على أن تكون صياغة أهدافها التسويقية واضحة، قابلة للقياس لتقييم الأداء الفعلي.	3,6852	,94817
تتسم أهداف الشركة بالمرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية والتكيف معها.	3,7037	,81564
allobjective	3,7639	,68923

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
تعمل الشركة على صياغة استراتيجياتها التسويقية بما يكفل استخدام الإمكانات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التسويقية.	3,7593	,86734
تقوم الشركة بتحديد القطاعات السوقية المستهدفة -وفق حاجات الزبون- التي يمكن توفير أفضل الخدمات لها.	3,9630	,82332
يتم العمل على بناء صورة ذهنية جيدة عن الشركة وخدماتها في أسواقها المستهدفة.	3,7593	,86734
تقدم الشركة خدمات تحقق رغبات الزبائن.	3,8704	1,01025
تضع الشركة سعر يناسب القدرة الشرائية للزبائن وبشكل تنافسي في نفس الوقت.	3,5926	1,09059
تحدد الشركة القنوات التوزيعية التي يتم من خلالها إيصال الخدمات إلى الأسواق المستهدفة في الوقت والمكان المناسبين.	3,7037	,94429
تتقني الشركة عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، بيع شخصي، تنشيط مبيعات...) الأنسب والواجب إتباعها لإعلام الزبائن بخدماتهم المختلفة.	3,5370	1,04092
allformulms	3,7407	,72847

بعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
تحدد الشركة الأنشطة التسويقية والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ بما يتطابق مع الخطة الإستراتيجية التسويقية في كل الأقسام والإدارات.	3,6852	,90750
تضع الشركة برامج تدريبية لرفع كفاءة المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية.	3,3889	1,27999
تقوم الشركة بإعداد الموازنات المالية اللازمة لكل مكون من مكونات الخطة الإستراتيجية التسويقية لإنجاز أنشطتها التسويقية وتعزيز أدائها.	3,6296	,99615
تتناسب الأنشطة الموضوعة مع الموازنة المقررة في الخطة الإستراتيجية التسويقية.	3,4259	,88172
تهيئ الشركة المناخ الملائم لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالوقت المناسب.	3,6111	,76273
allplemms	3,5481	,75053

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
تحدد الشركة الجهة المسؤولة عن عملية الرقابة التسويقية.	3,6296	,97702
يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية التسويقية في الوقت المناسب والمحدد لها.	3,3704	,97702
تحدد الشركة مواعيد متابعة مستويات الانجاز في الخطة الإستراتيجية التسويقية.	3,4259	,90286
تتعمد الشركة باتخاذ كافة التدابير لمعرفة أسباب الانحرافات في الخطة الإستراتيجية التسويقية والقيام بالأعمال التصحيحية.	3,3889	1,01715
يتم تقييم الأداء الفعلي للتسويق من خلال قياسه ومقارنته بالأداء المخطط له، لتحديد الانحرافات.	3,5000	,98575
allmarcontro	3,4630	,78747

نتائج الاتجاه العام لإجابات المستجوبين لمحور الأداء:

بعد الربحية:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
تحقق الشركة ربحاً من استخدام أصولها.	3,8704	,86975
تحقق الشركة ربحاً عال جراء زيادة الخدمات المقدمة.	3,6667	,89020
تساهم إدارة التسويق في تحقيق الأرباح للشركة من خلال الأداء الجيد للأنشطة التسويقية.	3,7407	,97488
تحقق الشركة الاستخدام الأفضل للموارد التسويقية المتاحة من خلال السيطرة على التكاليف التي تستعكس على زيادة الأرباح.	3,6852	,86492
ربحية الشركة خلال السنوات الثلاث السابقة في تزايد.	3,7593	1,02672
allprofitab	3,7444	,64124

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
تقدم الشركة خدمات جديدة إضافية وذات جودة مقارنة بالشركات الأخرى في نفس المجال.	3,7593	1,02672
تعكس الزيادة في التوزيع الجغرافي لمديريات ووكالات الشركة الزيادة في	3,8148	1,08287
تعني الحصة السوقية العالية الجودة العالية لخدمات الشركة وأداء أفضل في تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين.	3,8519	,97917
تسعى الشركة باستمرار إلى الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها من خلال تقليل التكاليف.	3,8519	,91954
تعمل الشركة على تحسين حصتها السوقية من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن ومعالجة شكاواهم.	3,9074	,93705
الحصة السوقية التي تمتلكها الشركة مقبولة مقارنة بمنافسيها.	3,7778	,81650
allmarketsh	3,8272	,69587

