

## الدور الإستراتيجي للوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي للإدارة التسويقية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بالمديرية الجهوية بورقلة

د. حكيم بن جروة\* - أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
أ. حليلة ضيف\* - إطار بالمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة -

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة وتوضيح مدى إدراك المسؤولين عينة الدراسة لمفهوم لوحة القيادة التسويقية على اعتبار أنها أداة تسير تساعد على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق في ظل التحديات التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية الخدمية.

وقد تمت معالجة الدراسة عن طريق توزيع استمارة أسئلة لعينة مكونة من 30 إطار بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ليتم استخدام برنامج الـ Spss20 في تحليل، معالجة ومناقشة نتائج الدراسة، بحيث تم التوصل إلى وجود إدراك تام من قبل المسؤولين لأهمية استخدام لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق، كما بينت النتائج أيضا وجود ارتباط إيجابي بين لوحة القيادة التسويقية والأداء التسويقي والرقابة عليه، وعلى الرغم من هذا تظل إدارة التسويق بالشركة محل الدراسة تعاني بسبب ضعف أنظمة المعلومات التسويقية لديها.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة التسويقية، أداء رقابي، رقابة تسويقية ...

### **Abstract:**

*This study aims at identifying and clarifying the extent to which the study sample members understood the concept of marketing leadership as a tool that helps improve the supervisory performance of marketing management in light of the challenges faced by the economic service institutions.*

*The study was addressed by distributing a questionnaire form for a sample of 30 frames in Air Algeria, to use the Spss20 program to analyze process and discuss the results of the study. It was realized that the importance of using the marketing dashboard to improve performance the results also showed a positive correlation between marketing leadership and marketing performance and control. However, the marketing department of the company under study is still suffering due to the weakness of its marketing information systems.*

**Keywords:** Marketing Dashboard, Monitoring Performance, Marketing Control...

\*-Pdr.Hakim@yahoo.fr  
\*-haldif77@gmail.com

## مقدمة:

منذ ظهور النشاط التسويقي وهو يشهد تطوراً مذهلاً في مختلف المجالات سواء الإنتاجية أو الخدمية، حيث أصبح بمثابة المحرك الأساسي لاقتصاديات الدول، ونتيجة لهذه التطورات فقد وجدت المؤسسات بشتى أنواعها واهتماماتها ولاسيما الاقتصادية منها نفسها مرغمة على إعادة ترتيب وتجديد طرق تسييرها تماشياً مع هذه التحديات الجديدة، وهو ما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير وإحداث أداة تكميلية تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات، والتحكم في السير اليومي للعمليات ومتابعتها، والتي أضحى يطلق على هاته الأداة مفهوم أو مصطلح لوحة القيادة.

ومن منطلق أن مهمة الإدارة التسويقية تتمثل في التخطيط والتحكم التام والجيد في النشاط التسويقي، وبالتالي فإن الكثير من الأشياء والعناصر غير المتوقعة قد تحدث أثناء تنفيذ الخطة التسويقية وبشكل مستمر، لذلك فإن العديد من المؤسسات في الوقت الحالي تفتقر أو بعبارة أخرى هي بحاجة لنظام رقابي فعال تتمكن من خلاله من تسيير وتنظيم مختلف أنشطتها الإدارية والتي في مقدمتها نجد النشاط التسويقي.

من هذا المنطلق يتبين لنا يقيناً بأن مختلف مسيرو المؤسسات الاقتصادية أصبحوا على يقين تام بضرورة وجود أدوات تسييرية حديثة تساعد على التحكم الجيد في مختلف أنشطتهم ومراقبتها المراقبة الصحيحة، والتي من أهمها نجد كل من لوحة القيادة ونظم المعلومات الذين يعتبران من بين أهم الأدوات المساعدة على تنظيم ومراقبة أي نشاط تقوم به المؤسسة، وعلى هذا الأساس سيتم معالجة هاته الدراسة انطلاقاً من التوجه بالدراسة نحو أحد تلك الأدوات وربطها بالنشاط التسويقي للمؤسسة محل الدراسة.

**أولاً: الإطار العام للدراسة:** كما تم الإشارة إليه سابقاً فإن الرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة أضحى لها أهمية كبيرة كونها تساعد في تحديد وضعية المؤسسة في الوقت الراهن مع المساعدة على رسم نشاطها المستقبلي، لذلك وعلى اعتبار أن النشاط التسويقي له أهمية كبيرة في تحديد وضعية ووجهة المؤسسة، فإن توظيف واستخدامها لأحد أهم أدوات الرقابة على أنشطتها التسويقية يساهم في رسم وتحديد مسارها المستقبلي انطلاقاً من استخدامها للوحة القيادة التسويقية، وعليه سيتم في هذه الورقة البحثية تقديم وعرض أهم العناصر المساعدة على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق باستخدام لوحة القيادة التسويقية، وذلك بإسقاط الدراسة على شركة الخطوط الجوية الجزائرية - المديرية الجهوية بورقلة.

**1. مشكلة الدراسة:** تعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير أو مسير في جميع المستويات الإدارية بداية من المدير العام أي أعلى منصب في الهرم الإداري نهاية بالمشرف على العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم، كما أنها تمارس على كل شيء في التنظيم ابتداءً بالأفراد، والأموال والأجهزة والمعدات والآلات،

وعلى كيفية القيام بالعمل، وعلى العمليات ومختلف الأنشطة كالتسويقية مثلا، بالإضافة إلى التحكم الجيد في الأداء الكلي للمؤسسة وبالأخص التسويقي منها، والذي يعتبر جزء مهم كونه يمثل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورة كاملة، من هذا المنطلق سيتم معالجة الدراسة من خلال طرح الإشكالية التالي:

**كيف يمكن أن تساهم لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟، وإلى أي مدى تساهم لوحة القيادة التسويقية في الكشف والتنبؤ بالانحرافات التي تتم على مستواها؟.**

**2. أهمية الدراسة:** تستند الدراسة أهميتها من كونها تمثل إطارا شاملا لتحديد ودراسة لوحة القيادة التسويقية والأداء الرقابي بالمؤسسة، ومدى تأثير ذلك في الكشف عن مختلف الانحرافات والتنبؤات التي يمكن أن تحدث على مستوى إدارة التسويق لدى شركة الخطوط الجوية الجزائرية مديرية ورقلة، إضافة لذلك فإن أهمية الدراسة تنبع من خلال الآتي:

- ضرورة التوصل إلى فهم أعمق ودقيق لكل من لوحة القيادة التسويقية، الأداء الرقابي، إدارة التسويق، الرقابة التسويقية...؛
- الأهمية التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية في تطبيق وإتباع أسلوب الرقابة عن طريق لوحة القيادة التسويقية بالمؤسسة؛
- كما أن أهميته تنعكس من خلال أهمية وظيفة التسويق بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية عامة والخدمية بصورة خاصة كونها عنصر محرك يضمن استمرارية نشاط المؤسسة، وبقيائها في السوق ومواجهة منافسها من خلال التركيز على نقاط الضعف والقوة بها ومحاوله التميز خصوصا في ظل تحديات نظام الجودة الشاملة؛
- الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تنبع من خلال توضيح أساليب وطرق تطبيق وتنفيذ لوحة القيادة التسويقية لدى شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

**3. هدف الدراسة:** انطلاقا من الإشكالية المطروحة في الدراسة، والتي تهدف إلى إبراز مدى مساهمة لوحة القيادة التسويقية بشركة الخطوط الجوية الجزائرية في تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق، إضافة إلى الكشف عن الانحرافات التي تتم على مستواها، إضافة لذلك فإن الدراسة تهدف أيضا إلى:

- توضيح العلاقة بين مفهوم لوحة القيادة التسويقية والأداء الرقابي لإدارة التسويق بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؛
- رفع الغموض حول أداة لوحة القيادة التسويقية وإظهار وتوضيح دورها وأهميتها للمسير الجزائري؛

- تقييم دور هذا اللوحة في تحقيق الأداء والأهداف في الواقع؛
- تقديم بعض الحلول المساعدة على تحسين الأداء الرقابي باستخدام لوحة القيادة التسويقية؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والاستنتاجات والتوصيات التي تساعد المؤسسات على التبنى الجيد والسليم لتطبيق مفهوم لوحة القيادة التسويقية.

