

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية " دراسة عينة من البنوك الجزائرية "

The impact of strategic planning on improving the marketing performance of Algerian commercial banks

بنية محمد¹، بعلي حمزة²

¹ جامعة قالمة (الجزائر)، benni3329@gmail.com

² جامعة قالمة (الجزائر)، hamza_baali@yahoo.fr

تاريخ النشر: جوان/2020

تاريخ القبول: 2020/06/05

تاريخ الإرسال: 2018/10/12

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك، وذلك من خلال معرفة أثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي الأربعة (الرؤية، الرسالة، الأهداف والتحليل) على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبون) لعينة من البنوك التجارية الجزائرية بولاية عنابة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولتحقيق الهدف قمنا بتوزيع (68) استمارة على العينة المختارة، وتم اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار البسيط (Regression)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي وعلاقة موجبة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية أسلوب التخطيط الاستراتيجي كمدخل متكامل من أجل تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء التسويقي، الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of strategic planning in improving the marketing performance of banks, By identifying the impact of four strategic planning variables (vision, message, objectives and analysis) on marketing performance in its dimensions (market share, profitability, customer satisfaction) for a sample of Algerian commercial banks in the state of Annaba, The analytical descriptive approach was followed in the study, To achieve We distributed (68) form on the selected sample, The hypotheses were tested using the simple regression method (Régression), The study reached a number of results, the most important of which is the presence of positive impact and positive relationship to the dimensions of strategic planning in improving the marketing performance of banks, The study recommended the need to develop strategic planning as an integrated approach to achieve its objectives.

KEY WORDS: Strategic planning, marketing performance, profitability, market share, customer satisfaction

2.1- فرضيات الدراسة:

- سوف نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) على الحصة السوقية.
 - الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) على الربحية.
 - الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) على رضا الزبون.

3.1- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- تعالج موضوع حيوي ومهم لم تتوفر دراسات حوله بالشكل المطلوب.
- تحسين الأداء التسويقي يعتبر تحديا مهما بالنسبة للبنوك على تنوعها.
- يعد الأداء التسويقي محورا أساسيا لبيان نجاح المنظمات في قراراتها و خططها أو فشلها في ذلك.
- التخطيط الاستراتيجي يجسد الرؤية المستقبلية ويساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة.

4.1- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى موظفي البنوك محل الدراسة.
- التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة.
- التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) على الحصة السوقية في البنوك محل الدراسة.
- دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) على الربحية في البنوك محل الدراسة.
- التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) على رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

5.1- الدراسات السابقة:

إن الدراسات التي اطلعنا عليها في سياق بحثنا هذا كالاتي:

-الدراسة الأولى: "دراسة العيداني حبيبة" بعنوان "أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات"، دراسة حالة فرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-المدينة-رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2010. هدفت الدراسة إلى ضرورة مواكبة التغيرات البيئية من خلال إتباع مناهج إدارية جديدة، والمتمثلة أساسا في التخطيط الاستراتيجي، و الهدف منها الإحاطة بجميع اتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة، ومن زاوية أخرى العمل على الاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات و الموارد المتاحة و التي تأتي في مقدمتها العنصر البشري، الذي يعتبر العامل الأهم في تحقيق التميز في الأداء، وكسب مزايا تنافسية تتفوق بها على غيرها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجوب استشراف المستقبل والتنبؤ بالتغيرات الداخلية والخارجية المحتملة، كما توصلت إلى أن المورد البشري المتغير الرئيسي الذي يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجية، باعتباره أهم عناصر التفوق، مع وجود ارتباط قوي بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والأداء، وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها: ضرورة تبني المنظمة أسلوب التخطيط الاستراتيجي كمدخل متكامل حتى يحقق أهدافه الاستراتيجية، السعي لتعديل وتطوير ثقافة المنظمة بما يتوافق مع متطلبات تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي، تبين وجود اتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الإطار العام للدراسة حيث عمدت الدراسات على ضرورة إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإظهار أهميته، ويكمن الاختلاف في أن الدراسة الحالية تهدف إلى الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي بمختلف أبعاده حيث لا تقتصر إلا على رضا الزبون.