بعد رضا الزبون:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
تحرص الشركة على تحقيق رضا زبائنها طيلة فترة التعامل معهم لأنهم يمثلون ربحاً حقيقياً لها.	4,4630	,69263
تسعى الشركة جاهدة إلى خفض تكلفة الخدمة المقدمة للزبون.	3,5000	1,05955
تحرص الشركة على الاطلاع الدائم على تطلعات الزبائن المحتملين من أجل العمل على تلبيتها قصد استقطابهم.	3,7222	1,03553
تعمل الشركة على تدريب موظفيها لجعلهم طرفاً فاعلاً في السعي إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للزبائن.	3,6481	1,29086
السهر على المتابعة والمعالجة الموضوعية لشكاوى الزبائن مهما كانت من أجل العمل على إرضائهم.	3,9074	,83029
هناك انخفاض مستمر في عدد شكاوى الزبائن.	3,2037	,91897
تجري الشركة بصفة منتظمة استقصاءات لمعرفة مستوى رضا الزبون.	2,9815	1,20519
هناك تزايد في عدد الزبائن الجدد للشركة.	3,6481	,99351
allcustomersati	3,6343	,70412

1. الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والأداء.

Corrélations			
		MSPlanning	Performance
MSPlanning	Corrélation de Pearson	1	,716**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	54	54
Performance	Corrélation de Pearson	,716**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2. الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والربحية.

Corrélations			
		MSPlanning	profitab
MSPlanning	Corrélation de Pearson	1	,533**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	54	54
profitab	Corrélation de Pearson	,533**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

3. الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والحصة السوقية.

Corrélations			
		MSPlanning	marketsh
MSPlanning	Corrélation de Pearson	1	,675**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	54	54
marketsh	Corrélation de Pearson	,675**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4. الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق ورضا الزبون.

Corrélations			
		MSPlanning	customsati
MSPlanning	Corrélation de Pearson	1	,682**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	54	54
customsati	Corrélation de Pearson	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	54	54
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المعنوية الكلية نموذج الانحدار:

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,274	1	10,274	54,561	,000 ^b
	de Student	9,792	52	,188		
	Total	20,066	53			
a. Variable dépendante : Performance						
b. Prédicteurs : (Constante), MSPlanning						

المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار:

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,011	,372		2,716	,009
	MSPlanning	,736	,100	,716	7,387	,000
a. Variable dépendante : Performance						

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغوروف - سمرنوف):

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X_SMP	,110	54	,154	,968	54	,151
Y_Perfo	,060	54	,200*	,989	54	,893

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,716 ^a	,512	,503	,43394

a. Prédictors : (Constante), MSPlanning

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,274	1	10,274	54,561	,000 ^b
	de Student	9,792	52	,188		
	Total	20,066	53			

a. Variable dépendante : Performance

b. Prédictors : (Constante), MSPlanning

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,011	,372		,009
	MSPlanning	,736	,100	,716	,000

a. Variable dépendante : Performance

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,533 ^a	,284	,270	,54774
a. Prédictors : (Constante), MSPlanning				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,192	1	6,192	20,639	,000 ^b
	de Student	15,601	52	,300		
	Total	21,793	53			
a. Variable dépendante : profitab						
b. Prédicteurs : (Constante), MSPlanning						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,638	,470		3,487	,001
	MSPlanning	,571	,126	,533	4,543	,000
a. Variable dépendante : profitab						

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,675 ^a	,455	,445	,51852
a. Prédictors : (Constante), MSPlanning				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,684	1	11,684	43,455	,000 ^b
	de Student	13,981	52	,269		
	Total	25,665	53			
a. Variable dépendante : marketsh						
b. Prédicteurs : (Constante), MSPlanning						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,933	,445		2,099	,041
	MSPlanning	,785	,119	,675	6,592	,000
a. Variable dépendante : marketsh						

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,682 ^a	,465	,454	,52017
a. Prédictors : (Constante), MSPlanning				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,207	1	12,207	45,114	,000 ^b
	de Student	14,070	52	,271		
	Total	26,277	53			
a. Variable dépendante : customsati						
b. Prédicteurs : (Constante), MSPlanning						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,676	,446		1,517	,135
	MSPlanning	,802	,119	,682	6,717	,000
a. Variable dépendante : customsati						