#### 4. فرضيات الدراسة: بناء على الإشكالية المطروحة في الدراسة، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- **H01:** يوجد علاقة بين استخدام إدارة التسويق للوحة القيادة التسويقية وتحسين الأداء الرقابي لها؛
- **H02:** يوجد علاقة بين استخدام إدارة التسويق للوحة القيادة التسويقية وتحسين الأداء التسويقية؛
- **H03:** يدرك المسؤولون بشركة الخطوط الجوية الجزائرية مدى فعالية استخدام لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي والتسويقي لإدارة التسويق؛

**5. منهجية الدراسة:** من أجل القيام بتقديم دراسة شاملة وافية و متميزة فإنه سيتم الاعتماد في معالجة هاته الدراسة على كل من المنهج الاستنباطي والاستقرائي، بحيث يستخدم المنهج الاستنباطي من خلال تطبيق الأسلوب الوصفي الذي يعتمد على وصف وسرد الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة ل يتم بذلك تقديم مختلف المفاهيم ذات الصلة المباشرة وغير مباشرة بالموضوع والمتعلقة بدراسة كل من لوحة القيادة التسويقية والأداء الرقابي لإدارة التسويق، في حين يعتمد المنهج الاستقرائي على استخدام الأسلوب التحليلي وهذا انطلاقا من القيام بعرض مختلف النتائج الخاصة بمساهمة وتأثير لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ومن تم استخلاص بعض النتائج والتوصيات التي تخدم أغراض البحث.

**6. الطرق الإحصائية المستخدمة:** بغرض تقديم دراسة ميدانية لمدى مساهمة لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بمديرية ورقلة، فقد تم الاستعانة في الدراسة بتوزيع استبيان على مستوى شركة الخطوط الجوية الجزائرية القسم التجاري (الإدارة العامة)، نيابة المديرية التجارية بقرقة، إلا أنه وبهدف توسيع العينة تم الاستعانة بنيابة المديرية التجارية بوهران، نيابة المديرية التجارية بعنابة، نيابة المديرية التجارية بقسنطينة، القسم التجاري ببشار وتمنراست، والقيام بتحليله إحصائيا بالاستعانة ببرنامج ال: SPSS 20 وذلك بتوظيف بعض الأدوات الإحصائية مثل: استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات الدراسة وذلك لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص، درجة الموافقة، دراسة مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ... الخ، ومنه الخروج بنتيجة حول لوحة القيادة التسويقية وتحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق بشركة الخطوط الجوية.

**7. أهم الدراسات التي تناول موضوع الدراسة:** من خلال الجولة التي تم القيام بها بغية التعرف على أهم الدراسات التي تناولت موضوع لوحة القيادة التسويقية والأداء الرقابي يمكن القول بأن هناك بعض الدراسات حول هذا الموضوع والتي نذكر منها:

- **دراسة محمد العربي بن خضر:** والموسومة بـ: " دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة من خلال مقوماتها (المكانة، المحتوى، التقديم، الدورية، التناسق وجودة لوحة القيادة) في تحسين اتخاذ القرارات في مجالات التسويق الأساسية (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) بإتباع خطوات اتخاذ القرار، زيادة على اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة وضرورية للمراقبة الآنية على التسيير من أجل تحسين الأداء، وقد تمت معالجة الدراسة ميدانيا من خلال توزيع استمارة استبيان شملت 103 مؤسسة اقتصادية بولاية الجزائر العاصمة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر هام لخصائص لوحة القيادة التسويقية في تفسير فاعلية القرارات المتخذة على مستوى المتغيرات الأساسية للتسويق في هذه المؤسسات؛<sup>1</sup>

- **دراسة سالم شحرور:** والموسومة بـ: " أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق "، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة لوحة القيادة التسويقية في مقارنة الأهداف التسويقية والتي تسعى المؤسسة بشكل كبير على تحقيقها مع ما تم التوصل اليه بشكل حقيقي، باعتبارها من بين أهم الأمور التي استدعت اهتمام كل مسؤول في ادارة التسويق، وذلك بمحاولة اتباع جميع الأساليب التي من شأنها المساعدة في الكشف عن أماكن الانحرافات والعمل على تدارك أماكن العيوب أو بالأحرى التنبؤ بالانحرافات التي يمكن أن تصيب أي مرحلة من مراحل الخطط والاستراتيجيات التسويقية، حيث يعتبر أسلوب لوحات القيادة التسويقية أحد هذه الأساليب المتطورة الذي يساعد ادارة التسويق على التعرف على أماكن الخلل التي تحيط بها ، وقد خلصت الدراسة إلى أن لوحاتالقيادة بصفة عامة تساهم فيعملية مراقبة التسيير وتساعد على التطبيق الجيد لإستراتيجية المؤسسة منخلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري ممايسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛<sup>2</sup>

- **دراسة سمير بركاني:** والموسومة بـ: " لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية "، حيث عاجلت الدراسة اشكالية اعتماد المؤسسة لفكرة لوحة القيادة التسويقية كأداة تسييرية للعملية التسويقية، وذلك بهدف توسيع الثقافة التسويقية داخل المؤسسة الجزائرية ورفع الغموض حولأداة لوحة القيادة التسويقية بالمؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن لوحة القيادة عبارة عن مجموعة مؤشرات كمية وكيفية متعلقة بالنشاط التسويقي، وتستخدم لتسيير المخططات العلمية كما أن العمليات التسييرية تخص جميع الإجراءات والمسارات التي من خلالها تحقق أهداف المؤسسة؛<sup>3</sup>

- دراسة أحمد بونقيب: والموسومة بـ: " دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، حيث عاجلت الدراسة اشكالية مساهمة لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير وما هو واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ذلك، وقد هدفت الدراسة الى كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسات، وتوضيح واقع استعمالها ومدى مساهمتها في تحسين نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد خلصت الدراسة إلى أنه لوحات القيادة دور كبير في زيادة فعالية مراقبة التسيير بالمؤسسات الاقتصادية؛<sup>4</sup>

من خلال العرض الذي تم القيام به لمجموعة من الدراسات السابقة يمكن القول بأن ما تتميز به الدراسة الحالية عن سابقتها، هو أن الدراسة التي نحن بصدد القيام بها وكما تم الإشارة له سابقا، تهدف إلى التعرف على لوحة القيادة التسويقية ودورها ومساهمتها في تحسين الأداء الرقابي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، من خلال محاولة معرفة مدى استيعاب مسؤولي الشركة للوحة القيادة التسويقية ومدى إمكانية تطبيقها على مستوى المديرية محل الدراسة.