-الدراسة الثانية: "دراسة الكالب محمد كايد محمد المجالي" بعنوان "أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن"، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

حيث تهدف الدراسة لمعرفة أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية، كما هدفت إلى التعرف على مدى تشابه و اختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الاستراتيجية وكذلك تحديد التوجهات الاستراتيجية للبنوك التجارية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود فروق بين التوجه التحليلي والدفاعي على الأداء التسويقي، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية في العلاقة المنفردة للتوجه التحليلي على معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأي من التوجهات الاستراتيجية على معدل الحصة السوقية، وقد قدمت الدراسات جملة من التوصيات أهمها: ضرورة استمرارية البنوك التجارية في المحافظة على استخدام التوجه الاستراتيجي التحليلي لما له من أثر كبير ومهم على أداء البنوك واستمراريتها، العمل على تفعيل دور التوجهات الاستراتيجية المستخدمة وزيادة توجيهها على الاهتمام بأبعاد الأداء التسويقي. تبين وجود اتفاق بين

الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث الإطار العام للدراسة في تحسين الأداء التسويقي للبنوك، ويكمن الاختلاف في أن الدراسة الحالية تهدف إلى تقييم الأداء التسويقي وتحسينه من خلال طرق وأساليب عديدة إضافة إلى اقترانه بأبعاد التخطيط الاستراتيجي.

2- الإطار النظري للدراسة:

1.2- أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة أحد وظائف الإدارة الحديثة، فضلا عن كونه ركيزة أساسية للوظائف الإدارية الأخرى.

1.1.2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

أصبح التخطيط الاستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة، التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال، وقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لتعريف التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي بعض التعاريف:

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينهما وبين بيئتها"¹.

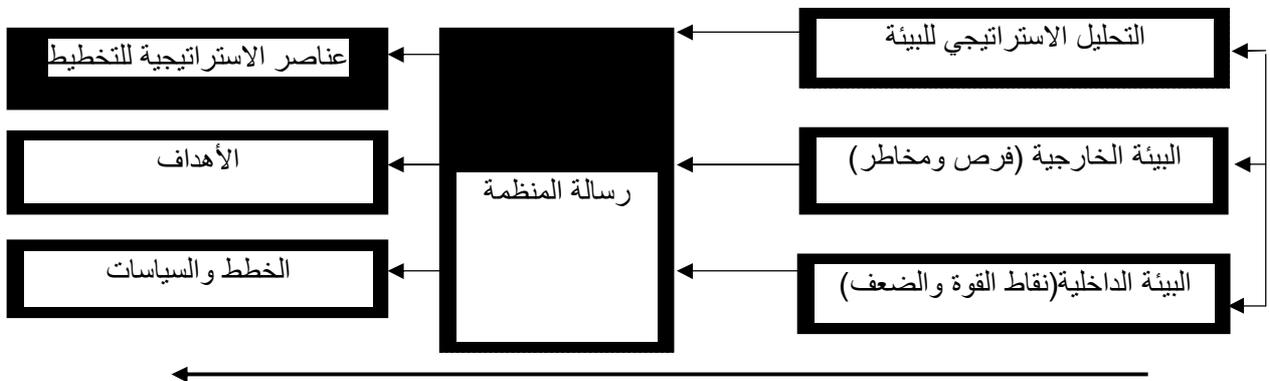
كما يعرف القطامين التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة"².

إضافة للتعريف الذي قدمه أحمد حمدوش (Ahmed Hamdouche) حيث عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "تصميم المستقبل المراد الوصول إليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك"³.

عرف (mechel marchenay) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن وتوضح رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة التي تتعلق باستراتيجية المنظمة في المرحلة القادمة"⁴.

للتوضيح أكثر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي نقدم الشكل التالي:

الشكل 02: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.



من خلال ما تقدم يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها في ضوء الرؤية والرسالة، وتحديد أساليب التصرف البديلة التي تمكنها من بلوغ الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، أو بالتالي يعد التخطيط الاستراتيجي أداة لإدارة المنظمة تستطيع بواسطتها مواجهة مقتضيات التغيير في البيئة المحيطة والتوافق معها من أجل البقاء والاستمرار، أي عملية تحديد أهداف المنظمة والخطط والسياسات لتحقيق رسالة المنظمة وذلك انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتحديات).

