



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of management sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Organizations Management

:Title

The Impact of Growth Strategy on Marketing Performance in business organizations – field study -

Prepared by:

Halima Reguieg

Discussed and publicly approved on 28/05/2022 By the committee composed of:

Almokhtar Homaida	Professor	University of Djelfa	President
Lakhder ben Ahmed	Professor	University of Djelfa	Rapporteur Supervisor
Alamine labbaz	Professor	University of Djelfa	Assistant supervisor
Tarek Hazirchi	Lecturer Class –A-	University of Djelfa	Examiner
Ahmed Dif	Professor	University of Djelfa	Examiner
Abdelkader Guerch	Professor	University of Laghouat	Examiner
Smail Issa	Professor	University of Tisimsilit	Examiner

University Year:2021/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة منظمات

العنوان

أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية-

من إعداد

حليمة رقيق

المناقشة بتاريخ 2022/05/28 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ	المختار حميدة
مقررا ومشرفا	جامعة الجلفة	أستاذ	لخضر بن أحمد
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفة	أستاذ	الأمين لباز
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ	طارق هزرشي
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	أحمد ضيف
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ	عبد القادر قرش
ممتحنا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	سماويل عيسى

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ،
حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، إذ وفقتنا لإتمام هذا العمل ويسرت لي الأمر
العسير. أرجو أن تتقبل مني هذا العمل وأنت راض عني .
نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من علمنا أن الخطأ طريق
الناجين والذين كانوا سندا لنا في رحلتنا هذه بتوجيهاتهم ونصائحهم
وأفادونا تفكيرا وتذكيرا، أساتذتنا الكرام.
إلى كل من ساهم معنا ولو بقليل من أجل إعداد هذه المذكرة

إهداء

إلى من عملوا بكد في سبيلي
وعلموني معنى الكفاح وأوصلني إلى
ما أنا عليه إلى عائلتي.
إلى زميلاتي و زملائي وأساتذة كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير.

إلى كل من ساندني وكان عوناً لي
لإنجاز هذه الدراسة.
إلى كل من له حق علي , أهدي هذا
الجهد العلمي المتواضع لكم.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال، وتم اختيار مؤسسة مجمع الصناعات الغذائية الأغواط للحبوب للدراسة الميدانية، استهدفت الدراسة 87 إطار، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من 38 فقرة موزعة على متغيري الدراسة، تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ووجد أن معاملات ثبات الاستبانة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وقام الباحث باختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب وكذلك معامل الارتباط ومعامل التحديد، و تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج وهي :

- مستوى إدراك أبعاد إستراتيجية النمو من وجهة نظر إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب كان مرتفعاً.

- مستوى إدراك أبعاد الأداء التسويقي من وجهة نظر إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب كان مرتفعاً.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إستراتيجية النمو مجتمعة (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل) على الأداء التسويقي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول (محور إستراتيجية النمو، الأداء التسويقي) تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

وبناء على هذه النتائج فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات لإطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تساعدهم في رفع وتحسين أدائهم من خلال تحكّمهم في إستراتيجية النمو. وأوصى الباحث بضرورة التركيز على إستراتيجية النمو من خلال ضرورة الاهتمام بالتنوع في المنتجات والسوق، و التركيز والاهتمام على إرضاء حاجات الزبائن ومتطلباتهم، حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، و ضرورة الاهتمام بنظام معلومات تسويقي يزود العاملين بالمعلومات عن السوق، واختيار قنوات التوزيع ومتابعتها وتقييم أدائها وفقاً للنظم الحديثة والتقنية المتقدمة والاستفادة منها، لكي تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية في السوق.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية النمو، الأداء التسويقي، مجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

Abstract :

This study has the objective to evaluate the impact of growth strategy on marketing performance in commercial organizations; the Laghouat Food Industries Complex Foundation for Cereals was selected for the field study, the study targeted 87 frames, to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a study tool, consisting of 38 items distributed among the study variables, the stability of the study tool (the questionnaire) was confirmed using Cronbach's alpha coefficient, it was found that the stability coefficients of the resolution are acceptable for the purposes of the current study, the researcher tested the study hypotheses using a set of statistical tools such as arithmetic means, standard deviations, ratios as well as the correlation coefficient and the coefficient of determination, and multiple regression analysis, and the study concluded with several results, which are:

- The level of awareness of the dimensions of the growth strategy from the point of view of the frameworks of the food industries complex, the Laghouat branch for grains, was high.
- The level of awareness of the dimensions of marketing performance from the viewpoint of the frameworks of the Food Industries Complex, Laghouat for Cereals branch, was high.
- The existence of a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of the combined growth strategy dimensions (focus strategy, diversification strategy, integration strategy) on marketing performance.
- There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the respondents' opinions about (the axis of growth strategy, marketing performance) due to the variables (age, educational level, and years of experience).

Based on these results, a set of recommendations were presented to the tires of the Food Industries Complex, Laghouat Cereals Branch, to help them raise and improve their performance through their control over the growth strategy. The researcher recommended the need to focus on the growth strategy through the need to pay attention to diversity in products and the market, focusing and paying attention to satisfying customers' needs and requirements, according to the results of the statistical analysis of the study. And the need to pay attention to a marketing information system that increases workers with information about the market, choosing distribution channels, following them up, and evaluating their performance in accordance with modern and advanced technology systems, and benefiting from them, in order to ensure for themselves the survival and continuity in the market.

Keywords: Growth strategy, Marketing performance, Food industries complex, Laghouat branch for cereals.

Résumé:

Cette étude a pour objectif d'évaluer l'impact de la stratégie de croissance sur la performance marketing dans les organisations commerciales, la Fondation du Complexe des Industries Alimentaires de Laghouat pour les Céréales a été sélectionnée pour l'étude de terrain, l'étude a ciblé 87 cadres, pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été conçu comme un outil pour l'étude, composé de 38 items répartis entre les variables d'étude, la stabilité de l'outil d'étude (le questionnaire) a été confirmée en utilisant le coefficient alpha de Cronbach, il a été constaté que les coefficients de stabilité de la résolution sont acceptables pour les besoins de l'étude actuelle, le chercheur a testé les hypothèses de l'étude en utilisant un ensemble d'outils statistiques tels que des moyennes arithmétiques, les écarts-types, les ratios ainsi que le coefficient de corrélation et le coefficient de détermination, et analyse de régression multiple, et l'étude s'est conclue par plusieurs résultats, à savoir :

-Le niveau de prise de conscience des dimensions de la stratégie de croissance du point de vue des cadres du complexe des industries agro-alimentaires, la branche de Laghouat pour les céréales, était élevé.

- Le niveau de prise de conscience des dimensions de la performance marketing du point de vue des cadres du Complexe des Industries Alimentaires, la branche de Laghouat pour les céréales, était élevé.

- l'existence d'un effet statistiquement significatif au niveau de signification ($\alpha \leq 0.05$) des dimensions combinées de la stratégie de croissance (stratégie de concentration, stratégie de diversification, stratégie d'intégration) sur la performance marketing.

-Il n'y a pas de différences statistiquement significatives au niveau de signification ($\alpha \leq 0.05$) dans les opinions des répondants sur (l'axe de la stratégie de croissance, la performance marketing) en raison des variables (âge, niveau d'éducation, années d'expérience).

Sur la base de ces résultats, un ensemble de recommandations a été présenté aux cadres du Complexe des Industries Alimentaires, Branche Céréale de Laghouat, pour les aider à élever et améliorer leurs performances par leur maîtrise de la stratégie de croissance. le chercheur a recommandé de se concentrer sur la stratégie de croissance à travers la nécessité de prêter attention à la diversité des produits et du marché, et concentration et attention sur la satisfaction des besoins et des exigences des clients, selon les résultats de l'analyse statistique de l'étude, et la nécessité de prêter attention à un système d'information marketing qui augmente les travailleurs avec des informations sur le marché, et choisir les canaux de distribution, les suivre et évaluer leurs performances conformément aux systèmes technologiques modernes et avancés, et en tirer profit pour assurer leur survie et leur continuité sur le marché.

Mots-clés : Stratégie de croissance, Performance commerciale, Complexe des industries Agro-alimentaires, Filière céréalière de Laghouat.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	الإهداء
III	الملخص
IV	الملخص باللغة العربية
V	الملخص باللغة الاجنبية
VI	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
أ-ن	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الإستراتيجية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية و مستوياتها
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
6	المطلب الثاني: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
9	المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية
12	المبحث الثاني: صياغة الإستراتيجية
13	المطلب الأول: رؤية و رسالة المنظمة و أهدافها
18	المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية و الخارجية
23	المطلب الثالث: تنفيذ و رقابة الإستراتيجية
27	المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية
27	المطلب الأول: البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة
30	المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
33	المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي
36	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي لإستراتيجية النمو
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية النمو:

39	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية النمو
41	المطلب الثاني: لماذا تتبع المنظمات إستراتيجية النمو
43	المطلب الثالث: طرق إستراتيجية النمو ، النمو الداخلي والنمو الخارجي
46	المبحث الثاني: نماذج إستراتيجية النمو
47	المطلب الأول: نموذج دورة حياة المنتج
51	المطلب الثاني: نموذج بواسطن (BCG)
57	المطلب الثالث: نموذج جنرال إلكتريك (GE)
63	المطلب الرابع : نموذج شل DPM Shell
66	المبحث الثالث: أشكال إستراتيجية النمو
67	المطلب الأول: إستراتيجية التركيز
70	المطلب الثاني: إستراتيجية التنوع
75	المطلب الثالث: إستراتيجية التكامل
81	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: ماهية للأداء التسويقي
83	تمهيد
84	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق
84	المطلب الأول: مفهوم و أهداف التسويق
86	المطلب الثاني: أهمية و مراحل التسويق
90	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
96	المبحث الثاني: الأداء التسويقي
96	المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي
100	المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء
106	المطلب الثالث: تقييم الأداء التسويقي
110	المبحث الثالث: الرقابة التسويقية وأبعاد الأداء التسويقي
111	المطلب الأول: الرقابة التسويقية
116	المطلب الثاني: المراجعة التسويقية
119	المطلب الثالث: أبعاد الأداء التسويقي

126	المطلب الرابع: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي
129	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب
131	تمهيد
132	المبحث الأول: مطاحن الاغواط
132	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة و هيكلها التنظيمي
133	المطلب الثاني: دراسة منتجات المؤسسة
135	المطلب الثالث: مراحل عملية الإنتاجية
137	المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار أداة الدراسة
137	المطلب الأول: نموذج الدراسة
138	المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ الدراسة
143	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
154	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية
154	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة (البيانات الشخصية)
158	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الخاص بكل فرع
159	المطلب الثالث :عرض نتائج الدراسة الخاصة ببعء إستراتيجية النمو
168	المطلب الرابع: عرض نتائج الدراسة الخاصة ببعء أداء التسويقي
173	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ونتائج المتوصل إليها
174	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
189	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
196	خلاصة الفصل الرابع
197	خاتمة
204	قائمة المراجع
217	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	التوجهات الفكرية لبعض الباحثين	4
(2-1)	الإستراتيجية / فكر و تعلم و قرارات	5
(3-1)	مستويات الإستراتيجية و مسؤولية إعدادها وعناصرها	12
(1-2)	المقارنة بين النمو الداخلي و النمو الخارجي	46
(2-2)	خصائص و أهداف و إستراتيجيات دورة حياة المنتج	50
(3-2)	إستراتيجية GE	60
(4-2)	المعايير الرئيسية و الفرعية لمحاور مصفوفة السياسة الاتجاهية	65
(5-2)	أبعاد إستراتيجية التركيز	67
(1-3)	مزايا و عيوب كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي	95
(2-3)	نموذج مصفوفة الأداء	102
(3-3)	نموذج أصحاب المصالح	103
(4-3)	فوائد تقييم الأداء التسويقي	127
(1-4)	أهم منتجات المباعه	134
(2-4)	أسماء مجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب وعدد أفراد عينة الدراسة التي أخذت من كل مطحنة	139
(3-4)	الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "	141
(4-4)	المتوسطات المرجحة للأبعاد و متغيرات و المستويات الموافقة لها	142
(5-4)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد إستراتيجية التركيز	144
(6-4)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد إستراتيجية التنوع	145
(7-4)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد إستراتيجية التكامل	147
(8-4)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحصه السوقية	148
(9-4)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الربحية	150
(10-4)	معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل بعد ومحور مع الدرجة الكلية	151
(11-4)	معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)	152
(12-4)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	153
(13-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	154

155	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(14-4)
156	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(15-4)
158	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الأبعاد الدراسة في كل مطحنة على حدى	(16-4)
159	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء إستراتيجية التركيز	(17-4)
162	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء إستراتيجية التنوع	(18-4)
165	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء إستراتيجية التكامل	(19-4)
168	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الحصة السوقية	(20-4)
171	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الربحية	(21-4)
175	معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التركيز والحصة السوقية	(22-4)
176	معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التركيز والربحية	(23-4)
177	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب	(24-4)
177	نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعء إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب	(25-4)
179	معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التنوع والحصة السوقية	(26-4)
180	معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التنوع والربحية	(27-4)

181	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب	(28-4)
181	نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد إستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب	(29-4)
183	معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التكامل والحصة السوقية	(30-4)
184	معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التكامل والربحية	(31-4)
185	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب	(32-4)
185	نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد إستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب	(33-4)
187	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب	(34-4)
188	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب	(35-4)
190	نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد إستراتيجية النمو يعود لمتغير العمر	(36-4)
191	نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير العمر	(37-4)
192	نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد إستراتيجية النمو يعود لمتغير المستوى التعليمي	(38-4)

193	نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير المستوى التعليمي	(39-4)
194	نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد إستراتيجية النمو يعود لمتغير الخبرة المهنية	(40-4)
195	نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير الخبرة المهنية	(41-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مستويات الثلاثة للإستراتيجية	(1-1)
16	عناصر رسالة المنظمة وفق أمودج (David)	(2-1)
18	خصائص الأهداف الجيدة	(3-1)
22	نمودج التحليل الثنائي SWOT	(4-1)
23	نمودج Porter القوى الخمسة المؤثرة في المنافسة	(5-1)
24	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها	(6-1)
31	الإستراتيجية التنافسية ل porter	(7-1)
48	مراحل دورة حياة المنتج	(1-2)
52	مصنوفة نمودج جماعة بوسطه الاستشارية BCG	(2-2)
57	مصنوفة جنرال إلكترىك	(3-2)
58	مصنوفة شركة (GE)	(4-2)
63	مصنوفة السياسة الموجهة لشركة شل	(5-2)
87	المفاهيم الأساسية لتسويق	(1-3)
101	نمودج قياس الأداء الهرمي	(2-3)
105	محاور بطاقة تقييم الأداء المتوازن	(3-3)
112	آليات عملية الرقابة التسويقية	(4-3)
114	مصنوفة الكفاءة والفاعلية وأثرهما على أداء المنظمة في السوق الفاعلية	(5-3)
133	الهيكل التنظيمي لمطاحن الاغواط	(1-4)
138	نمودج الدراسة	(2-4)
155	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(3-4)
156	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4-4)
157	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(5-4)

مقدمة عامة



إن التغيرات الحاصلة اليوم أصبحت تفرض على الدول ضرورة مواكبتها و مجاراتها , مما أدى بالمنظمات الاقتصادية إلى إعادة النظر في إستراتيجيتها و هيكلتها و السعي نحو تغييرها للأفضل, بهدف تحسين مستوى أدائها من خلال خلق تموضع أحسن مقارنة بمنافسيها, وبالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة و مستمرة, تضمن لها النمو إما محليا أو عالميا, فنمو المنظمات يفسر على أنه ظاهرة لا تتم آليا وإنما ناتج عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المنظمة, و يتحقق النمو من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل و وفرة الحجم فكل هذا لا يتحقق إلاّ بأداء فعال. وذلك من خلال السعي المستمر على تطوير منتجاتها و تحسين إستراتيجيتها واستخدام وسائل و أدوات متجددة تواجه تسارع التغير التكنولوجي وتقلبات الأسواق.

تولّد عن التطور التكنولوجي وتطوير المنتجات ازدياد المنافسة فيما بين المنظمات وانفتاحها في مجال المفاضلة بين المنظمات ذات النشاط الواحد (نفس المنتج)، فنتيجة لكل هذا بات من الضروري على المنظمات إيجاد وسيلة تربط بينها وبين عملائها. فشدة المنافسة بين المنظمات من أهم العوامل التي أدت إلى صعوبة الاحتفاظ بالعملاء، وكذلك الدخول إلى أسواق جديدة، فزيادة وعي المستهلكين أصبح من الصعوبة على المنظمات عدم مواكبة التطورات في البيئة الخارجية للمؤسسة من مستهلكين ومنافسين، لذلك بدأت المنظمات الاهتمام بالتسويق كمبدأ أساسي في بناء الإستراتيجية. وقياس أدائه، وتقييم مستوى الأداء الفعلي لمقارنته مع الأداء المتوقع وتدارك الانحرافات التي تؤول دون السير الحسن لوظائفها التسويقية.

1-الإشكالية:

تمثل المنظمة الركيزة الأساسية لاقتصاديات الدول وذلك من خلال ما تقدمه من مساهمات في دفع النمو وزيادة الناتج المحلي، وكذلك قدرتها على الابتكار وخلق مناصب الشغل. لهذه الأسباب أصبح أمرا مسلما به دوليا على أن المنظمات تعد واحدة من أهم وأقوى أدوات عناصر التنمية الاقتصادية. وبالتالي أصبح وضع إستراتيجية أو بالأحرى الإدارة الإستراتيجية حتمية لا بد منها للمؤسسة الاقتصادية وذلك لمواجهة المنافسة الكبيرة داخل السوق ومن ثم تحقيق النمو، فنادرًا ما تكون القرارات الإستراتيجية سهلة أو بسيطة، وهذا لأنها تقوم على أحكام قيمة تنبني إلى حد بعيد على توجهات الناس ورؤاهم وافترضااتهم، ولهذا تأتي كثير من القرارات الإستراتيجية خاطئة.

وهنا تكمل مشكلة الدراسة في معرفة أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي وذلك من خلال دراسة الميدانية، ف بيئة الأعمال اليوم تتميز بالتغير الدائم والغموض وعدم الاستقرار، في ظل منافسة زادت حدتها وتعددت مصادرها، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة. لذا أصبح من الضروري على

المنظمة الاقتصادية، تبني إستراتيجية النمو وهي "الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم منتجات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بمنتجات جديدة، وهي تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي ". وذلك من خلال تبني إستراتيجية التركيز، أو التنوع، وإما إستراتيجية التكامل، أو إستراتيجيتين، أو تبني الإستراتيجيات الثلاث، التي تضمن لها النمو والتوسع، مما يكسبها قدرات تنافسية عالية، واستمرار نشاطها وتحسين أدائها بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص والذي يعبر عن "درجة نجاح الشركة أو فشلها من خال سعيها وقدرها على تحقيق الأهداف الممتثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية". وذلك من خلال الحصة السوقية والربحية

من هذا المنطلق، أردنا من خلال هذا البحث الإجابة على إشكالية الموضوع الممتثلة في السؤال التالي:
*هل هناك أثر لاستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب؟

تتفرع الإشكالية السابقة إلى مجموعة من الأسئلة فرعية الآتية.

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى إدراك إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب لأبعاد الدراسة (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل، الحصة السوقية، الربحية)؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية النمو بأبعادها الثلاث (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل) على أداء التسويقي بأبعادها (الحصة السوقية، الربحية) بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من إستراتيجية النمو والأداء التسويقي يعود للسلمات الشخصية؟
2-فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية للدراسة فقد تم صياغة الفرضيات التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية النمو بأبعادها الثلاث مجتمعة (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل) على أداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الربحية) بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة يعود للسلمات الشخصية.

3-أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب شخصية وأخرى موضوعية على النحو التالي:

● أسباب الشخصية: وتتمثل فيما يلي:

- إن موضوع البحث يندرج ضمن التخصص والتكوين خاصة وأنه يتناول الحديث عن أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو استراتيجية النمو والأداء التسويقي.

- الرغبة الشخصية في التعمق بالموضوع والتحكم فيه، بهدف تقديم إطار عام عن أهم ممارسات بناء نمو المنظمة وأهم طرق الأداء التسويقي.

● تكمن الأسباب الموضوعية التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة:

- نظرا لمدى أهمية المتغيرين وما تحتاجه منظمات الأعمال اليوم خاصة بالجزائر في الاهتمام بتفعيل المتغيرين كان لابد البحث أكثر في إستراتيجية النمو والأداء التسويقي لدى الاطارات.

-محاولة تقديم إضافة إلى مكتبة جامعة الجلفة حول موضوع استراتيجية النمو وأثرها على الأداء التسويقي التي سيكون لها أثر في إفادة الباحثين للتوسع والاستقصاء والكتابة في هذا الموضوع المهم واشباعه بحثا وتحليلا.

-البحث في إمكانيات منظمات الأعمال الجزائرية وتبنيها إستراتيجية النمو ومحاولة معرفة مدى تقييمها للأداء التسويقي.

-إدراكنا أهمية إستراتيجية النمو وما لها من تأثير على أداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب.

4-منهجية الدراسة:

من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر والمتغيرات المؤثرة في مفردات البحث وتماشيا مع الأهداف وطبيعة الموضوع , نستخدم المنهج الوصفي وأسلوب التحليلي بغرض وصف إستراتيجية النمو في المنظمة (بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب) وتحليل إمكانية تأثيرها على الأداء التسويقي, وإتباع نفس المنهجين في دراسة الحالة الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تجسد في نظرنا أحد دوافع دراسة هذا الموضوع والمتمثل في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان العملي.

كما قد تم الإعتماد في إعداد هذه الدراسة على مصادر متنوعة لجمع المعلومات، بالنسبة للدراسة النظرية كانت متمثلة في الكتب والدراسات العلمية السابقة ، إضافة إلى المقالات ، أما في الجانب التطبيقي للدراسة، فقد تم الإستعانة بطرق وأساليب مختلفة لجمع المعلومات والبيانات على رأسها الأداة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان الذي تضمن مجموعة من الاسئلة التي تدرس متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على عينة الاطارات مكونة من 100 إطار من مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب ، ثم القيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة

استخدام مجموعة من الأساليب والمؤشرات الإحصائية بالاستعانة ببرنامج SPSS_{v23} بهدف الإجابة على فرضيات الدراسة وتحقيق الأهداف.

5-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع استراتيجية النمو الذي يعتبر من الموضوعات الهامة في حياة جميع أنواع المنظمات التي تسعى إلى النمو والتوسع. لذا أصبح من الضروري معرفة الإطار في هذه المنظمات لبدائل الاستراتيجيات المتاحة التي يمكن استخدامها لتحقيق هذا الغرض، والعمل وفق المنظور الاستراتيجي. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تربط بين الأداء التسويقي الذي من المعتقد أنه يلعب الدور الحاسم في اختيار المنظمات لاستراتيجية النمو المناسبة. وستمكن النتائج التي ستوصل إليها الدراسة من الكشف عن مصادر القوة الفعلية التي تتحكم في تحديد ذلك، كما ستمكن من تحديد مواطن القوة والضعف في المزيج المستخدم من البدائل المتاحة لتحقيق النمو فيها، بالإضافة إلى أن البحث في المجال الاستراتيجي في بيئة المنظمات الجزائرية لم يعط الاهتمام اللازم وبالخصوص في مجال استراتيجية النمو، مما سيجعل هذه الدراسة إضافة في هذا المجال.