**ثانيا: الإطار النظري للدراسة:** سيتم في المحور تقديم إطار نظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة التسويقية، الأداء الرقابي والرقابة التسويقية.

**1. لوحة القيادة التسويقية:** تسعى الإدارة التسويقية وعلى رأسها المسؤول على الأنشطة التسويقية بما دوما إلى تحسين الأداء التسويقي داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقها والمهام المكلفة بها، بالتالي فإن المسؤول التسويقي في حاجة إلى أداة تضمن له المتابعة والتشخيص المستمر للعمليات التسويقية، حيث تتمثل هذه الأداة في لوحة القيادة التسويقية، فما هي هذه اللوحة وما تتكون وما الخصائص التي تميزها؟

**1.1. تعريف لوحة القيادة:** قبل تعريف لوحة القيادة التسويقية وجب الإشارة إلى أن فكرة وعبارة لوحة القيادة ظهرت في ثلاثينات القرن الماضي على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948م، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"،<sup>5</sup> وعموما تعرف لوحة القيادة حسب Selmer على أنها أداة مشفرة مهيكلت للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية عن الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة وهي وسيلة قيادة،<sup>6</sup> في حين عرفها G.Nobert بأنها مجموعة هامة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تسمح باتخاذ الإجراءات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة،<sup>7</sup> ومن هاته التعاريف يمكن القول بأن

لوحة القيادة هي أداة تسييرية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضع الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضع التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم على جمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلاءم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، فهي بمثابة عرض شامل ومرقم لأهم المعلومات التي يستعملها المسيرين للاستغلال الأمثل للوسائل المادية والبشرية المتاحة لديهم.<sup>8</sup>

**2.1. تعريف لوحة القيادة التسويقية:** عرفت لوحة القيادة التسويقية بأنها: أداة ضرورية لمراقبة المخطط التسويقي، تضم متابعة الأهداف كما هي معرفة بالإضافة إلى الافتراضات الأساسية، فهي أداة للقيادة والتدخل تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف،<sup>9</sup> كما تعرف أيضا على أنها: أداة إدارية فعالة تستخدم لقياس الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال تحليل ومراقبة ورصد تطور نشاطات المؤسسة تسويقيا، وذلك انطلاقا من تحديد ومراجعة مختلف المؤشرات التسويقية التي تعمل وتساعد على تحقيق أهداف المؤسسة،<sup>10</sup> في حين يعرف Daniel لوحة القيادة التسويقية بأنها: أداة للقيادة بين أيدي المسؤول التسويقي والفريق الذي يعمل معه من أجل اتخاذ القرارات والتدخل بغية تحقيق الأهداف التسويقية، والمساهمة بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهي إذن تعتمد على مجموعة من المعلومات والمعطيات التي تسمح باستغلالها،<sup>11</sup> أي أنه وبتتبع التعريف التي تم تناولها يمكن القول بأن لوحة القيادة التسويقية ما هي إلا وصف وتمثيل مبسط وخلصا لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها مسؤولين التسويق من أجل التحكم الجيد في سير العمليات والنشاطات التسويقية داخل المؤسسة،<sup>12</sup> ومن خلال الطرح السابق للوحة القيادة التسويقية يمكن الخروج بالنقاط والأفكار الأساسية التالية:

- تعتبر لوحة القيادة التسويقية أداة مساعدة على التفكير، فهي تسمح بإجراء مقارنة عامة وشاملة للنظام التسويقي في المؤسسة يمكننا بذلك المدير التسويقي من تحديد العمليات الضرورية المساهمة في تحقيق الأهداف التسويقية؛
- تمثل لوحة القيادة التسويقية فرصة ممتازة لتنمية وتطوير التفكير الجماعي بين مختلف أعضاء الفريق التسويقي وحتى بين أعضاء المؤسسة، من خلال المشاركة في مراحل تصميمها وإعدادها، فالكل يشارك في تحديد المؤشرات التي يراها ملائمة من أجل تقييم الأداء التسويقي في المؤسسة؛
- تعتبر لوحة القيادة التسويقية مرآة تعكس مستوى أداة الإدارة التسويقية من خلال المؤشرات التي تنبه المسؤول إلى النقاط الحساسة ويمكنه بذلك التفكير في العمليات التي تعيد التوازن إلى المسار التسويقي وتفادي الوقوع في الأخطاء الإستراتيجية وبالبحث بذلك عن الحلول التسويقية المثلى، فهي بذلك أداة

تمنح القدرة على تجاوز الأحداث بطريقة تجاوبية، تطرح الإشكالات الصحيحة (ما يجب أن نفعل) وتنمي التفكير والفهم (ماذا يجري) للإدارة التسويقية.

**2. الأداء الرقابي للأنشطة التسويقية:** تعتبر الرقابة على الأنشطة التسويقية أو ما يعرف بالرقابة التسويقية الحلقة الأخيرة التي تنتهي بها عملية تسيير تلك الأنشطة، فهي لا تهدف فقط إلى تحديد وتصحيح الأخطاء والانحرافات وتعديلها بل تتعداها إلى القيام بعملية تطوير العمل ومعرفة كيفية استخدام الموارد التسويقية المادية والبشرية بغرض تحقيق أعلى الدرجات من حيث الكفاءة والفعالية في الأداء، وعليه فإن الرقابة تشير إلى عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية، والكشف عن معوقاتهما، والعمل على تعديلها وتصويبها في أقصى وقت ممكن، فهي تركز على أمرين أساسيين وهما التحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفعالية، إضافة إلى الكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقيق أو عدم تحقيق تلك الأهداف.<sup>13</sup>

**1.2. تعريف الرقابة التسويقية:** يشير مفهوم الرقابة التسويقية إلى كونه أداة تستخدم لإدارة المخاطر التسويقية، بمعنى أنها الوسيلة أو الأداة التي يتم من خلالها معاينة ومراجعة السياسة التسويقية التي تتبناها المؤسسة عن طريق مراقبة مدى إمكانية المؤسسة تعزيز حصتها في السوق، وإطلاق منتج جديد، تغيير الرسالة أو الصورة التي تعبر عنها وذلك طبعاً لن يتم إلا من خلال قيامها بالتحليل والتشخيص الداخلي و/أو الخارجي لسياستها وإستراتيجيتها التسويقية،<sup>14</sup> وفي سياق آخر تعرف الرقابة التسويقية علناً أيضاً: عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها،<sup>15</sup> وهي أيضاً الوسيلة والعملية التي يتم من خلالها التأكد من أن النشاطات التسويقية تنفذ حسب المخطط لها، مع وضع أسس لملاحظة الإنجاز واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً،<sup>16</sup> ومنه نستنتج أن مفهوم الرقابة التسويقية يشير إلى الدراسة المتعمقة للمبادئ التسويقية التي يتم تجسيدها في المؤسسة بصورة دورية ومنظمة بالاعتماد على تحليل وتشخيص بيئتها التسويقية بغرض استخدامها في تحقيق أهدافها، بحيث أن قيام المؤسسة بالرقابة التسويقية يسمح للمؤسسة بحل المشاكل التي قد تحدث لها، وذلك من أجل تعزيز خبرتها فيما يتعلق بالمنافسين وتحسين كفاءة وربحية الأنشطة التسويقية.

