

دور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في توجيه ربحية النشاط التسويقي-دراسة حالة شركة نفطال-
**The role of the balanced scorecard method in directing the profitability
of marketing activities - A case study of an oil company-**

موسى حجاب^{1*}، رضوان آيت قاسمي عزو²

¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، moussa.hadjab@univ-msila.dz

² شركة نفطال، الجزائر، redouane7282@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/06/16

تاريخ القبول: 2022/05/27

تاريخ الاستلام: 2022/03/20

ملخص:

يناقش هذا البحث موضوعا مهما مطروحا في بيئة أعمال المنظمة وبقوة وهو مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ربحية الأنشطة الاستراتيجية، محاسبية إنتاجية مالية وبالأخص التسويقية، حيث يتطلع البحث إلى إبراز أثر مخرجات أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم وتطوير وتحسين ربحية النشاط التسويقي، وكيف تنعكس إيجابا على الأداء الكلي، وقمنا بعرض واقع تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في شركة نفطال.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، ربحية النشاط التسويقي، شركة نفطال.

تصنيفات JEL: M1، M31، L3

Abstract:

This research discusses an important topic raised in the organization's business environment strongly, which is the contribution of the balanced scorecard to achieving the profitability of strategic activities, accounting, financial productivity, especially marketing. On the overall performance, we presented the reality of applying the balanced scorecard method in Naftal Company.

Keywords: Balanced scorecard, marketing activity profitability, Naftal Company.

Jel Classification Codes : M31، M1، L3.

1. مقدمة :

تعمل منظمات الأعمال على تحقيق التوافق والاستجابة بين أنشطتها الاستراتيجية وأدواتها التسييرية مقابل إمكانياتها ومواردها المتاحة، هذا التوافق يحقق ربحية مستمرة ودائمة من خلال تطبيق أساليب مراقبة التسيير المختلفة، القدرة على إظهار مؤشرات تستشعر ظروف تطبيق خطط وبرامج واستراتيجيات الأنشطة المختلفة وتمكن من تحقيق التناسق فيما بينها وتخرج بربحية واضحة للنشاط.

من بين الأنشطة التي تحاول منظمات الأعمال تطويرها وتحقيق استمرارية في معدلات ربحيتها النشاط التسويقي، هذا النشاط الذي يعكس صورة المنظمة وفلسفتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لدى مكونات البيئة الخارجية، هذا النشاط يخضع أداؤه للرقابة المستمرة باستخدام أساليب مراقبة التسيير ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن وهو ما سنحاول الخوض فيه من خلال هذا البحث.

1.1. مشكلة الدراسة:

تحاول منظمات الأعمال تحقيق ربحية الأنشطة التسويقية باستخدام أساليب رقابية وتوجيهية: كيف يمكن لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن أن يوجه ربحية النشاط التسويقي داخل حقول المنظمة الاستراتيجية؟ وما واقع هذا التوجيه والتأثير داخل شركة نفضال؟

وعليه يمكن معالجة مشكلة البحث من خلال طرح عدد من الأسئلة:

✓ هل تطبق شركة نفضال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؟

✓ هل معدلات ربحية النشاط التسويقي مستقرة وفي تحسن؟

2.1. فرضيات البحث:

✓ تطبق شركة نفضال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛

✓ معدلات ربحية النشاط التسويقي مستقرة وفي تحسن؛

✓ يحقق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن استقرارا وتحسنا في ربحية النشاط التسويقي في شركة نفضال.

3.1. أهمية البحث:

- ✓ أهمية البحث من أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب استراتيجي له دوره رقابي وتوجيهي؛
- ✓ هذا البحث له أهمية في أنه يعكس دور أدوات مراقبة التسيير المختلفة داخل منظمات الأعمال والتي لها دور في النمو والتوسع؛
- ✓ معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب يحقق تحسن في معدلات ربحية النشاط التسويقي.

4.1. أهداف الدراسة:

- ✓ تقديم أهم مراحل تحضير وبناء محاور بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ تقديم أهم المزايا التي تتأتى من تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ اكتشاف العلاقة بين مكونات الأنشطة الاستراتيجية وأساليب مراقبة التسيير.
- ✓ محاولة الخروج بجملة من النتائج والتوصيات التي تسهم في زيادة الاهتمام بالنشاط التسويقي.

5.1. المتغيرات المعتمدة في الدراسة:

- ✓ بطاقة الأداء المتوازن: وتمثل المتغير المستقل في الدراسة، حيث ينتظر أن يمثل دوره في تحقيق توجيه في ربحية النشاط التسويقي.
- ✓ جودة أنظمة المعلومات: وهو المتغير التابع، أين يتم إثبات تحققه من خلال المتغير المستقل للدراسة.

6.1. المنهجية المتبعة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوبين الوصفي والتحليلي في عرض أدبيات الدراسة نقلا عن كتب وبحوث تصب جميعها في مجرى الدراسة وتحليلها وإثرائها، وألزمنا الدراسة اعتماد الأسلوب الإحصائي الذي يستدعي استخدام الأدوات الإحصائية لاستقراء نتائج الدراسة

الميدانية وكذلك لتأكيد فرضيات البحث أو نفيها والحصول على نتائج منطقية وواضحة من دراسة الحالة.