2.1.2- متطلبات التخطيط الاستراتيجي

نظرا لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة، ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

1.2.1.2- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي: تتم هذه التهيئة من خلال⁵:

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بصفة عامة، وقيادتها بصفة خاصة، بأهمية إعداد الخطة الاستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط؛
- التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية، عاجلة أو آجلة؛
- التأكد من توفر مستوى ملائم من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمي لها والممارسات الإدارية في المنظمة؛
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير المعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة، وتحديد مدى ملائمتها وكفايتها للقيام بأعباء عملية التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية؛
- التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة وتعميق اتجاهاتهم تجاه فريق التخطيط وتدعيم تثبتهم في الخطة الاستراتيجية للمنظمة؛
- وضع آلية تطبيق نظام التخطيط، وإعداد الخطة الاستراتيجية، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين من الوحدات التنظيمية وتحديد اختصاصهم وتوزيع الأدوار عليهم.

2.2.1.2- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي: يتطلب تنفيذ نظام التخطيط

الاستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بأمر أساسية هي:

-
- ما هي العناصر الخارجية والداخلية المطلوب توفير المعلومات عنها لغرض إعداد الخطة الاستراتيجية؟
 - ما هي المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لتنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي؟
 - ما هي العناصر غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية؟
 - ما هي مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة؟
 - ما هي الإجراءات التنفيذية والبرامج الزمنية للحصول على هذه المعلومات؟
 - ما هي أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية؟
 - كيف يتم الاستفادة من هذه المعلومات ومن المسؤول عن تداول وحفظها؟
- 3.2.1.2- استمرارية التفكير الاستراتيجي:** تتطلب تحقيق استمرارية التفكير الاستراتيجي العديد من المقومات منها ما يلي:
- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها
 - إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة المتغيرات في بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها؛
 - بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بموضوعية⁶.
- 4.2.1.2- أولوية التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا:** يتوقف نجاح المنظمة وفعالية التخطيط الاستراتيجي على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط، ويتضح ذلك بالنظر إلى عدد من المؤشرات منها:
- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط، مقارنة بالوقت الذي تصرفه في الإجراءات التنفيذية؛
 - إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة في تحمل وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والعامل الفعال معها؛
 - مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة، والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم؛
 - مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي والتأكد من استمرارية وتطبيقه في كل مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية.

5.2.1.2- التعريف بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية: يتم ذلك من خلال العناصر التالية⁷:

- التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الاستراتيجية بصفة خاصة، وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المنظمة وأعضائها والأطراف ذوي العلاقات، ويتطلب ذلك تناول واقع المنظمة والأحداث الرئيسية التي مرت بها وما نتج عنها، وتحليل الغرض من وجودها والموقف الحالي والإمكانات المتوفرة لديها؛
- التأكد من ملائمة عدد ومهارات أعضاء فريق التخطيط، ووضوح الإطار العام لعملهم وسبل التنسيق فيما بينهم، كما يمكن أن تعتمد على خبراء ومستشارين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي، إجراء البحوث وجمع المعلومات في أي مجال ترغبه المنظمة؛
- التعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعاليته، وتوضيح الفروق بينها وطبيعة الارتباط فيما بينهما؛
- تحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط، وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

2.2- أساسيات حول الأداء التسويقي

تعد إدارة التسويق من أهم الإدارات في المنظمة، نظرا لاعتمادها في تحقيق أهدافها وبقائها وكسب الميزة التنافسية في الأسواق على حسن تنظيم هذه الإدارة وتنمية أداءها التسويقي بشكل متواصل من أجل مواجهة تحديات التنافس وإيجاد الفرص واستغلالها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

1.2.2- مفهوم الأداء التسويقي

يعتبر الأداء التسويقي وفقا لأغلب الباحثين مفهوما جوهريا في أدبيات الإدارة، وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية لذا فقد حاز على اهتمام واسع من قبل الكتاب في هذا المجال.

فقد عرف "Ketler et armstrong" الأداء التسويقي بأنه: "يمثل مقارنة أداء الشركة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها"⁸.

إضافة كذلك للتعريف الذي قدمه الطائي حيث عرف الأداء التسويقي على أنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التسويقية في كسب الزبائن، ومعرفة تفضيلاتهم والمحافظة عليهم، لما في ذلك من انعكاس على رضا الزبون، الابتكار التسويقي، الحصة التسويقية وزيادة معدل النمو والبقاء"⁹.