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

الاختصار	الدلالة
SAA	<i>Société Nationale d'Assurance</i>
CAAT	<i>Compagnie Algérienne des Assurances Total</i>
TRUST	<i>Trust Algeria Assurances et Réassurances</i>
GIG ALGERIA	<i>Gulf Insurance Group Algeria</i>
ALLIANCE	<i>Alliance Assurances</i>
SALAMA	<i>Salama Assurances Algérie</i>
CIAR	<i>Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance</i>

الفهارس

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خصائص التخطيط الاستراتيجي	8
02	معوقات التخطيط الاستراتيجي	16
03	عمليات التخطيط الاستراتيجي	18
04	نموذج القوى لـ " Porter "	22
05	مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق	75
06	خطوات الرقابة على الخطة السنوية	87
07	عناصر إدارة الأداء	98
08	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	103
09	أهم تصنيفات الأداء	105
10	الأداء الداخلي والخارجي	108
11	العوامل المؤثرة في الأداء	110
12	منظورات بطاقة الأهداف الموزونة	123
13	نموذج الدراسة	178
14	مخطط <i>P-P normal</i> للبواقي المعيارية والقيم المتوقعة للأداء	205
15	مخطط <i>Nuage de points</i> للبواقي المعيارية والقيم المتوقعة المعيارية للأداء	206
16	أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء	216

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفوارق بين المتابعة والتقييم	37
02	المراحل الرئيسية في تاريخ التسويق	38
03	عناصر المزيج التسويقي للخدمات	61
04	أنواع الرقابة التسويقية	86
05	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	120
06	تصنيف مقاييس الأداء	126
07	الأدوار الرئيسية للرسالة (بيان المهمة) في المؤسسات	140
08	مقياس ليكرت "likert" الخماسي	176
09	معامل الثبات ألفا كرونباخ	177
10	توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي	181
11	توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة في المجال	182
12	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور الرسالة التسويقية	184
13	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور تحليل البيئة التسويقية	185
14	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور الأهداف التسويقية	188
15	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور صياغة الإستراتيجية التسويقية	189
16	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور تنفيذ الإستراتيجية التسويقية	192
17	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور الرقابة التسويقية	195
18	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحاور التخطيط الاستراتيجي للتسويق	195
19	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور "الربحية"	196
20	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور "الحصة السوقية"	198

201	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة لمحور "رضا الزبون"	21
202	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستويات الموافقة للأداء ككل	22
203	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والأداء	23
204	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف - سمرنوف)	24
207	اختبار (F) للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار	25
208	اختبار ت (T -Test) للمعنوية الجزئية لنموذج الانحدار	26
209	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الربحية	27
211	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الحصة السوقية	28
213	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على رضا الزبون	29
215	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء	30

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ - ز	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي للتسويق
2	تمهيد:.....
3	المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي.....
3	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
10	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته.....
17	المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي
37	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول التسويق.....
37	المطلب الأول: التسويق التطور، المفهوم
44	المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومجالات التسويق.....
50	المطلب الثالث: تسويق الخدمات.....
68	المبحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي للتسويق.....
68	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق
70	المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
74	المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق
89	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق
91	تمهيد:
92	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.....

92	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
99	المطلب الثاني: أبعاد الأداء والمفاهيم المرتبطة به.....
104	المطلب الثالث: أهمية الأداء وأهم تصنيفاته ومجالاته.....
116	المبحث الثاني: مفاهيم حول قياس وتقييم الأداء.....
116	المطلب الأول: الفرق بين القياس والتقييم.....
117	المطلب الثاني: قياس الأداء.....
130	المطلب الثالث: تقييم الأداء.....
134	المبحث الثالث: الأداء وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق.....
135	المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلاقته بالأداء.....
139	المطلب الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلاقتها بالأداء.....
145	المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلاقته بأبعاد الأداء.....
149	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف	
152	تمهيد:.....
153	المبحث الأول: الإطار النظري لشركات التأمين.....
153	المطلب الأول: مفهوم شركات التأمين.....
157	المطلب الثاني: شروط ووظائف شركات التأمين.....
161	المطلب الثالث: أشكال شركات التأمين.....
162	المبحث الثاني: تقديم شركات التأمين محل الدراسة.....
163	المطلب الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين "SAA".....
164	المطلب الثاني: التعريف بالشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT".....
166	المطلب الثالث: تقديم شركة ترست الجزائر "Trust Algeria".....
167	المطلب الرابع: تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات "Gulf Insurance Group Algeria".....
169	المطلب الخامس: تقديم أليانس للتأمينات "Alliance Assurances".....