7.1. مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات شركة نפטال الشركة الوطنية ذات الأهمية البالغة في الاقتصاد والتي لها أثرها في المجتمع أفراداً ومنظمات، اليوم له عشرات الإطارات المتخصصين في جوانب مختلفة اخترنا منهم 75 إطاراً تم استجوابهم لمعرفة واقع متغيرات الدراسة مستقلة ومترابطة داخل شركة نפטال، تم استرجاع 63 منها صالحة للتحليل أي بنسبة 84% من الاستثمارات الموزعة.

8.1. مخطط الدراسة الافتراضي:

الشكل 01: مخطط الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحثين.

9.1. أداة الدراسة الميدانية:

تم إعداد استبيان لمعالجة متغيرات الدراسة، خصص حيز للمعلومات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الشركة، الأجر)، واحتوى الاستبيان على 20 فقرة مقسمة على محورين يمثلان متغيري الدراسة، محور بطاقة الأداء المتوازن لشركة نפטال (متغير مستقل) يحتوي 10 فقرات، ومحور مستوى ربحية النشاط

التسويقي في الشركة (متغير تابع) يتكون من 10 فقرات، واعتمدنا مقياس (Likert Scale) كأداة لدراسة وتحليل الاستبيان مع منح الدرجات التالية:

- ❖ * غير موافق إطلاقاً: 1 * غير موافق: 2 * محايد: 3؛
❖ * موافق: 4 * موافق تماماً: 5.

أما بالنسبة لمتوسطات الإجابة عن الفقرات فتحدد درجاتها وفقاً للمجالات التالية:

❖ - من 1 إلى 1.79: غير موافق إطلاقاً؛

❖ - من 1.80 إلى 2.59: غير موافق؛

❖ - من 2.60 إلى 3.39: محايد؛

❖ - من 3.40 إلى 4.19: موافق؛

❖ - من 4.20 إلى 5: موافق تماماً.

10.1. الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS 25)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرو نباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، بينما الفقرات تم ترتيبها وفقاً لاختبار استيوذنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات مدعماً بمعامل بيرسون لقياس مدى الارتباط بين المحاور.

أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالاً في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق هذا المستوى، وإلا فإننا نرفض H_0 إذا كان مستوى الدلالة أقل من هذا المستوى وهو ما يعني وجود دلالة.

2. الجانب النظري

1.2 بطاقة الأداء المتوازن:

تحاول المنظمة قراءة المؤشرات المالية التي تعرض نتائج العمليات التسويقية وغيرها من الأنشطة التي انطلقت من تمويل وكانت ضمن برامجها، وتستطيع مراكز اتخاذ القرار داخل

المنظمة أن تحلل النتيجة المالية الموضحة في حسابات خاصة، لكن هي بعيدة في كثير من الأحيان عن معرفة النتائج الغير مالية أو الهيكلية، فتقوم ببناء مؤشرات هيكلية وهي ما سنأتي لشرحها من خلال هذا العنصر.

1.1.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

حظي أسلوب بطاقة الأداء المتوازن باهتمام منظمات الأعمال العالمية، ولما لها من هذا الاهتمام فإننا نجد تعاريف كثيرة خصها باحثون ومحللون في بيئة الأعمال، تعريف لبطاقة الأداء المتوازن يتناولها من جانبيين جانب متعلق بتحديد المعايير التي يشترطها المسير لبناء النشاط وجانب إدارة المعايير: "عبارة عن أداة متعددة المهام، تنطلق من تحديد المعايير لمراقبة مستوى تحقيق الأهداف على أرض الواقع ومتابعة القرارات ومراقبة مدى تنفيذها (Emad A. Awadallah, Amir Allam, 2015)", لكن يتفق جميع الباحثين على أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل مجموعة مؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات، كذلك تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "الأداة المعدة والمصممة لتقود عددا من المؤشرات والمعلومات الخاصة بالتسيير تساعد المسير للإجابة على التساؤلات المطروحة عن كيفية تطبيق الاستراتيجيات في بيئته وتحقق قراءة كافية ليتخذ القرار بشأنها، (Ali Vafae Najar, Seyed Saeed Tabatabaee, Elaheh Hooshmand, Hossein Ebrahimipour, Hadi Zomorodi Niat, 2021) بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية وتحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات كل حسب تخصصها، ومنه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالتوجيه فهي تحمل الخصائص التالية:

- ✓ أسلوب ديناميكي متحرك ذو أبعاد متعددة لا يتوقف على البعد المالي؛
- ✓ يتم تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستويات الاستراتيجية إلى التشغيلية؛
- ✓ يختلف مضمون مؤشرات بطاقات الأداء المتوازن حسب اختلاف الأنشطة والوظائف؛
- ✓ تتفاعل أجزاء بطاقة الأداء المتوازن وتتفاعل داخل المنظمة لتحقيق هدفا مشتركا؛
- ✓ يدير بطاقة الأداء المتوازن أفراد ذوو كفاءات معرفية وعلمية قادرين على قراءة وتحليل وتشخيص الظواهر التي تحصل دون اللجوء إلى جهات خارج المنظمة.