يرى "Davis" أن الأداء التسويقي يمثل عنصر أساسي لنجاح المنظمة وبدونه فإن المنظمات لا تستطيع أن تقيم أدائها مع المنافسين، فضلا عن توفير البيانات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية لغرض اتخاذ القرارات المناسبة.

بناء على ما تقدم يرى الباحثان إن أهمية الأداء التسويقي تتمثل بمقارنة أداء الشركة مع المنافسين ومن خلال هذه المقارنة يتم معرفة موقع الشركة مع المنافسين ومن خلال هذه المقارنة تقرر المنظمة الاستمرار في السوق أم الانسحاب، ومن خلال الأداء التسويقي تستطيع الشركة استخدام مواردها بشكل كفو والاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي إنتاج منتجات تلبي طلبات الزبائن وتسويقها.

2.2.2- تحسين الأداء التسويقي

يحتاج النشاط التسويقي في أداء عمله بكفاءة إلى موارد بشرية لديها المعرفة والكفاءة والخبرة والرغبة والحافز على التطوير وامتلاك مفاتيح التفوق، إضافة إلى امتلاك الابتكار والإبداع، وامتلاك القدرة على تطوير الذات والتميز بالإتقان والجودة لتحسين الأداء.

1.2.2.2- امتلاك المعرفة والمهارة التسويقية: المعرفة التسويقية هي تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم النشاط التسويقي والمنظمة ككل تمتد من الجامعات المختصة، والمدارس العليا ومراكز البحث وغيرها، ويمكن أن تنتج المؤسسة ذاتها المعرفة المرغوبة، من خلال حل مشاكلها التنظيمية وخاصة المتعلقة بالنشاط التسويقي.

تسمح المعرفة بتغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر لتنتشئ مزايا تنافسية معبرة، ومنه نجد هناك تعاضم كبير لدور الموارد البشرية في إحداث التفوق التنافسي من خلال نمو حصة السوق بتطبيق المعرفة التطبيقية والمعرفة النظرية وتشمل المعارف التسويقية المعلومات التي ترتبط بالتسويق والبيئة التسويقية وكيفية إدارة النشاط التسويقي¹⁰.

المهارة التسويقية فهي تشير إلى قدرة رجل التسويق على التصرف بطريقة مناسبة لتأدية الوظائف المختلفة للنشاط التسويقي من توزيع واتصال وترويج وطرق بيع وغيرها¹¹.

2.2.2.2- امتلاك القدرة على المنافسة والإبداع: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، وتسمح القدرات التنافسية للمؤسسات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة التي تمكنها من اختراق مجال تنافسي جديد.

بما أن النشاط التسويقي يعتبر حالة ذهنية مصدرها الأفكار والتي تصبح مصدرا للإبداع" والإبداع هنا يبحث عن الكيفية والتقنيات الجديدة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغباتهم والإبداع كونه محور العملية التسويقية وهذا ما يؤكد لنا أكثر ضرورة الاستثمار باتجاه الزبائن الموجودين ولا يكف بأن يكون الزبون راض ولو بدرجة قليلة لان هذا لا يضمن الولاء¹².

3.2.2.2 - أسلوب تحسين الأداء التسويقي:

- **التدريب:** فالتدريب يساهم في تحسين الأداء التسويقي بالوصول إلى النتائج التي تسعى إليها أي مؤسسة وذلك تكون النشاط التسويقي هو النشاط الحيوي الذي يتوقف عليه نجاح النشاطات، وفعالية تدريب رجال التسويق تظهر في تخفيض الوقت المستغرق في أداء النشاط التسويقي وتحسين أسلوب الأداء التسويقي¹³.

- **التحفيز:** تقوم عملية التحفيز على " مفهوم إثارة وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل" فعالية تحفيز رجال التسويق أي الفهم الجيد لشخصية العامل ونوعية الاحتياجات غير المتبعة لدى رجال التسويق باستخدام الأدوات التي تمكن من تحقيق أقصى إشباع لذلك الاحتياجات التي تجعله يبذل مجهودا مميزا لتحقيقها¹⁴.

4.2.2.2 - التنظيم والتخطيط:

- **التنظيم:** إن التنظيم مرتبط ارتباطا وثيقا بعملية تحسين وتطوير الأداء التسويقي لما يحدثه من تغيرات دورية ومستمرة داخل المؤسسة وخارجها.