## 2.2. أنواع الرقابة التسويقية:

لقد تعددت وتباينت أنواع الرقابة التسويقية وفق العديد من التصنيفات التي أشارت إليها إلا أنه وحسب كونها فإنه يمكن الإشارة والاعتماد على أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية وهي:<sup>17</sup> الرقابة على الخطة التسويقية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الكفاءة والفعالية، الرقابة على الإستراتيجية، وفيما يلي عرض أهم أنواع الرقابة التسويقية في الآتي:<sup>18</sup>

- **الرقابة على الخطة السنوية:** تختص الرقابة على الخطة السنوية بمطابقة نتائج الأعمال التي تحققت بالخطة الموضوعة سلفا ومدى تحقيقها للأهداف والاستراتيجيات المحددة خلال الفترة الزمنية للخطة وهي في الغالب تكون على مدى سنة كاملة؛

- **الرقابة على الأرباح:** تركز المؤسسة في هذا النوع من الرقابة على الأرباح وتحليلها حسب السلعة والمنطقة والمستهلك أو المنتفع... الخ، حيث أن تفيد الرقابة على الأرباح في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مجال تحديد مساهمة أنشطة المؤسسة في تحقيق هدف الربح، ومدى الاستمرار أو التوقف عن التدعيم؛

- **الرقابة على الفعالية:** يتضمن هذا النوع من الرقابة قياس مخرجات النشاط التسويقي بالمقارنة بالمدخلات، أيضا التعرف على مدى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة؛

- **الرقابة التسويقية (الإستراتيجية):** وتشمل الرقابة الإستراتيجية على فحص شامل، ومنتظم ويتم على فترات زمنية محددة للبيئة التسويقية، وذلك بهدف تحديد مكامن القوة والضعف والفرص، وإسداء النصح والتوجيهات بما يلزم لتصحيح الانحرافات والارتقاء بمستوى أداء النشاط التسويقي في المؤسسة.

من خلال عرض أهم أنواع الرقابة التسويقية يمكن القول بأن هذه الأخيرة لها دور هام ورئيسي، يتجلى في كونها تعد الأداة المساعدة لمسؤولي التسويق لأي مؤسسة للقضاء والتغلب على أغلب المشاكل والعراقيل التي قد تواجههم، لاسيما وأنها تعد أداة رقابية بامتياز كونها تعمل على متابعة البرامج والخطط والاستراتيجيات الموضوعة والقيام بتصويبها والقضاء على أي انحراف قد يحدث، وذلك طبعا بغرض تحقيق أهداف المؤسسة والتميز بالداء الجيد والتميز.

**3. أنواع وشكل لوحة القيادة التسويقية:** إن ممارسة إدارة التسويق بأنشطتها وعملياتها في بيئة تتسم بعدم التأكد والحركة وعلى مستويات عدة وبأهداف متنوعة، مكن من ظهور عدة لوحات قيادة تسويقية كوسيلة على المستوى الوظيفي لتحقيق أهداف الإدارة التسويقية، وعموما فقد صنفت لوحات القيادة التسويقية حسب الدور أو الغرض إلى:<sup>19</sup>

- **لوحات قيادة تسويقية للأغراض الإستراتيجية:** يتم استخدام لوحات القيادة التسويقية للأغراض الإستراتيجية من قبل مدير التسويق بشكل أساسي، لتمكينهم من الاطلاع الشامل والسريع على سلامة سير المنظمة واكتشاف الانحرافات السلبية والإيجابية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص المواتية، حيث تركز على مقاييس الأداء عالية المستوى والمتعلقة بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل ومقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، وتقديم ملخصات موجزة جدا عن أهم البيانات، مثل تطور الحصة السوقية خلال السنوات العشر السابقة؛

- لوحات القيادة التسويقية للأغراض التحليلية: تقوم لوحة القيادة التسويقية التي تدعم تحليل البيانات بتزويد المديرين بمعلومات أكثر تفصيلاً من اللوحات الإستراتيجية، والتي تخدم مديري التسويق في الإدارة الوسطى أو المحلل التسويقي الذي يرغب في تحليل البيانات المعقدة والعلاقات بين متغيراتها بأقل وقت ممكن ودون معرفة الكيفية التي تعمل بها تلك اللوحة، ومعرفة أسباب الانحراف الإيجابي أو السلبي لها لاتخاذ القرار المناسب؛

- لوحة القيادة التسويقية للأغراض التشغيلية: تستخدم هذه اللوحة لمراقبة بعض العمليات التشغيلية الحرجة والإعلام الفوري عن أي تغييرات مفاجئة عن تلك العمليات.

وفيما يخص شكل لوحة القيادة التسويقية فإنه لا يوجد شكل نموذجي محدد لها، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب كل من: أهمية إدارة التسويق، المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة، خصائص القطاع وحاجات المسؤولين، إلا أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة حيث والتي أغلبها يحتوي على أربع مناطق تظهر في الشكل التالي:

الجدول رقم 01 : نموذج عن لوحة قيادة تسويقية

المؤشرات	الأهداف	النتائج	الفروقات
مؤشر A			
مؤشر B			
مؤشر C			

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على لوحة القيادة للمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة

من الجدول السابق يتضح لنا بأن نموذج عن لوحة القيادة التسويقية، يتكون من أربع عناصر، العنصر الأول يوضع فيها المؤشرات التي على أساسها يتم متابعة النشاط ومختلف العمليات، بينما الثاني يستخدم من أجل تحديد ووضع الأهداف التيطمح للوصول إليها، في حين العنصر الثالث يتم فيه تسجيل النتائج المتحصل عليها من النشاط ثم يتم تسجيل الفرق بين ماخطط له وما هو فعلي في خانة الفروقات، وعلى العموم فإن من بين أهم المؤشرات التسويقية التي من الممكن أن توجد في هاتماللوحة بعض المنبهات، والتي منها ما يكون بالألوان والتي يتم اختيارها والاتفاق عليها من طرف المسؤولين، ومنها ما يكون على شكل أسهم يحدد اتجاهها نتيجة المؤشر والشكل الموالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم 01: عرض أهم المؤشرات للوحة القيادة التسويقية

المؤشرات	المؤشرات
درجة المحافظة على الزبائن	درجة المحافظة على الزبائن
تحصيل زبائن جدد	تحصيل زبائن جدد
إرضاء الزبائن	إرضاء الزبائن
مؤشر التغطية الإعلامية	مؤشر التغطية الإعلامية

Source: Caroline Selmer, concevoir le tableau de bord, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2003, P: 82.

**ثالثا: الدراسة الميدانية:** بعد الدراسة النظرية التي تم القيام بها لكل من لوحة القيادة التسويقية، الأداء الرقابي، الرقابة التسويقية سيتم في هذا الجزء تقديم الدراسة الميدانية التي توضح أهمية استخدام شركة الخطوط الجوية الجزائرية للوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي لأنشطتها التسويقية.

