



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم التجارية

السنة ثانياة ماستر / تخصص: تسويق

الأستاذة: أميرة معاش

التاريخ: 2025/06/10

الاسم واللقب :

الرقم التسلسلي :

النقطة

التصحيح النموذجي لامتحان الاستدراكي في مقياس الرقابة التسويقية

الجواب الاول

تظهر **اهمية الرفاهية**، و **الحاجة إليها** في إدارة التسويق من **الفوائد الآتية**:
تحقيق التوافق بين **الخطة التسويقية العامة والأداء**، أي بين **الأداء المعياري والأداء الفعلي**.
معرفة **نواحي القصور في أداء إدارة التسويق**؛ نتيجة عدم فهم المنفذين للخطة أو انخفاض كفايتهم.
الحاجة إلى تقييم النتائج، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف.
توجيه سلوك العاملين في إدارة التسويق إلى **أداء العمل الصحيح**.
ضمان **كفاية استخدام الموارد** في إدارة التسويق.
تعزيز وتدعيم **الأنشطة اللازمة للحفاظ على مستوى الأداء** عن طريق إجراء التعديلات اللازمة عند حدوث أي انحراف.

الجواب الثاني

مفهوم لوحة القيادة: جاءت العديد من التعاريف من أجل تحديد مفهوم واضح وصريح للوحة القيادة ونجد من بينها:
- **يعرفها Malo** بأنها: "مجموعة مؤشرات قليلة نوعا ما (بين خمسة وعشرة) مصاغة بطريقة تسمح للمديرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد الاتجاهات التي تؤثر على الأفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها
- عرف **SULZER. JR** لوحة القيادة بأنها "عبارة عن تدفق المعلومات الضرورية لكل نظام مركزي

الدكتورة: أميرة معاش

لوحة القيادة التسويقية

محاضرات في الرقابة التسويقية

خاص بالتسيير التنبئي.

يتضح من خلال هنا التعرف أن لوحة القيادة عبارة عن ذلك النظام الخاص بالتسيير الموازي والتقدير.

- وعرفها كل من **(GUEMY & GRIVIEC)** بأنها "أداة للعمل على المدى القصير، سريعة الإعداد ومتربطة بتحديد مراكز القرار والمسؤوليات في المؤسسة."

الجواب الثالث

مقدمة

تحليل الانحراف في التكاليف التسويقية هو أداة أساسية تستخدمها المؤسسات لتقييم أدائها التسويقي ويتم من خلال مقارنة النتائج الفعلية للإيرادات والمصاريف لفترة معينة مع النتائج المخطط لها لنفس الفترة (**التكاليف الفعلية** بالتكاليف **المخطط** لها). يساعد هذا التحليل الإدارات على وتحديد الفروقات بين النتائج الفعلية والمتوقعة ومعرفة الأسباب الكامنة وراء أي اختلافات وبالتالي تركيز جهود الإدارة على العمليات التي أدت إلى وجود إنحرافات غير مرغوب بها ومعالجتها للوصول إلى الفاعلية والكفاءة على مستوى جميع أنشطة المؤسسة ، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات القرارات المتعلقة **بالتخطيط والرقابة وتقييم الأداء** لتحسين كفاءة عملياتها التسويقية.

1-انحراف التكلفة التسويقية؟

انحراف التكلفة التسويقية هو الفرق بين التكلفة الفعلية التي تم إنفاقها على نشاط تسويقي معين والتكلفة التي تم تخطيطها أو تقديرها مسبقًا لهذا النشاط. يمكن أن يكون هذا الانحراف إيجابيًا (أي أقل من التكلفة المخطط لها) أو سلبياً (أي أعلى من التكلفة المخطط لها).

- التكاليف التسويقية الثابتة : وهي التكاليف التي لا تتغير مع التغير في حجم المبيعات في حدود الطاقة التسويقية المتاحة وغالبا ما ترتبط بالزمن أكثر من ارتباطها بحجم المبيعات مثل رواتب المدراء والموظفين بالأقسام المختلفة لإدارة المبيعات وإيجار المراكز والمعارض التسويقية والمخازن واستهلاك سيارات نقل المبيعات واستهلاك المباني والمعدات المستخدمة .

التكاليف الثابتة:

- الإيجارات: مكاتب، مساحات عرض، مخازن.
- الرواتب: موظفي التسويق، المدراء، المسوقين.
- المرافق: كهرباء، ماء، إنترنت، هاتف.
- التأمين: على الممتلكات والموظفين.
- الاستهلاكات: أجهزة الكمبيوتر، الأثاث، المعدات.