171	المطلب السادس: تقديم شركة سلامة للتأمينات الجزائرية " <i>Salama Assurances Algérie</i> "
172	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.....
172	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
178	المطلب الثاني: نموذج الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة.....
181	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان، واختبار الفرضيات.....
218	خلاصة الفصل.....
219	الخاتمة العامة.....
230	قائمة المراجع.....
248	الملاحق.....
267	قائمة المختصرات.....
269	فهرس الأشكال.....
270	فهرس الجداول.....
272	فهرس المحتويات.....
الملخص	

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في المديريات الجهوية لشركات التأمين الجزائرية في ولاية سطيف، وتمثلت متغيرات الدراسة في التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمتغير مستقل بمحاوره المتمثلة في: الرسالة التسويقية، البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، صياغة الإستراتيجية التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية والرقابة التسويقية، وفي الأداء بمحاوره: الربحية الحصة السوقية، ورضا الزبون كمتغير تابع.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على إدارات ست مديريات جهوية لشركات التأمين الجزائرية في ولاية سطيف، وتم تحليل البيانات المجمعة من خلاله باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بالاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء في المديريات الجهوية لشركات التأمين الجزائرية محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات التي تركز على ضرورة السهر على تبني وتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي للتسويق لتعزيز أداء هذه الشركات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي للتسويق، الأداء، شركات التأمين.

Abstract:

This study aimed to highlight the impact of marketing strategic planning on performance in the regional directorates of Algerian insurance companies in Setif city, and the variables of the study of the marketing strategic planning were represented as an independent variable with its parts represented by: Marketing message, Marketing environment, Marketing objectives, Marketing strategy formulation, Implementing the marketing strategy and the marketing control, and in performance with its parts: profitability, market share, customer satisfaction as a dependent variable.

And to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the questionnaire was relied upon as the main tool for collecting data; it was distributed to employees of six regional directorates of Algerian insurance companies in the Setif city. The collected data was analyzed, with using the statistical package for the social sciences SPSS. This is done by using a set of statistical tools. The study concluded that there is an impact of marketing strategic planning on the performance of the regional directorates of Algerian insurance companies that were the subject of the study. And the study also reached a set of suggestions that focus on the necessity of ensuring the adoption and application of the marketing strategic planning method to enhance the performance of these companies.

Keywords: The marketing strategic planning, Performance, Insurance companies.

Le résumé :

Cette étude visait à mettre en évidence l'impact de la planification stratégique marketing sur la performance dans les directions régionales des compagnies d'assurance algériennes de la ville de Sétif, et les variables de l'étude de la planification stratégique marketing ont été représentées comme une variable indépendante dont les parties sont représentées par : Message marketing, Environnement marketing, Objectifs marketing, Formulation de la stratégie marketing, Mise en œuvre de la stratégie marketing et du contrôle marketing, et en performance avec ses parties : rentabilité, part de marché, satisfaction client comme variable dépendante.

Pour atteindre les objectifs de l'étude et tester ses hypothèses, le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte de données, il a été distribué aux employés de six directions régionales des compagnies d'assurance algériennes de la ville de Sétif. Les données collectées ont été analysées, en utilisant le progiciel statistique pour les sciences sociales SPSS. Cela se fait à l'aide d'un ensemble d'outils statistiques. L'étude conclut qu'il existe un impact de la planification stratégique marketing sur la performance des directions régionales des compagnies d'assurance algériennes qui ont fait l'objet de l'étude. L'étude a également abouti à un ensemble de suggestions qui mettent l'accent sur la nécessité d'assurer l'adoption et l'application de la méthode de planification stratégique marketing pour améliorer la performance de ces entreprises.

Mots clés : La planification stratégique marketing, Performance, Compagnies d'assurance.