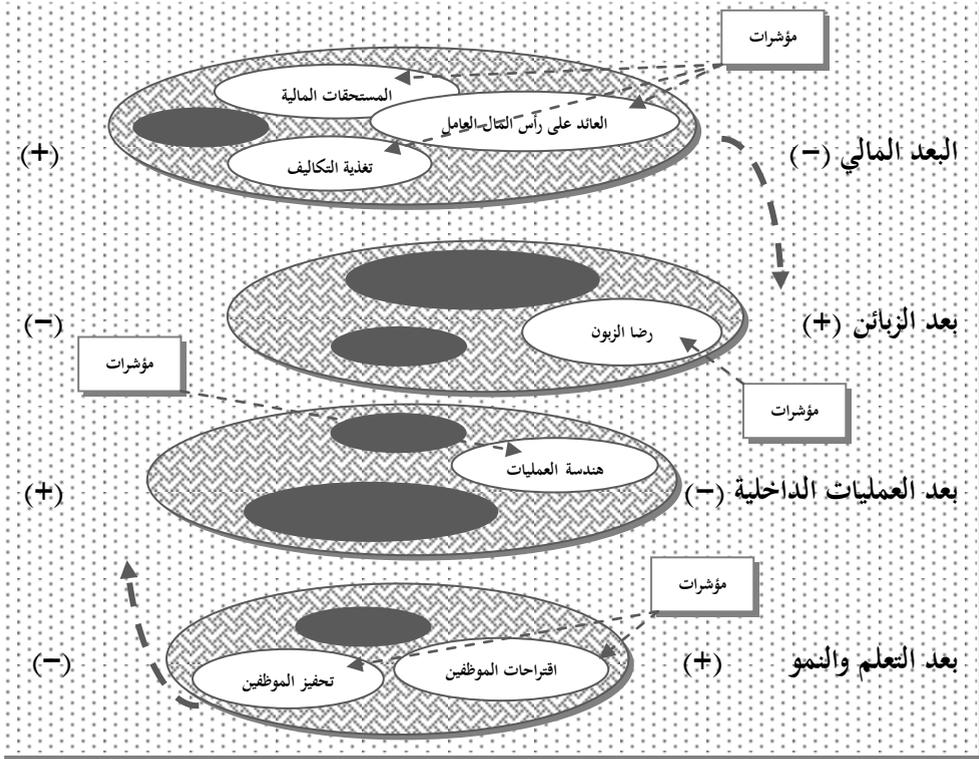
2.1.2 مهام بطاقة الأداء المتوازن:

يحاول المستوى الاستراتيجي للمنظمة تحضير العديد من الإجابات حول تساؤلات يطرحها المستخدم والعامل في المستوى التشغيلي من أجل تطبيق استراتيجيات مختلفة، حيث أنه وفي كثير من الأحيان تنعدم القراءة والفهم وتصعب الرؤية للزاوية من داخل المنظمة نظرا لاختلاف المتغيرات التي تم التنبؤ بها، هنالك مجموعة من الشروط ينبغي توفرها في المؤشر داخل لوحة القيادة: (Soleyman Iranzadeh, Sadegheh Hosseinzadeh Nojehdeh, Nahideh Najafi, Emami, 2017)

- ✓ ينبغي أن يكون المؤشر مباشرا، يقيس النتيجة التي يسعى لقياسها وألا يتم توجيهه؛
- ✓ أن يكون موضوعيا، لا ينحاز إلى جهة معينة داخل النشاط تؤثر في مصداقيته؛
- ✓ يجب أن يكون المؤشر مناسبا، لا يوجد فيه قصور أو بعد عن العملية التي يقيسها؛
- ✓ يجب أن يكون للمؤشر ترجمة مالية وهيكلية، فالعديد من الأنشطة تستوجب ترجمة رقمية تتطلب في نفس الوقت رمزا أو شكلا أو نصا يقود المستخدم نحو قرار معين؛
- ✓ يجب أن يكون بجاهزية مثلى، لا يعرف أعطالا أو انحرافات تقوده نحو المغالطة.

كل مؤشر يجيب على تطبيق معين للأنشطة وجملة الأنشطة تكون وظيفة وهكذا فإن بطاقة الأداء المتوازن لا تخدم نتيجة واحدة فقط بل النتيجة الشاملة (Mark Anthony Camilleri, 2021) مؤشرات مالية عائدات مالية نفقات مستحقات ونمطا لتغذية التكاليف ومؤشرات هيكلية تمثل بعد الزبائن الذي يحمل معه مؤشرات رضا الزبائن واستقطاب الزبائن وكذا الاحتفاظ بالزبائن وبعد العمليات الداخلية تحمل مؤشرات جميع العمليات داخل الأنشطة امتدادها وتكلفتها وبعد آخر هو بعد التعلم والنمو يحمل معه مؤشرات استقطاب المستخدمين والاحتفاظ بهم ورضاهم، نوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل 02: بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة



Source : (Meena Chavan, 2007)