**1. منهجية وخطوات الدراسة المتبعة :** إن من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها معرفة توجهات، آراء، مواقف، دوافع، وجهات نظر وسلوك موظفي الشركة تجاه كل من الوظائف، الخدمات والمنتجات التي يقومون بتوفيرها أو تأديتها، وهذا كله حرصا على تحديد وإبراز مدى قابلية الموظفين لاستخدام وتطبيق الشركة لبرامج لوحة القيادة التسويقية بما من أجل تحسين نشاطها وأدائها الرقابي لإدارة التسويق بصفة خاصة وللشركة بصفة عامة، نجد أن الاستبيان يعد من أهم الوسائل المساعدة على جمع المعلومات والتأكد من صحة فرضيات الدراسة المقدمة من عدمها، لذلك سيتم الاعتماد عليه في جمع تلك البيانات.

ومن أجل القيام بالاستبيان هناك طرق وأدوات عدّة يمكن الاعتماد عليها في ذلك كالمقابلة، المراسلة بالبريد، الهاتف، الانترنت... الخ، لذلك وقبل الانطلاق في عملية الاستبيان وجب على متبنيها القيام بإعداد وبعناية فائقة أهم أدوات الاستبيان وهي قائمة الأسئلة، والتي من خلالها يتم توجيه مجموعة من الأسئلة لعينة من مجتمع الدراسة المراد جمع المعلومات منه (المستقصى منهم) وذلك لغرض الإجابة عنها، لذلك فمن الضروري أن يتأكد الباحث من أن الأسئلة المختارة تتناسب وطبيعة المشكل المطروح للمعالجة والتساؤلات التي تثيرها الدراسة وأهدافها، كما أنه أثناء إعداد وتوزيع وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان هناك العديد من المعلومات والخطوات التي يجب تحديدها والتعرف عليها لتيسير عملية الدراسة والوصول إلى نتائج ذات مصداقية.

**1.1. مجتمع وعينة الدراسة :** كون أن الدراسة التي يتم معالجتها تتعلق بأهمية استخدام لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي للأنشطة التسويقية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في مختلف الإطارات العاملة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لمديرية ورقلة، إلا أنه وكون عدد

الإطارات الفعالة بالمديرية قليل ولغرض الخروج بنتائج تخدم الدراسة والبحث فقد تم الاستعانة بمسؤولي بعض مديريات الخطوط الجوية الجزائرية لكل من ورقلة، الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، البليدة، عين الدفلى، الشلف، بسكرة، غرداية، الأغواط، إليزي، تمنراست، وبشار وهي المديريات التي قامت بالإجابة على استمارة أسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه والذي يعادل ما نسبته 60% من الاستثمارات الموزعة للمديريات المرسل إليها، حيث بلغ عدد الاستثمارات المرسل ما يقارب الـ 50 استمارة وزعت على ما يفوق الـ 10 مديريات (ولايات)، إلا أنه بعد عملية التوزيع والاسترجاع فقد تم الاعتماد على 30 استمارة في عملية التحليل والمعالجة، وذلك نتيجة لعدم استرجاع بعضها واستثناء البعض الآخر من الدراسة نتيجة وجود خلل في إجاباتهم، وقد تم تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة التي سيتم توزيع وإجراء الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة غير العشوائية (غير الاحتمالية)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02 : عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة

النسبة	موظفي المؤسسات المدروسة	البيان
100%	50	الاستبيانات الموزعة
86%	43	الاستبيانات المسترجدة
60%	30	الاستبيانات القابلة للمعالجة

المصدر : من إعداد الباحثين

**2.1. أداة الدراسة:** تمثلت الأداة المستخدمة في عملية جمع المعلومات التي سيتم استخدامها لدراسة موضوع لوحة القيادة التسويقية وتحسين الأداء الرقابي للأنشطة التسويقية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية في توزيع استمارة أسئلة (الاستبيان)، والتي احتوت على 15 فقرة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء حسب فرضيات الدراسة إضافة إلى البطاقة الشخصية، هذا وتجدر الإشارة إلى أنه قبل التقديم والعرض النهائي للاستمارة الأسئلة فقد تم إخضاع الاستثمار لاختبار الصدق الظاهري من خلال عرضه على عدد من الأساتذة المحكمين والمختصين في مجال التسويق، والذين قدموا لنا بعض الملاحظات والتصويبات لقائمة الأسئلة ليتم إعادة صياغة فقراتها، ليتم بعدها تم طرحها للدراسة.

**3.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة:** بغرض تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية والمتمثلة في كل من برنامج Excel 2007 وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS 20.0 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب ومتغيرات الدراسة كما يلي:

- معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة العينة المدروسة عن أسئلة الاستبيان؛
- استخدام الانحرافات المعيارية، لقياس درجة تشتت قيم إجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- اختبار (One-Simpelt Teste)، من أجل اختبار مدى إدراك المسؤولين لأهمية وفعالية استخدام لوحة القيادة التسويقية ودورها في تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق؛
- اختبار كاي تربيع للاستقلالية؛

**4.1. قياس صدق وثبات أداة الدراسة:** قصد معرفة مدى جاهزية استمارات أسئلة الموجهة لدراسة ومعالجة المشكل المطروح سيتم اختبار أداة القياس من خلال دراسة معامل الاتساق الداخلي، بغرض دراسة صدق وثبات الاستبيان وهي مرحلة يراد منها تقييم الأداة المستعملة في الدراسة، حيث من بين أهم المعاملات المستعملة في ذلك نجد معامل "Cronbach's Alpha" (كرونباخ  $\alpha$ ) الذي أخذ القيمة من 0 - 1 والتي تعبر عن نسبة الثبات للعينة المختارة والذين يعيدون نفس الاجابة إذا أعيد استجوابهم في نفس الظروف، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.950)، وهي نسبة مقبولة جدا في حين قيمة معامل الصدق بلغت (0.970) وهذا ما يبين أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتصف بالثبات والصدق، وعلى العموم الجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم 03 : نتائج اختبار معامل  $\alpha$  كرونباخ لاستبيان الدراسة**

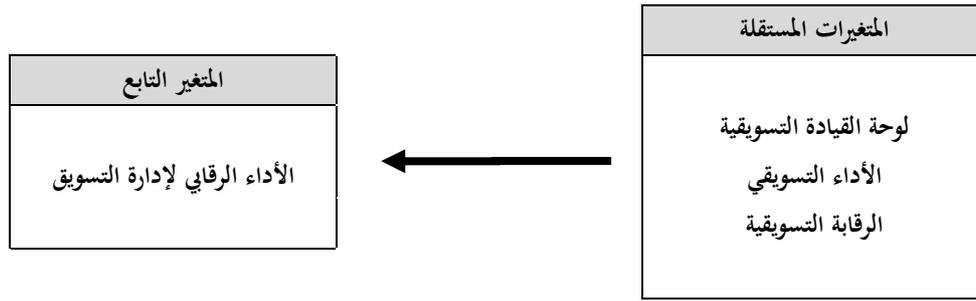
عدد فقرات الاستمارة	قيمة معامل الثبات كرونباخ $\alpha$	قيمة معامل الصدق
15	0.950	0.970
05	0.950	0.970
05	0.960	0.980
05	0.940	0.960