6-أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من النقاط نذكر منها

- التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية النمو بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب محل الدراسة.
- التعرف على مدى أهمية تطبيق الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب محل الدراسة.
- التعرف على علاقة إستراتيجية التركيز على ربحية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب محل الدراسة.
- التعرف على علاقة إستراتيجية التركيز على الحصة السوقية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب محل الدراسة.
- التعرف على أثر إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب محل الدراسة.
- التعرف على علاقة إستراتيجية التنوع على ربحية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب محل الدراسة.
- التعرف على علاقة إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب محل الدراسة.



- التعرف على أثر إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب محل الدراسة.
- التعرف على علاقة إستراتيجية التكامل على ربحية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب محل الدراسة.
- التعرف على علاقة إستراتيجية التكامل على الحصة السوقية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب محل الدراسة.
- التعرف على أثر إستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب محل الدراسة
- ومن خلال كل هذا تحسيس المرؤوسين للأهمية البالغة للمتغيرين. وإبراز أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي.

7- حدود الدراسة:

بهدف الاقتراب إلى الموضوعية والوصول إلى الأهداف المرجوة، تقتضي منهجية الدراسة وضع حدود للإشكالية، من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، ولتحقيق ذلك تم انجاز هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** يتمثل الموضوع في تحديد أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي أي أن الدراسة تهتم باثراء الجانب النظري بمفاهيم الخاصة بمتغيري الدراسة من جهة وتحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين إستراتيجية النمو والأداء التسويقي من الجانب التطبيقي من جهة أخرى.
- **الحدود المكانية:** للإجابة على الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية تم اختيار مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب،
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة الاطارات من مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب وإخضاعهم للدراسة وذلك عن طريق توزيع استبيان كوسيلة لجمع البيانات ولمعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة فرضيات الدراسة من عدمها.
- **الحدود الزمنية:** وتمثل في الفترة التي تم انجاز فيها البحث من اختيار الموضوع، وجمع المراجع التي تم الاعتماد عليها في انجاز هذه الدراسة سواء في جانبها النظري أو التطبيقي، وقد امتدت هذه الدراسة ابتداء من سبتمبر 2017 إلى غاية سبتمبر 2020، أما الجانب التطبيقي فقد استغرق حوالي 08 أشهر بداية من مارس 2020

8- صعوبات الدراسة:

يمكن تلخيص الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث فيما يلي:

- فترة كورونا "كوفيد16" التي جعلتنا نتأخر وخاصة فترة عدم استقبال أي شخص وغلق المؤسسات بسبب انتشار المرض.
- قلة المراجع التي تناولت مثل هذه المواضيع خاصة أبعاد إستراتيجية النمو.
- الصعوبة الحصول على أجوبة تتمتع بالدقة، عدم الموضوعية هي من أهم الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة الميدانية.
- عوائق متعددة على مستوى الدراسة الميدانية منها غياب دراسات متخصصة تخص إستراتيجية النمو والأداء التسويقي، وغياب أنظمة للتوثيق تساعد على جمع المعلومات والوثائق.
- صعوبة الحصول على معلومات بالقيم المحسوبة.

9-الدراسات السابقة:

أصبح من اللازم على الطالب وهو يمضي في بحثه أن يتعرف قدر الإمكان على البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثه، ونحن بدورنا فقد حاولنا البحث والاطلاع على أهم الدراسات التي عالجت موضوع بحثنا، ولكن وبعد اطلاعنا على بعض هذه الدراسات تم تقسيم الدراسات السابقة حسب كل متغير.

1.8 دراسات المتعلقة بإستراتيجية النمو:

● -دراسة

Page, A. S., and Jones, R. C. 1990. Business Growth Part 2: Growth Management, Management Decision.

اهتم الباحثون بدراسة إستراتيجية النمو ومن دراساتهم التي ركزت على المنظمات البريطانية سريعة النمو. شملت الدراسة 30 منظمة منها، ولقد تم اختيار المنظمات التي تستخدم النمو عن طريق الاكتساب (الابتلاع) بالإضافة إلى اعتمادها للتخطيط الاستراتيجي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن نجاح المنظمات سريعة النمو يعود إلى كونها تعمل ضد البيروقراطية وضد تركيز المهام، كما أوضحت الدراسة أن مفتاح نجاح هذه المنظمات هو المرونة في الحجم واستغلال الفرص. كما تتصف المنظمات التي شملتها الدراسة بالجرأة في إستراتيجياتها، ولكنها تستخدم البساطة في تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية

- دراسة عبد الوهاب بلمهدي وعادل لعجالي: " إستراتيجية نمو المنظمة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم"، مقالة في مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف، العدد8.

تهدف الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات النمو الموجودة بالإضافة إلى معرفة أهم محددات كل إستراتيجية وتقييمها، توصلا الباحثان إلى مجموعة من النتائج وهي:

-إلى أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى للنمو، تصلح لجميع المنظمات وفي جميع الظروف، وإنما لكل إستراتيجية خصوصياتها تتمثل في دوافع تبنيها وأسباب اختيارها ومتطلباتها، مزاياها وعيوبها.

- حيث توصلنا إلى أن المنظمة لا تختار شكل واحد بل قدما ثلاثة أمزجة تختار المنظمة من بينها وهي:

الجزء الأول: بين تبني إستراتيجية التنويع أم إستراتيجية تخصيص.

الجزء الثاني: بين تبني إستراتيجية التكامل أم إستراتيجية الإخراج.

الجزء الثالث: بين تبني إستراتيجية التدويل أم إستراتيجية التحصن في السوق الوطنية.

- كما توصلنا إلى أن هناك ثلاث طرق لتنفيذ توجهات العامة للنمو: وهي النمو الداخلي، النمو الخارجي، النمو المتصل (التحالف والشراكة).

● دراسة ضيف روفية: " إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج"، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة منتور، قسنطينة، 2004-2005.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى:

- إن دافع تحقيق الربح هو أساس كل عمل اقتصادي حيث ينتج عن ذلك حركة ونمو متزايد ولا يشذ القطاع المصرفي عن هذه القاعدة.

- يعتبر الاندماج أكثر أشكال التقارب ملاءمة داخل محيط اقتصادي راهن لما يوفره من العديد من المزايا ويفعل تحديات العولمة وتحرير تجارة الخدمات المالية.

- يعتبر الاندماج وسيلة للنمو والتوسع لأن شراء مصارف قائمة من أفضل السبل المتاحة خاصة في ظل القوانين التي تفرضها السلطات النقدية على فتح فروع جديدة هذا فضلا عن الجهد اللازم لإنجاحها.

- يعتبر الاندماج وسيلة وأحد سبل رفع القدرات التنافسية وليس هدفا في حد ذاته.

- يمكن الاندماج من تعظيم الحصة السوقية وبالتالي الخوض في ميادين عمل جديدة ومتنوعة.

- بالرغم من كل المزايا والفوائد المتعلقة بعمليات الاندماج والمذكورة أعلاه إلا أنه تبقى عمليات الاندماج عالية المخاطر وتحتاج عملية تحقيقها إلى دراسة مستفيضة ومفصلة وتسيير جيد لما بعد الاندماج.

● دراسة شاكر جارالله الخشالي: " أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو دراسة ميدانية

في البنوك الأردنية"، مقالة في المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 2، العدد 1، 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في البنوك الأردنية في اختيار إستراتيجية النمو. ولهذا الغرض فقد تم اعتماد مصادر قوة الإدارة العليا التالية: القوة الهيكلية، قوة الملكية، قوة الخبرة، وقوة المكانة.

أما بخصوص إستراتيجيات النمو فقد قسمت إلى ثلاث إستراتيجيات وهي: إستراتيجية النمو بالتركيز، إستراتيجية النمو بالتنويع، وإستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 113

مدير من الذين يعملون في الإدارة العليا، ولاختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة فقد تم استخدام معامل الانحدار المتعدد. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- هناك تأثير معنوي لقوة الملكية والخبرة في اختيار استراتيجية النمو عن طريق التركيز على عكس القوة الهيكلية والمكانة.
- هناك تأثير معنوي لقوة الهيكلية والخبرة والمكانة في اختيار استراتيجية النمو عن طريق التنوع على عكس القوة الملكية.
- هناك تأثير معنوي لقوة الملكية والخبرة والمكانة في اختيار استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة على عكس القوة الهيكلية.

● دراسة ناصر شافي الدوسري: " أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين

الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط دراسة ميداني"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010. { هذه الدراسة كانت كنقطة انطلاق لدراستها إلا أننا لم ندرس المتغير الثالث وهو التوجه السوقي }

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى 11 شركة تأمين كويتية والتي يزيد عمرها على 10 سنوات ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، وتوصل إلى أن:

- هناك أثر لإستراتيجية النمو على الأداء التسويقي.
- كما توصل إلى أنه هناك أثر لإستراتيجيات النمو كل على حدى (استراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التركيز) على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي.
- توصل إلى مجموعة من التوصيات من بينها:
- الاهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين الكويتية بما يتفق مع احتياجات العملاء، وفقا لخصائصهم.
- تحسين عملية تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين الكويتية وإضافة مجموعة مزايا على هذه الخدمات بشكل مستمر لمواكبة طموحات وتطلعات العملاء.
- التركيز والاهتمام بالتغيرات في احتياجات العملاء للخدمات المقدمة والعمل على الاستجابة لها ضمن مجموعة من الخدمات الجديدة.

● دراسة لعجالي عادل: " دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المنظمة " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2011-2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات النمو في المنظمات التي أجرى عليها الدراسة بولاية سطيف في 30 مؤسسة جمع بين 19 مؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين 11 مؤسسات الكبيرة، وقد خصص مسيري واطارات المؤسسة فقط، حيث درسه إستراتيجية النمو كمتغير تابع عن طريق استعمال بعدين وهما: البعد الأول طرق النمو (النمو الداخلي، والخارجي، الشراكة والتحالف)، أما البعد الثاني التوجه العام للنمو (التخصيص والتنوع، التكامل العمودي والإخراج، التدويل)، توصل إلى مجموعة من النتائج:

- إلى أن للموارد والكفاءات دور في تحديد إستراتيجيات النمو في المنظمات محل الدراسة.

- وكذلك تتحدد إستراتيجيات النمو في المنظمات محل الدراسة حسب طبيعة الموارد المتاحة للمؤسسة.

- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في إجابات المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الملكية، أي لا فرق في إجابات المؤسسات العمومية واجابات المؤسسات الخاصة.

2.8 دراسات متعلقة بالأداء التسويقي:

• دراسة طالب مريم: " إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة مقارنة بين

متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة بين سنتي 2000 و 2007"، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة بالجزائر، 2007-2008.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تحليل المنافسة على الأداء التسويقي، حيث أجريت دراسة مقارنة بين المتعاملين الثلاثة في قطاع الهاتف النقال وهم موبيليس (ATM)، أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)، والوطنية لاتصالات الجزائر (WTA)، توصلت النتائج إلى أن:

- المنافسة تحتم على جعل المنظمات ذات تنافسية أفضل تكسبها قوة في التصدي في وجه المنافسين من خلال بناء ميزة تنافسية قد تكون تسويقية أو غير تسويقية ومحاربة المنافسين بها في قطاع يستوجب عليها البحث عمّن تخدمهم بكفاءة أحسن من هؤلاء لتحقيق هدف النمو والبقاء.
- توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في بيئة الأعمال وبين القدرة التنافسية للمؤسسة والتي تتدعم بالعوامل التسويقية الموجهة نحو بلوغ أحسن مستوى من الأداء التسويقي.
- كما توصل إلى أن مؤشرات الأداء التسويقي لا تتوزع بصفة عادلة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر فلكلٍ منهم مجالٌ يتفوق فيه ولعلّ أفضل طريقة لتحقيق التفوق من زاوية هذه المؤشرات هي الطريقة التي تركز على تحقيق رضا الزبائن وضمان ولائهم كنقطة بداية لتحقيق أفضل النتائج التسويقية من حجم المبيعات وحصّة سوقية ورقم الأعمال ومن ثمّ أحسن المؤشرات المالية وبالتالي ضمان التفوق على المدى البعيد.

- دراسة بنحو فاطمة الزهراء: "تقييم الاداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية-دراسة حالة اتصالات الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق دولي، أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء التسويقي في المؤسسات العمومية الخدمية من خلال تحليل تسويق الخدمات العمومية، من طرف شركة اتصالات الجزائر بفرعها الهاتف الثابت اللاسلكي، ومن طرف من طرف شركة اتصالات الجزائر بفرعها الهاتف النقال اللاسلكي، ومن طرف شركة الانترنت، وتوصل إلى أن:

- لكل شركة خصائصها الخاصة بها وهذا ما يميز المنافسة وروح الابداع والابتكار.
- المؤسسة تسعى إلى توسيع حصتها السوقية من خلال إعطاء امتيازات لخدماتها حتى يتمكن المشتري من اشباع رغباته وهنا تظهر الميزة التنافسية.
- الشركة تسعى الى عرض خدمات جديدة لتنافس بها الشركات الأخرى.

- دراسة بن الساعد فاطمة: " الإعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال دراسة ميدانية في مؤسسات الاتصال الجزائرية (موبليس-جازي-أوريدو)", مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسويق، جامعة سيدي بالعباس, 2014-2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإعلانات في رفع من مستوى المؤشرات المالية والغير مالية للأداء التسويقي اختبار فرضياتها قامت الباحثة بإجراء دراسة ووثائقية كمية تناولت من خلالها تحليل تغيرات الحصة السوقية ورقم الأعمال لمؤسسات الدراسة خلال الفترة 2010-2014، كما قامت الباحثة بتصميم وتوزيع استبيان عينة قدرها 384 عميل من عملاء مؤسسات الاتصال الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة بين الإعلانات والمؤشرات الغير مالية للأداء التسويقي (رضا العملاء، والولاء) وهذا يشير إلى مدى تأثير الإعلان على الجانب النفسي واللاشعوري لدى العملاء حيث يساهم في تحقيق 31.9% من الولاء.

- كما أن هناك علاقة بين الإعلانات والمؤشرات المالية للأداء التسويقي (الحصة السوقية ورقم الأعمال).
- دراسة كيلاني صونية، " إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير مؤسسات، جامعة باتنة 1، 2015-2016.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء التسويقي لكل من صيدال ودار الدواء بالأردن إيجابي، كما توصلت إلى أن:

- مستوى الأداء التسويقي في مجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن اتسما بالتطور الايجابي.
- لآثار الايجابية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة على الأداء التسويقي لشركة دار الدواء بالأردن أكبر من مجمع صيدال بالجزائر من خلال زيادة الحصة السوقية، تنافسية، زيادة أرباحه، زيادة ولاء الزبائن ولكن بنسب متفاوتة.

- اقتراح تكامل إستراتيجية الجودة الشاملة مع نموذج المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي في مجمع صيدال.
- دراسة إسماعيل بن ديلمي: " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية "، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1,2017-2018.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كونها تشكل الحجر الأساسي في تعزيز النمو والاستمرار بين البنوك على الأداء التسويقي من حيث (جودة الخدمة، رضا الزبائن، ولاء الزبائن، الابتكار التسويقي) حيث تم توزيع استبانة على عينة من البنوك الجزائرية في ولايتي باتنة وأم البواقي، بنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، حيث تم توزيع 295 استبانة، والاستبانة المقبولة للدراسة 234، وتوصلت النتائج إلى:

 - وجود علاقة أثر معنوية لاستخدام البنوك التجارية المعنية بالدراسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رضا زبائنها والابتكار في عناصر المزيج التسويقي.
 - أثبتت الدراسة أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تغزي إلى متغير (الجنس، العمر، المؤهل الجامعي، سنوات الخبرة).
 - دراسة ضواوية سعيدة: " أثر المعرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الناشطة في قطاع السياحة"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص التسويق والإستراتيجية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2018-2019.

تهدف الدراسة إلى معرفة وتحليل الأثر والعلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي، حيث درست الأداء التسويقي من حيث (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبائن)، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الوكالات السياحية المتواجدة بولايات الشمال الشرقي الجزائري والبالغ عددها 237 وكالة، وتم استلام 246 استمارة. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج هي:

 - إن درجة توفر أبعاد المعرفة السوقية بالوكالات السياحية على مستوى واليات الشمال الشرقي الجزائري كانت عالية.
 - وجود عالقة تأثيرية بين المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة على الأداء التسويقي.
 - وجود عالقة تأثيرية لبعد معرفة المنافس على الأداء التسويقي.

- عدم وجود فروق في تصورات المستجوبين حول المعرفة السوقية تعزى الى المتغيرات الشخصية.

3.8 التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت هذي الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لأحد متغيرات الدراسة أو لكليهما.

تم الاستعانة بهذه الدراسات لإثراء الجانب النظري.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض أساليب وأدوات جمع وتحليل البيانات.

اختلفت هذه الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة في تقسيم أبعاد الدراسة.

اختلف مكان الدراسة ومجال الدراسة الميداني

10-هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته وقصد الإحاطة الجيدة بهذا الموضوع تم تقسيمه إلى

مقدمة وأربع فصول وخاتمة، حيث يتضمن:

● مقدمة

● الفصل الأول والمعنون ب الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث تتطرق

على التوالي إلى:

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها.

- صياغة الإستراتيجية.

- البدائل الإستراتيجية.

● أما الفصل الثاني:الإطار النظري لإستراتيجية النمو فيتضمن ثلاثة مباحث تتناول

- مفاهيم عامة حول إستراتيجية النمو

- نماذج إستراتيجية النمو

- أشكال إستراتيجية النمو

● أماّ الفصل الثالث المعنون ب الإطار النظري للأداء التسويقي فيتضمن ثلاثة مباحث تتناول:

- مفاهيم عامة حول التسويق

- الأداء التسويقي .

- الرقابة التسويقية و أبعاد الأداء التسويقي.

- كما قسم الفصل الرابع والمتعلق بالدراسة الميدانية إلى :
 - مفهوم مطاحن الاغواط
 - منهجية الدراسة و اختبار أداة الدراسة
 - نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية
 - اختبار الفرضيات الدراسة .

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

تحميد :

مع زيادة حدة المنافسة العالمية التي تواجهها منظمات الأعمال، وتتسم بالتغيرات والتطورات السريعة والحاصلة في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال، وتتأثر بالتطور التكنولوجي والتقني المتسارع والمنافسة الشديدة على الموارد مما يجتم على إدارة هذه المنظمات إتباع أسلوب إداري متقدم والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة، وواضحة، والمنهج السليم، ومحاولة استغلال كافة إمكانياتها ومواردها الحالية، لتحقيق رضا عملائها من خلال كسب مركز واسم في السوق، فالإدارة الإستراتيجية لها دور في كافة العمليات و السياسات و الخطط التي ترسخها الشركة من أجل تحقيق أهدافها ، لذلك تزايدت أهمية مفهوم الإستراتيجية في الوقت الحاضر و في مختلف المجالات باعتباره أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليه الشركات في مواجهة المنافسة و التغيرات البيئية، وذلك من خلال ملائمتها للفرص والمخاطر في بيئتها الخارجية مع نقاط القوة والضعف المنظمة.

من هنا سنتناول في هذا الفصل أهم النقاط حول الإدارة الإستراتيجية والمتمثلة في ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها.

المبحث الثاني: صياغة الإستراتيجية

المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها

تشمل الإدارة الإستراتيجية اليوم على كم هائل من المفاهيم والتطورات و الرؤى و وضعت في إطار علمي و منهجي و منظم تستفيد منه إدارات الأعمال، و قد تشكل في ضوء ذلك إطار عام التطور التاريخي لهذه الإدارة إلى أن وصلت إلى ما هو عليه الآن

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية .

لقد تعددت المفاهيم التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ، ومن بين هذه المفاهيم

أولاً- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

- الإستراتيجية بأنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد ، و تحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها و أهدافها¹.

- الإستراتيجية هي مجموع منسق و مستمر للقرارات و الأفعال التي توجه تطور نظام المؤسسة ، مأخوذ داخل محيطه ، نحو تحقيق النظام الجزئي للأهداف و يدعم في كل وقت الوضع الثابت للنظام².

- إن الإدارة الإستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد و اعتماد وسائل العمل و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف و الغايات³.

- الإدارة الإستراتيجية : تتضمن مجموعة القرارات و النشاطات الإدارية التي تحدد التوجه الطويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة و تقييم الفرص و التحديات الخارجية مقابل نقاط القوة و الضعف التي تتسم بها تلك المنظمة⁴.

- الإستراتيجية مفهوم ذا أبعاد شمولية ، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم و هي :⁵

¹H.ansoff " **stratégie du développement de l'entreprise** " , ed : d'organisation ,paris, 1990,p95.

²Jcmathé " **Rétrospectiveset perspectives en stratégie de l'entreprise** " éd : economica , paris, 1995 , p 47.

³A.Dchandler , " **stratégie etstrucrede l'entreprise**" éd : d'organisation, paris , 1990,p83.

⁴ صالح عبد رشيد و أحسان دهب جلاب ، " الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 64 .

⁵ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007 ، ص 30 .

- * التخطيط و العملية التخطيطية ، وما يرتبط بها ممارسات و أنشطة متعددة
- * التعلم و الفكر الاستراتيجي ، و ما يشتق عنه من قدرات إبداعية و التعامل مع الأحداث بذكاء و حذف لصناعة القرارات المهمة و الإستراتيجية في المنظمة .
- * التمرکز في الأسواق و البيئات الخاصة بالعمل ، و ما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة و عوامل النجاح فيها .
- * التركيز على الموارد و أساليب تخصيصها على الأنشطة و الأعمال المختلفة ، و ما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض تطوير ميزات تنافسية فريدة .
- * الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات و النشاطات التي تتصل بصياغة و تنفيذ الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، و ان هذه عملية تتضمن تخطيط و توجيه و تنظيم و رقابة القرارات و النشاطات ذات الصلة ب إستراتيجية المنظمة ¹.

ثانيا - التوجهات الفكرية للباحثين

الجدول التالي يلخص التوجهات الفكرية حول الإستراتيجية للعديد من الباحثين:

الجدول رقم (1-1): التوجهات الفكرية لبعض الباحثين

المفهوم	الباحث
سلسلة الأفعال التي تؤديها المنظمة طبقا لحالة معينة .	Newman and Morgenstern -1947-
تحليل الوضع الحالي و تغييره إذا تطلب الموقف ، و يتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.	Drucker-1954
تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة ، و اختيار طرق التصرف ، و تخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف .	Chandler-1962
أنماط الأهداف و الأغراض و السياسات الأساسية و الخطط لبلوغ	LearnedchristensenAndrewandGuth-1969

¹ صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهشن جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

الأهداف في ضوء نماذج معينة بحيث توضح مجال عمل المنظمة و نوعها .	
خطط للنظر و التعامل مع مستقبل المنظمة البعيد المدى .	New man logan -1971
الأهداف و الأغراض الرئيسية للمنظمة ، و البرامج الأساسية للأعمال المختارة للوصول إلى الأهداف الموضوعية ، و يدخل ضمن إطار ذلك نماذج تخصيص المواد .	Schendeland Hatten-1972
الاهتمام بالأهداف بعيدة المدى و طرق متابعتها.	Ackoff -1974
أفعال أساسية أو نماذج الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة .	Paine and Naumes -1975
خطة موحدة و متكاملة مصممة لتؤكد بأن تحقيق الأهداف ممكنا .	Glueck-1980
الطرق المستخدمة من قبل المنظمة للوصول إلى تحقيق الغايات و الأهداف الرئيسية الموضوعية .	Steiner and Miner 1977

المصدر : طاهر محسن منصور الغالي و وائل صبحي إدريس ، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007 ، ص 31 .