3.1.2 مراحل إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

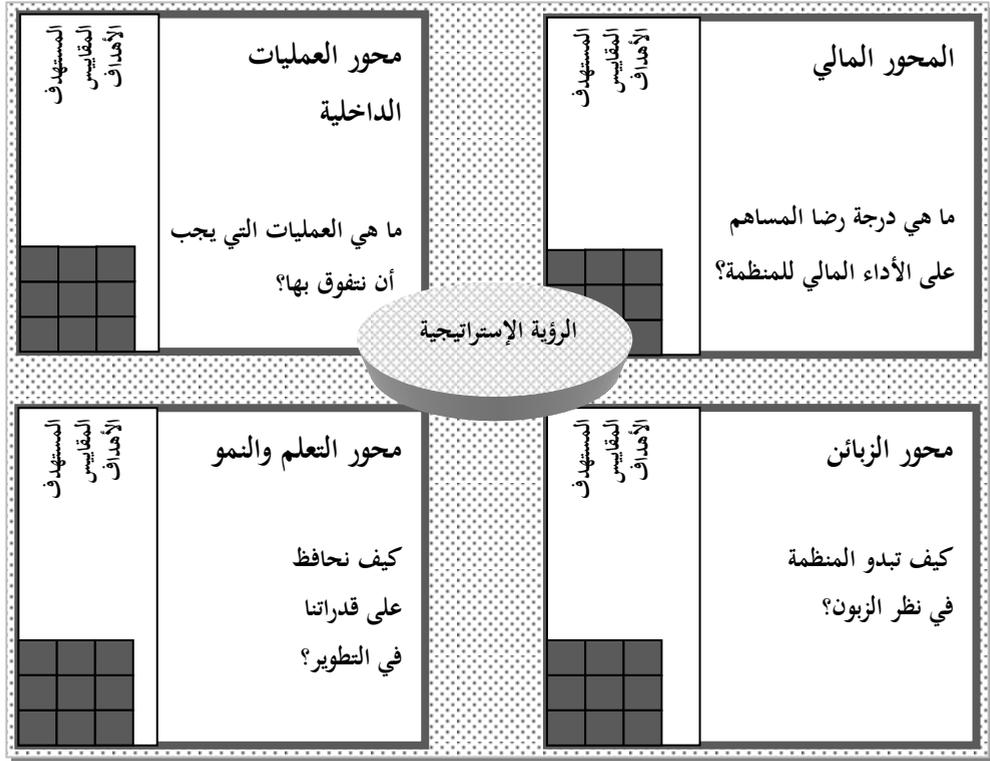
نعرض في هذا الجانب متطلبات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، ينطلق بناؤها من استشعار داخلي وخارجي للفرص والتهديدات تدفع نحو إعداد إجراءات استراتيجية تمثل مراحل لإعدادها:

❖ تحديد رسالة المنظمة: تعكس التطلع الرئيسي والمطلق للمنظمة، تعبر عن سبب وجودها وتعرف الرسالة على أنه تلك الخصائص الفريدة التي تمتلكها والتي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال المتجانسة ونشاطها الإنتاجي أو الخدمي.

❖ تحديد رؤية المنظمة: تقدم الرؤية الاستراتيجية صورة واضحة للظرف الحالي الداخلي والخارجي والظرف المتوقع والمرغوب الوصول إليه في المستقبل، وتوفر صياغة للاستراتيجية ونماذج للأهداف والرؤية هي عبارة عن تصور حول المستقبل من خلال

تحديد ما تطمح إليه المنظمة نوضحها:

الشكل 03: مكانة الرؤية الاستراتيجية داخل محاور لوحه القيادة المتوازنة



Source : (La mise en place des tableaux de bord prospectifs: lecture critique basée sur la recherche-intervention, 2018)

2.2 ربحية النشاط التسويقي

هذا العنصر يعرض عددا من المفاهيم حول ربحية النشاط التسويقي، نحاول من خلالها الخروج بمفهوم شامل من منطلق أن التسويق نشاط اقتصادي وأصل وظيفي يدر جانبا مهما من الأرباح للمنظمة.

1.2.2 مفهوم ربحية النشاط التسويقي:

ربحية النشاط تمثل تقرير للنتائج بين نتيجة الاستغلال والوسائل المستثمرة داخل نشاط معين للمنظمة، تستعمل من قبل المسيرين والمسوقين من أجل تقييم ومقارنة أداء الأنشطة، الربحية هي الهدف الأساسي والضروري من جميع الأنشطة داخل المنظمة ومسألة حتمية لبقاء النشاط من عدمه (S. Alarcón, M. Sánchez, 2013)، وتعني العائد الأمل لبعض العناصر

المكونة لنتائج حسابات المنظمة تقيس كفاءة النشاط المكون من عمليات داخل الأنشطة وقدرة الفروع ذات الصلة بهذه العناصر على تحقيق فعالية (Khalid M. Dubas, Lewis Hershey, Inder P. Nijhawan, Rajiv Mehta, 2011)، الاستثماري ممثل في توظيف المورد على اختلافه داخل بيئة تؤهله للنمو والتطور، والسياق التمويلي الذي تتوجه إليه كمشكل أمامها أو كمشكل سيواجهها مستقبلا.

2.2.2. مكانة ربحية النشاط التسويقي:

طبيعة المستجدات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية قد تخلق قصورا داخل النظام التسويقي ككل، كون النشاط التسويقي يتكون من فروع عديدة وأوجه تتعدد حسب الظروف وحسب المستوى التنظيمي الذي يضطلع عليها وتحكمها مواقف مختلفة: (Munther Al-Nimer, Moh'd Fayez Qasem, Ammar Ali Yousef, 2015)

- ✓ انتقال المنظمة من قطاع لآخر أو الرجوع للخلف في القطاع يستوجب معه تغيير في أساليب النشاط التسويقي وقربه من البيئة أو بعده عنها؛
- ✓ دخول منافسين جدد بأنشطة تسويقية كثيفة تنشيط المبيعات الاعتماد على رجال بيع ذوو خبرة عالية في إقناع الزبائن وغيرها يتطلب زيادة معدل العمليات الداخلية.