- **التخطيط:** التخطيط يساهم في تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق من خلال إعطاء نظرة إلى ابعده من مجرد ما يحدث أو يعمل على بناء مخطط زمني يشير عليه يحقق لها معدل مناسب للحصول على مركز تنافسي قوي، فالتخطيط الجيد هو الذي يمكن من الوصول إلى الأداء الجيد للنشاط¹⁵.

3.2 - مؤشرات قياس الأداء التسويقي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي

إن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المنظمة من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها في البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة، لا سيما أن بيئة المنظمات المعاصرة باتت بيئة سريعة التغيير في متطلباتها وما تواجهه من منافسة حادة في السوق، ما فرض عليها توجهها يتمثل في تطوير تقنياتها وإمكانياتها للحصول على رضا الزبون وعلى أكبر حصة سوقية ممكنة، وهذا لا يتم إلا من خلال قياس وتقييم الأداء التسويقي للمنظمة باستمرار.

1.3.2 - مؤشرات قياس الأداء التسويقي

يعد اختيار مؤشرات الأداء وتركيبها من أهم مراحل عملية تقييم الأداء، وكذا ركيزة أساسية من ركائزها، وتعد كذلك من أهم الأسس المستخدمة في التقييم، وتصنف هذه المؤشرات ضمن أربع أنواع أساسية وهي مؤشر خاص بالربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون والابتكار التسويقي.

1.1.3.2 - مؤشر الربحية: عند تحليل ربحية النشاط التسويقي تحتاج المنظمة إلى قياس ربحية

المنتجات والأنشطة التسويقية ومجموعات المستهلكين والقطاعات البيعية المختلفة وذلك لمعرفة الأنشطة والمنتجات والأسواق التي يمكن زيادتها أو تخفيضها أو إلغائها.

تتمثل الخطوات اللازمة لقياس وتحليل ربحية التسويقية فيما يلي:

1- تحديد تكلفة الوظائف التسويقية.

2- تخصيص التكاليف التسويقية على الأنشطة المختلفة بهدف تحديد تكلفة كل نشاط¹⁶.

2.1.3.2- مؤشر الحصة السوقية: يمكن القول بأن الحصة السوقية تمثل أحد المؤشرات المهمة والفعالة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة، كما تمثل مؤشرا فاعلا لقياس مدى نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق الانفراد والربح في السوق، فهي مؤشرا قويا للتدفق النقدي والربحية.

يرى كوتلر أن الحصة السوقية هي مقياس مهم للأداء، والتي تتم من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها، وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الحصة السوقية كونها مقياس لنسبة حجم المبيعات الكلية للمنظمة على حجم المبيعات الكلية في الصناعة ذات العلاقة خلال مدة زمنية معينة، حيث يتم التوصل إلى نسبة مئوية كمثال الحصة السوقية¹⁷.

ينظر العميل للحصة السوقية كمؤشر لجودة العلامة ومدى انتشارها وقبولها واستمرار جودتها العالية، وتهتم المؤسسات بتحليل الحصة السوقية ومعرفة اتجاهاتها على مستوى الخدمات والزيائن¹⁸.

3.1.3.2- مؤشر الابتكار التسويقي: يمكن تقديم عدة تعاريف للابتكار التسويقي أولها: تعريف (Hillet Jones) هو القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن من المنتجات الجديدة وبسرعة أكبر قياس بالمنافسين وما يحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة¹⁹.

هو كذلك: " طرح منتجات جديدة بسرعة وكفاءة وتبني التكنولوجيا المعقدة مع إمكانية تخفيض تكلفة التشغيل بشكل ثابت والبحث وراء أي طريقة يمكن أن تضيف قيمة للزيائن²⁰.

4.1.3.2- مؤشر رضا الزبون: عرفه "Kotler et Léubois" بأنه: " شعور شخصي بالبهجة أو بغيمة الأمل، ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون، فإذا اتفق الأداء مع التوقعات يكون الزبون راضي، بينما إذا ازداد الأداء عن التوقعات يزداد رضا الزبون أو يبتهج، وبهذا يصبح رضا الزبون مطلب من مطالب الحصول على ولائه للمنظمة وعرفه العجامة على انه: الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل معينة²¹.