ثالثا- الإستراتيجية فكر أم تعلم

هذا الجدول يمثل توجهات الباحثين حول الإستراتيجية من حيث تخطيط ، وسائل ، أساليب و أهداف أما من ناحية الفكر والتعلم وقرارات فيمكن تلخيصها في الجدول التالي :

جدول رقم (1-2): الإستراتيجية / فكر و تعلم و قرارات

المفهوم	الباحث
قاعدة الإلتخاذ القرارات الإستراتيجية وتعدد تشكيلة حقل النشاط و المنتجات و/أو الأسواق و اتجاه النمو و الميزة التنافسية و أثر الموائمة .	Ansoff - 1965

قرارات الأعمال التي توجه المنظمة لتحقيق أهدافها .	Cannon 1968
سلسلة من القرارات التي تعكس تحديد أهداف الأعمال الأساسية و استخدام المهارات و الموارد لتحقيق هذه الأهداف .	Mcnichols - 1977
قوي وسيطة بين المنظمة و بيئتها ، وتحول أنماط من القرارات المنظمة للتعامل مع البيئة .	Mintzberg - 1979
الموجبات البسيطة لتحديد التوجه و المسارات المختارة لغرض تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الاعتبارات البيئية من فرص و تهديدات .	Schendeland Hofer-1979
القرارات التوجيهية الأساسية بمعنى الأغراض و الرسالة و المقاصد	Steinerand Miner -1980
مجمال القرارات التي تنصب على إيجاد توافق بين متطلبات و فرص البيئة الخارجية مع محددات و قوة الوضع الداخلي للمنظمة .	Mckiernan - 1997

المصدر : طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس , " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007 ، ص 32.

المطلب الثاني : التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

لقد تطور الفكر الاستراتيجي عبر مراحل متعددة ، و اكتمل الاختلاف في اختلاف المدارس

التي تناولت هذا الموضوع ، يمكن تلخيص هذه المراحل على النحو التالي :

أولا : مرحلة التخطيط المالي أولي :

هذه المرحلة كان اهتمام المؤسسة مركزا على إعداد و تنفيذ الموازنة السنوية حيث تكون الأهداف المالية (الإيرادات و التكاليف) محددة و تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الآجل القصير ، ويكون الاهتمام أيضا موجها على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة ، وكانت مهمة المدير التنفيذي للمؤسسة في ذلك الوقت هي تحقيق التنسيق بين كافة المجالات الوظيفية للمؤسسة ، و بشكل غير مقنن رسميا و قد تكون للإدارة العليا بالمؤسسة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المؤسسات الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم.¹

¹ كاظم نزار الركابي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل النشر ، عمان ، 2004 ، ص 63.

تضع الإدارة أهداف محدودة و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء تحليل بسيط جدا لبيئة واضحة إلى حد ما تتوفر فيها الموارد. و عادة ما تكن قدرة لمنظمة على متابعة أحداث البيئة جيدة . و مع ظهور بوادر تذبذب الطلب على المنتجات لم يعد هذا الأسلوب كافيا للتعامل مع الأحداث و تطلب الأمر تطور وسائل جمع المعلومات من البيئة الخارجية¹.

ثانيا : المرحلة التخطيط القائم على التنبؤ :

أصبحت الإدارة في هذه المرحلة أكثر اهتماما بجمع معلومات و تنبؤات لأحداث بيئة لفترات زمنية قد تمتد لثلاث سنوات أو أكثر وربما تؤثر هذه المعطيات في الأنشطة الإدارية و أساليب تحديد الأهداف في المنظمة لأفق زمني متوسط أو طويل نسبيا ، مع ذلك فإن وسائل التنبؤ الأولية أفادت المنظمات كثيرا في وضع خطط موضوعية و علمية².

وأدى سببان إلى التقليل من كفاءة التخطيط طويل الأمد كتقنية جديدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المؤسسة و هذان السببان هما :³

- تعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد إلى تحوله إلى عملية آلية رتيبة ، إذ اعتمدت المؤسسات خطط الأعوام السابقة خططا مستقبلية بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها ، و بدلا من الكشف على القضايا الأساسية فقد دفتتهم هذه الخطط تحت ركام هائل من البيانات .
- مع حدة المنافسة و بطء نمو الأسواق التقليدية ، أصبحت البيانات عدائية و غير مؤكدة ، و أصبحت التنبؤات طويلة الأمد غير مناسبة ، و في ضوء التغير السريع جعلت الأحداث تنبؤات الأسواق قديمة و غير ذي فائدة .

ثالثا : مرحلة التخطيط :

هذه المرحلة بدأت تتوضح ماهية الإستراتيجية ، ففي الشركات الكبيرة أصبحت العملية التخطيطية معقدة و تحولي تفاصيل كثيرة مما أثار حولها العديد من الانتقادات و الجدوى الفعلية من القيام بها و خاصة في اطار توسيع مديرياتها .

هكذا تعودت المنظمات على التخطيط طويل الأمد و تحول إلى عمليات و آليات تتصف بالتكرار و الرتابة ، حيث يتم إجراء تعديلات بسيطة على واقع معطيات الخطط السابقة ليراد لها أن تكون ناجحة في مستقبل غير

¹صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، " الإدارة و الأعمال " ، دار وائل للنشر و التوزيع ،

عمان ، 2007 ، ص 260

² نفس المرجع ، ص 261.

³ عبد السلام أبو قحف ، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 85.

واضح المعالم و تزداد فيه المفاجآت ، لقد أصبحت عمليات التنبؤ للمدى الزمني البعيد محفوفة بالمخاطر ، بسبب حدة المنافسة و كثرة التغيرات في بيئة عمل المنظمات .

و هكذا ازداد الاهتمام بالتخطيط التشاركي القائم على أساس توسيع قاعدة المشاركة بالعملية التخطيطية ، بحيث لا تقتصر على هيئات التخطيط فقط ، لتشمل أغلب العاملين الذي يحتمل أن يؤثروا أو يتأثروا بتنفيذ الخطط و النتائج المستهدفة فيها ، و كذلك تم التركيز على محتوى العملية التخطيطية بدلا من الاستمرار في زيادة مديريات هذه العملية ، لقد شكل هذين الأمرين البداية لانطلاق التخطيط الإستراتيجي في منتصف الستينات من القرن الماضي ، و الذي تحول التركيز فيه من القيام بالتنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية و المنطقية للنجاح في الأعمال¹.

رابعا : مرحلة التسيير الاستراتيجي :

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود و فجوات مرحلة التخطيط الإستراتيجي ، خاصة بعد أزمة (1973 م) و تطور أزمة (1974 م) ، و ما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة " الأمريكية و الأوروبية " و هذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتج / السوق) التي اعتمدت عليها ، حيث إن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الإستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها " مؤسسات يابانية " و عملت على السيطرة على الأسواق ، أي هناك تخطيط و تنفيذ².

خامسا : مرحلة إدارة الإستراتيجية

في نهاية السبعينات اتت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية ، حيث قام كل من Ansoff , Declerck , Hayes سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط و التغيرات السريعة المصاحبة لها ، و كذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة ، فقد اهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها ، وذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير و المدى الطويل في التسيير الحاصل و المخطط على مدى خمس سنوات ، و ضرورة التناسق ما بين عملية صياغة الإستراتيجية و عملية تنفيذها³.

¹ طاهر محسن منظور الغالبي ، " إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة " ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 ، ص 289 .

² صونية كيلاني ، " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية " ، مذكرة ماجيستر ، قسم علوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2007 ، ص 21 .

³ أحمد القطيمين ، " الإدارة الإستراتيجية " ، مفاهيم و مجالات تطبيقه " ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، 2002 ، ص

لم تعد العملية التخطيطية وحدها كافية لإدارة منظمات الأعمال في عالم اليوم ف لإدارة الإستراتيجية تتجاوز عملية التخطيط الإستراتيجي و استخدام الموارد النادرة و خلق الميزات التنافسية و تفعيل ثقافة المنظمة و غيرها و تراكمت مجمل هذه المعارف لتشكّل إرثاً معرفياً هائلاً تستفيد منه إدارات الأعمال في عالم اليوم¹.

المطلب الثالث : مستويات الإدارة الإستراتيجية :

يتفق أغلب الباحثين و المهتمين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية هي :

أولاً - الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

تركز هذه الإستراتيجية على الطريقة التي تضمن للمنظمة تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية ، و تختص بالإجابة على الأسئلة الآتية و التي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة²:

- ما هي الأسواق و المنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة ؟
- ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة ؟
- ما هو مستوى التنوع الذي تعتمده المنظمة ؟ و هل هو تنوع متجانس أم لا ؟
- هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة ؟ و ما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال ؟
- هل تعتمد المنظمة إستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المنظمات الأخرى أم أنها تقتصر على اعتماد الإستراتيجية التنافسية ؟

- ما هي الطريقة التي تدار بها وحدات الأعمال (المركزية أم اللامركزية) ؟
 - كيف يمكن ضمان التكامل و التنسيق بين وحدات الأعمال المختلفة و بما يحقق التداؤمية ؟
- يهتم هذا المستوى بإدارة المنظمة بصورتها الشمولية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، و في الأعمال الصناعية فإن هذا المستوى يجيب على السؤال إستراتيجي أساسي و هو : في أي الصناعات و الأسواق يجب أن تتنافس ؟ والغرض الأساسي من هذا المستوى هو تحديد الاتجاه و توجيه الموارد للمنظمة ككل ، و في المنظمات الكبيرة جدا تهتم الإستراتيجية بتحديد أين تتم المنافسة في الأسواق المختلفة و مع الصناعات المتعددة ، و في العادة فإن القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى ترتبط بتخصيص الموارد لتطوير أعمال جديدة أو للاستحواذ على منظمات أخرى أو الانسحاب من أعمال قائمة لتشكيل محفظة أعمال المنظمة ككل³.

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 261

² صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب ، مرجع سابق ، ص 78

³ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 264

ثانيا - مستوى إستراتيجية الأعمال

و يطلق عليها أيضا بالإستراتيجية التنافسية و هذا المستوى يمثل أهمية كبرى للمنظمة بوصفه يعطي الصيغة العملية للتنافسية ، وكسب السوق ، و من ثم تحقيق الأرباح ، حيث يجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مركزا إنتاجية لها مواردها و إدارات خاصة بها و لكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ، إذ تركز على تحقيق المتوقع التنافسي للمؤسسة في أحد مجالات الأعمال المحددة ، فتركز على كيفية المنافسة في صناعة معينة ، أو قطاع منتج أو سوق معين ، و تتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية و تنفيذها على هذا المستوى و يشترك في وضعها رؤساء هذه الوحدات و رؤساء الأنشطة الرئيسية فيها و ذلك على ضوء إستراتيجية المنظمة و أهدافها ، أما القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى فتتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات للمؤسسة و نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله عليها ، فتح منافذ توزيع جديدة ، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من الزبائن ، كما أنها تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات¹.

ثالثا : مستوى الإستراتيجية الوظيفية

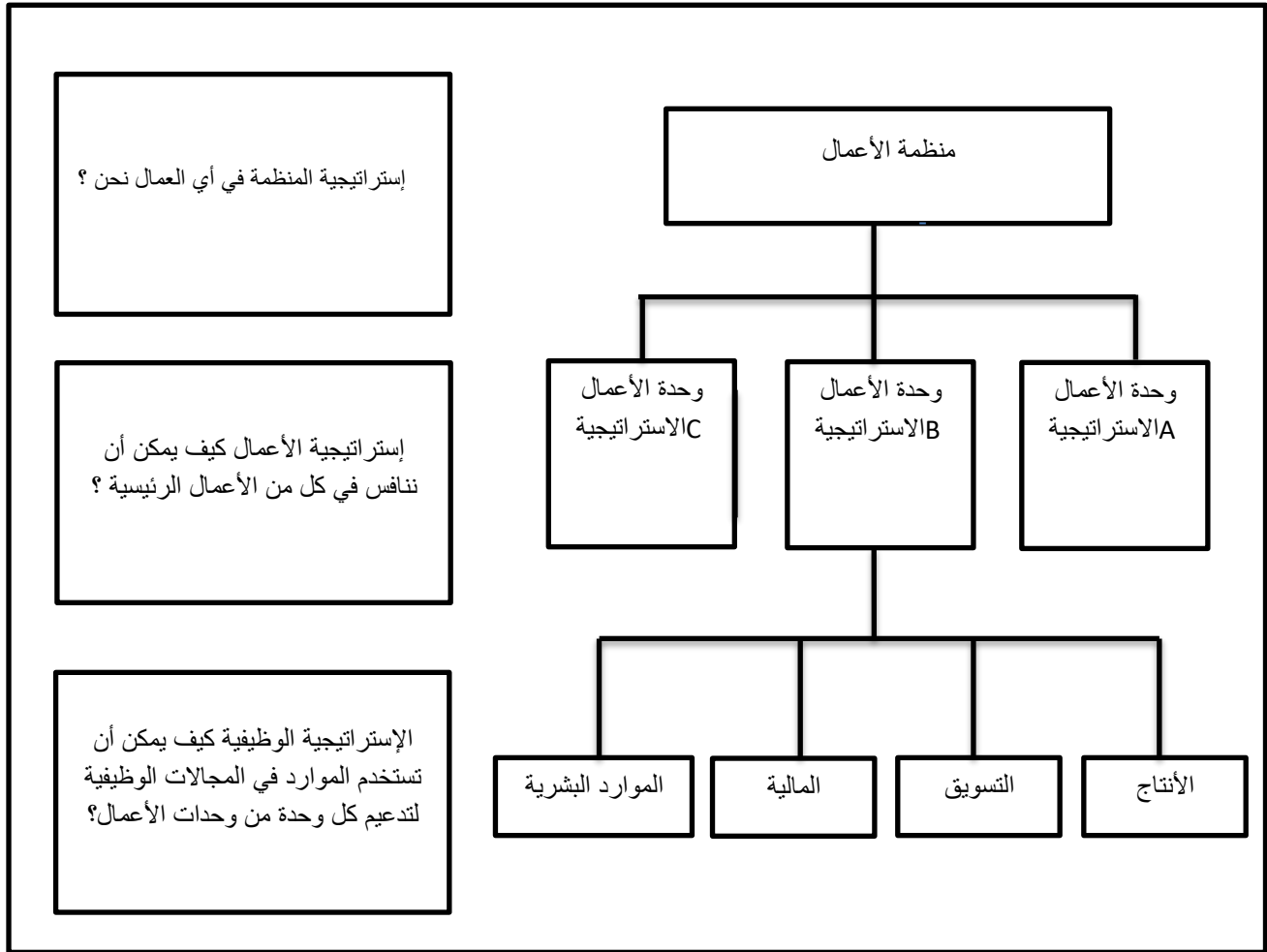
يركز هذا النمط على قيادة و توجيه استخدام الموارد لتنفيذ إستراتيجية الأعمال ، إن هذا المستوى يركز على الأنشطة ضمن وظيفة واحدة من وظائف المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، المالية ، الموارد البشرية ، الموارد المعلوماتية) ، إن السؤال الاستراتيجي المهم الذي يثار عند هذا المستوى هو : كيف يمكننا استخدام الموارد بأفضل الطرق لتنفيذ إستراتيجية الأعمال ؟ إن الإجابة على هذا السؤال يتركز حول اختيار أفضل الممارسات الإدارية في مختلف وظائف المنظمة لتحسين الكفاءة العملية (الجودة ، الخدمة ، سرعة التسليم ، الإبداع و غيرها)².

ويعرض الشكل التالي المستويات الثلاثة للإستراتيجية

¹قوراية بلبشير ، " نماذج التشخيص التنظيمي و دورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة " ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة البيرة ، 2014 ، ص 16.

²صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، " الإدارة و الأعمال " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص ص 164 265 .

الشكل رقم (1-1) : مستويات الثلاثة الإستراتيجية



المصدر : صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، " الإدارة و الأعمال " دار وائل

للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 265 .

كما أنه تم تلخيص مستويات الثلاثة للإستراتيجية و المسؤولين عليها و عناصرها في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-3) : مستويات الإستراتيجية و مسؤولية إعدادها و عناصرها

العناصر الأساسية	مسؤولية إعداد الإستراتيجية	المستوى
<ul style="list-style-type: none"> - هيكلية محافظة الأعمال الكلية و إدارتها . - تنسيق الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء مهارات تنافسية للمنظمة . - الرقابة على أسلوب توزيع الموارد على وحدات الأعمال . 	<p>الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة + المدير العام و فريقه) .</p>	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار كيفية المنافسة ، ونوع الميزة التنافسية المراد بناؤها . - تطوير المردود أو الاستجابات المناسبة على الظروف الصناعية/ التنافسية المتغيرة . - تنسيق الإدارة الإستراتيجية . - الرقابة على نمط توزيع المورد ضمن وحدات الأعمال . 	<p>رئيس وحدات الأعمال و فريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا .</p>	وحدات الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة وحدات الأعمال التابعة لها . - تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء 	<p>رؤساء المجالات الوظيفية و مساعديهم بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال .</p>	الوظيفي

المصدر : سعد علي ربحان المحمدي ، "العلاقة بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية" ، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتي، العراق، 2011 ، ص 57 .

المبحث الثاني : صياغة الإستراتيجية

إن منظمات الأعمال تمتلك القدرة على التمييز بين ما هو جوهري و ينبغي المحافظة عليه و بين ما ينبغي تغييره لتحقيق التقدم باتجاه الغرض المنشود ، و أهم أداة لتحديد هوية المنظمة و مدى تفردا عن غيرها من المنظمات المناظرة هي صياغة الإستراتيجية ، و هو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : رؤية و رسالة المنظمة و أهدافها

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة و مميزة للمنظمة بمثابة حجر الزاوية في بناء و تحقيق الإستراتيجية الفاعلية ، فالرسالة تمثل الغاية من وجود المنظمة و بدء انطلاقها إلى عالم الأعمال ، و الأساس في بناء الغايات التي تسعى إلى تحقيقها .

أولاً : رؤية المنظمة :

أ- تعريف الرؤية :

- الرؤية هي صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح و تنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل

- صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة و تحت الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة و هي لا تبدو حقيقة الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل¹.

ب- عناصر الرؤية :

الرؤية تركز على العناصر التي تتكون منها أكثر من تركيزها على صياغة بيان أو وصف للرؤية نفسها ، فالرؤية تتكون من عنصرين أساسيين هما :

1- الإيدولوجيا الجوهرية :

تمثل الإيدولوجيا الجوهرية الهوية الذاتية للمنظمة و خاصيتها الثابتة التي لا تتغير بمرور الزمن زغم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة و هي تتكون من:

1-1 القيم الجوهرية :

تشير القيم الجوهرية إلى مجموعة المبادئ المرشدة للمنظمة و التي ترتبط بزمن معين و تمثل مصدر إلهام العاملين فيها لملاحقة الغرض الرئيسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ، يجب التمييز بين القيم الجوهرية المتأصلة في المنظمة و بين الأعراف و المعتقدات الثقافية التي يمكن أن تكون منفتحة أمام التغيير ، وعادة ما تمتلك المنظمات الناجحة عددا من القيم الجوهرية التي قد لا يتجاوز عددها الخمس قيم و منها على سبيل المثال²:

• الجودة العالية

¹ مجيد الكرخي ، " التخطيط الاستراتيجي عرض نظري و تطبيقي " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 78 .

² ماجد عبد المهدي مساعدة ، " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ، عمليات ، حالات تطبيقية " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 113 .

- التكنولوجيا الفائقة
- الابتكار و الإبداع
- المسؤولية الاجتماعية
- احترام العاملين
- الاستجابة للزبائن
- النتائج لحملة الأسهم

إن القيم الجوهرية هي قيم متجذرة في المنظمة لا تتغير بتغير الظروف المحيطة بها .

2-1 الغرض الجوهري :

الغرض الجوهري هو السبب المتصور أو المثالي لوجود المنظمة و الذي يعبر عن روحها ، و يعكس اهتمامها بالآخرين ليشكل الرابطة التي تربط الجميع و توحد جهودهم صوب المستقبل المرغوب للمنظمة ، و يختلف غرض المنظمة عن الأهداف الإستراتيجية المحددة لها ، لأن مثل تلك الأهداف قد تتغير أو يتم تحقيقها ، إلا أن الغرض الرئيسي للمنظمة لا يمكن إشباعه فهو يعمل كنجم في السماء يلاحقه الجميع ببصره ولكن لا أحد يستطيع الوصول إليه ، فإن المنظمات تصنف إلى ثلاث فئات من حيث الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه¹ :

- المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أغراض حملة الأسهم من خلال زيادة ثروتهم إلى أقصى حد ممكن .
- المنظمات التي ترى أن هناك أطرافاً أخرى غير حملة الأسهم لا بد من تلبية ، توقعاتهم و أمالهم أيضاً .
- المنظمات التي يمتد تفكيرها إلى أبعد من مجرد تلبية الحاجات المرتبطة لأصحاب المصالح و ذلك من خلال تحديد غرض يتجه نحو تصور عالي وجذاب يجعل أصحاب المصالح يشعرون بالفخر بسبب المساهمة في ملاحظته و العمل على تحقيقه .

2-2 المستقبل المتصور :

يشير المستقبل المتصور إلى ما تمطمح المنظمة أن تكون عليه في المستقبل و إن تطلب ذلك إحداث تغيير كبير في سياقات العمل القائمة فيها ، فالمستقبل المنصور يعكس زمناً لم يتحقق بعد و يحمل معه آمال المنظمة و طموحاتها ، ولكنه مرئي و قابل للتحقيق من خلال التقدم الذي تحرزه المنظمة باتجاهه².

¹ صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهب جلاب ، مرجع سابق ، ص 169 -170.

² ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 115 .

ثانيا : رسالة المنظمة :

أ - تعريف الرسالة :

- الرسالة هي عبارة مختصرة ، قليلة الفقرات ، سهلة التذكر ، توضح سبب وجود المنظمة و تصور أهدافها و اغراضها و ترشد الادارة و الموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة و نشاطاتها في المستقبل - الرسالة هي صورة المنظمة منقولة إلى المستفيدين و المجتمع تقدم وصفة للحلول التي يسعون إليها عن طريق تلبية رغباتهم من السلع و الخدمات التي تقدمها لهم .

ب - عناصر الرسالة :

حددت عناصر لرسالة المنظمة بالنقاط التالية¹ :

1- المنتجات(أو الخدمات): و هي نتائج المنظمة التي تحرص على تقديمها للزبائن و المستفيدين.

2- الزبائن و المستفيدين : أن من أهم مسؤوليات المنظمة هي تقديم الخدمات لمجموعة من الناس

هي زبائنها و المستفيدين منها .

3- الأسواق : وهي المنطقة التي تقدم بها الخدمة أو السلعة وربما تكون جغرافية محددة أو غير محددة

أيما يكون الزبون و المستفيد و يؤمن الاتصال به عبر شبكة الاتصالات الحديثة .

4- أهداف البقاء ، الربحية و النمو : رغم أن البقاء و النمو هدفان أساسيان لمعظم المؤسسات إلا

أنه نتيجة لعوامل اقتصادية و سياسية تحرص بعض المؤسسات على تحديد معدل نموها أو فترة بقاءها في الصناعة

كما ينبغي للمؤسسة أن تحدد اتجاهاتها العامة في الربحية لتحسين أداءها².

5-التكنولوجيا: لا بد للرسالة أن تأخذ بعين الاعتبار التطور التكنولوجي عن عرض توجيهاتها للجمهور

يجب ألا تحصر تصوراتها ضمن التكنولوجيا السائدة.

6- فلسفة المنظمة: و هي مجموعة القيم و المبادئ و الأفكار التي تعمل في ضوءها المنظمة.