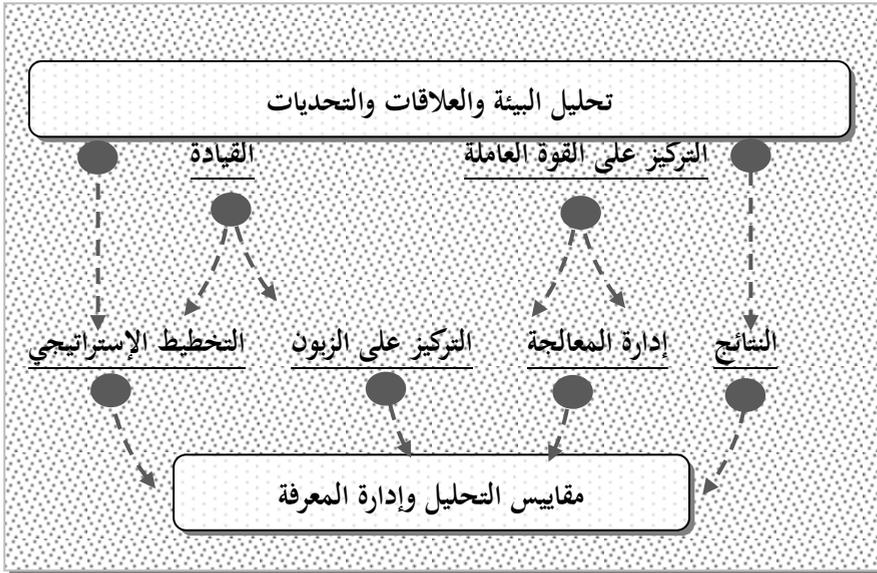
3.2.2. قياس ربحية النشاط التسويقي:

ساعد التطور الحاصل في أدوات التحليل المالي على تطوير مؤشرات تعكس ربحية النشاط التسويقي على نحو واضح، ينطلق من العلاقة النسبية بين حجم المبيعات والأرباح، ومساهمتها في النتيجة الصافية وبقاء بنية النشاط مرنة تتكيف وتحولات البيئة التسويقية باستعمال معايير مختلفة: (TEOFILO KISANJI, 2013)

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

- ❖ نسبة الهامش: يعبر عن قدرة كل وحدة تكاليف النشاط التسويقي على تحقيق الربح، انخفاض المعدل هذا يعني انخفاض في مساهمة التكاليف التسويقية في رقم الأعمال؛
- ❖ تحديد الزبون: هو تحديد الزبائن حسب حاجاتهم الشرائية نوع الحاجات الاستعمالية وطبيعة الطلبية، تصنف حسب حجم التعامل زبائن ذوو طلبات كبيرة أو صغيرة؛
- ❖ معرفة الزبون: الذي سيضيف قيمة تتضمن تحليل الإيرادات وتحليل التكاليف، يتم تحليل الإيرادات تتبع الأسعار والخصومات المتضمنة المبيعات، التكاليف عن طريق تحسين ربحية من خلال إشباع رغبات واحتياجات الزبون في الوقت المحدد والجودة المطلوبة بأقل التكاليف الممكنة وتحقيق مستوى عالي من الرضا ولاء ينعكس أثره على زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية.

الشكل رقم 04: أبعاد التميز التسويقي



Source : (Nagasimha Balakrishna Kanagal, 2011)

يوضح الشكل طريقة قياس وتحليل مخرجات النظام التسويقي التي تشكل قيمة اقتصادية واجتماعية وثقافية مهمة، فمن جهة البيئة التسويقية تشكل من جملة المكونات البشرية المؤثرة والفاعلة في الوصول إلى الزبائن والتأثير في سلوكهم وفهمهم وأسلوب اختيارهم للمنتجات والخدمات داخل الحيز الذي يعيشون فيه، ومن جهة أخرى نجد أن هذا النظام

الموضح في الشكل يتشكل على فترات عديدة مرتبطة بالتجارب التي خاضتها منظمة الأعمال بالنشاط التسويقي نحو مكونات البيئة الخارجية.

3. الجانب التطبيقي

نتناول من خلال هذا الجانب واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة نפטال ومساهمته في توجيه ربحية النشاط التسويقي.

1.3 تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة ثبات وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 01: قيم ثبات وصدق الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
بطاقة الأداء المتوازن	10	%90.95	%95.37
ربحية النشاط التسويقي	10	%85.59	%92.52
المحاور السابقة معا	20	%93.35	%96.62

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

يتضح أن معامل الثبات بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره عال جدا حيث أنه يتراوح بين 85% و 93% وهو يفوق النسبة المقبولة 70% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهو ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره، كما أنه يتميز بمعامل صدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) عال جدا يفوق 92% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: تم تحليل إجابات 63 إطارا في الشركة، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية ما يلي:

✓ متغير الجنس: 57.14% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 42.86%، ما يؤكد تواجد العنصر النسوي في الشركة بقوة، وتزايد نسبته باستمرار في السنوات الأخيرة:

✓ متغير السن: 19.05% تتراوح أعمارهم بين 21 و 30 سنة، 38.10% تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، 26.98% تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، و 15.87% تتراوح أعمارهم