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

### 5.1. نموذج ومتغيرات الدراسة: بالنسبة لمتغيرات الدراسة فتتلخص في:

- المتغير المستقل: ويتمثل في لوحة القيادة التسويقية والعناصر المغذية لها ألا وهي: الأداء التسويقي، الرقابة التسويقية، تقييم الأداء بالمؤسسة ونظام المعلومات التسويقية.
  - المتغير التابع: الأداء الرقابي لإدارة التسويق.
- والشكل الموالي يمثل النموذج النظري للدراسة:

## الشكل رقم 02: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

**2. وصف البطاقة الشخصية لأفراد عينة الدراسة :** من خلال تصفح نتائج من الجدول رقم: **03** يتضح لنا بأن عدد الذكور أكبر من الإناث بكثير، حيث بلغت نسبة الذكور (**63%**) مقابل (**37%**) بالنسبة للإناث وهذا يشير إلى تنوع عينة الدراسة من حيث الجنس، بينما السن فيظهر جليا أن أكبر عدد من أفراد العينة سنهم أكبر من **51** سنة وذلك بنسبة (**40%**)، يليه بعد ذلك الفئة العمرية التي تتراوح بين **41** و **50** سنة بنسبة (**30%**)، وهذا ما يشير إلى أن الفئة السائدة والمتحكمة في عملية تسيير ومراقبة وكذا اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط التسويقي هي من كانت محل الدراسة، وفيما يخص الوظيفة الحالية لعينة الدراسة بالشركة فقد أظهرت النتائج أن أفراد العينة من الكوادر والإطارات فقد تنوعت بين رئيس قسم أو رئيس مصلحة أو نائب مدير والمدير في حد ذاته وذلك بنسب (**44%**، **23%**، **23%** و **10%**) على الترتيب، وهذا ما يؤكد أن العينة المختارة للدراسة مناسبة جدا، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة تتراوح بين (**40%** و **30%**) وهذا ما يشير إلى أن العينة تمتلك مؤهلات علمية تساعد الدراسة في تحقيق أهدافها، ومن نتائج الجدول أيضا يتبين لنا بأن غالبية أفراد العينة ذو خبرة في الميدان وذلك بنسبة تتراوح بين (**50%** و **17%**)، وعليه فالدراسة قد شملت مختلف الاختيارات وهذا ما سيساعد على أخذ جميع أفراد العينة حسب خبرتهم بعين الاعتبار في تحقيق أهداف الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 04: مجمع توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير الديمغرافي (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، السن، والوظيفة)

الجنس		الفئة	التكرارات	النسبة
ذكر			19	63 %
أنثى			11	37 %
المجموع			30	100 %

الخبرة			السن			المستوى التعليمي		
الفئة	التكرارات	النسبة	الفئة	التكرارات	النسبة	الفئة	التكرارات	النسبة
أقل من 05 سنوات	03	10 %	أقل من 30 سنة	03	10 %	بكالوريا أو أقل	09	30 %
بين 06 و10 سنوات	05	17 %	بين 31 و40 سنة	06	20 %	جامعي	09	30 %
بين 11 و20 سنة	07	23 %	بين 41 و50 سنة	09	30 %	دراسات عليا	12	40 %
أكثر من 20 سنة	15	50 %	أكبر من 51 سنة	12	40 %	أخرى	00	00 %
المجموع	30	100 %	المجموع	30	100 %	المجموع	30	100 %

الوظيفة الحالية	الفئة	رئيس مصلحة		رئيس قسم		نائب مدير		مدير		أخرى	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
		07	23 %	13	44 %	07	23 %	03	10 %	00	00 %
		30	100 %	30	100 %	30	100 %	30	100 %	30	100 %

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

### 3. تحليل نتائج أسئلة الاستبيان والخاصة بمحاور فرضيات الدراسة: الجدول الموالي يقدم لنا أهم

النتائج المتعلقة بتحليل مخرجات برنامج ال SPSS والمتعلقة بمحاور الدراسة.

جدول رقم 05: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة فيما يخص محاور استبيان الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غ موافق	محايد	موافق	الأداء التسويقي
موافق	0,93	2,37	30%	3%	67%	1. تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف لتحقيق أفضل أداء
محايد	0,89	2,20	30%	20%	50%	2. تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء أفرادها
موافق	0,62	2,60	7%	27%	67%	3. تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء الوظائف بها
موافق	0,56	2,63	3%	30%	67%	4. تولي مؤسستكم اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام
موافق	0,67	2,40	10%	40%	50%	5. المؤسسة لها هدف من تقييم أداءك
محايد	0,83	2,06	30%	33%	37%	6. تخضع نتائج تقييمكم للمراجعة من طرف الإدارة العليا
موافق	0,63	2,77	10%	3%	87%	7. تستخدم في وظيفتك وثائق مرجعية وفق مقاييس الجودة الشاملة
موافق	0,69	1,43	إجمالي محور الأداء التسويقي			
موافق	0,18	97,2	10%	1%	87%	8. يوجد بالمؤسسة نظام مراقبة تسيير
موافق	0,00	,003	0%	03%	97%	9. تعتقد أن مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة
موافق	0,50	77,2	0%	00%	100%	10. تخضع وظيفتك لعمليات رقابة
موافق	0,35	87,2	0%	13%	87%	11. عمليات الرقابة تكون على أساس معايير الجودة الشاملة
محايد	0,78	13,2	23%	40%	37%	12. تعرفأهدافتقييمالمطابقمؤسستكم
غير موافق	0,42	1,45	إجمالي محور الرقابة على الأداء التسويقي			
غير موافق	0,90	57,1	70%	3%	27%	13. تقوم بإعداد لوحة القيادة على مستوى وظيفتك

موافق	0,82	57,2	%20	%3	%77	14. تمس لوحة القيادة التسويقية بالمؤسسة وظيفتك
موافق	0,76	63,2	%17	%3	%80	15. تساهم في تحليل الانحرافات الخاصة بوظيفتك
موافق	0,86	43,2	%23	%10	%67	16. يتم استشارتك في تحليل وتصحيح الانحرافات بوظيفتك
محايد	0,92	08,1	%53	%13	%33	17. تساهم في وضع مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بوظيفتك
محايد	0,78	27,2	%20	%33	%47	18. تخضع مؤشرات لوحة القيادة الخاصة لوظيفتك لمقاييس الجودة الشاملة
موافق	0,82	47,2	%20	%13	%67	19. لوحة القيادة التسويقية الحالية تمس كل أجزاء إدارة التسويق بالمؤسسة.
محايد	0,95	83,1	%53	%10	%37	20. المؤشرات الحالية بلوحة القيادة التسويقية كافية.
محايد	0,92	03,2	%30	%10	%60	21. تساعدك مؤشرات لوحة القيادة على تحديد الانحرافات في وظيفتك.
موافق	0,18	97,2	%0	%03	%97	22. تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال مع المسؤولين .
موافق	0,68	57,2	%10	%23	%67	23. تساهم لوحة القيادة الحالية في رسم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
موافق	0,72	04,2	%13	%33	%53	24. لوحة القيادة الحالية بحاجة لتعديل في المؤشرات.
محايد	0,71	2,01	إجمالي محور حول لوحة القيادة التسويقية			

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم: 05 بأن الاتجاه العام لمحور الأداء التسويقي كان نحو موافق بمتوسط حسابي قدر بـ: 1.43 و 0.69 للانحراف المعياري، ومنه يمكن تفسير نتائج الجدول بأن أغلبية أفراد العينة رأَت أنه شركة الخطوط الجوية الجزائرية تتوفر على نظام لتقييم الأداء سواء بالنسبة للأفراد أو الوظائف وأنها تعمل على متابعته بالإضافة إلى توفير ظروف حسنة للموظفين.