7- الانطباع العام : لا بد للمنظمة أن تبقي صورة المجتمع الذي تعمل فيه ماثلة أمامها وان تعرف

كيفية إقامة الصلات و الروابط مع أفراده بشتى الوسائل من أجل تقديم أفضل الخدمات لهم و الجهود التي تبذل

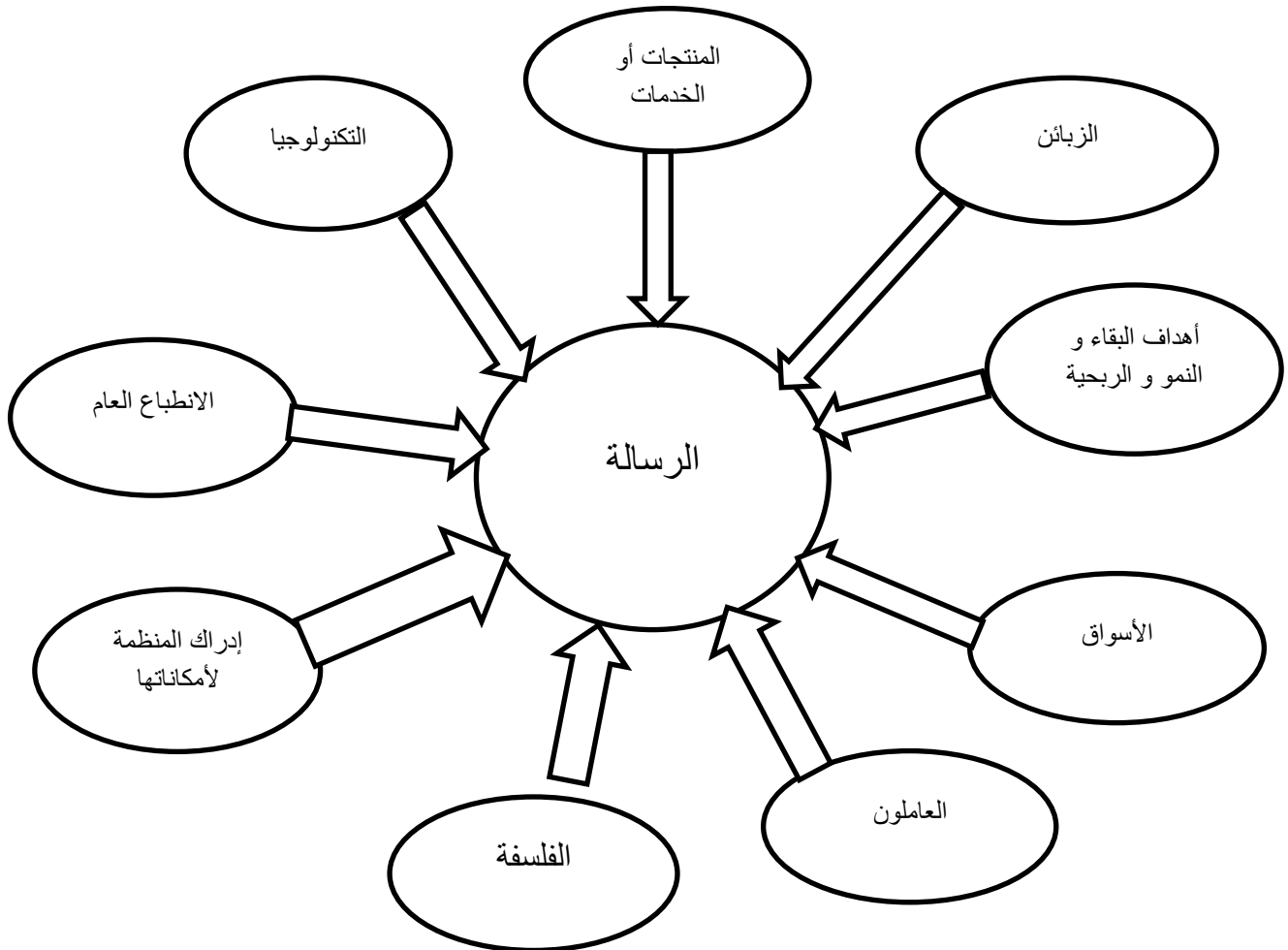
من أجل توسيع هذه الخدمات و الارتقاء بنوعيتها .

¹ مجيد الكرخي ، مرجع سبق ذكره ، ص 108 .

² صونيا كيلاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

- 8- مؤهلات المنظمة: تعكس الرسالة مجموعة من الصفات التي تبين قوة المؤسسة و مزاياها التنافسية فور سماع اسمها، إذ تعمل المؤسسة على تحسين انطباع المتعاملين معها.¹
- 9- العاملون: كقيمة إنسانية و إنتاجية للمنظمة و ما هو مستوى القدرات و المؤهلات التي بلغوها.
- و الشكل التالي يلخص هذه العناصر :

الشكل رقم (1-2) : عناصر رسالة المنظمة وفق أنموذج (David)



المصدر : صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب ، " الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 179 .

¹ صونيا كيلاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

ثالثا - أهداف المنظمة و غاياتها

أ- تعريف أهداف المنظمة و غاياتها¹:

- **الغايات** : تمثل أهدافا شاملة تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى البعيد لذلك فإنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب منظمات الأعمال الاقتراب منها ، ويدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح ، و النمو و التوسع ، و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و الجوانب الأخلاقية ، لذلك فإنها تربط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال ، وإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها .
- أما الأهداف ، فإنها تمثل أهدافا مشتقة على المستوى التخطيطي العام ، و التشغيلي ، و تكون أكثر تفصيلا و تحديدا من الغايات .

- إن الأهداف هي حالة مستقبلية ترغب المنظمة الوصول إليها ضمن إطار زمني محدد.

ب - خصائص الأهداف الجديدة (فعالة):

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في الأهداف لكي تكون جيدة و هي²:

- 1- **التحديد**: و المقصود بالتحديد هو توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم لذلك، فكلما كان الهدف واضحا ومحددا كلما أمكن صياغة الإستراتيجية اللازمة لتحقيقه بسهولة.
- 2- **المرونة** : يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقا قابلة للتفاعل الايجابي مع متغيرات التي قد تحدث مستوى البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة³.
- 3- **القابلية للقياس** : ترتبط هذه الصفة بالتحديد ، فالأهداف الجيدة يجب أن تتم صياغتها بالطريقة التي تمكن الإدارة من قياسها .
- 4- **القابلية على التحقيق** : على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح و تخلق التحدي لدى الإدارة و العاملين ، إلا أنها يجب أن تكون بنفس الوقت واقعية و قابلة للتحقيق بالمزيد من الجهد و المثابرة .
- 5- **التوافق** : يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض فلا يجب أن تؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقه تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 134 .

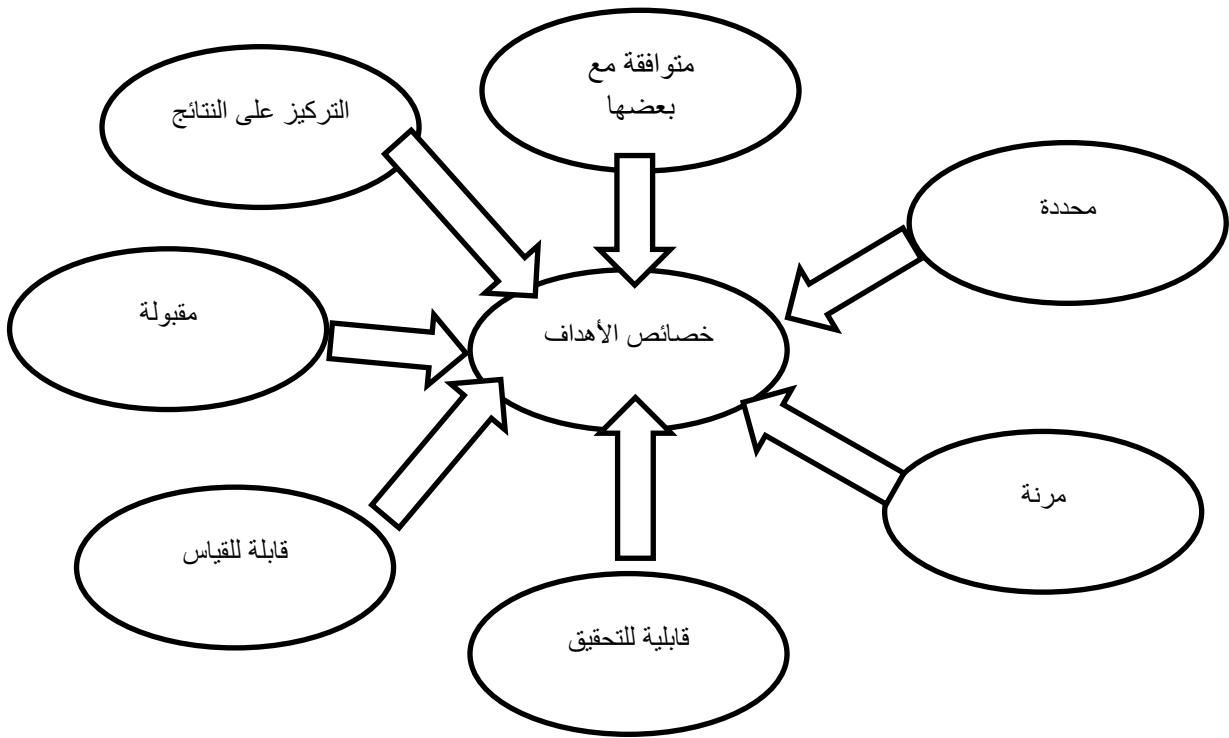
² صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهب جلاب ن مرجع سبق ذكره ، ص 209-211 .

³ صونية كيلاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

- 6- القبول : أي تناسب هذه الأهداف مع تفصيلات و ميولات المزيج البشري في المؤسسة حيث أن الأهداف التي تتناقض و قيم و اهتمامات و مصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية¹.
- 7- التركيز على النتائج : يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج الاعلى النشاط ، فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل ، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف .

الشكل التالي يوضح تلك الخصائص :

الشكل رقم (1-3) : خصائص الأهداف الجيدة



المصدر : صالح عبد الرضا رشيد و أحسان ودهش جلاب ، " الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 211 .

المطلب الثاني : تحليل البيئة الداخلية و الخارجية

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة و المكون الرئيسي للإستراتيجية و بالرغم من أن الإستراتيجية و عملية القيام بها هو التسيير الاستراتيجي ، إلا أن التحليل يبقي هو المسؤول عن دراسة و ضبط المتغيرات البيئية ، حيث

¹ صونية كيلاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

يسعى للوصول إلى الملائمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية بالمؤسسة ، وذلك في ظل التهديدات الخارجية و عناصر الضعف الداخلية¹.

أولاً-البيئة الخارجية :

أ - مفهوم البيئة الخارجية :

- يقصد بتحليل البيئة الخارجية تقييم المؤسسة لمحيطها الخارجي وذلك باكتشاف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها ، حيث تشير الفرص إلى مجموعة الأوضاع و المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق فيها تميزاً عن ومنافسيها أما التهديدات فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتفاداه أو تواجهه².

- البيئة الخارجية تتمثل بالعوامل التي تخلق فرص يمكن أن تستثمرها المنظمة لصالحها و تهديدات يتعين على المنظمة العمل على تفاديها أو التقليل من مخاطرها ، وتعمل هذه الفرص أو التهديدات على تحديد اتجاهات المنظمة لأنها تؤثر على قدرتها سلبياً أو إيجابياً بقدر متانة وقوة السياسات التي تصنعها المنظمة لتطوير حياتها الداخلية والكيفية التي تتعامل فيها مع الفرص أو التهديدات المذكورة³.

ب -عناصر البيئة الخارجية:

تحتوي البيئة الخارجية على مجموعة من العناصر وان هذه العناصر فرادى أو مجتمعة تؤثر على البيئة الداخلية للمنظمة وتنعكس ردود أفعالها على خططها وبرامجها وأنشطتها وهذه العناصر هي:

1- المجموعة الأولى البيئة الخارجية العامة :

ويقصد بها القوى التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق رقابة الإدارة⁴.

1-1 السياسة الحكومية: إن الاستقرار السياسي في البلاد ووجود حكومة عادلة وديمقراطية فيها، تسير وفق نظام هيكلي متطور وتعمل بالأسلوب المؤسسي في اتخاذها القرارات .

¹ مزوغ عادل ، "البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي" ، مذكرة ماجستير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2005 ، ص 106 .

²نادية العارف،"الإدارة الاستراتيجية"،الدار الجامعة،مصر،2002،ص102.

³مجيد الكرخي،مرجع سبق ذكره،ص159 .

⁴نفس المرجع،ص165.

1-2 العوامل الاقتصادية: المتغيرات الاقتصادية الكلية كالاستهلاك والاستثمار والنمو الاقتصادي

تتحكم بها عوامل كثيرة لا تأثير للمنظمة فيها، ولكن لهذه المتغيرات تأثير كبير على نشاط المنظمة .

1-3 - العوامل الاجتماعية : إن عدد السكان ومعدل نموهم وفئاتهم وتركيبهم الاجتماعي والاقتصادي

والتعليمي وأوضاعهم الصحية ، تؤثر جميعها على سلوك المنظمة ، ولكن ليس للمنظمة سلطان عليها ، إضافة إلى أن اتجاهات المجتمع والأنماط السلوكية فيه كأذواق المستهلك ومورثاته الثقافية والأسرية وارتباطاته الحضارية تلقي بآثارها على سلوك المنظمة المستقبلي .

1-4 العوامل التكنولوجية : إن استطاعت المنظمة التنبؤ ببعض جوانبه ، إلا أنها لا تستطيع معرفة آفاق

التطور التكنولوجي بكامله .

1-5 التشريعات (القوانين) : إن لها أثر كبير على فعالية الإجراءات التي تريد المنظمة تنفيذها الآن وفي

المستقبل .

2- المجموعة الثانية : متغيرات بيئة العمل :

يقصد ببيئة العمل (النشاط) ، تلك القوى التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة مثل : المنافسون والعملاء والموردين وغيرهم، ويمكن القول إن بيئة العمل هي بيئة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة لما لها من تأثير مباشر على نجاح أو فشل المنظمة ، لذلك سوف يتم التركيز على هيكل الصناعة والعوامل المحددة له¹.

ثانياً_ البيئة الداخلية :

أ- تعريف البيئة الداخلية :

- البيئة الداخلية هي العوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة ، أو

وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار، فهي العملية التي من خلالها يختبر الاستراتيجيين عوامل الإنتاج والعمليات ، والبحث والتطوير ، التسويق والتوزيع ، والموارد الكلية ومن أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة².

- يقصد بالبيئة الداخلية إجماع الموارد والإمكانيات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستخدمها المنظمة

في ممارسة وظائفها لخلق مزايا تنافسية، ولأن هذه الموارد والإمكانيات تقع داخل المنظمة فإنه يمكن التحكم فيها³.

¹ محمد مصطفى السنهوري ، "الإدارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق" ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2013 ، ص

² كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 148.

³ محمد مصطفى السنهوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 145.

ب - عناصر البيئة الداخلية :

يشمل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة الموارد و القدرات يمكن تلخيصها كالتالي¹ :

1- الموارد: و تتكون مما يلي :

1-1 الموارد الملموسة : و هي الموجودات الثابتة و المتغيرة لدى المنظمة، و يعتبر تحديد و تقييم هذه

المصادر من المسائل السهلة الانجاز باستخدام أنظمة المعلومات المتكاملة .

2-1 الموارد غير الملموسة: و هي الموارد التي لا تشاهد في المراحل الأولى لنشوء المنظمة و لكنها عبر

الزمن تصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أحيانا الموارد المالية.

3-1 الموارد البشرية : و تشمل ما لدى المنظمة من إمكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم

ومؤهلاتهم و قدراتهم على اتخاذ القرار .

2- القدرات: من المعروف أن الموارد ليست منتجة بحد ذاتها إذا لم تكن هناك وسائل لتشغيلها من

خلال العمليات التنظيمية للقدرات التي تمتلكها المنظمة و تحويلها إلى مخرجات وفق أهداف محددة تضعها المنظمة

في خططها خلال فترة زمنية معينة.

ثالثا : طرق تحليل البيئة الداخلية و الخارجية وفق Porter و SWOT

أ- نموذج Swot: يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه نموذج التحليل الثنائي لبيّن العلاقة بين

الأربع متغيرات الرئيسية ، و هي نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات ، و من هنا جاء

إسمه باللغة الإنجليزية Swot و هي إختصار للأربع مكونات الرسمية له و هي : نقاط القوة

Strengths ، نقاط الضعف Weaknesses ، الفرص opportunit ، و التهديدات

2. Threats

¹ مجيد الكرخي ، مرجع سبق ذكره ، ص 172 .

² محمد أحمد عوض ، "الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية" ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 203

الشكل رقم (1-4) : نموذج التحليل الشئائي SWOT :

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقديم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
استراتيجيات إصلاحية	استراتيجيات هجومية	الفرص
استراتيجيات انكماشية	استراتيجيات دفاعية	التحديات

المصدر : محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 203 .

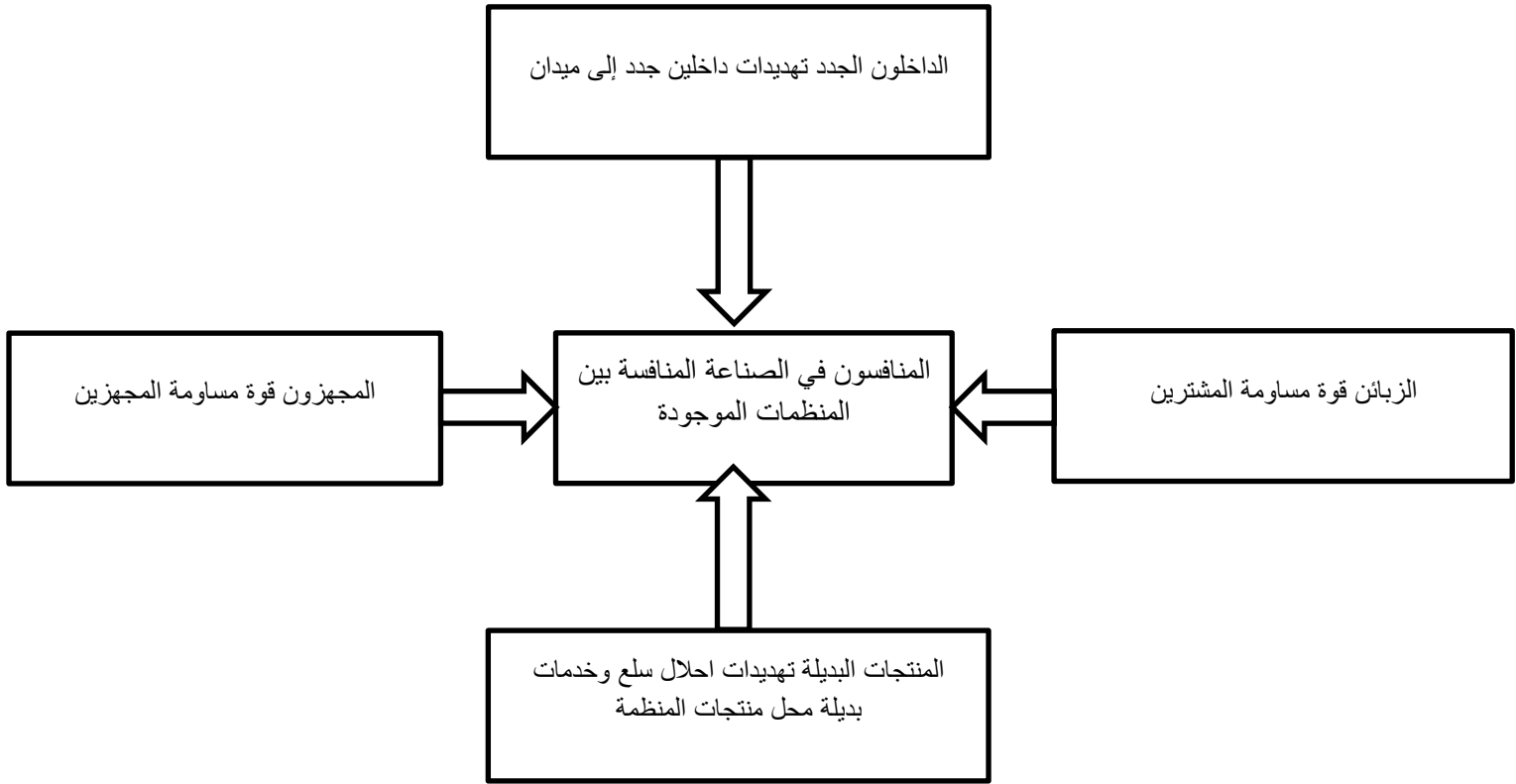
ب - نموذج Porter :

إقترح porter خمس قوى فاعلة و أساسية لعمل المنظمة و هي : الزبائن و المنافسون و المجهزون و لداخلون الجدد و المنتجات البديلة و يعرض الشكل التالي نموذج Porter للقوى الخمسة الإستراتيجية المؤثرة في المنافسة¹:

¹ صالح مهدي محسن العمري و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 274 .

ملاحظة : قبل مرحلة التنفيذ تأتي مرحلة الخيار الإستراتيجي من بين جميع البدائل و هذا سوف نتطرق له في المبحث الثالث .

الشكل رقم (1-5) : نموذج Porter القوى الخمسة المؤثرة في المنافسة



المصدر : صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، 2007 ، ص 274 .

إن هذه القوى الخمسة تؤثر على بيئة الصناعة و بذلك فإن مضمون هذا التأثير يتجسد لاحقاً بفرص و تهديدات مختلفة تحاول المنظمة الاستفادة منها أو تجنبها ، و بذلك فإن جاذبية الصناعة أو عدمها ترتبط بالسلوكيات المختلفة لهذه القوى الخمسة ، فالصناعة قد تكون غير جذابة عندما تكون المنافسة فيها شديدة .

المطلب الثالث : تنفيذ ورقابة الإستراتيجية

بنظر إلى هذه المرحلة بأنها حاسمة لأنها تنقل التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلة الترجمة الفعلية لجميع ما خطط سابقاً ، و لكن ليكون التخطيط الإستراتيجي فاعلاً ، يجب أن يكون مقبولاً من قبل أولئك الأفراد الذين سوف يتوقع منهم في النهاية تنفيذ ورقابة و تحمل مسؤولية نتائج الخطة .

أولاً - تنفيذ الإستراتيجية

أ - تعريف تنفيذ الإستراتيجية :

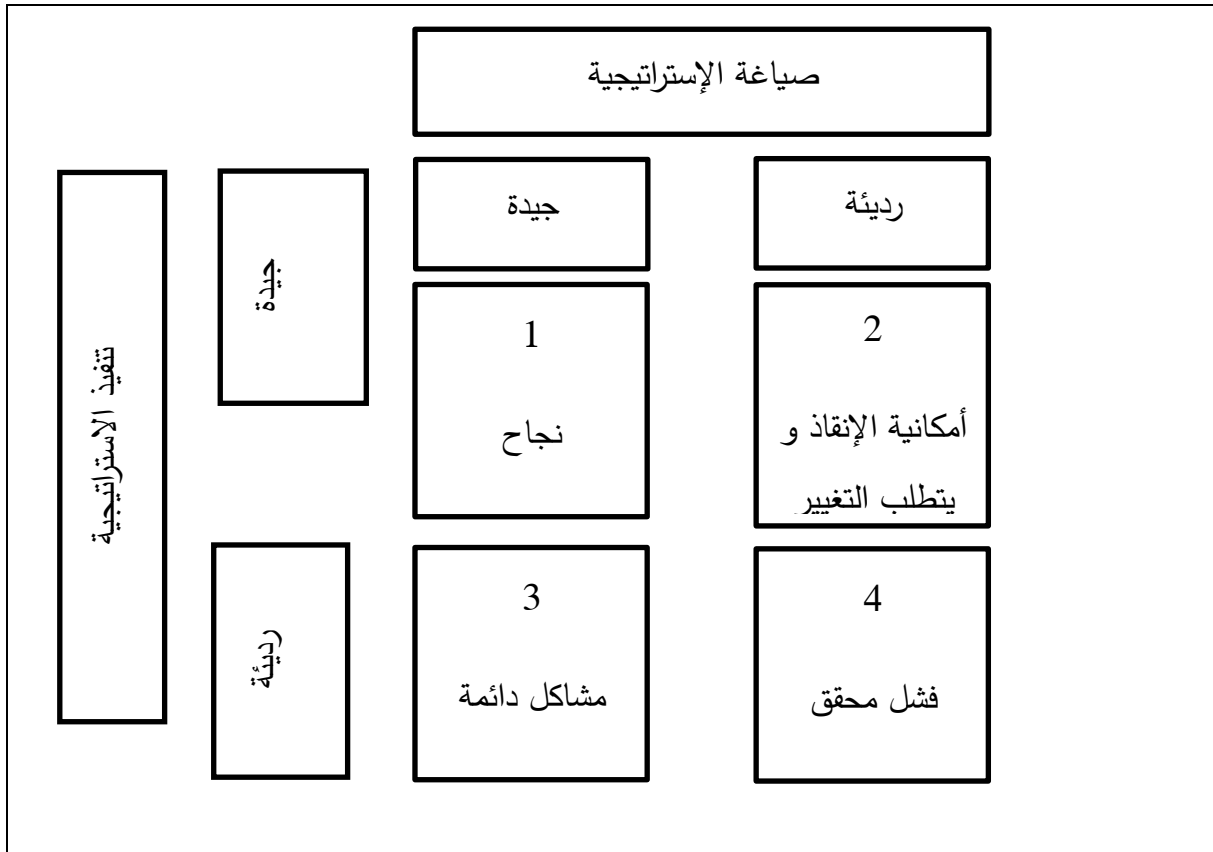
- تنفيذ الإستراتيجية هي القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف و الاستراتيجيات و الغايات ، و هذا يقتضي تخطيط الأعمال و الإجراءات و مساهمة القيادة العليا للمنظمة ، و الالتزام بالخطة ، و حشد الموارد بشقيها الملموسة وغير ملموسة ، و المساهمة من كامل المنظمة الأعمال.