بين 51 و60 سنة، وهي نسب تؤكد أن الشركة تزخر بالكفاءات الشبابية التي تشكل أغلبية إطاراتها، ما يمكنه من تحقيق مردودية عالية على الصعيد المالي، الإداري والاستراتيجي إذا ما تم استغلالها بفعالية؛

✓ **متغير المؤهل العلمي:** 17.46% ذوو مستوى ثانوي، 74.60% ذوو مستوى جامعي، في حين أن 7.94% أكملوا دراستهم العليا (ماجستير)، وهي نسب تؤكد أن أغلب الإطارات في الشركة من خريجي الجامعات وهو ما يؤكد فرضية توفره على الكفاءات العلمية التي يمكن أن تساهم في تحديث أساليبه الإدارية وابتكار الاستراتيجيات التسويقية والمالية ما يكسبه ميزة تنافسية على المستويين المحلي والدولي؛

✓ **سنوات العمل في الشركة:** 14.29% لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات، 25.40% تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، 20.63% من 11 إلى 15 سنة، 22.22% خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، 11.11% من 21 إلى 25 سنة، 6.35% من 26 إلى 30 سنة. وهو ما يبين أن نسبة كبيرة من الإطارات في الشركة ذوو خبرة معتبرة بنشاطه وعايشوا عديدا من الأحداث والمحطات التي مرة بها شركة نפטال؛

✓ **متغير الأجر:** 46.03% من الإطارات المستجوبة أجرهم من 30001 دج إلى 50000 دج، 36.51% أجرهم من 50001 دج إلى 70000 دج، في حين أن 17.46% يفوق أجرهم 70000 دج، وهي نسب تؤكد على الضعف النسبي لأجور الإطارات في الشركة.

2.3. تحليل فقرات محاور الدراسة:

سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان:

1.2.3. تحليل فقرات المحور الأول: يمثل المحور الأول المتغير الأول، وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة، وهو يشمل 10 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول 02: استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	يتم اختيار مؤشرات محاور بطاقة الأداء المتوازن على أساس كمي ونوعي
02	تخضع مخرجات بطاقة الأداء المتوازن للمعالجة والتحليل المستمر

03	يخدم تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن جميع القطاعات الاستراتيجية للشركة
04	تعمل الشركة على تجديد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بصورة دائمة
05	يتطور الأداء الكلي للشركة عن طريق وتيرة الرقابة باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن
06	العمليات الداخلية للشركة مستقرة لا تعرف انحرافات كثيرة
07	نطاق تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على الأنشطة ديناميكي يتماشى وحجم الأنشطة
08	درجة مراقبة الأنشطة جد عالية تسمح بقراءة جميع المشاهدات داخل الأنشطة
09	تشارك جميع المستويات الاستراتيجية والتشغيلية في تطبيق مخرجات بطاقة الأداء المتوازن
10	تساهم مخرجات بطاقة الأداء المتوازن بشكل عالي في اتخاذ القرارات داخل الشركة

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية تم تحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي نتائج التحليل:

الجدول 03: تحليل فقرات المحور الأول

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
01	العبارة محققة	0,011	2,607	محايد	1,11	3,36	01
06	العبارة غير محققة	0,296	1,054	محايد	1,08	3,14	02
02	العبارة محققة	0,030	2,223	محايد	1,13	3,32	03
04	العبارة غير محققة	0,211	1,263	محايد	1,30	3,21	04
05	العبارة غير محققة	0,290	1,067	محايد	1,18	3,16	05
03	العبارة غير محققة	0,060	1,916	محايد	1,18	3,28	06
08	العبارة غير محققة	0,490	-0,694	محايد	1,27	2,89	07
07	العبارة غير محققة	0,636	0,475	محايد	1,06	3,06	08
10	العبارة غير محققة	0,005	-2,884	محايد	1,00	2,63	09
09	العبارة غير محققة	0,447	-0,766	محايد	1,15	2,89	10
	مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة غير كاف وبحاجة إلى تحسين	0,287	1,075	محايد	0,86	3,12	المحور الأول

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

تمكننا أرقام الجدول السابق من تحديد عدد من النتائج ندرجها في العناصر التالية:

✓ يتم اختيار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في محاورها المختلفة المالية والهيكلية من

منطلق أسس ومعطيات مالية وهيكلية نوعية؛

دور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في توجيه ربحية النشاط التسويقي-دراسة حالة شركة نפטال-

- ✓ لا تخضع مخرجات بطاقة الأداء المتوازن للتحليل والمعالجة والدراسة المستمرة وهو ما يطرح تساؤلاً عن حاجة الشركة لهذا الأسلوب؛
- ✓ يخدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن جميع قطاعات الشركة؛
- ✓ لا يتم تجديد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بصورة مستمرة في الشركة؛
- ✓ لا تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء الكلي للشركة؛
- ✓ تعرف العمليات الداخلية ليست مستقرة تعرف انحرافات؛
- ✓ نطاق تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ليس ديناميكي؛
- ✓ درجة مراقبة الأنشطة ضعيف لا يسمح بقراءة جميع المشاهدات داخل الأنشطة؛
- ✓ لا تشترك المستويات الاستراتيجية والتشغيلية في الشركة في تطبيق مخرجات بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ لا تساهم مخرجات أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات داخل الشركة.