كما يساهم رضا الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة للحفاظ على زيائنها، فالزبون يعد مفتاح الربحية للمنظمات، والاهتمام برضاه يولد القدرة على حماية نفسه من المنافيين خصوصا المنافسة السعرية، إضافة إلى انه يمثل تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بردود فعله الايجابية والسلبية، مما يقود المنظمة إلى تطوير منتجاتها المقدمة للزبون، إضافة إلى خلق ميزة تنافسية وتعزيز ترويج الكلمة الايجابية المنقولة²².

2.3.2- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التسويقي

في ظل التطورات والتغيرات التي شهدتها العالم، واشتداد المنافسة والاتجاه نحو اقتصاد المعرفة، وفي ظل الكثير من المعطيات يأخذ التسويق أهمية قصوى ومهمة على مستوى المنظمات، فهو يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويلعب دورا هاما في العملية الاستراتيجية، إذ دون تسويق فعال لا يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها، وقد تعرض نفسها للخسارة والخروج من السوق، فالدور الفعال للتسويق يبدأ من الإنتاج من خلال جمع المعلومات ويستمر خلاله بتجسيد الخصائص المطلوبة في استراتيجية التسويق، حيث بناء استراتيجية تسويقية جيدة، يساهم في بناء خطة استراتيجية تنافسية متكاملة وواضحة الأهداف وذات مؤشرات قياسية فعالة لتحسين الأداء وامتلاك مفاتيح التفوق في عصر العولمة لملاحقة منجزاته، وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة.

حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي السليم على نجاح التسويق، ويتم من خلال وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التسويقية طويلة الأجل من خلال التركيز على تحليل مهمة المؤسسة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة دعامة أساسية لخطط التسويق والتي صممت لتلبية احتياجات السوق والوصول إلى الأهداف التسويقية.

تتطوي استراتيجية التسويق على المسح الدقيق للبيئات الداخلية والخارجية، وتشمل العوامل البيئية الداخلية للمزيج التسويقي، بالإضافة إلى تحليل الأداء والمعوقات الاستراتيجية.

3- الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

سنحاول من خلال الجانب الميداني للدراسة الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة والمتمثلة في عينة من البنوك التجارية الجزائرية العاملة بولاية عنابة، ودراسة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي، من خلال اختبار الفرضيات المحددة:

1.3- منهجية الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب دراسة الحالة في سبيل الإجابة على الإشكالية المطروحة.

1.1.3- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من موظفي عينة من البنوك التجارية الجزائرية العاملة بولاية عنابة، والتي بلغ عددها أربعة (4) بنوك، حيث تم توزيع (73) استمارة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترد (70)، حيث تم استبعاد استبيانين لعدم إكمالهم، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة والتي خضعت للتحليل 68 استبانة بنسبة 93,15% من مجموع الاستمارات الموزعة وهي نسبة تعد مقبولة كما مبين في الجدول الآتي:

الجدول 01: البنوك المكونة لعينات الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة فيها

النسبة المئوية	العدد	البنك
35.3%	24	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
22.06%	15	بنك التنمية المحلية BDL
23.53%	16	البنك الوطني الجزائري BNA
19.2%	13	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP

المصدر: من إعداد الباحثين

2.1.3- الأداة الرئيسية للدراسة:

تم اعتماد مجموعة من الأدوات من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة، بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة ووجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، حيث قمنا بتوجيهه إلى موظفي عينة بنوك محل الدراسة كما كانت الأسئلة لها إجابات مغلقة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لتحقيق أكبر استجابة وتم تقسيمه إلى:

- المحور الأول: يمثل الفقرات المحددة للمتغير المستقل ويتضمن 19 عبارة تهدف إلى دراسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد وهي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي).

- المحور الثاني: يمثل الفقرات المحددة للمتغير التابع (الأداء التسويقي)، بحيث يتضمن 16 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد هي (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبون).