- تنفيذ الإستراتيجية هي مجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الخطط و السياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الميزانيات و الإجراءات¹.

ب - علاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها

يمكن توضيح علاقة صياغة الإستراتيجية بتنفيذ الإستراتيجية وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (1-6) : العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها



المصدر : خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 298 .

وفي ما يلي توضيح للخلايا المرتبة على علاقة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها:²

¹ أحمد عطا الله القطامين ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 132 .
² خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 298_299 .

- 1- النجاح : تستهدف المنظمة هذه الحالة التي لا يمكن أن تحصل عليها إلا من خلال صياغة محكمة وملتقنة إستراتيجياتها تلعب فيها الإدارة العليا دورا مهما بالإضافة إلى باقي المتخصصين وتنفيذ فعال تساهم فيه بالتزام عال مختلف أجزاء منظمة الأعمال والعاملين فيها.
- 2- إمكانية الإنقاذ : يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد من جوانب معينة من صياغة الإستراتيجية ، ولكنه يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات ومحددات الصياغة الرديئة.
- 3- المشاكل الدائمة : إن عمليات الصياغة المتقنة للاستراتيجيات لا تعني شيئا اذا لم تنقل هذه الاستراتيجيات إلى أفعال وممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال.
- 4- الفشل المحقق : من المنطقي في منظمات الأعمال التي لا تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية ولا تنفيذها جيدة ، إن تحققت حالات فشل ولذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين.

ج- مستلزمات تنفيذ الإستراتيجية :

إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يتجسد بوضع مجموعة من البرامج والميزانيات والإجراءات كما ورد سابقا فإننا نشير هنا إلى مستلزمات الضرورية لتنفيذ فعال لاستراتيجيات المنظمة ، مستلزمات تنفيذ الإستراتيجية هي¹:

- 1- هيكل تنظيمي فعال وكفؤ:
- في كل مرة يتم فيها صياغة إستراتيجية مختلفة عن سابقتها يتطلب الأمر إجراء تغييرات مهمة أو بسيطة في الهيكل لكي يتلاءم أكثر مع الاستراتيجيات الجديدة ويكون قادرا على تنفيذها.
- 2- أنظمة الإدارة والأساليب الإدارية المستخدمة : التنفيذ الفعال يتطلب أنظمة معلومات إستراتيجية لها القدرة على تزويد متخذي القرار بالمعلومات الرئيسية والمهمة بالسرعة والدقة والكفاءة المطلوبة.
- 3- القيادة الإستراتيجية : إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يتطلب قيادة قادرة على توفير التزام كبير وإيحاء للعاملين بحيث تضمن الاتصالات الفعالة وخلق إحساس بالمطالب الملحة والرئيسية والتأكد من أن الجميع قد فهموا الإستراتيجية والتوجهات العامة الواردة فيها .

¹صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 285_287.

ثانيا - الرقابة الإستراتيجية :

أ- مفهوم الرقابة الإستراتيجية :

- الرقابة الإستراتيجية هي رقابة عامة تتأكد بموجبها الإدارة من صحة التوجهات التي تسير عليها المنظمة¹.

- نظام يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحززه المنظمة في تحقيق أهدافها و في تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر².

ب - شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة (الفاعلة):

النجاح عملية الرقابة يجب تتوفر فيها عدة نقاط يمكن تلخيصها في:³

1- الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة.

2- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة أن صعبة القياس.

3- الرقابة يجب أن تزود مستخدمي القرار والمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وذلك في اكتشاف الانحراف بين النتائج والأهداف.

4- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع مستويات التنظيمية .

5- يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى القصيرة.

ج- مدخلات الرقابة :

هناك العديد من المدخلات نذكر منها⁴:

1-مدخل التقييم لمجالات الأداء الرئيسية:

حيث توضع مؤشرات لكل من المجالات أو الأنشطة الرئيسية التي تود المنظمة تقييمها ومراقبة أدائها .

¹صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي ، المرجع نفسه ، ص 288.

²فلاح حسن عداي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل النشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص220.

³أحمد القطيمين ، مرجع سابق ، ص 156.

⁴صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص288-289.

2- مدخل المميزات الوصفية :

حيث أن الجانب المعياري يطغى على هذا المجال ، فعادة ما تكون المنظمات الجيدة قريبة من المستهلك و موجهة بالتكنولوجيا و لديهم روح ريادية و تعتبر الإنتاجية مرتبطة بالأفراد و رأس المال المعرفي و لديهم ثقافة تنظيمية قوية.

3- مدخل أصحاب المصالح :

ويركز على تقييم ورقابة الأداء المنظمة من خلال قدرتها على الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح المهمين و المهيمنين.

4- نظام تقييم الأداء المتوازن :

لقد تم تطوير هذا النظام لغرض تحقيق التكامل بين مختلف مؤشرات الرقابة و الأداء في المنظمة .

5- الإدارة على المكشوف:

تقاسم المعلومات المالية و نتائج الأداء مع جميع العاملين في المنظمة.

المبحث الثالث : البدائل الإستراتيجية

يهدف هذا المبحث إلى عرض مجموعة كبيرة من البدائل الإستراتيجية ، و التي يمكن للمنظمة الاختيار من بينها في ضوء ما أسفرت عنه كل من التحليل البيئية الداخلية ، و البيئة الخارجية ، و تحليل الشائبي . وقرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف .

المطلب الأول : البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة

ورد تصنيفات عديدة لأنواع إستراتيجية المنظمة إلا أنهم يلتقون في الاتجاه العام للمنظمة و هي كل من إستراتيجية الاستقرار و الثبات ، إستراتيجية النمو و التوسع ، ولكن لن نتناوله في هذا البحث لأنه يمثل محور الدراسة وهو ما سنتطرق له في الفصل الثاني ، و آخر إستراتيجية و هي إستراتيجية الانكماش:

أولا - إستراتيجية الاستقرار و الثبات:

أ- أسباب استخدام الإستراتيجية الاستقرار و الثبات:

تستخدم المنظمات أو المنشآت إستراتيجيات الاستقرار لأسباب عديدة منها¹:

- رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناجحة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة و تقدير أعمالهم

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 247.

- الانتعاش بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة و السعي نحو الحفاظ عليها وحماية تلك المستويات
- محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع و النمو في الأنشطة و العمليات
- والمنتجات و الأسواق .

• تركيز المنشأة مواردها كلها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية و تحسين ما لديهم من مزايا

تنافسية.

• قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة، و عدم توافر القدرات و المهارات الإدارية القادرة على قيادة المنشأة

نحو النمو و التوسع.

ب- أنواع إستراتيجية الاستقرار و الثبات:

تتضمن إستراتيجية الاستقرار و الثبات الإستراتيجيات التالية :

1- إستراتيجية عدم التغيير : تشير إستراتيجية عدم التغيير إلى عدم التصرف بالوقت الحالي مؤشراً بذلك

اعتماد نجاحها على عدم حدوث تغيرات جوهرية في البيئة¹.

2- إستراتيجية الريح : و هي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح

الحالية ، و تؤدي هذه الإستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد².

3- إستراتيجية التوقف المؤقت و/أو المتابعة بحذر: تمثل هذه الإستراتيجية محاولة المنظمة التقاط

أنفاسها قبل متابعة العمل بإستراتيجية النمو أو إستراتيجية الانكماش. وبذات الوقت تمثل محاولة متأنية من قبل

المنظمة لإجراء التطويرات الهادفة إلى مواجهة تغيرات بيئة محتملة الحدوث³.

4- إستراتيجية الحركة مع الحيطه، الحذر: وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار

في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية⁴.

5- إستراتيجية الحصاد: ويدخل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن

أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها⁵.

¹صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 282.

²ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 248.

³صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 283.

⁴خالد محمد طلال ووائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 221.

⁵ماجد عبد المهدي مساعد ، مرجع سبق ذكره ، ص 248.

6- إستراتيجية النمو التدريجي: و هي أن تقوم منظمة الأعمال بانتخاب أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها حيث أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار¹.

ثانيا - إستراتيجية الانكماش (التراجع)

تتبع هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه ، و محاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة ، وخدمة عملائها في قطاع المنتجات و الخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد هذه القطاعات².

تتضمن إستراتيجية الانكماش (التراجع) الإستراتيجيات التالية :

1- **إستراتيجية التحول**: يقصد بإستراتيجية التحول القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة أي الانتقال من مجال عمل إلى مجال آخر يعتبر تنفيذ هذه الإستراتيجية صعبا و ذلك لأنها تتطلب قدر كبير من المرونة³.

2- **إستراتيجية المنظمة الأسيرة** : قد تقدر الإدارة العليا في المنظمة أن تجعل نفسها أسيرة لدى احد أكبر زبائن المنظمة لضمان استمرار وجودها لا سيما عندما تكون الصناعة ذات جاذبية ضعيفة فضلا عن معاناتها الناجمة عن بعض المشكلات كانهخفاض المبيعات أو زيادة الخسائر⁴.

3- **إستراتيجية الالتفاف** : بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسن الكفاءة في أداء العمليات عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل ، وتعمل تحسین الكفاءة التشغيلية عن طريق خفض الاستثمار و تكلفة العمليات مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح و مبيعات⁵.

4- **إستراتيجية الإفلاس (التصفية)** : تتضمن إستراتيجية الإفلاس قرار الإدارة العليا بالتخلي عن المنظمة لصالح المحكمة التي تتولى بدورها سداد التزامات هذه المنظمة⁶.

¹خالد محمد طلال ووائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره،ص 221

²Coulter Mary , " **Strategic management in Action**",2nd,ed , Prentice , hall : upper saddle river , New jersey ,2003 , p 274 .

³فلاح حسن عداي ، مرجع سبق ذكره ، ص 174 .

⁴صالح عبد الرضا رشيد أحسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص291.

⁵فلاح فلاح حسين عداي ، مرجع سبق ذكره ، ص 174.

⁶صالح عبد الرضا رشيد أحسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 221 - 292.

5- التجريد : ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم باستبعاد جزء أنشطة الأعمال التي تقوم بها و تستخدم هذه الإستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فاعلية أداء أحد وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمنظمة أو أحد خطوط الإنتاج ، و ذلك عندما يكون الأداء الكلي للوحدة أو للخطة سيئا¹.

المطلب الثاني : البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

يعد تحديد البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسية ، تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ، و من خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة.

أولا : الإستراتيجية التنافسية ل: porter

هي مجموعة متكاملة و متناسقة من الالتزامات و الأفعال التي تستخدمها المنظمة لكسب الميزة التنافسية من خلال استغلال قدراتها الجوهرية في أسواق المنتجات المحددة.

أ- العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية التنافسية:

إن العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية التنافسية تتمثل في:²

- 1- نقاط قوة المنظمة و نقاط ضعفها
- 2- القيم الشخصية للمديرين التنفيذيين الرئيسيين أو الأفراد المؤثرين
- 3- الفرص و التهديدات البيئة الخارجية
- 4- التوقعات الاجتماعية (ما تنتظره المجتمع من المنظمة)

ب - أنواع إستراتيجية التنافسية :

تتضمن إستراتيجية التنافسية الاستراتيجيات التالية:

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 257.

² ماجد عبد المهدي مساعدة ، نفس المرجع ، ص 260.

الشكل رقم (1-7) : الإستراتيجية التنافسية ل Porter



المصدر :

Porter , ME , competitive strategy : techniques for Analysis Industries and competitors , New york , 1980 , p 52 .

1-قيادة الكلفة الشاملة : تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها

بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين و تحقيق قدر كبير من الربح ، و يمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية¹:

1-1 تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي و المدروس للعاملين بشأن التكلفة .

2-1 محاولة تقديم منتج أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.

3-1 تعديل الأنشطة و العمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة .

4-1 استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج .

5-1 استخدام وسائل دعائية لترويج السلع مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج.

6-1 الاستغناء عن الوسطاء في إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة .

7-1 تعديل موقع المنظمة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك.

8-1 محاولة إيجاد نوع من التكامل .

¹نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2009 ، ص

1-9 تركيز الشركة على إنتاج قدر محدود من السلع و الخدمات والتي تخدم قطاع سوقي محدد .

2 - إستراتيجية التميز (التفرد) : تعتمد هذه الإستراتيجية عندما تكون المنظمة متجهة لجعل منتجاتها مختلفة و متميزة عن المنظمات الأخرى . و عادة ما يفترض أن يشعر الزبائن بهذا التميز فالمنافسة مقادة بتميز المنتجات و الخدمات بهدف جذب المستهلكين و الحصول على ولاءهم لهذه المنتجات و العلامات - تتطلب هذه الإستراتيجية أن تكون للمنظمة قوة في مجال التسويق و البحث و التطوير و الإبداع كما يجب أن يستشعر المستهلك نوعية المنتج و استمرارية هذا التفرد في النوعية¹.

3- إستراتيجية التركيز : يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون - كلهم في خصائصهم فلا بد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية ، و أن تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع ، فالمنظمة هناك تتعامل مع السوق كله ، بل تركز على قطاع معين صغير تستخدم معه إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة أو إستراتيجية التمايز ، و لكن يجب أن تراعي النقاط التالية²:

- توفير المهارات و الخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع
- تجنيب القطاعات التي يعمل و يسيطر عليها المنافسون
- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة

• متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف

ثانيا - إستراتيجية التعاون:

يمكن للأعمال أن تتعاون فيما بينها بطرق و أساليب متعددة لتعتمد إستراتيجية تحالفات و في إطارها يمكن لعميلين أو أكثر أن يتشاركا في مجالات معينة ذات نفع متبادل و يمكن أن يكون هذا التعاون في إطار مشتركة أو الاندماج³.

تتضمن هي الإستراتيجية الاستراتيجية التالية⁴:

1- التحالفات الإستراتيجية المتتممة : وهي تحالفات بموجبها تتقاسم المنظمة بعض مواردها وقابليتها مع الآخرين بطريقة تكاملية .

¹صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 279.

²نعيم ابراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 224-225

³صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 281 .

⁴ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 262-264 .

- 2- إستراتيجية الاستجابة للمنافسة : تفضل بعض المنظمات و عن طريق التحالفات الإستراتيجية اعتماد إستراتيجية الاستجابة لتحركات المنافسين و أنشطتهم عوضا عن التزامها بعملية المبادرة في الفعل أو النشاط
- 3- إستراتيجية تخفيض المنافسة أو التآمر : تعد هذه الإستراتيجيات أحد الأشكال غير القانونية للإستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال و التي تستخدم للحد من المنافسة .
- 4- إستراتيجية التخفيض غير المؤكد (المجهول) : بموجب هذه الإستراتيجية تتحالف المنظمة إستراتيجيا مع منظمة أخرى بهدف تخفيض حالة عدم التأكد و المخاطرة المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة أو تطوير التقنيات الجديدة.

المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تهتم الإستراتيجيات الوظيفية بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أم بشري ، ويشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها منظمات الأعمال و هي كالتالي :

أولا - إستراتيجية التسويق :

ترتبط إستراتيجيات التسويق بالمنتج / الخدمة، السعر، الترويج، وقنوات التوزيع¹، أي ما هي القنوات التوزيعية للمنظمة ؟ وما هي مناطق البيع ؟ ومن هو السوق المستهدفة ؟ وما هي سياسة الأسعار؟ و هل ينبغي أن يقوم السعر على أساس السوق ، أم على أساس التكاليف؟ وما هي خصائص المنتج التي يجب التأكيد عليها ؟ وما هي قوة تأثير التسويق على خصائص المنتج ؟

ثانيا - إستراتيجية المالية :

إن الإستراتيجية المالية تبين التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة و إستراتيجيات الأعمال ، و هي توضح أن الأفعال المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الإستراتيجية في المستويات الأعلى ، كما أن المؤشرات المالية تعزز الميزات التنافسية من خلال الكلفة الأدنى وكذلك المناورة بالقابليات والمرونة بتدعيم تنفيذ إستراتيجيات الأعمال ، وبشكل عام فإن الإستراتيجية المالية تهدف إلى تعظيم القيمة المالية للمنظمة من خلال جملة مؤشرات يفترض أن تتحقق².

¹ خالد محمد طلال ووائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 243

² خالد محمد طلال ووائل محمد إدريس ، نفس المرجع ، ص 245

ثالثا- إستراتيجية نظم المعلومات :

تلعب إستراتيجية نظم المعلومات دورا متميزا في دعم الإستراتيجية التنافسية و تشكيل ملامحها الأساسية ، كون هذه الإستراتيجية تتعامل مع العديد من الأدوات التي من شأنها ان تغير من الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في المنظمة ، وبشكل أكثر تحديدا تعد تطبيقات التكنولوجيا المعلومات لاسيما الانترنت والحاسوب أحد أهم هذه الأدوات في الوقت الراهن¹.

إذ يسهم الانترنت في التعرف إلى تحركات المنافسين ورصدها من خلال زيارة مواقعهم الإلكترونية فضلا عن التعرف إلى ما يريده الزبائن وانطباعاتهم عن المنظمة ومنتجاتها وهو ما يعرف بالإستراتيجية المستندة إلى المواقع الإلكترونية.

رابعا : إستراتيجية إدارة المعرفة :

أصبحت إدارة المعرفة في عالم اليوم إحدى وظائف المنظمات المعاصرة مما يستلزم وجود إستراتيجية وظيفية خاصة بهذا الميدان الوظيفي ، وإستراتيجية إدارة المعرفة بهذه الكيفية هي إستراتيجية وظيفية للمنظمات التي ينصرف نطاق عملها على توليد المعرفة . والمعرفة في حقيقتها هي الاستنتاج المتأتي من ربط المعلومات مع بعضها البعض ومقارنتها مع ما هو معروف في الوقت الحاضر².

خامسا : إستراتيجية الموارد البشرية

: لغرض تنفيذ استراتيجيات المستوى الأعلى يفترض أن توضع استراتيجيات مناسبة للموارد البشرية ، وعلى اعتبار أن الموارد البشرية تمثل أهم الموارد حيث المعرفة والمهارات فإن تعزيز هذه الجوانب تجعل من استراتيجيات المنظمة فعالة وعادة ما تهتم استراتيجيات هذه المستوى ببناء موازنة مقبولة بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ، كما أن

جوانب تطوير وتدريب وتصميم فرق العمل وزيادة مهارات العاملين تعتبر مفردات مهمة ضمن هذه الإستراتيجية³.

سادسا : البحث والتطوير / التكنولوجيا

ففي العديد من الصناعات لا تستطيع المنظمة أن تنمو أو حتى لا تستطيع أن تبقى من دون توليد إنسانية متواصلة من المنتجات الجديدة ، ويعمل أخصائيو البحث والتطوير على ابتكار منتجات جديدة من أجل دعم

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 266.

² ماجد عبد المهدي ومساعدة ، ونفس المرجع ، ص 267 .

³ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 423.

إستراتيجية الأعمال ، حيث يقوم قسم البحث و التطوير بتصوير أفكار المنتجات الجديدة و تطويرها إلى أن تصل المنتجات إلى الإنتاج الكامل و تدخل السوق ، و تشمل هذه العملية على توليد و مسح المفاهيم ، و تخطيط و تطوير المنتجات ، إن بعض هياكل الصناعة تجعل من البحث و التطوير مهما جدا طالما أن المنتجات الجديدة يمكن أن تكون مربحة جدا ، و مع ذلك نجد البحث و التطوير يمكن أن يكون مستهلكا للوقت و مكلفا و محفوفًا بالمخاطر¹.

¹ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، نفس المرجع ، ص422

الخلاصة:

تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل منظمات الأعمال من خلال رسمها لرؤية ، المنظمة و تحديد أهداف التي ترغب في تحقيقها ، و قدرتها على التفكير و التحليل الإستراتيجي ، و صنع القرارات الإستراتيجية و توليها صياغة خطة إستراتيجية .

و من هنا فإن الإدارة الإستراتيجية تعطي للمنظمة القدرة على خلق قابليات متميزة تستند عليها ميزات تنافسية مستدامة تؤدي إلى النجاح و تحقيق نتائج أفضل فنجاح المنظمة في مواجهة التغيرات المختلفة لا يكون إلا باكتساب الخيار الإستراتيجي المناسب لها ، و قبل أن تصل المؤسسة إلى أي الخيارات يناسبها لابد من أن تحدد أهدافها مسبقا و المرور عبر مراحل المختلفة لإعداد الإستراتيجية المختارة بدءا بتحديد الأهداف الهامة و تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية ، ثم محل التنفيذ و أخيرا الرقابة.

فلقد أصبح التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية هو الأداء المهني الصحيح لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق فاعلية الأداء على المدى قصير وطويل الأجل على حد سواء.

وستتناول في الفصل القادم إستراتيجية النمو , ونماذجها , وأشكالها.

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي لإستراتيجية النمو

تمهيد :

تحتل إستراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقارنون النمو بالنجاح و تسعى المنظمات التي تعمل في نشاط إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات و إلى الاستفادة من منحى الخبرة لخفض كلفة الوحدة الواحدة المباعة curve Experience وصولاً نحو زيادة الأرباح ، و يكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينمو بسرعة ، أو إذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر، فنموها مرهون برضا وولاء عملائها عن المنتج أو الخدمة المقدمة، فمن جهة تنتج لها فرصاً للنمو وتحسين وضعيتها، ومن جهة أخرى يضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من الممكن أن تؤدي إلى إفلاسها وزوالها من السوق، فإستراتيجية النمو ليست إستراتيجية واحدة بل هي متعددة تختلف باختلاف الخطة الموضوعية من قبل المنظمات لتحقيق هدف النمو، و لكن بالمقابل تعاني المنظمات التي لم تحقق الحجم الاقتصادي اللازم خسائر اقتصادية ، إلا إذا تمكنت هذه المنظمات من استخدام قطاع صغير و مريح في السوق.

في هذا الفصل نحاول تناول إستراتيجية النمو من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية النمو.

المبحث الثاني: نماذج إستراتيجية النمو.