2.2.3. تحليل فقرات المحور الثاني: يمثل المحور الثاني المتغير الثاني، وهو مستوى فعالية نظام

المعلومات المعتمد في المصرف، وهو يشمل 10 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول 04: استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	العبارة
01	تحدد الشركة عددا من الأهداف التسويقية بما فيها الربحية وهو ربحية المزيج التسويقي
02	تعتمد الشركة على نظام يقيس به مدى تحقيق ربحية النشاط التسويقي
03	نظام قياس ربحية النشاط التسويقي كمي ونوعي
04	تمتلك الشركة نظام معلومات تسويقي يضمن تراكما للمعلومات حول ربحية النشاط التسويقي
05	تدفق المعلومات التسويقية مستمر ودائم
06	تتبنى الشركة آلية رقابة للأداء التسويقي
07	آلية رقابة الأداء التسويقي مستقلة
08	تتابع الشركة أداء جميع منتجاتها
09	تعمل الشركة على متابعة تطور مزيجها التسويقي
10	تعتمد الشركة آلية فعالة لمعالجة انحرافات الخطة التسويقية

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحث.

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:

الجدول 05: تحليل فقرات المحور الثاني

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
05	العبارة غير محققة	0,901	-0,125	محايد	1,07	2,98	01
02	العبارة محققة	0,000	4,360	موافق	0,90	3,49	02
01	العبارة محققة	0,000	4,594	موافق	1,10	3,63	03
03	العبارة غير محققة	0,490	0,695	محايد	1,09	3,10	04
06	العبارة غير محققة	0,748	-0,323	محايد	1,17	2,95	05
07	العبارة غير محققة	0,194	-1,313	محايد	1,06	2,82	06
08	العبارة غير محققة	0,058	-1,929	محايد	1,11	2,73	07
04	العبارة غير محققة	0,709	0,375	محايد	1,01	3,05	08
09	العبارة غير محققة	0,001	-3,581	غير موافق	1,09	2,51	09
10	العبارة غير محققة	0,000	-4,150	غير موافق	1,30	2,32	10
	معدلات ربحية النشاط التسويقي في الشركة ضعيف وبجاجة إلى تحسين شامل	0,650	-0,456	محايد	0,72	2,96	المحور الثاني

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

قدم لنا الجدول نتائج مهمة نستطيع عرضها من خلال العناصر التالية:

- ✓ لا تحدد الشركة أهدافا بخصوص ربحية النشاط التسويقي؛
- ✓ تعتمد الشركة على أنظمة تقيس مدى تحقيق ربحية النشاط التسويقي؛
- ✓ نظام قياس الربحية في النشاط التسويقي كمي ونوعي؛
- ✓ لا تمتلك الشركة نظام معلومات تسويقي يحقق تراكما للمعلومات حول ربحية النشاط التسويقي؛
- ✓ تدفق المعلومات التسويقية في الشركة غير مستمر وغير دائم؛
- ✓ لا تتبنى الشركة آلية لرقابة الأداء التسويقي؛
- ✓ آلية رقابة الأداء التسويقي ليست مستقلة؛
- ✓ لا تتابع الشركة أداء جميع منتجاتها؛

✓ لا تتابع الشركة تطور مزيجها التسويقي؛

✓ لا تعتمد الشركة آلية معالجة انحرافات الخطة التسويقية.

3.3. اختبار فرضيات الدراسة: سنحاول في هذا العنصر اختبار فرضيات البحث:

1.3.3. اختبار وتحليل الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح أن الفرضية الأولى غير محققة في الشركة محل الدراسة، وأن مستوى تطبيقها لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن ضعيف نسبياً؛

2.3.3. اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح أن الفرضية الثانية غير محققة في الشركة محل الدراسة، وأن معدلات ربحية النشاط التسويقي غير مستقرة؛

3.3.3. اختبار وتحليل الفرضية الثالثة: لاختبار هذه الفرضية لابد من قياس الارتباط بين المتغير المستقل (مستوى تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (ربحية النشاط التسويقي) عن طريق معامل الارتباط، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول 06: تحليل ارتباط متغيري الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط مع المتغير المستقل	مستوى الدلالة	القرار
ربحية النشاط التسويقي	79,71	0,000	توجد دلالة ارتباط قوي موجب

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS.

من الجدول رقم (06) يتضح أن الفرضية الثالثة محققة، وأن التطبيق الجيد لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن بمختلف محاورها يساهم مساهمة فعالة في تحسين وتطوير ربحية النشاط التسويقي، ويمكن أن يحقق خطوات ترمي لإعداد تقدم داخل النشاط التسويقي من خلال هذا الباب، لأننا نجد أغلب منظمات الأعمال العالمية الرائدة تطبق بطاقة الأداء المتوازن تستخدم فيها مؤشرات مالية وهيكلية تتوجه لخلق قفزة في وتيرة النشاط داخل الوظيفة التسويقية، ومن خلال هذه الأساليب تنطلق نحو الأسواق العالمية بالاعتماد على كثافة ودقة وسرعة قراءة

المؤشرات المالية والهيكلية التي يوفرها هيكل بطاقة الأداء المتوازن مدارة بصورة فعالة من طرف إدارة التسويق في منظمة الأعمال مشبعة بروح الإبداع والابتكار.

4. خاتمة:

من بين المسائل الأساسية التي توليها المؤسسات عناية خاصة ربحية النشاط التسويقي، وتحليل هذا الإطار يتطلب حضور أدوات مالية وأخرى هيكلية تستخدم في قياس الأداء ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن، حيث يضمن هذا الأسلوب تغطية لمؤشرات من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التشغيلي وهو ما توجهنا لدراسته في شركة نפטال.