في حين أن الاتجاه العام لمحور الرقابة على الأداء التسويقي كان نحو غير موافق بمتوسط حسابي يقدر بـ: 1.45 وانحراف معياري يساوي: 0.42، وهو ما يفسر بأن الشركة بها نظام مراقبة تسعى من خلاله إلى التحكم في سير عملياتها ونشاطها، بحيث أن هذا النظام يمس كل الوظائف بها، كما أن الأفراد على دراية بأنها ضرورية للتسيير بالإضافة إلى اعتمادها على مقاييس الجودة، وهذا ما تشير إليه الفقرة رقم 11 في حين نسبة 13٪ منهم لا يعرفون الهدف من الرقابة على عملهم وأدائه أو متى يجب أن تكون هناك رقابة أو في أي مستوى.

وفيما يتعلق بالمحور الخاص بلوحة القيادة التسويقية فإن الاتجاه العام للمحور كان نحو محايد وبمتوسط حسابي قدر بـ: 2.01 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.71، وهنا يمكن تفسير النتائج بأن كانت مجمل فقرات الاستبيان تتراوح بين المحايد والغير موافق مما أثر على قيمة الموافق، بحيث يعود ذلك إلى غموض الدور الحقيقي والهدف من استعمال لوحة القيادة التسويقية، بالإضافة إلى كونهم يلعبون دور المنفذ في أغلب الأحيان وبالتالي الجهل بالمؤشرات أو عدم فهمها وصعوبة التعامل معها وهذا ما تدل عليه الفقرات 18، 17، 13، 20، و 21.

4. اختبار فرضيات الدراسة: يتضمن هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة الميدانية والتي تهدف كما تم الإشارة له إلى معرفة أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق على

مستوى شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وكعينة دراسة وبمحت تم الاعتماد على فرع ولاية ورقلة، وبذلك سيتم من خلالها دراسة بعض المحاور المتعلقة بلوحة القيادة التسويقية، لذلك وبعد عملية جمع وتفريغ وتحليل نتائج الاستبيان سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال قبول أو رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، علما أن مجال الثقة المعتمد في الدراسة هو (95%)، وبناءا عليه فالفرضيات هي:

- قبول فرضية العدم  $H_0$  إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)؛
- رفض فرضية العدم  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل أو يساوي (0.05).

**1.4. اختبار الفرضية الأولى  $H_{01}$ :** والتي مفادها هو: يوجد علاقة بين استخدام إدارة التسويق للوحة القيادة التسويقية وتحسين الأداء الرقابي لها، وعليه فإنه سيتم تجزئة الفرضية إلى جزئين وهما:

- $H_{01-1}$ : الأداء الرقابي لإدارة التسويق ليس مستقل عن استخدام لوحة القيادة التسويقية؛
  - $H_{01-2}$ : تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق يعتمد على استخدام لوحة القيادة التسويقية.
- ومن أجل اختبار هذه الفرضية الجزئية  $H_{01-1}$  سيتم استخدام اختبار كاي للاستقلالية، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

**جدول رقم 06: نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الجزئية  $H_{01-1}$**

القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
40,53	12	0,000

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

تبين النتائج في الجدول رقم 06 قيمة اختبار مربع كاي والتي قدرت بـ: (40,53) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,000)، وعند درجة حرية (12) وعليه نقبل الفرضية البديلة الموسومة بـ: الأداء الرقابي لإدارة التسويق ليس مستقل عن استخدام لوحة القيادة التسويقية.

ومن أجل اختبار الفرضية الجزئية  $H_{01-2}$  سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

**جدول رقم 07: معامل ارتباط بيرسون لعلاقة لوحة القيادة بالأداء الرقابي لإدارة التسويق**

لوحة القيادة	معامل ارتباط بيرسون	الأداء الرقابي لإدارة التسويق
**0,86	مستوى المعنوية	
0,000	العدد	

\*\*الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0,01

\*الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية 0,05

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

يشير الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بيرسون بين الأداء الرقابي لإدارة التسويق واستخدام لوحة القيادة التسويقية بلغت قيمته **0.86**، وعليه تظهر النتائج وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بحيث توصف هذه العلاقة بالقوية عند مستوى معنوية يساوي **0,01**.

**2.4. اختبار الفرضية الثانية  $H_{02}$ :** والتي مفادها هو: يوجد علاقة بين استخدام إدارة التسويق للوحة القيادة التسويقية والأداء التسويقي، ومن أجل اختبارها سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار :

**جدول رقم 08: معامل ارتباط بيرسون لعلاقة لوحة القيادة بالأداء التسويقي**

لوحة القيادة	معامل ارتباط بيرسون	الأداء التسويقي
<b>**0,70</b>	مستوى المعنوية	
<b>0,000</b>	العدد	
<b>30</b>		

\*\*الارتباط معنوي عند مستوى معنوية **0,01**

\*الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية **0,05**

**المصدر :** من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

يتضح من نتيجة اختبار معامل ارتباط بيرسون بين استخدام لوحة القيادة التسويقية والأداء التسويقي المبينة في الجدول رقم **08** بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين وذلك نسبة لقيمة المعامل المقدرة بـ: **0.70** وعند مستوى معنوية يساوي **0,000**.

**3.4. اختبار الفرضية الثالثة  $H_{03}$ :** والتي مفادها هو: المسؤولين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية يدركون مدى فعالية استخدام لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق، ولغرض اختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار **One-Simpelt Teste** لقياس المتوسط الحسابي للإجابات على مدى إدراك المسؤولين في إدارة التسويق لأهمية وفعالية استخدام لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق، لذلك سيتم الاعتماد على:

- نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (T) أقل من قيمتها الجدولية وقيمة (مستوى المعنوية: Sig) أكبر من مستوى المعنوية (**0.05**) المطلوب؛

- نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (T) أكبر من قيمتها الجدولية وقيمة (مستوى المعنوية: Sig) أقل من مستوى المعنوية (**0.05**) المطلوب؛

وفي ما يلي نتائج الاختبار

جدول رقم 09: اختبار One-SimpeltTeste لمدى ادراك المسؤولين لفعالية لوحة القيادة التسويقية

مستوى المعنوية	T	الانحراف المعياري	المتوسط	
0,000	11,35	0,69	1,43	الأداء التسويقي
0,000	18,80	0,42	1,45	الرقابة على الأداء التسويقي
0,000	15,49	0,71	2,02	لوحة القيادة التسويقية

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

تم اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار One sample t- test، حيث توضح النتائج من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T كانت دالة عند مستوى معنوية يقدر بـ 0.05 فأقل لجميع المحاور، ويشير هذا إلى توفر إدراك لأفراد العينة لأهمية لوحة القيادة التسويقية؛ وأن مستوى الإدراك لديهم منخفض كون أغلب المتوسطات أقل من 2.