المبحث الثالث: أشكال إستراتيجية النمو.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول إستراتيجية النمو :

إستراتيجية النمو أكثر الاستراتيجيات التي توجه المنظمة من حيث الاستخدام أو الرغبة في الاستمرار واستخدام تلك الإستراتيجية الخاصة بالنمو في المبيعات والأصول والأرباح أو خليط منهم ، فالمنظمة التي تمارس صناعة يجب عليها أن تنمو حتى تبقى وتستمر في السوق

ومن المعلوم أن المنظمة تنمو ويتغير حجمها مع مرور الوقت ومع الخبرة و الأقدمية في السوق

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية النمو :

يركز هذا الجزء على تقديم توضيح للمصطلح وذلك من خلال تقديم بعض المفاهيم التي تبين معنى إستراتيجية النمو وهي كالتالي:

يخص النمو حجم نشاط المنظمة ، وقد يمس مساحة نشاطها في حالات كما قد لا يمسها ، وبالفعل ، إذا نمت المنظمة مع البقاء في نفس مجالات النشاط الاستراتيجي ، فإن المساحة نشاطها لا تتغير ، بينما إذا نمت مع دخولها أسواق أخرى أو مع تطوير منتجات أخرى فهنا تكون مساحة النشاط معنية بالنمو¹.

النمو هو زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد ، ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا وإنما ناتج عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المنظمة ، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم².

مجموعة من الاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق النمو في ميادين محددة كالمبيعات أو الموجودات أو الأرباح أو مزيج منها، وبشكل عام تلائم هذه الإستراتيجية المنظمات التي تعمل في قطاعات اقتصادية تتميز بالنمو المستمر³. يعبر عن إستراتيجية النمو بأنها الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة ، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة ، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة ، وهي تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي ، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات والاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة⁴.

¹ عيسى حيرش ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، دار الهدى ، الجزائر ، 2012 ، ص 286 .

² كريبوش محمد ، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة ، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014 ، ص 44.

³ صالح عبد الرضا رشيد و احسان دهب جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 283 .

⁴ وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم - العمليات ، دار وائل

للنشر ، عمان ، 2013 ، ص 82.

ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات ، أو حصة المنظمة في السوق وذلك بعمل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي¹ .

تستخدم إستراتيجية النمو حينما تريد المنظمة أن تحقق مستوى من الأهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية² .

تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة ، والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات أو الحصة السوقية ، ويكون ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي ، وهذا عن طريق النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية ، ومن خلال تقديم الخدمة نفسها ، أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة ، أو اقتحام الأسواق الجديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة لنفس زبائنها الأصليين وأسواقها الحالية³ .

تعتمد المنظمة هذه الإستراتيجية بوصفها خيارا باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة ، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة ، وتتطلب هذه الإستراتيجية جهودا إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد وإمكانيات المنظمة ، خدماتها ومنتجاتها في ظروف البيئة الخارجية ومهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح إستراتيجية النمو التي تسعى إلى إتباعها⁴ .

كمفهوم إجرائي:

إستراتيجية النمو هي الاستراتيجيات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهداف أفضل من أهدافها السابقة ، أي توسيع أعمالها ونشاطاتها الاستثمارية ، عن طريق النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية ، وذلك بتقديم منتجات (سلع أو خدمات) جديدة ، أو الدخول في أسواق جديدة .

¹نعيم ابراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 249 .

²نبيل حامد مرسي صقر ، التخطيط الاستراتيجي ، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 2008 ، ص 130 .

³اسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1999 ، ص 214 .

⁴محمد حسين العيساوي والآخرين ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة ، مؤسسة

الوراقة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 409 .

المطلب الثاني : لماذا تتبع المنظمات إستراتيجية النمو :

من خلال المفاهيم التي تناولناها نطرح بعض التساؤلات وهي ما الغاية من إتباع إستراتيجية النمو ؟ أو بالأحرى ما هي أهداف المنظمة عند تبني إستراتيجية النمو ؟

اولا : لماذا تتبع المنظمات إستراتيجية النمو :

هناك أسباب عديدة تدفع بالمنظمات لإتباع هذه الإستراتيجية¹:

- أ_ إن إستراتيجية الثبات أو الاستقرار تعطي الشركات التي تتبعها نجاحا لفترة قصيرة وموت طويل الأمد ، لذلك فإن المنظمات تفضل أن تتبع إستراتيجية النمو لكي تبقى على قيد الحياة.
- ب_ إن أغلب المدراء يربطون الفاعلية بالنمو.
- ج_ هناك من يعتقد أن فائدة المجتمع تقترب باستراتيجيات النمو.
- د_ يحقق النمو والتوسع للمنظمة القيادة والسيطرة في السوق ويحقق للمدراء التنفيذيين السمعة والمكانة الجيدة ، لذا فإن البعض منهم يعتمد على استراتيجيات النمو ليحصل بعد نجاح المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على المكانة والمنزلة التي يبغيها ، كما أن المنظمة الناجحة تكون سمعتها جيدة وتستقطب مدراء جيدين .
- هـ_ إن الاعتقاد السائد أنه كلما نمت وتوسعت المنظمة وزادت خبرتها أدى ذلك إلا انخفاض الكلف وتحسين الإنتاجية والاستفادة من منحنى الخبرة.
- و_ تحقيق اقتصاديات الحجم التي تعني تخفيض الكلفة عن طريق زيادة الكفاءة الجوهرية للنشاطات المختلفة بين وحدات الأعمال في المنظمة.

ثانيا : أهداف إستراتيجية النمو:**يهدف نمو المنظمة إلى²:**

- أ- تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها إذ من الواضح أن في عالم المؤسسات تكون حظوظ البقاء في السوق كبيرة بالنسبة للقوي .
- ب- إعطاء المؤسسة دورا أكبر في مجال نشاطها من حيث إعطائها مكانة تنافسية أكبر .
- ج- منح المؤسسة الفرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتعزيز قدرتها التنافسية.
- د- تحسين مستوى المخرجات والنتائج كتحسين رقم الأعمال مثلا ، ومستوى الأرباح....

¹فاضل حمد القيسي وعلي حسن الطائي ، الإدارة الإستراتيجية نظريات - مدخل - أمثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 315.

²عيسى حيرش ، مرجع سبق ذكره ، ص 287.

هـ- تحسين حجم عوامل الإنتاج كزيادة التشغيل ..

و- الحفاظ على مناصب الشغل

ثالثا - تصنيف أهداف إستراتيجية نمو المنظمة

يمكن تصنيف أهداف إستراتيجية نمو المنظمة على أساس المستويات التالية¹:

أ_ أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التسيري:

قد يساهم النمو في هذا المستوى في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة والمتمثلة في البقاء والاستمرار وتحقيق الربح ، وهذا يتم من خلال تراكمات النجاح المحقق من طرف المؤسسة لتشكيل ثقافة للتسيير داخلها ، يعتمد عليها أصحاب القرار كمرجعية في إعداد المخططات وتسطير الأهداف هذه المرجعية في اتخاذ القرار تظهر من خلال التوافق بين المسيرين والمالكين (المساهمين) على سلوك نهج معين للنمو يحقق أهداف الطرفين المتراوحة بين الارتفاع في معدل الربح والارتفاع في معدل النمو .

ب_ أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي:

يتحقق النمو داخل المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة من خلال اكتسابها لحصص سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها ، ويتحقق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية والتي تمتلكها المؤسسة نتيجة لارتفاع في الحجم وتستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين .

ج_ أهداف إستراتيجية النمو على المستوى المالي:

كما ذكرنا سابقا ، فإن المحيط الذي تتعامل داخله المؤسسة يتسم باللا تأكد ، وبالتالي فإن النمو يساهم بشكل كبير في التخفيض من درجة الخطر وذلك بفضل إتباع إستراتيجية التنويع مثلا ، التي توزع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة القطاعات ، وعلى هذا الأساس يقل تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط لآخر ، داخل المؤسسة فإن النمو يحقق المرونة المالية التي تضمن لها الحصول على التمويل الضروري لاحتياجاتها المالية تحت قيد تحسين المردودية والاستقلالية المالية .

¹كربوش محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 50_52.

المطلب الثالث: طرق إستراتيجية النمو ، النمو الداخلي والنمو الخارجي :

اختلفت المفاهيم التي تناولته من باحث لآخر وذلك على النحو التالي¹:

- استخدمنا في بعض الحالات للتعبير عن مصادر تمويل النمو في النشاط ، فيقتزن حينها النمو الخارجي بمصدر التمويل الخارجي ، والنمو الداخلي بمصدر التمويل الداخلي .
- استخدمنا في حالات أخرى للتعبير عن منابع رقم الأعمال فيعبر مصطلح النمو الخارجي عن الارتفاع في رقم الأعمال المحقق في الخارج (نمو الصادرات) ، ويعبر النمو الداخلي عن الارتفاع في رقم الأعمال المحقق في الخارج (النمو الصادرات) ويعتبر النمو الداخلي عن الارتفاع في رقم الأعمال . الذي تحققه المؤسسة في منشئها الأصلي .

أولا - إستراتيجية النمو الداخلي

أ_ مفهوم النمو الداخلي :

أي أن المنظمة تستطيع أن تتوسع وتنمو وفق قدراتها وإمكانياتها الذاتية ، حيث الاحتياج إلى الأموال والموارد الأخرى للنمو ، سواء داخل القطاع الذي تعمل فيه أو إلى قطاعات أخرى².

أي أن المنظمة تعتمد على مواردها الداخلية في إنشاء قدرات إنتاجية وتسويقية جديدة ، الشيء الذي يجعل مصادر ميزتها التنافسية داخلية هي الأخرى³.

فالنمو الداخلي يقوم أساسا على قدرات المؤسسة ومعارفها ومهاراتها وأموالها دون اللجوء إلى موارد وقدرات غيرها.

ب_ مزايا النمو الداخلي :

وتتمثل هذه المزايا فيما يلي⁴:

¹الياس بن ساسي ، محاولة ضبط مفهوم النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما ، مجلة الباحث ، العدد 6 ، جامعة ورقلة ، ص 34.

²خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص222.

³عيسى حيرش ، مرجع سبق ذكره ، ص289 .

⁴توال أمينة ، دور القياسي المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة بومرداس ، الجزائر، 2009 ، ص 39 .

*الاستعمال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وذلك بأن لا تترك الأموال على شكل سيولة وإنما يتم استغلالها لتحقيق النمو .

*تقوية الثقافة التنظيمية للمنظمة ، وذلك لأنه لا يوجد تدخل خارجي من قبل مؤسسات أخرى مثلما هو الحال في النمو الخارجي أين تلجأ المؤسسات إلى التحالف مع الغير .

*التطور يكون تدريجياً وبالتالي يمكن التحكم في النمو بصورة أحسن .

*تثمين التجربة أو الخبرة المكتسبة من طرف العاملين وكذا الكفاءات الموجودة في المؤسسة .

تتكون عن صاحب المنظمة صورة " البناء " .

جـ عيوب النمو الداخلي:

من أهم عيوب النمو الداخلي تلخص في النقاط التالية¹:

*يفرض على المنظمة تكاليف مرتفعة ، لها تأثير مباشر على هوامش الربحية.

*يتميز النمو الداخلي بالبطيء ، والتمهل ، وهذا يؤثر على مساندة الوتيرة السريعة لنمو السوق.

*محدودية الموارد المالية الضرورية لحيازة الاستثمارات .

*محدودية اللجوء إلى الاستدانة ، بسبب أثر الاستدانة على المردودية المالية .

*الإستراتيجية المتبعة حسب هذا النمط من النمو ، يجلب للمنظمة عدة صعوبات مرتبطة بتدني النتائج خاصة في مرحلة الانطلاق و حالة طرح منتجات جديدة.

ثانيا - إستراتيجية النمو الخارجي :

أ- مفهوم النمو الخارجي:

تقوم إستراتيجية النمو الخارجي على أساس استثمار المنظمة لمواردها في منظمة أخرى أو صناعية أخرى لتحقيق النمو المنشود².

إستراتيجية النمو الخارجي هي الإستراتيجية التي بموجبها تزيد المنظمة من مستوى تحقيق أهدافها بصورة أعلى مما كان عليه مستوى تحقيق تلك الأهداف سابقا ، و هذا يتم عن طريق زيادة المبيعات و الأرباح الناتجة عن زيادة خطوط الإنتاج أو خطوط تقديم الخدمات³ .

¹الياس بن ساسي ، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم الاقتصادية ، تخصص إدارة منظمات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2003 ، ص 6 .

²صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهب جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 287 .

³فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 318 .

إستراتيجية النمو الخارجي لا تعتمد على قدراتها الذاتية فقط ، و لكن المنظمة تعتمد على قدراتها و قدرات غيرها .

ب- مزايا إستراتيجية النمو الخارجي:

و تتمثل هذه المزايا فيما يلي¹:

*تكلفة النمو الخارجي أقل خاصة عند ارتفاع معدلات الفائدة ، و تدني مستوى المردودية .

*النمو الخارجي هو الأكثر انتشارا حديثا ، وذلك لأفضلية السرعة في التوسع.

*يعتبر وسيلة فعالة و سريعة للاستحواذ ، و اختراق الأسواق و تنويع النشاط .

*يؤدي إلى تخفيف عبء المنافسة ، بفعل ارتفاع المردودية ، الناتج عن تجميع الوحدات التقنية و

تفعيل المراقبة الداخلية .

*بواسطة النمو الخارجي ، تتمكن المؤسسة من اقتناء فرص شراء المؤسسات بالشروط التي تتلاءم

مع الإستراتيجية المتبعة.

ج- عيوب إستراتيجية النمو الخارجي:

أما عيوب إستراتيجية النمو الخارجي فتتمثل فيما يلي²:

*ثقافة المؤسسة تصبح مهددة بدخول قيم غريبة عنها .

*عدم تكييف القطاع أو السوق المستهدف مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

*صعوبة إدماج مؤسسة جديدة في المجموعة

*مخاطر حدوث أثر تآزر سلبي

*عملية النمو من الخارج مكلفة جدا ، و لهذا السبب ليس بإمكان كل المؤسسات القيام به .3

*النمو الخارجي يقلص من حرية المؤسسة .

ثالثا - المفاضلة بين النمو الداخلي و النمو الخارجي :

يمكن تلخيص المفاضلة بين النمو الداخلي و النمو الخارجي من حيث الخصائص و مظاهر و الجدول التالي

يوضح ذلك .

¹إلياس بن ساسي ، مرجع سبق ذكره ، ص10.

²توال أمّنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

³عيسى حيرش ، مرجع سبق ذكره ، ص 297.

الجدول رقم (1-2) : المقارنة بين النمو الداخلي و النمو الخارجي

النمو الداخلي		النمو الخارجي	
المظاهر	الخصائص	المظاهر	الخصائص
- إرتفاع الأبعاد (رقم الأعمال ، النتائج المستخدمين) - تغيير الخصائص (المنتجات ، الأسواق ، التمويل ، التنظيم ، التكنولوجيا ، الموارد البشرية) - الاستقلال و السيادة	- شراء الإمكانيات - الإنجاز الذاتي ، للاستثمارات - التطور الذاتي للموارد البشرية و المالية و التقنية (الأبحاث ، التطوير ، القدرة التمويل الذاتي ، تكوين ، المستخدمين)	- زيادة الحجم - تغيير الخصائص - تغيير الأنشطة	- الحيازة الإحتواء ، الاندماج التحالف حالة التنوع - إنخفاض المنافسة في حالة التخصص - إنخفاض درجة الخطر في حالة التنوع
حجم إضافي من الإمكانيات يفضل الموارد الذاتية للمؤسسة		تطور المؤسسة وزيادة الإمكانيات باللجوء إلى أطراف خارجية	

المصدر : دادن عبد الوهاب،دراسة تحليلية للمنطق المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،قسم علوم التجارة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2008،ص
177.

المبحث الثاني : نماذج إستراتيجية النمو :

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي ، وذلك من أجل
القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الأدوات وهي التي يطلق عليها " أساليب التحليل " ، وتوجد العديد
من نماذج نتطرق إلى بعضها.

نموذج دورة حياة المنتج

نموذج BCG

نموذج GE

نموذج Shell

المطلب الأول : نموذج دورة حياة المنتج:

يمثل نموذج " دورة حياة المنتج " واحدا من أشهر النماذج في العلوم الاجتماعية وحتى في بعض العلوم الأخرى ، ذلك أنه يعبر ببساطة عن جانب مهم في حياة البشرية وهو التطور .
ومن أوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة A. marshall كنظام يشابه في تطوره الكائن الحي ، حيث تمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخيرة إلى إنهاء دورة حياتها.

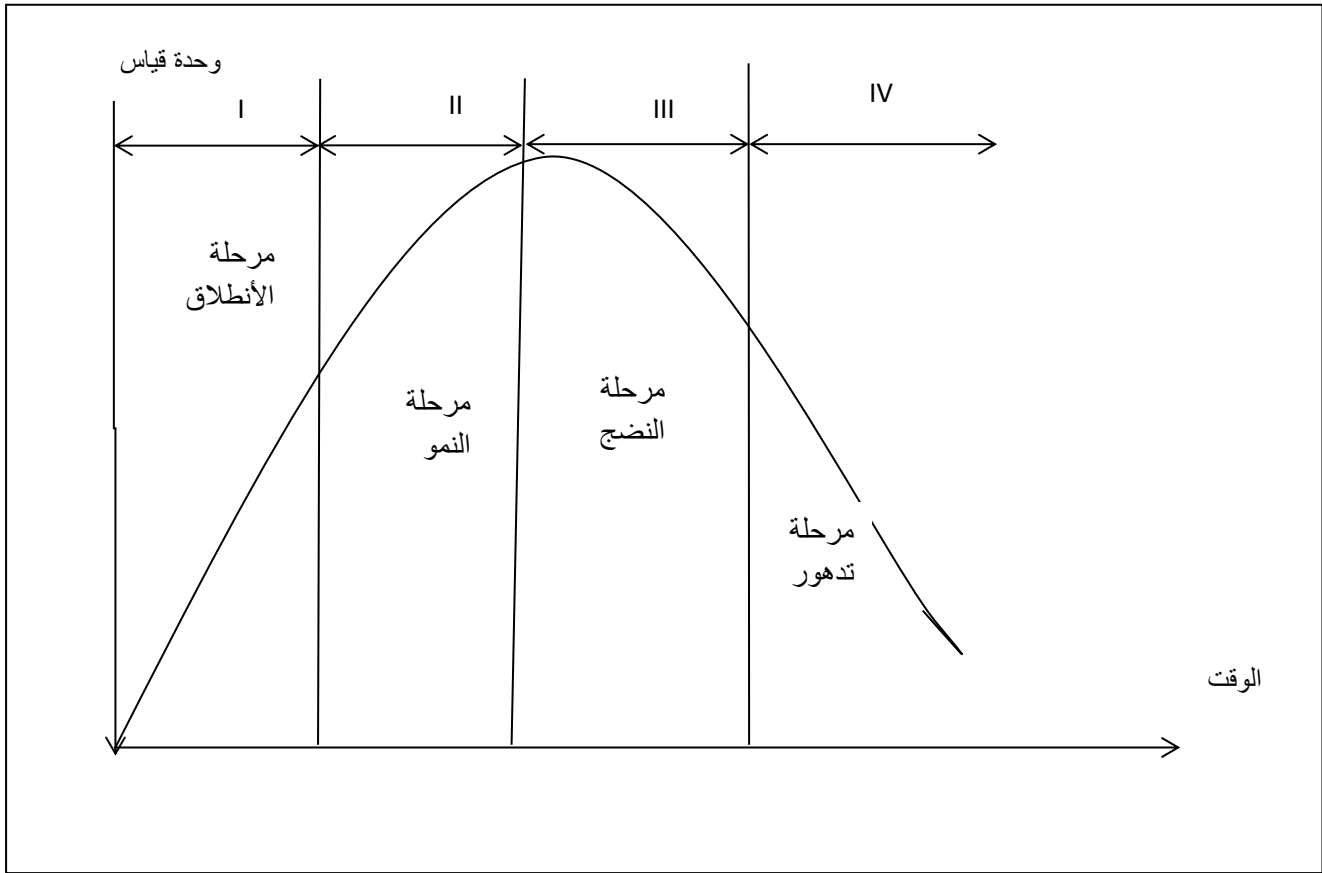
أولا - مفهوم دورة حياة المنتج :

*تعتبر دورة حياة المنتج عن الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه لحين لحظة استبعاده ، وبما أن المؤسسة تتأثر بالبيئة التكنولوجية والثقافية والاقتصادية وغيرها من العوامل ، فإن التنبؤ لسنوات عديدة قادمة يكون صعبا ، وذلك لعدم استقرار الطلب وتقدم في تكنولوجيا العمليات وابتكار الأنظمة ذات التوجه الآلي ، لذلك يتوجب على المؤسسات دراسة ومعرفة دورة حياة كل منتج من منتجاتها داخل الأسواق لإعطاء تصورات عن الديناميكية التنافسية للمنتج¹.

ثانيا-نموذج دورة حياة المنتج

إن نموذج دورة الحياة هو نموذج يمر بخمسة مراحل ، وتشير دورة حياة المنتج إلى المراحل المتباعدة في حجم المبيعات والأرباح التي يمر بها المنتج في السوق ، وتتمثل في مرحلة تطويره و تقديمه ، نموه ، نضوجه ، تدهور .

الشكل رقم (1-2) : مراحل دورة حياة



المصدر : عيسى حيرش ، " الإدارة الإستراتيجية الحديثة " ، دار الهدى ، الجزائر ، 2012 ، ص 193

أ- مرحلة الإنطلاق (التقدّم) :

تمثل مرحلة التقدّم البداية الفعلية للشروع في إنزال المنتج الجديد إلى السوق ، ويلاحظ أن المنتجات مثل قواعد بيانات الحاسوب الآلي المعدة للإستخدام الشخصي ، و " فلاتر " أجهزة التكيف الخاصة بإزالة روائح الغرف ، و مولدات الكهرباء المنزلية التي تملأ بالتدوير هي أشكال لمنتجات في مرحلة التقديم داخل دورة حياة المنتج ، و قد يصاحب تلك المرحلة بعض الأشياء مثل إرتفاع معدل فشل ، وإخفاض درجة المنافسة ، و إجراء تعديلات متكررة على المنتج ، و الإعتماد على توزيع محدود للمنتج .

فهنا نشاط المؤسسة مبتدئ ، يعرف نمو معتدل ، غير مستقر للمبيعات و الإنتاج ، و النتائج في أغلب الأحوال سالبة بسبب تحمل المصاريف الثابتة ، وإخفاض حجم الإنتاج و النتائج المحققة في هذه المرحلة لا تسمح

بالاعتماد على الموارد الداخلية كمصدر تمويل ، مما يؤدي إلى اللجوء إلى الموارد الخارجية ، لمواجهة الإحتياجات المالية المرتفعة¹.

ب - مرحلة النمو :

في هذه المرحلة يتقوى المنتج وينمو بمعدلات كبيرة ، ذلك يصبح معرفا أكثر كما يكن الطلب عليه أكبر ، فتحسن مبيعاته إيراداته يمكن القول أن المنتجات تشرع عموما في إسترجاع تكاليفها في المرحلة ، كما يمكن الجزم أيضا أن المنتج الذي تخطى المرحلة الأولى و دخل المرحلة الثانية من دورة حياته هو منتج ناجح².
خلال هذه المرحلة يشرع المنافسون في الظهور لأن نجاح المنتج أتضح ، فكثر عدد المنتجين و أيضا عدد المقلدين و هذا ما يجعل المنافسة كبيرة و يؤدي إلى تبني إستراتيجيات للإستيلاء على حصص من السوق.