3.1.3- صدق أداة الدراسة:

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي المؤهلات في مجال الاختصاص، وتعديلها حسب الملاحظات المقدمة، لتصبح الأداة في تصميمها النهائي مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

لتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل "ألفا كرونباخ" حيث تم حسابه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (01):

الجدول 2: اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

الأبعاد	قيمة معامل ألفا كرونباخ
بعد الرؤية الاستراتيجية	0.822
بعد الرسالة الاستراتيجية	0.763
بعد الأهداف الاستراتيجية	0.820
بعد التحليل الاستراتيجي	0.814
بعد الحصة السوقية	0.790
بعد الربحية	0.853
بعد رضا الزبون	0.699
الاستبيان ككل	0.948

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي spss 25

تظهر النتائج من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي (0.948) وهي نسبة مقبولة إحصائيا، وهذا ما يبين أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتصف بالثبات، تعني نسبة ثبات الدراسة (94.8%) أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة مع نفس الظروف فإن نسبة 94.8% سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى.

4.1.3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم القيام بتحليل البيانات الأولية تحليلا جدوليا باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (SPSS) وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية (Mean, Standard Deviation)، لوصف إجابات عينة الدراسة.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، للتأكد من إمكانية تطبيق الأدوات الإحصائية المستخدمة.
- تحليل الانحدار البسيط (Multiple Regression Analysis): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) في تحسين الأداء التسويقي للبنوك؛

2.3- خصائص عينة الدراسة:

الجدول 3: الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	42	61,80
	أنثى	26	38,20
العمر	20-29 سنة	14	20,60
	30-39 سنة	29	42,60
	40-49 سنة	15	22,10
	أكثر من 50 سنة	10	14,70
المستوى العلمي	ثانوي وأقل	06	08,80
	جامعي	55	80,90
	دراسات عليا	07	10,30
	دكتوراه	0	00,00
الخبرة المهنية	1-5 سنوات	24	25,30
	6-10 سنوات	9	13,20
	11-15 سنة	18	36,50
	أكثر من 15 سنة	17	25,00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 25

يتضح من الجدول رقم (03) أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (61.80%) مقابل (38.20%) بالنسبة للإناث، وهذا لا يعكس سياسة توظيف الذكور مقابل الإناث، أما بالنسبة للعمر يظهر جليا أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة سنهم من (30) سنة وأقل من (40) سنة بنسبة (42.60%)، وهذا ما يفسر أن البنوك محل الدراسة تقوم بتوظيف الشباب من أجل أداء المهام على أكمل وجه، كما أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الحاملين للشهادة الجامعية بنسبة (80,90%)، وهذا يعكس اهتمام البنوك محل الدراسة بتوظيف حاملي الشهادات الجامعية.

يتضح من نفس الجدول أن البنوك محل الدراسة تمتلك موظفين ذو خبرة لا بأس بها، إذ عادت أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة وهي (36,50%) إلى من خبرتهم تتحصر بين (10) سنوات فأكثر وأكثر من (15) سنة.

3.3- اختبار الفرضيات الدراسية:

نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، حيث تظهر النتائج في الجدول الموالي:

الجدول 4: اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمغروف-سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة z	مستوى الدلالة (sig)
1	الرؤية	1.266	0.081
2	الرسالة	1.076	0.197
3	الاهداف	1.065	0.062
4	التحليل	0.934	0.348
5	الحصة السوقية	1.114	0.167
6	الربحية	0.934	0.347
7	رضا الزبون	1.151	0.142

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي spss 25

قبل اختبار فرضيات الدراسة تم أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور كانت على الترتيب (0.081، 0.197، 0.062، 0.348، 0.167، 0.347، 0.142)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ما يعني أن البيانات تتوزع طبيعيا، وعليه يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية على الدراسة، وخاصة أسلوب الانحدار (Regression).

1.3.3- الفرضية الأولى:

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، أهداف، التحليل) على الحصة السوقية بعينة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول 5: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std. Error	B	
,288	-1,071		,593	-,635	ثابت الانحدار (Constant)
,000	6,747	,639	,174	1,172	X1
معامل التحديد R ² : 0,408			معامل الارتباط R: 0,639a		
معامل التحديد المعدل: 0,399			الخطأ المعياري للتقدير: 0,50151		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version25

تظهر النتائج أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.408)، أي نسبة تفسير التخطيط الاستراتيجي للحصة السوقية تقدر بنسبة 40.8% وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في 40.80% على مستوى الحصة السوقية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة، كما أن قيمة β (0,639) تعبر على معامل الارتباط الموجب أي وجود علاقة خطية موجبة بين المتغيرين، كما تظهر النتائج معنوية ميل الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$)، من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، أهداف، التحليل) على الحصة السوقية بعينة محل الدراسة.