#### رابعا: خلاصة الدراسة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة التطرق للوحة القيادة التسويقية ودورها المهم في الأداء الرقابي والتسويقي لدى شركة الخطوط الجوية الجزائرية، لاسيما وأنه وتبعا للتحديات المعاصرة في عالم التسويق، أصبح النشاط التسويقي يمثل أحد أهم الأنشطة التي تركز عليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها الطويلة والقصيرة المدى، ففي ظل أهمية العمليات التسويقية والدور الذي باتت تلعبه، جعل إدارة التسويق تبحث عن أداة حقيقية لتسيير هذه العمليات تكون بمثابة مرشد وموجه لها نحو تطبيق إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها التسويقية، ومن هنا تم معالجة الدراسة من خلال الإجابة على الإشكالية المصاغة على النحو الآتي:

كيف يمكن أن تساهم لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق بشركة

الخطوط الجوية الجزائرية؟، وإلى أي مدى تساهم لوحة القيادة التسويقية في الكشف والتنبؤ

بالانحرافات التي تتم على مستواها؟.

ولذلكتمت الدراسة عبر التطرق لأهم الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة لنستنتج بأنلوحة القيادة التسويقية هي نظام قائم بذاته يتكون من مجموع المؤشرات منها من يقيس الأهداف الكيفية ومنها من يقيس الأهداف الكمية في لغة مزوجة بين الأرقام الأشكال البيانية والشرح المصاحبة لها، والتي تسمح بتسيير الاستراتيجيات والمخططات التسويقية بكيفية تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري، ولعميق الدراسة تم توزيع استمارة أسئلة لإطارات شركة الخطوط الجوية الجزائرية والمقدر عددها بـ: 50 استمارة لمعرفة مدى مساهمة لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي والتسويقي لإدارة التسويق، وعلى العموم كانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- تضمن لوحة القيادة التسويقية وتساعد المسؤولين في العملية الرقابية؛
  - لا تعتبر لوحة القيادة أداة رقابة وتسيير فقط بل تسمح بتوفير معلومات لمستخدميها كما تعتبر وسيلة حوار بين المسؤول والقسم الأعلى منه وموظفيه في القسم وبين الإدارات الأخرى في الوظائف الأخرى؛
  - تعد لوحة القيادة أداة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة شاملة، توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها فمن خلال عرضها الشامل للمؤشرات التسويقية تقوم بلفت انتباه المسؤولين إلى الانحرافات المسجلة عن الأهداف وتجبره على القيام بإجراءات تصحيحية تخص تعديل ومراجعة المخططات العملية بالإضافة إلى إمكانية تعديل الاستراتيجيات التسويقية؛
  - يوجد ارتباط قوي وعلاقة طردية بين استخدام لوحة القيادة التسويقية والأداء الرقابي لإدارة التسويق حيث أنها وسيلة أو أداة تنبيه للمسؤولين بواسطة المؤشرات؛
  - يوجد ارتباط قوي بين استخدام لوحة القيادة التسويقية والأداء التسويقي حيث أنها يمكنها التحكم في جودة الأداء وفق مقاييس ومعايير تحددها المؤسسة؛
  - يتوفر إدراك لدى أفراد المنظمة لأهمية لوحة القيادة التسويقية؛ لكن مستوى الإدراك لديهم منخفض، كون نظام الرقابة المتبع في الشركة يعاني نوع من العجز بسبب الخلل في نظام المعلومات.
- ومن خلال هذه الدراسة يمكن الاستخلاص التوصيات التالية:
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات التسويقية هدفه توفير معلومات كافية ودقيقة،
  - ربط مختلف أقسام الشركة بنظام معلوماتي يعتمد على نظام الإعلام الآلي؛
  - إعادة النظر في العديد من مؤشرات لوحة القيادة التسويقية وإعادة هيكلة نظام الرقابة الحالي؛
  - ضرورة التنسيق وتبادل للمعلومات بين مختلف المصالح داخل الشركة من خلال إنشاء دائرة تقوم بإدارة المعلومات التسويقية؛
  - العمل على الرفع من معنويات إدارات المؤسسة، وذلك من خلال إشراكهم في عملية تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات؛
  - تكثيف عمليات الرقابة والحرص على تصحيح الانحرافات في الوقت المحدد والمناسب؛
  - إعداد لوحات القيادة أسبوعية بالنسبة للأقسام التي بحاجة إلى تزويد يومي ودوري كقسم المبيعات وقسم ترقية المبيعات وقسم الدراسات التجارية؛
  - الاهتمام بطرق عرض لوحة القيادة من خلال عرضها في رسومات وأشكال بيانية مع استخدام الألوان الجذابة ومعبرة؛
  - استخدام نظام المنبهات لتبيين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر.

## المراجع والإحالات:

- <sup>1</sup>- محمد العربي بن لخصر، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015).
- <sup>2</sup>- سالم شحور، أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2010).
- <sup>3</sup>- سمير بركاني، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلديّة، 2004).
- <sup>4</sup>- أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006).
- <sup>5</sup>- محمد العربي بن لخصر، مرجع سبق ذكره، ص: 12.
- <sup>6</sup> - Caroline Selmer, concevoir le tableau de bord, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2003, P : 48.
- <sup>7</sup>- Nobert Guedj, le contrôle de gestion, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2001, p : 285.
- <sup>8</sup>- محمد العربي بن لخصر، مرجع سبق ذكره، ص: 13.
- <sup>9</sup>- سمير بركاني، مرجع سبق ذكره، ص: 61. نقلا عن:
- Bernard j- pierre, & all : Précis de marketing**, Edition Nathan, Paris, 1996.P:38
- <sup>10</sup>- بتصرف الباحثين، نقلا عن: <http://www.petite-entreprise.net/P-3121-85-G1-le-tableau-de-bord-marketing-qu-est-ce-que-c-est-comment-le-faire.html>, تاريخ الإطلاع، 2016/03/04.
- <sup>11</sup> - Boix Daniel, le tableau de bord facile, 2<sup>ème</sup> édition , Edition d'organisation, paris, 2003, P : 04.
- <sup>12</sup>- سالم شحور، مرجع سبق ذكره، ص: 06.
- <sup>13</sup> - بتصرف الباحثين نقلا عن: علي غزباوين، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلديّة، 2005)، ص: 63.
- <sup>14</sup> - بتصرف الباحثين نقلا عن:
- Sébastien Heuclin**, Clefs et méthodes pour mener un audit marketing profitable en b-to-c et b-to-b, Contribution de recherche, Sclolarité 2007-2008, p : 09, en ligne : [www.managmarket.com/.../bv000021.lkdcc.clefs-et-m-thodes-pour-r-a...](http://www.managmarket.com/.../bv000021.lkdcc.clefs-et-m-thodes-pour-r-a...) page consultée le: 04-03-2016.
- <sup>15</sup> - محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 375.
- <sup>16</sup> - محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق (التحليل، التخطيط، الرقابة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط: 02، 2007، ص: 229.
- <sup>17</sup> - **Philip Kotler & all**, Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, France 2006, P: 810.
- <sup>18</sup> - بشير العلاق، فحطان العبيدي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 162 - 163.
- <sup>19</sup>- سالم شحور، مرجع سبق ذكره، ص: 11.