ج- مرحلة النضج :

تبدأ مرحلة النضج بالفترة التي تزداد فيها المبيعات بمعدل متناقص ، حيث لا يمكن أن يتم الحصول على مستخدمين جدد للمنتج بشكل لا نهائي أو غير محدود ، و من ثم يحدث تشبع للسوق آجلا أو عاجلا ، و إذا سارت الأمور بشكل طبيعي ، فإن مرحلة النضج ستكون أطول مرحلة يمر بها المنتج خلال دورة حياته³.
وكنتيجة لإستمرار الأسعار و الأرباح في الإنخفاض ، يحدث سقوط أو خروج لبعض المنافسين من السوق ، كما يحدث إنخفاض و تقلص أيضا للهوامش التي يحصل عليها الموزعين .

د- مرحلة التدهور (الخروج):

تعتبر مرحلة الخروج ، آخر حلقة في حياة المؤسسة أو النشاط ، حيث يبدأ مستوى النشاط في الإنخفاض و ينعكس هذا على المردودية و النتائج ، بشكل يدفع المؤسسة إلى التنازل عن بعض الاستثمارات ، و بداية التفكير في تصور جديد للنشاط ، و تصفية النشاط الحالي⁴.
بالنسبة لدورة حياة المنتج ، فإنه تجدر الإشارة أن السرعة المذهلة التي يعرفها كل من تطور التكنولوجيا و تطوير المنتجات قد أدى في عصرنا إلى تقليص دورة حياة المنتج ، كما أن المنافسة الشديدة التي تمارسها المؤسسات و أيضا التغيرات السريعة لرغبات الزبائن وحاجاتهم قد ساهمت في هذا التقليص لدورة حياة المنتج.

¹إلياس بن ساسي ، تمويل إحتياجات النمو الداخلي للمؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

²عيسى حيرش ، مرجع سبق ذكره ، ص 195

³محمد عبد العظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 295

⁴إلياس بن ساسي ، " تمويل إحتياجات النمو الداخلي للمؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 12

ثالثا - خصائص و أهداف و إستراتيجيات دورة حياة المنتج:

يمكن تلخيص النقاط التالية من خلال الجداول كالتالي:

الجدول رقم (2-2) خصائص و أهداف و إستراتيجيات دورة المنتج

المبيعات	مبيعات منخفضة	نمو متسارع في المبيعات	ذروة المبيعات	انحدار المبيعات
التكاليف	تكلفة مرتفعة لكل مستهلك	تكلفة مرتفعة لكل مستهلك	تكلفة منخفضة لكل مستهلك	تكلفة منخفضة لكل مستهلك
الأرباح	سالبة	تصاعد الأرباح	أرباح عالية	انخفاض الأرباح
المستهلكون	مبتكرون	متبنون سابقون (أوائل)	الأغلبية الوسطى	متقاعدون
المنافسون	قليلون	تنامي عدد المنافسين	عدد المنافسين يبدأ بالتناقص	انخفاض عدد المنافسين

الأهداف

الأهداف التسويقية	تكوين وعي بالمنتج و التشجيع على تجربة	تعظيم الحصة السوقية	تعظيم الربحية و الحفاظ على الحصة السوقية	تقليل الإنفاق و الاستفادة القصوى من الصنف
-------------------	---------------------------------------	---------------------	--	---

الإستراتيجيات

المنتج	تقديم منتج أساسي	توسيع المنتج وتقديم خدمة أو ضمان إلخ	تنويع الأصناف و النماذج	إلغاء فقرات الصنف غير الراجعة
السعر	استخدام طريقة التكلفة + هامش ربح	قم بالتسعير بهدف إختراق السوق	قسم بالتسعير وفق أسعار المنافسين	خفض السعر
التوزيع	توزيع إنتقائي	توزيع مكثف	التركيز بشكل أكبر على التوزيع المكثف	العودة إلى التوزيع الانتقائي
الإعلان	تكوين وعي و اهتمام بالمنتج في عموم السوق	تكوين وعي واهتمام بالمنتج في عموم السوق	التركيز على الفروقات و المنافع القائمة بين الأصناف	تقليل الإعلان بحث يكن مقتصرا على الاحتفاظ بالمستهلكين الموالين
ترويج المبيعات	استخدام وسائل ترويج مبيعات مكثفة	قلص نشط ترويج المبيعات للتشجيع الانتقال بين الأصناف	كشف نشاط ترويج المبيعات لتشجيع الانتقال بين الأصناف	قلص نشاط ترويج المبيعات إلى الحد الأدنى

Source: kotler “ Management , Analysis – planning Implementation , and strategy “ , prentice – Hall , New jersey , 1994 , p 373 .

المطلب الثاني : نموذج بواسطن (BCG)

مجموعة بواسطن الاستشارية (Boston Consulting Group) ، شركة استشارات إدارية تقوم بتقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية جميعها في المنظمة وفقا لمصفوفة (النمو / الحصة السوقية).

أولا _ مفهوم نموذج بواسطن: (BCG)

نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم ، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوما على حصة أكبر منافس في السوق¹.

النموذج يعبر بيانيا عن الاختلافات بين منتجات فيما يتعلق بحصة المنتج في الصناعة التي ينتمي لها والاختلافات في معدل نمو الصناعة ذاتها ، وبالتالي فإن نموذج بواسطن يسمح للمنظمات متعددة الأنشطة أن تقيم المركز التنافسي لكل منتجاتها بالمقارنة ببقية المنتجات والأنشطة ، وتحسب الحصة السوقية للمنظمة بنسبة قيمة مبيعات المنظمة وحصتها في السوق إلى حصة أكبر منافس في السوق².

كملخص لما سبق :

عندما وجدت الإستراتيجية اهتماما كبيرا لدى الكثير من الباحثين والممارسين ، كان لابد من وضع إطار لتشكيل الفكر الاستراتيجي حتى يتمكن المهتمين من إسقاط المعارف النظرية في ممارسات الواقع واتخاذ الإجراءات وفقا لمنظور معين ، وفي هذا الإطار ظهر أول نموذج في مجال إستراتيجية المؤسسات وهو ما يعرف بنموذج BCG ، وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية ، قامت بتطوير وتبسيط نموذج يساعد على إعطاء تصور عن طبيعة الخيارات وفق بعدين مهمين (الحصة السوقية _ نمو السوق) .

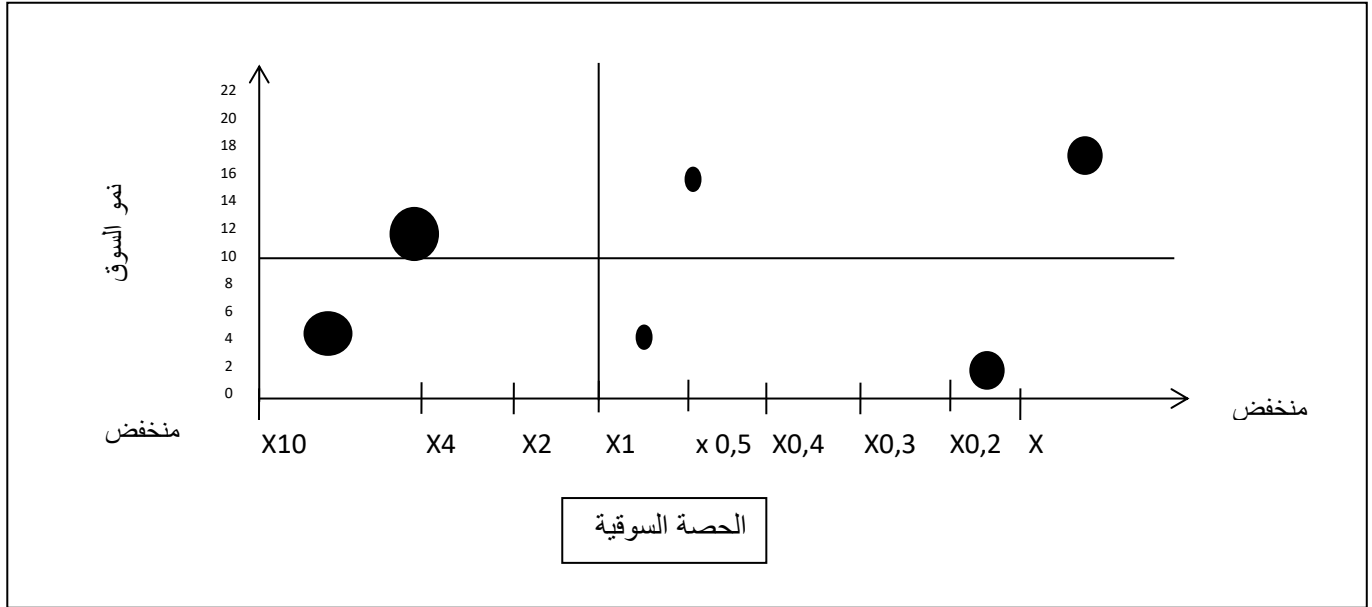
¹مصطفى احمد عبد الرحمان المصري ، " التخطيط الاستراتيجي " ، دار التعليم الجامعي ، مصر ، 2016 ، ص 95.

²محمد احمد عوض ، مرجع سبق ذكره، ص 215.

ثانيا : نموذج BCG

يتكون نموذج بوسطن من أربع إستراتيجية كما هو موضح في الشكل

الشكل رقم (2-2) مصفوفة نموذج جماعة بوسطه الاستشارية BCG



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، " الإدارة الإستراتيجية المفاهيم – العمليات " ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2011 ، ص 88 .

يوضح المحور العمودي معدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج ويعتبر مقياس لجاذبية السوق ، هو يمتد من (صفر% إلى 20%) ، كما يمكن استخدام مدى لمعدل النمو في السوق ، أكبر من ذلك ، و المحور مقسم إلى جزأين ، عال و منخفض وذلك عند المستوى (10%) ، أما المحور الأفقي فيشير إلى النصيب النسبي من السوق ، (أي الحصة السوق مقارنة بحصة أكبر منافس في هذا السوق) ، وهو يقيس قوة الشركة في السوق، و نصيب السوق النسبي يعني أن نصيب وحدات (الأعمال / المنتجات) الإستراتيجية بالشركة قد يمثل (10%) فقط من نصيب وحدات (الأعمال / المنتجات) الإستراتيجية لأكبر شركة أخرى منافسة في السوق نفسه ، أو على محور الأفقي في الشكل ، أو قد يعني أن نصيب هذه الوحدات الخاصة بالشركة يساوي نصيب وحدات أكبر منافس (الرقم 1) على المحور الأفقي بالشكل) أو قد يعني أن نصيب هذه الوحدات يمثل عشرة أمثال نصيب وحدات أكبر منافس (الرقم 10 على المحور الأفقي بالشكل) . كما يلاحظ أن المحور الأفقي تم تقسيمه أيضا إلى جزأين :

الأول من (10%) إلى الواحد ، و الثاني من واحد و حتى عشرة أمثال ، و يعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين هما : البعد الأول هو حصة السوق النسبية و يعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة / أما البعد الثاني هو نمو السوق و يعبر عنه المحور العمودي¹.

يتضح من الشكل إن المصفوفة بصورتها الكلية تتضمن أربعة مناطق هي :

أ - علامة استفهام :

درجة النمو في النشاط عالية / حصة المنظمة في السوق منخفضة ، و هي منتجات شابة تثير إشكالات problems childrens و تتطلب معالجات صحيحة و دقيقة لكونها تحتاج إلى تمويل و تمثل منتجات في بداية دورة الحياة أحيانا ، لذلك تشير الإستفهام إلى التطور أو الترك ، أي إما الدخول في الأسواق ذات النمو العالي ، أو العمل كواحدة من العديد من منظمات الأعمال المنافسة الصغيرة في الصناعات الناشئة ، و علامة الإستفهام هنا تحتاج عموما إلى الكثير من الأموال ، حيث أنها يتوجب عليها الإستمرار بإضافة ما هو مطلوب من العمل و المعدات و الأفراد من أجل مجارة الصناعة ذات النمو السريع بغية أن تصبح بمركز الصدارة ، و إن مصطلح علامة الإستفهام مختار بشكل صحيح لأن منظمة الأعمال هنا عليها أن تفكر مليا بمسألة فيها إذا يجب عليهما أن تواصل الإستثمار بالأموال في العمل أو الخروج من ذلك . أما أفضل الإستراتيجيات للمنظمة هنا أن تقوم بإتباع إستراتيجية التركيز بما يساعدها على تخطى موقف الإنخفاض في حصتها و محاولة الإستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق ، كما يمكنها إتباع أي من إستراتيجيات النمو و التوسع ، وأخيرا فقد لا تتيح إمكانيات إلا إتباع إستراتيجية الانكماش و التراجع عن بعض وحدات الأعمال أو المنتجات.²

*مميزات هذا المربع :

و على ذلك نجد أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلي³:

- إنخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط
- تناقص الأرباح نتيجة إنخفاض المبيعات
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة
- عدم استقرار سمعة و مكانة المنظمة في السوق

¹المسالمة مؤيد سعيد ، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص176 .

²وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 89-90

³عبد الحميد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع ، مصر ،

ب- النجوم :

المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المنظمة و أكثرها ربحية و أكثرها احتمالاً للنمو و التوسع نظراً لأنها تحقق حصة تسويقية مرتفعة نسبياً ، أي بالنسبة للمنافسين و تعمل في سوق مزدهر .
و من الأفضل أن تحصل على كل الاستثمارات التي تكفل لهذه المنتجات الفرصة للمحافظة على مركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها ، و التكامل الأمامي و الخلفي و الأفقي و إختراق السوق و تطوير المنتج و المشروعات المشتركة تعتبر من الاستراتيجيات المناسبة للمنتجات التي تقع في هذا المربع¹.
وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية أحياناً للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق و بخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق².

* مميزات هذا المربع :

- و بناء على ذلك يمكن إيضاح أهم مميزات هذا المربع على النحو التالي³ :
- تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في سوق .
- تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة .
- من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة .
- تتسم المنظمات التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة.

ج- البقرة الحلوب (الوحدات المدرة للنقدية) :

حصة المنظمة في السوق عالية / درجة النمو النشاط منخفضة : و هي الأعمال في الأسواق ذات النمو السنوي الواطئ ، و التي تمتلك حصص سوق كبيرة ، و إن الأعمال في هذه الخلية تولد كثيراً من النقد لمنظمة الأعمال ، إذا لا يتعين على المنظمة أن تمول قدرًا كبيراً من التوسع بسبب إنخفاض معدل نمو السوق ، و طالما أن منظمة الأعمال هي قائدة السوق فإنها تتمتع بوفرات الحجم أو ما يسمى بإقتصاديات الحجم و هوامش الأرباح العالية ، و هنا على منظمة الأعمال التفكير بإتباع إستراتيجية تكون فيها الإستثمارات في مجالات متعددة جديدة ، أو أخرى مساعدة ، مما يتطلب إتباع إستراتيجية التنويع المرتبط أو غير المرتبط ، و من المحتمل أن يتم تمويل المنتجات أو الأنشطة في خانة الوحدات المدرة للنقدية ، و هذا ما يحدث عادة في منظمات الأعمال الناجحة و التنافسية ، و يمثل سيناريو نجاح مناسب لها⁴.

¹ محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 217

² مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري ، مرجع سبق ذكره ، ص 96

³ عبد الحميد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 209

⁴ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 90-91

* مميزات هذا المربع :

و من أهم مميزات هذا المربع ما يلي¹:

- كبر حجم التدفق النقدي و إستمراره .
- غالبا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج.
- لا ترتبط الربحية بإستمرار قيادة السوق فقط ، بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابيا و بقوة .

د- الكلاب (المثيرة للقلق):

تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة و نمو منخفض في السوق ، وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة²، فهي المنتجات الخطرة على حياة المنظمة و تضر بسمعتها و تؤثر على غيرها من المنتجات ، و تجعل المنظمة عرضة لتهديدات لا لزوم لها منتجات ذات حصة تسويقية منخفضة و تعمل في صناعة متدهورة ، فهي أضعف الضعفاء و ينبغي القضاء عليها بالانكماش و التصفية الجزئية³ ، و بالتالي تنتهي إلى التصفية دون التخلي عن هدف إنجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفترة قصيرة الأجل.

. مميزات هذا المربع :

و على ذلك نجد أن أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلي⁴:

- إنخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
- تناقص المبيعات إلى أقل قدر ممكن .
- تناقص الأرباح ، بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر .
- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة .
- تقادم المنتجات و عدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها .

ثالثا - الإستراتيجيات المناسبة للمناطق الأربعة ل BCG :

هناك أربعة بدائل إستراتيجية يمكن السعي لتحقيقها و هي⁵:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 210

² مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري ، مرجع سبق ذكره ، ص 96

³ محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 218

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 212 .

⁵ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سابق ، ص 283 - 284 .

أ- إستراتيجية البناء : أي العمل على زيادة نصيب وحدات الأعمال النسبية من السوق ، لتحقيق مكاسب في الأجل القصير ، و هذا الهدف يعد ملائما لعلامة الإستفهام و الذي يجب تنمية أنصبتها من السوق إذا كان الهدف هو تحويلها إلى نجوم .

ب- إستراتيجية الإنخفاض بالوضع القائم : أي المحافظة على نصيب وحدة الأعمال النسبي من السوق ، و هذا الهدف مناسب للنجوم و كذلك للأبقار القوية المدرة للنقود الكاش لفترة مستمرة .

ج - إستراتيجية الحصاد : و الهدف هنا هو زيادة تدفق النقدية الكاش في الأجل القصير بغض النظر عن الأثر في الأجل الطويل ، و هذه الإستراتيجية مناسبة للأبقار الضعيفة ذات المستقبل الغامض ، حيث تكون هناك حاجة للحصول على نقدية كاش أكبر منها ، ويمكن أيضا أن تستخدم هذه السياسة بالنسبة للكلاب .

د- إستراتيجية الحذف : أي بيع أو تصفية بعض الأعمال أو المنتجات بغرض استخدامها بشكل أفضل في مكان آخر ، و هذه الإستراتيجية مناسبة للكلاب و لعلامة الإستفهام و التي لا تستطيع الشركة معالجتها و تمويلها .

رابعا - عيوب BCG :

هناك العديد من العيوب ل BCG نذكر منها¹:

- اعتماد التحليل على مؤشر معدل النمو كمعيار لجاذبية الصناعة و مؤشر الحصة السوقية كمعيار للموقف التنافسي للمنظمة من شأنه أن يجد من واقعية هذا التحليل و ذلك لوجود مؤشرات مهمة أخرى لم تؤخذ بنظر الاعتبار .

- توجه اهتمام التحليل نحو مقارنة منتجات المنظمة مع منافس واحد (قائد السوق) و إهمال صغار المنافسين من ذوي الحصة السوقية ذات النمو السريع .

- كثيرا ما تثار التساؤلات حول صلة الحصة السوقية بالربحية ، إذ أن المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة يمكن أن تكون ذات ربحية عالية .

- اتخاذ العديد من المنتجات مواقع محيرة في خلايا المصفوفة (المنتج يقع على الخط الفاصل بين خلايا المصفوفة) و بالتالي صعوبة تصنيفها إلى أي من مناطق المصفوفة .

¹صالح عبد الرضا رشيد و أحسان جلاب ، مرجع سابق ، ص 238-239.

المطلب الثالث : نموذج جنرال إلكتريك (GE)

يسميه البعض أسلوب إشارات المرور (stoplight) و يسميه البعض الآخر بشاشة الأعمال (Business screen) و طور هذا الأسلوب من قبل شركة (General Electric) إثر النقد الموجه لمصفوفة (BCG) بسبب محدوديته و اعتماده محوري الحصة السوقية و معدل نمو السوق فقط و عدم قدرته على قياس جاذبية الصناعة و الموقف التنافسي .

أولا - نموذج GE :

أ- يمكن التعبير عن نموذج GE باختصار هو طريقة تقييم الأعمال استنادا إلى موقعها التنافسي و جاذبية الصناعة التي تعمل فيها.¹

ب- مصفوفة GE :

الشكل رقم (2-3) : مصفوفة جنرال إلكتريك

			الموقف التنافسي		
جاذبية الصناعة	أخضر (ربح)	أخضر (ربح)	أصفر (أحترس)		
	أخضر (ربح)	أصفر (أحترس)	أحمر (خسارة)		
	أصفر (أحترس)	أحمر (خسارة)	أحمر (خسارة)		

* جاذبية الصناعة :

- نمو السوق
- حجم السوق

* الموقف التنافسي :

- حصة السوقية النسبية
- المعارف التكنولوجية

¹صالح مهدي محسن العامري و ظاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص 284 .

- المتطلبات الرأسمالية

- شدة المنافسة

- نوعية المنتج

- شبكة الخدمة

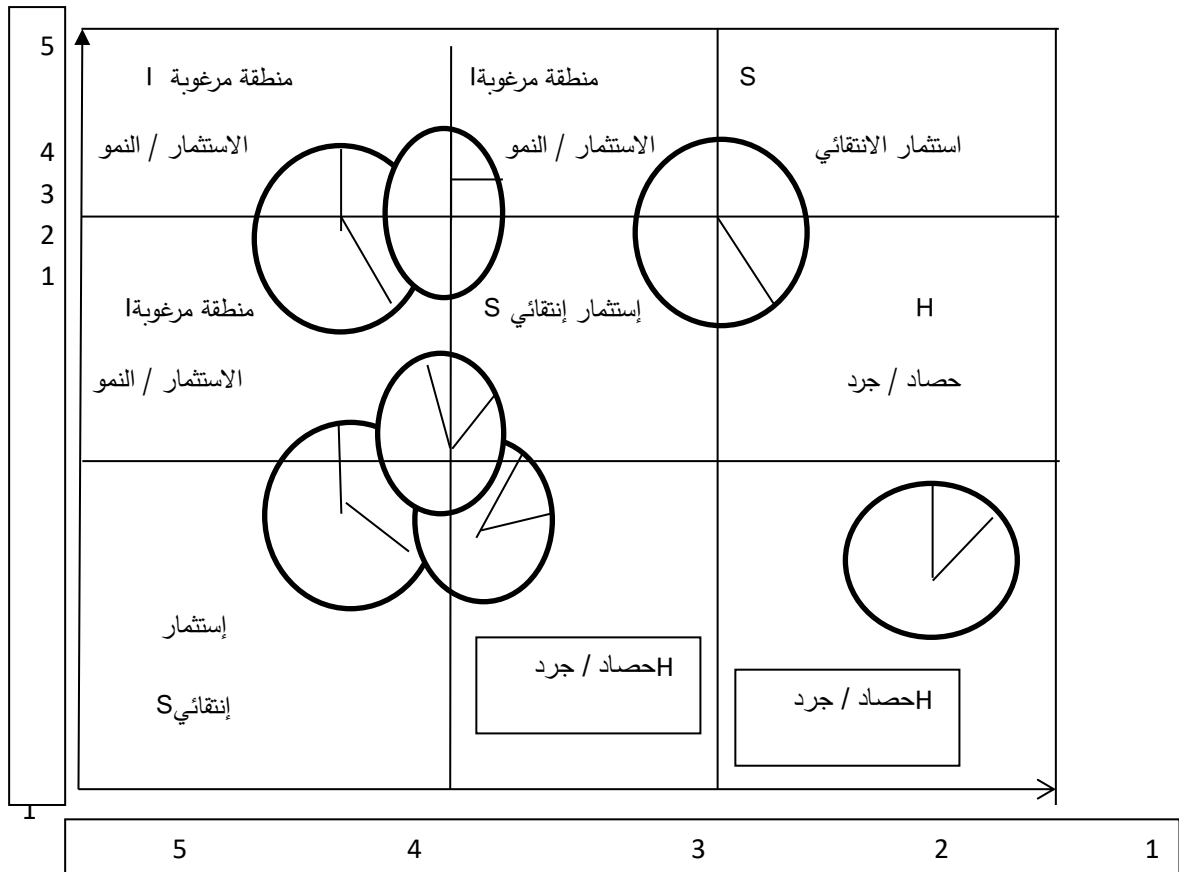
- تنافسية السعر

- التكلفة التشغيلية

Source : charles & Jones , « strategic Management : An Integrated Approach » , 5th ed , houghton Mifflin Company , USA , 2001 .