خلصت الدراسة إلى أن شركة نפטال تمكنت من بناء وهندسة أهم الأدوات الاستراتيجية لتسيير أنشطتها التي يتم على أساسها إدارة المورد البشري داخل هيكله التنظيمي وبشكل كافي بالإضافة إلى عدد من النتائج نعرضها فيما يلي:

1.4. النتائج

- ✓ تهتم شركة نפטال بقوة بالأدوات الاستراتيجية لمواجهة مختلفه المواقف التي تواجهه وتؤثر على أدائها؛
- ✓ لم تتمكن شركة نפטال من تحقيق تغطية كامل قطاعاتها الاستراتيجية بصورة لم تخدم توجهاتها المستقبلية في السوق ما انعكس سلبا على أدائها؛
- ✓ لم تتمكن شركة نפטال من التحكم في التأثيرات الإيجابية ضمن برامجها التسويق وخاصة فيما يتعلق بجانب ربحية النشاط التسويقي المساعد على نضوج هذا القطاع؛
- ✓ لم تتمكن شركة نפטال من تطوير مؤشرات جميع الأنشطة الاستراتيجية بما فيه النشاط التسويقي ما أثار على أداء هذا النشاط؛

✓ من بين النتائج التي أسس من أجلها هذا البحث العلاقة بين متغيراته، حيث أن النتائج أوصلتنا وبدقة أن التطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن تمكن من تحقيق ربحية النشاط التسويقي.

2.4. التوصيات:

شركة نפטال أحد أهم الركائز الاقتصادية، أداؤها الاقتصادي يرتبط مباشرة بنمط إدارتها الاستراتيجي لقطاعات صناعية وتسويقية ومالية ويمنحها بذلك ميزة الصلابة، وعليه فإننا من خلال موضوع البحث حاولنا قراءة أساليبها التسييرية وهي علاقة أداة مهمة من أدوات التسيير بطاقة الأداء المتوازن مع ربحية النشاط التسويقي وتوصلنا إلى نتائج مهمة ومنها نتقدم بالتوصيات التالية:

✓ إن تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بمحاوره الأربعة يخدم وبقوة ربحية جميع الأنشطة داخل المنظمة ويزيد من جاهزية النشاط، لهذا يجب أن يكون الاهتمام بتطبيقه في المقام الأول؛

✓ فعالية البرامج التسويقية لشركة نפטال تتوقف على قرارات استراتيجية ولهذا يجب أن تخضع المؤشرات التابعة لها إلى قراءة وافية؛

✓ لا بد أن تجدد شركة مؤشرات محاور بطاقة الأداء المتوازن والتغيير المستمر لها يزيد من مقدرتها على تحصيل المعلومات الموقفية من داخل الشركة أو خارجها.

6.المراجع

- Ali Vafae Najar, Seyed Saeed Tabatabaee, Elaheh Hooshmand, Hossein Ebrahimipour, Hadi Zomorodi Niat .(2021 ،09 01) .Balanced and Imbalanced Performance Evaluation using Balanced Scorecard and Analytic Hierarchy Process .*Patient safety & Quality improvement journal* ، 9 (2)، صفحة 80 .
- Emad A. Awadallah, Amir Allam .(2015 ،07 01) .A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool .*International Journal of Business and Social Science* .92 (07)، صفحة 92 .
- Khalid M. Dubas, Lewis Hershey, Inder P. Nijhawan, Rajiv Mehta 27) . Breakeven and profitability analyses in marketing management using R software .*Innovative Marketing* .52 (03)، صفحة 07 ، (2011 ،10)

- La mise en place des tableaux de bord prospectifs: lecture critique basée sur la recherche-intervention .(2018 ،09 01) .*Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*.114 صفحة (06) 01 ،
- Mark Anthony Camilleri .(2021 ،10 10) .Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education .*Journals Permissions-SAGE*.13 صفحة (01) 35 ،
- Meena Chavan .(2007 ،11 29) .The balanced scorecard: a new challenge .*Journal of Management Development*.397 صفحة (5) 28 ،
- Munther Al-Nimer, Moh'd Fayez Qasem, Ammar Ali Yousef ،08 13) .
(2015The Impact of Marketing Strategy on Profitability in Medical Jordanian Corporations .*International Business Research Published by Canadian Center of Science and Education*.63 صفحة (11) 08 ،
- Nagasimha Balakrishna Kanagal .(2011 ،06 01) .An essay on the realm of performance control in marketing strategy .*Journal of Management and Marketing Research*.06 صفحة (01) 20 ،
- S. Alarcón ،M. Sánchez .(2013 ،08 22) .Business strategies, profitability and efficiency of production .*Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria Spanish Journal of Agricultural Research*.21 صفحة (01) 11 ،
- Soleyman Iranzadeh ،Sadegheh Hosseinzadeh Nojehdeh, Nahideh Najafi Emami .(2017 ،12 05) .The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company .*BUSINESS PERSPECTIVES*.190 صفحة (04) 15 ،
- TEOFILO KISANJI .(2013 ،08 02) .THE INFLUENCE OF MARKETING ON PROFITABILITY OF AN ORGANIZATION .
International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research.38 صفحة (08) 02 ،