الدكتورة اميرة معايش

هذه التكاليف لا تتغير بتغير حجم الإنتاج أو المبيعات، وتظل ثابتة خلال فترة زمنية معينة.

التكاليف المتغيرة:

- تكاليف الإعلان: التلفزيون، الراديو، الصحف، الإنترنت، وسائل التواصل الاجتماعي.
- تكاليف المبيعات: عمولات المبيعات، مكافآت.
- تكاليف التعبئة والتغليف: مواد التعبئة والتغليف، تكاليف الشحن.
- تكاليف البحوث التسويقية: استطلاعات الرأي، تحليل البيانات.

تتغير هذه التكاليف بشكل مباشر مع تغير حجم الإنتاج أو المبيعات.

التكاليف شبه المتغيرة:

- تكاليف الهاتف: جزء ثابت وجزء متغير حسب الاستخدام.
- تكاليف الكهرباء: جزء ثابت وجزء متغير حسب الاستهلاك.

تجمع هذه التكاليف بين خصائص التكاليف الثابتة والمتغيرة، حيث يحتوي جزء منها على عنصر ثابت وجزء آخر يتغير مع التغير في مستوى النشاط.

- **التكاليف التسويقية المتغيرة:** وهي تلك التكاليف التي تتغير طرديا مع التغير في حجم المبيعات مثل مصاريف التعبئة والتغليف وعمولة وكلاء البيع وتكاليف شحن ونقل المبيعات.

وتبوء التكاليف التسويقية أيضا حسب الوظائف المؤداة من قبل المنظمة ويعد هذا التبويب من أكثر الأساليب شيوعا في تبويب التكاليف التسويقية فكل وظيفة في الشركة تتحمل تكاليف معينة جراء ادائها لذلك النشاط ومجموع تكاليف هذه الأنشطة ستمثل تكاليف التسويق التي تتحملها الشركة بصورة عامة. وان اعتماد هذه الطريقة سيختلف من شركة لأخرى تبعا لعدد الوظائف التي ويدي من قبل كل منها والتي تحددها عوامل مختلفة كان يكون حجم الشركة أو أسلوب العمل المستخدم أو التنظيم الداخلي أو الموارد المالية المتاحة وغيرها.

الجواب الرابع

أسباب الانحرافات في رقم الأعمال

- أسباب الانحرافات: يمكن أن تكون بسبب عوامل داخلية (مثل كفاءة الإنتاج) أو عوامل خارجية (مثل التغيرات في السوق).

عوامل داخلية:

- تغيرات في أسعار المواد الخام
- تغيرات في كفاءة العمالة
- مشاكل في الإنتاج
- أخطاء في التخطيط

عوامل خارجية:

- تغيرات في الطلب على المنتج
- ظهور منافسين جدد
- تغيرات في الظروف الاقتصادية

الجواب الخامس

مراحل إعداد لوحة القيادة: بالنسبة لإعداد لوحة القيادة هناك مرحلتين:

- القيام بدراسة تمهيدية ضرورية لعملية الإعداد.

- تحديد الأهداف: تحديد الأهداف التسويقية الرئيسية التي تريد قياسها.

- اختيار المؤشرات الرئيسية: تحديد المؤشرات الرئيسية التي ستقيس تقدمك نحو تحقيق هذه الأهداف.

- جمع البيانات: جمع البيانات من مختلف مصادر البيانات المتاحة، مثل أدوات تحليل الويب، ووسائل التواصل الاجتماعي، وأنظمة إدارة علاقات العملاء.

- تصميم اللوحة: تصميم لوحة قيادة جذابة وسهلة الاستخدام تعرض البيانات بطريقة واضحة وموجزة.

- تحديث اللوحة بانتظام: تحديث اللوحة بانتظام لضمان دقة البيانات واتخاذ قرارات مستندة إلى أحدث المعلومات. 

الجواب السادس

مكونات بطاقة الأداء المتوازن: تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة جهات نظر رئيسية، تسعى لتحقيق التوازن بينها:

1. **المنظور المالي:** يركز على الأداء المالي للمنظمة، مثل الربحية، والإيرادات، والعائد على الاستثمار.
2. **منظور العملاء:** يهتم برضا العملاء، واكتساب عملاء جدد، والحفاظ على العملاء الحاليين، وحصة السوق.
3. **منظور العمليات الداخلية:** يركز على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة، مثل جودة المنتجات، وسرعة التسليم، وتكاليف الإنتاج.
4. **منظور التعلم والنمو:** يهتم بتطوير قدرات الموظفين، وتحسين بيئة العمل، وتشجيع الابتكار.