2.3.3- الفرضية الثانية:

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، أهداف، التحليل) على الربحية بعينة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$).

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على الربحية

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std. Error	B	
,714	,368		,634	,233	ثابت الانحدار (Constant)
,001	3,633	,408	,185	,674	X1
معامل التحديد R2: 0,167			معامل الارتباط R: 0,408a		
معامل التحديد المعدل: 0,154			الخطأ المعياري للتقدير: 0,53562		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 25

تظهر النتائج أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.167)، أي نسبة تفسير التخطيط الاستراتيجي للربحية تقدر بنسبة 16.70% وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في 16.70% على مستوى الربحية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة وهي نسبة تفسيرية صغيرة ما يعكس وجود عوامل أخرى تفسر الربحية، كما أن قيمة β (0,408) تعبر على معامل الارتباط الموجب أي وجود علاقة خطية موجبة بين المتغيرين، كما تظهر النتائج معنوية ميل الانحدار وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$)، من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، أهداف، التحليل) على الربحية بعينة محل الدراسة.

3.3.3 - الفرضية الثالثة:

صيغت الفرضية الثالثة لفرضيات الدراسة الميدانية ما يلي:

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، أهداف، التحليل) على رضا الزبون بعينة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول 7: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على رضا الزبون

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std. Error	B	
,000	-4,805		,446	- 2,142	ثابت الانحدار (Constant)
,000	11,904	,826	,130	1,553	X1
معامل التحديد R ² : 0,682			معامل الارتباط R: 0,826a		
معامل التحديد المعدل: 0,677			الخطأ المعياري للتقدير: 0,37678		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 25

تظهر النتائج أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.682)، أي نسبة تفسير التخطيط الاستراتيجي لرضا الزبون تقدر بنسبة 68.20% وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في 68.20% في رضا الزبون في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة وهي نسبة تفسيرية جيدة، كما أن قيمة β (0,826) تعبر على معامل الارتباط الموجب أي وجود علاقة خطية موجبة بين المتغيرين وهي علاقة موجبة وقوية، كما تظهر النتائج معنوية ميل الانحدار وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، أهداف، التحليل) على رضا الزبون بعينة محل الدراسة.

4-الخاتمة:

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية أهمها:

- هناك تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي للبنوك محل الدراسة، حيث برز أن هناك وعي من قبل العاملين باستراتيجية البنوك.

- تمتلك البنوك محل الدراسة للكفاءات البشرية اللازمة والامكانيات المادية للقيام بجميع المعاملات بدرجة أمان وسرية عالية.

- يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، أهداف، التحليل) على الحصة السوقية بعينة محل الدراسة.

- يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، أهداف، التحليل) على الربحية بعينة محل الدراسة.

- يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، أهداف، التحليل) على رضا الزبون بعينة محل الدراسة.

أوصت الدراسة بما يلي:

- على البنوك محل الدراسة تطوير أسلوب التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة والتي تضمن اقتناص الفرص وتفادي التهديدات التي تتميز بها بيئة الأعمال التنافسية.

- على البنوك محل الدراسة إعطاء أهمية للمورد البشري كونه الدعامة الأساسية لنجاحها.

الهوامش:

- 1- إيمان عبد الفتاح، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 138.
- 2- عامر ذايب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 13.
- 3- Ahmed Hamdouche, méthodes et outils d'analyses stratégique, les éditions chihab, Alger, Algérie , 1997, p:32.
- 4- Mechel Marchesnay, management stratégique, les éditions de l'Adreg, 2004, paris, p65.
- 5- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 21.
- 6- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 24.
- 7- أحمد ماهر، الدليل للمديرين في إدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 47.
- 8- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 116.
- 9- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص 230.
- 10- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قالم، الجزائر، 2004، ص 100.
- 11- حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 100.
- 12- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 244.
- 13- صلاح الشنوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 139.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، قضايا ادارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 148.
- 15- طارق زيدان، تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى العربي الدولي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6- 8 أكتوبر 2003، ص 10.
- 16 - سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، جامعة قناة السويس، 2009، ص 91.
- 17- نزار المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشندي، مرجع سابق، ص 347.
- 18- محمود محمد، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 113.
- 19- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشندي، مرجع سبق ذكره، ص 364.
- 20- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 122.
- 21- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 137.
- 22- يوسف جحيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 223.