ج - نموذج GE "أكثر تفصيلاً":

الشكل رقم (2-4) : مصفوفة شركة (GE)



عالي متوسط منخفض

قوة الأعمال - المتوقع التنافسي

I = Invest / Grow

الاستثمار / النمو

s = Selective Investment

الاستثمار الإنتقائي

H = Harvest / divest

الحصاد / الجرد

المصدر : وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2011 ، ص 93

ثانيا - تحليل نتائج مصفوفة :

يستبدل من تحليل نتائج هذه المصفوفة المضامين و الأبعاد الآتية¹:

* تظهر الخريطة مقياس مكون من ثلاث قطاعات ، و هي عالية ، متوسطة ، و المنخفضة لكل المحورين .
إن انتماء النشاط أو الوحدة إلى خلية من هذه الخلايا يتوقف على مجموع النقاط التي يحصل عليها النشاط أو الوحدة محل التقييم على بعدى درجة الجاذبية و الموقف التنافسي ، و يتم تكرار نفس العملية لنشاط آخر ، حتى يتم وضع كل الأنشطة أو الوحدات التابعة للمنظمة على هذه الخريطة .
* إن كل الأنشطة أو الوحدات التي تقع في الخلايا الممثلة للدرجة العالية لكل من جاذبية الصناعة و الموقع التنافسي ، أو في واحد من الأبعاد ذات الدرجة المتوسطة في البعد الثاني فإنها تقع في قطاع (اذهب أو امضي) أي يمثل اللون الأخضر .

- هنا عادة تنصح المنظمة بأن تزيد من حجم إنفاقها و استثمارها في الأنشطة أو الوحدات التي تقع في هذا القطاع و هذه الأنشطة أو الوحدات أو الأنشطة النجوم الساطعة في BCG .
- أما الأنشطة أو الوحدات التي تقع في الخلايا الممثلة لدرجة منخفضة في واحد من الأبعاد و درجة متوسطة في البعد الثاني فإنها تقع في قطاع (توقف) الذي يمثل اللون الأحمر .
- و هذه الأنشطة أو الوحدات التي تقع في اللون الأحمر تمثل نفس الأنشطة و الوحدات التي تقع في مربع الوحدات و الأنشطة المتغيرة أو تمثل نفس الوحدات أو الأنشطة التي تأتي في مرحلة متأخرة من مربع الوحدات أو الأنشطة المدرة للنفقة في مصفوفة BCG .

- أما الخلايا الثلاثة القطرية فهي تحتوي على وحدات أو الأنشطة ذات اللون الأصفر أي قطاع الموقف الحذر و هذه الوحدات أو الأنشطة يجب على الأنظمة أن تأخذ تجاهها موقفا حذرا ، وهذه الوحدات أو الأنشطة تمثل نفس الوحدات أو الأنشطة التي تقع في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة BCG . و إذا توافر للمنظمة بعض الموارد فإنه يمكنها الأنفاق على بعض الأنشطة أو الوحدات الواقعة في هذه الخلايا من أجل تطوير و تحسين هذه الوحدات أو الأنشطة .

¹محمد الصيرفي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر 2008 ، ص 436 .

ثالثا - إستراتيجيات مصفوفة GE

يمكن جمع جميع إستراتيجيات مصفوفة GE في الجدول التالي

الجدول رقم (2-3) : إستراتيجية GE

	الموقف التنافسي			
	ضعيف	متوسط	قوي	قوي
جاذبية الصناعة	<p><u>الحماية لإعادة التركيز :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستثمار المختار من أجل الأرباح - تقييم الصناعة التي أعيد أحيائها - المحافظة على نقاط القوة - إعادة التركيز على التقسيمات الجذابة - تحديد أوقات التخلص أو التجرّد 	<p><u>الإنتقاء :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - إستثمار من أجل النمو - إستثمار بغزارة في الأجزاء المنتقاة - البحث عن التقسيمات السوقية الجديدة و الجذابة - لتعزيز نقاط القوة 	<p><u>مؤقت :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - إستثمار من أجل النمو - إستثمار إلى أقصى حد ممكن . - التنويع العلمي . - تعزيز الموقع . - القبول بالأرباح المعتدلة. 	<p>قوي</p> <p>عالي</p>
	<p><u>إعادة الهيكلة :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الحصاد أو التجريد - تحديد الولاء الأساسي المطلوب - التحرك نحو التقسيمات الأكبر جاذبية 	<p><u>الإنتهازية :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستثمار المختار - بعناية من أجل الحصول على الأرباح - صياغة خطة موقفية لتجنب الهزيمة - تقسيم السوق 	<p><u>التحدي :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - إستثمار من أجل النمو - تعزيز نقا القوة - تشخيص التحديات التي تواجه القيادة - تجنب الهزيمة 	<p>متوسط:</p>
	<p><u>إعادة الهيكلة :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الحصاد أو التجريد - تحديد المواقع التي يجب تجريدّها . - تحديد الوقت المناسب لتعظيم القيمة الحالية . - الخروج من السوق أو التخلص من المنتجات الغير جذابة . 	<p><u>الإنتهازية :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستثمار المختار - بعناية من أجل الحصول على الأرباح . - إنتهاز الفرص البيعية . - البحث عن انتهازية من أجل تعزيز نقاط القوة. 	<p><u>الانتهازية:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستثمار المختار - بعناية من أجل الحصول على الأرباح . - اهيمنة على السوق . - البحث عن جزء محدد . - من السوق ، و التخصص . - البحث الفرص تعزيز نقاط القوة. 	<p>منخفض</p>

source : Arnold , and smith , “ Business strategy and policy “ , Houghton , Mifflinco , 1985

رابعا - الخطوات الرئيسية لتطبيق GE :

هناك مجموعة من الخطوات لتطبيق مصفوفة GE وهي¹:

*تقدير معدل جاذبية الصناعة : ويتم فيها :

أ - إختيار المعايير اللازمة لتحديد معدل الصناعة.

ب- تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف منظمة الأعمال بحيث يكون المجموع واحد.

ج- وضع تقدير للصناعة في ضوء كل من هذه المعايير على أساس :

(1) ليست جذابة على الإطلاق (5) جذابة جدا

د- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة

للصناعة.

*تقدير المركز التنافسي لمنظمة الأعمال : ويتم فيها :

أ- تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة و الضعف لدى منظمة الأعمال مثل الحصة السوقية ، و

المنافسة السعرية ، و التوزيع ... و غيرها

ب- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح منظمة الأعمال

ج- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها على أساس :

(1) مركز تنافسي ضعيف جدا

(2) مركز تنافسي قوي جدا

د- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل ، و تجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز

التنافسي.

¹ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 372

تقدير نتائج التقديرات السابقة: ويتم فيها¹

تحديد الموقع الحالي لكل عامل من العوامل الداخلية إعتقادا على نتائج التحليل السابق، ويمكن تحديد الموقع الفعلي لكافة وحدات الأعمال الإستراتيجية على المصفوفة بحيث تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة.

خامسا- مزايا وعيوب : GE

أ- مزايا GE:

هناك نقاط قوة للمصفوفة تمثلت في نقاط التالية²:

- 1- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي و العمودي بدلا من الإقتصار على عاملي معدل النمو في السوق و الحصة السوقية لمصفوفة BCG.
- 2- تسمح المصفوفة بتحليل أكثر تفصيلا من مصفوفة GCB حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من أربعة مواقع حددتها مصفوفة GCB و التي اتصفت بالبساطة.
- 3- تتناسب الدوائر المتمثلة بوحدات الأعمال المختلفة كالنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها ، بدلا من حجم مبيعات كل منها ، و تمثل الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة المثلثة لحجم الطلب الكلي للصناعة.

ب- عيوب : GE

يمكن توجيه ثلاثة انتقادات رئيسية لمصفوفة GE والتي تتلخص في³ :

- 1- **غموض الأبعاد المتعددة للمصفوفة:** تتطلب GE البحث عن العوامل التي تسهم في تحديد الموقف الإستراتيجي لوحدة النشاط ، و لكل هذا الإجراء يؤدي إلى تعقد المؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة .
- 2- **صعوبة تقييم جاذبية الصناعة :** الغموض يمثل مشكلة للمحورين ، إلا أن جاذبية الصناعة تعد أكثر تأثرا به . ففي حالة تقييم موقف التنافسي فالمنافس القائد في السوق هو أساس المقارنة ، أما تقييم جاذبية الصناعة ، فيعد أكثر تعقيدا.

¹خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس ، مرجع سابق ، ص 253

²ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 289- 290

³نبيل مرسي خليل ، " التخطيط الإستراتيجي " ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1996 ، ص 189

3- اعتماد أولويات الاستثمار على تقديرات ذاتية : من أكثر الانتقادات الموجهة للمصفوفة ، فأداة التقييم للموقف التنافسي هي صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية و المتحصل عليها من وحدة النشاط ، و باستخدام سعر معين للخصم ، إلا أن هناك من ينتقدها على أساس أنها تحمل الخصائص الكيفية لاستثمار معين

المطلب الرابع : نموذج شل DPM Shell

من بين النماذج التي اقترحت للمساهمة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل shell Directional policy matrix (DPM Shell) ، و هي محصلة تطوير مصفوفة BCG وذلك حتى يمكن إستخدامها في مواقف أكثر تنوعا من خلال إضافة متغيرات نوعية و كمية و متعددة.

أولا - مصفوفة shell

الشكل رقم (2-5) : مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل

ربحية السوق (توقعات قطاعات الأعمال)			قوي	المركز التنافسي للشركة
جذاب متوسط غير جذاب				
التحرك و الأنطلاق (1)	التحرك الإنسحابي (8)	عدم الإستثمار (9)	متوسط	
المحاولات الجادة (2)	التقدم الحذر (6)	التحرك الإنسحابي (7)	ضعيف	
القيادة (3)	النمو (4)	التجنب (5)		

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 ، ص 217.

ثانيا- تحليل المصفوفة shell

تتضمن تسعة خلايا بديلة يمكن إستخدامها في تسعة مواقف يمثل المحور الرأسي المركز التنافسي للشركة (الذي يقابل الحصة السوقية في مصفوفة BCG) ، كما يعبر المحور الأفقي عن ربحية السوق (و الذي يقابل معدل النمو في نشاط الصناعة في مصفوفة BCG) .

الخلية رقم (1) التحرك و الانطلاق :

في هذا الموقف تكون فرص الربحية المرتبطة بالمستقبل كثيرة مما يسهل وضع إستراتيجيات النمو و التوسع حيث تنطوي على إختيار ما بين تحقيق نمو في حجم الحصة السوقية للمنظمة أو المحافظة على إستمرار الوضع الحالي¹.

الخلية رقم (2) المحاولات الجادة :

رغم أن القطاع جذاب من ناحية الربحية المتوقعة إلا أن المنظمة في موقع تنافسي وسط ، وذلك يتطلب منها بذل جهود في تحسين إمكاناتها التنافسية و موقعها الإستراتيجي².

الخلية رقم (3) القيادة:

إن الربحية لهذا القطاع جذابة لكن المنظمة لا تمتلك ميزات تنافسية تؤهلها لأن تكون بموقع إستراتيجي ملائم ، وعلى إدارة المنظمة إما اعتماد إستراتيجيات تدريجية للإرتقاء بالإمكانات التنافسية أو يتم التخلص من الأنشطة في هذا القطاع إذا لم تستطع إجراء ذلك³.

الخلية رقم (4) النمو :

يجب أن يسمح الاستثمار للسلعة أن تنمو مع نمو السوق ، ويلاحظ أن السلعة في هذه الحالة تحقق تدفق يكفى للتمويل الذاتي ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التي تأتي من سلع أخرى⁴.

الخلية رقم (5) التجنب :

تشير هذه الخلية إلى أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة ضعيفة في القطاع ، و أن ربحيته المتوقعة متدنية جدا وغير جذابة ، لذلك فإن الخيارات الإستراتيجية المعتمدة هي الانسحاب وعدم الاستثمار و ترك القطاع⁵.

الخلية رقم (6) التقدم الحذر:

تشير إلى قطاع متوسط الربحية و منظمة لديها ميزات تنافسية وسط ، وهنا على المنظمة أن تكون أكثر حذرا عند إتباع إستراتيجيات النمو⁶.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 217

² ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 297

³ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 384-383.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 218.

⁵ خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 261.

⁶ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 297.

الخلية رقم (7) التحرك الإنسحابي:

إن الربحية المتوقعة للقطاع غير جذابة لكن المنظمة تمتلك إمكانات تنافسية متوسطة ، يتطلب الأمر إستخدام إستراتيجيات التراجع وترك هذا القطاع لأنه لاداعي للتطوير في قطاع قد أفل نجمه و أصبح غير جذاب¹.

الخلية رقم 8 : التحرك الإنسحابي:

تحتوي على الأنشطة ذات الإمكانيات التنافسية القوية في السوق متوسط الربحية و يمكن أن تكون إستراتيجيات النمو مفضلة بعد أن يتم إختيار الطرق الملائمة للنمو في هذا النوع من القطاع.²

الخلية رقم 9 : عدم الإستثمار:

المنتجات التي تقع في هذا الموقف من المحتمل أن تحقق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة كل عام ، ولكن إجمالي الخسائر يفوق إجمالي الأرباح خلال فترة وجودها في هذا الموقف ، ومن ثم فإنه من غير المرغوب فيه أن تصل الإدارة بالسلعة إلى هذه المرحلة إلا إذا كانت إدارة غير فعالة³.

ثالثا - معايير مصفوفة شل Shell

يمكن قياس المحورين وفق عدد من المعايير يمكن تلخيصها في الجدول التالي⁴:

الجدول رقم (2-4) : المعايير الرئيسية و الفرعية لمحاور مصفوفة السياسة الاتجاهية

الموقف التنافسي	قطاع الأعمال (ربحية السوق)
-موقف السوق -القدرات الإنتاجية -بحث و تطوير المنتج	-نمو السوق -جودة السوق تتضمن: .ربحية السوق .الهوامش التي تمت المحافظة عليها نتيجة زيادة الطاقة .الحساسية تجاه تسعير البضاعة .نسبة الزبون إلى المنتج (الصناعي) .القيمة العالية المضافة للزبون .غير محدود من حيث الحجم .حساس تجاه المنتجات الأخرى .الإقتصاد على تكنولوجيا الإنتاج -جاذبية السوق -المظاهر البيئية

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، نفس المرجع ، ص 297.

² خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صحبي إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 262.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 218-219.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهب جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 252-255.

1- معدل نمو السوق :

ليس بالضرورة أن يكون القطاع ذو معدل النمو المرتفع هو القطاع ذو النمو الأكبر في الربحية ، ولكن على الرغم من ذلك فإن نمو السوق هو شرط أساسي لنمو ربحية قطاع الأعمال ، و إن كان ليس الشرط الوحيد.

2- معيار جودة السوق:

تشير جودة السوق ، لا سيما في الصناعات الكيماوية ، إلى الربحية المرتفعة للسوق أو الربحية الأكثر استقرارا مع مرور الوقت.

3- معيار جاذبية السوق:

تشير تجربة الصناعات الكيماوية إلى إن زيادة الطاقة الإنتاجية في هذا القطاع تتحدد بحالة عدم التأكد الخاصة بعرض السوق ، كما و أن عرض السوق بدوره يتأثر بقوة الاستخدامات البديلة للمنتجات عندها يكون السوق ذو جاذبية أكبر من المعدل المقبول.

4- معيار المظاهر البيئية:

تشير إلى التأثيرات المنتظمة التي يمكن أن تحدثها بعض القيود في ميادين معينة كتصنيع المنتج أو نقله أو تسويقه مما يحتم قياس تأثير هذه القيود المستند إلى التنبؤ في نمو السوق.

5- معيار موقف السوق:

تشير إلى الحصة النسبية للمنظمة من إجمالي حصة السوق وفيما إذا كانت مطمئنة أم لا

6- معيار القدرة الإنتاجية :

يهتم هذا المؤشر بالجمع بين كل من : اقتصاديات العملية ، الأجزاء الصلبة ، الموارد ، بحث و تطوير المنتج.

المبحث الثالث : أشكال إستراتيجية النمو

عندما تقوى أي صناعة من الصناعات و تصبح ناضجة فإن معظم منظمات الأعمال التي تنتمي إليها تصل إلى الحدود القصوى للنمو و التي تعتمد على إستراتيجية التركيز ، باستثناء المنافسون القادرون على التوسع دوليا في الأسواق الخارجية ، فإن باقي منظمات الأعمال لا يصبح أمامها إختيار آخر إلا الإتجاه نحو التنويع في صناعات أخرى بشرط أن تكون مازالت راغبة في الاستمرار في النمو.

المطلب الأول : إستراتيجية التركيز

أولا - مفهوم إستراتيجية التركيز

- تسعى هذه الإستراتيجية إلى النمو من خلال إستهداف سوق معين ، أو شريحة معينة من المستهلكين ، و تركيز نشاط المنظمة الإنتاجي و التسويقي عليها ، بأن تعطيهما المنظمة كل إهتماماتها من أجل تسويق منتجها إليها¹.

- تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستوى من الأهداف يرتفع كثيرا عما تحقق في السنوات السابقة ، وذلك عن طريق زيادة حجم الإيرادات من المبيعات ، أو زيادة النصيب في السوق ، أو التوسع في السوق².
- نعى بها التركيز على منتج وحيد مريح بإعتباره دعامة أساسية للمنظمة³.
- وهي إستراتيجية النمو التي تركز على منتج أو خدمة واحدة أو على عدد قليل و مترابط من المنتجات و الخدمات⁴.

- من خلال المفاهيم السابقة فإن إستراتيجية التركيز هي التي تشير إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه فنتج نوعا واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين.

ثانيا- أبعاد إستراتيجية التركيز

أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-5) أبعاد إستراتيجية التركيز

التركيز على العملاء
*الإعتماد على العملاء الحاليين : -زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء -تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها -إتساع خط المنتجات (الأحجام ، البدائل ، الأنواع)

¹محمد حسين العيساويو الآخرون ، مرجع سابق ، ص410.

²نبيل حامد مرسي صقر ، مرجع سابق ، ص131.

³نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الاستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2008 ، ص 127.

⁴سعد غالب ياسين ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 113.

<p>*جذب عملاء المنافسين :</p> <p>-زيادة الجهود الترويجية</p> <p>-الاعتماد على إستراتيجية وضع الأسعار</p> <p>*جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج :</p> <p>-الإعلان عن إستخدامات جديدة</p> <p>-تقديم برامج ترويجية و عروض أسعار خاصة</p> <p>-زيادة فرصة إتاحة المنتج (مناطق جديدة)</p>
<p>التركيز على المنتج</p>
<p>-تباين و إختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنتجين</p> <p>-تنمية تطوير إستخدامات جديدة للمنتج</p> <p>-تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج</p>
<p>التركيز على التكنولوجيا</p>
<p>-تطوير الآلات و المعدات الجديدة لتحسين الكفاءة</p> <p>-تحسين جودة المنتجات</p> <p>تطوير إستخدامات و منافع جديدة للمنتج</p>

المصدر : عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في علم متغير " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 236.

ثالثا - بدائل إستراتيجية التركيز :

يمكن تحقيق هذه الإستراتيجية بإستخدام عدد من البدائل¹ :

1 -زيادة مستوى المبيعات عن طريق تشجيع الطلب الأولى ، و تشجيع وضع استخدامات جديدة للمنتج الحالي في نفس المنطقة ، و ل نفس المستهلكين ، و بنفس السعر ، و تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة للمنظمات صغيرة الحجم ، مع نصيب صغير في السوق ، سواء كان المنتج في مرحلة النمو المرتفعة ، أو في مرحلة النضج لدورة حياة المنتج.

2 -زيادة مستوى المبيعات عن طريق تنمية السوق (بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة).

3 -زيادة المبيعات بإستخدام إستراتيجيات تسعير جديدة .

¹نبيل حامد مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .

- 4- زيادة المبيعات بإضافة تعديلات في المنتج ، بالنسبة للأجزاء الجديدة في السوق كاستخدام أحجام جديدة أو ماركات جديدة .
- 5- زيادة المبيعات بإجتذاب مستهلكين جدد كانوا يستخدمون السلع المنافسة وذلك بإستخدام علامات مميزة وزيادة مجهودات الترويج.
- 6- زيادة بإجتذاب الأفراد الذين لم يستخدموا السلع من قبل وذلك عن طريق التوسع في إستخدام التجربة أو استخدام إستراتيجيات التسعير ، أو تطوير المنتج وذلك بتطوير منتجات جديدة للأسواق الحالية أو لأسواق جديدة

رابعا - مزايا و عيوب إستراتيجية التركيز

أ- مزايا إستراتيجية التركيز :

تتيح إستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتجها التمتع بالعديد من المزايا أهمها¹:

- 1 -**الاستفادة بمزايا التخصص :** وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف ، و إتقان الإنتاج ، و متابعة التطورات في مجال الصناعة و الاستجابة لها ، و إشباع حاجات و متطلبات العملاء و غيرها .
- 2 -**القدرة على التجديد و التطوير :** فغالبا ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع و الابتكار في مجال تخصصها.
- 3 - **اكتساب المزايا التنافسية العالية :** نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات و المنتجات.

ب- عيوب إستراتيجية التركيز:

- على الرغم من هذه المزايا الإستراتيجية التركيز فبعض المنظمات لا ترغب لها ، لهذه الأسباب²:
- 1 -**عدم الاستجابة السريعة في الظروف البيئية المحيطة ،** فاحتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف سياسة أو اقتصادية يكون أمرا ممكنا قد يؤثر على الطلب على منتجات الشركة.
- 2 -**ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة و يقدمون المنتجات بجودة أفضل و بأسعار أقل.**

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص192.

² عبد العزيز صالح بن حبتور ، " الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،

عمان ، 2007 ، ص 237

- 3- التطور التكنولوجي قد يشكل قيوداً على الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إذ لا بديل لها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تتعلق بأنشطتها المتخصصة.
- 4- الاتجاه لإشباع مختلف حاجات و رغبات العملاء للحفاظ عليهم وعلى استمرارية تعاملهم.
- 5- توزيع المخاطر على مجالات المنتجات المتعددة مما يخفض من احتمال تعرض الشركة لتحقيق الخسائر.
- 6- عدم التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الخام
- 7- الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة (المادية + البشرية)

المطلب الثاني : إستراتيجية التنوع

تعتبر هذه الإستراتيجية من أقدم الإستراتيجيات التي استخدمت و تتحقق بإضافة منتجات أو خدمات جديدة لخطوط المنتجات الحالية.

أولاً - مفهوم إستراتيجية التنوع :

- هو تحديد الأنشطة التي يجب أن تنافس فيها الشركة لتعظيم أرباحها في المدى الطويل¹.
- عندما تقوى أي صناعة من الصناعات و تصبح ناضجة فإن معظم منظمات الأعمال التي تنتمي إليها تصل إلى الحدود القصوى للنمو و التي تعتمد على إستراتيجية النمو المركز وباستثناء المنافسون القادرون على التوسع دولياً في الأسواق الخارجية ، فإن باقي منظمات الأعمال لا يصبح أمامها إختيار آخر إلا الاتجاه نحو التنوع في صناعات أخرى بشرط أن تكون مازالت راغبة في الإستمرار في النمو².
- تعني دخول المنظمة إلى قطاعات اقتصادية أخرى ، ويكون أمام المنظمة خيارين إستراتيجيين عليها الإختيار من بينهما ، هما : التنوع المركز أو التنوع لقطاعات ليس لها صلة³.

- تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة و الدخول في أسواق جديدة⁴.

¹محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل على بسيوني ، " الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل " ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2008 ، ص 733 .

²ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي ، " الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم و نماذج تطبيقية " ، الدار الجامعية ، مصر ، ص 285 .

³ناصر محمد سعود جرادات ، " الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث " ، أثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 208 .

⁴مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري ، مرجع سابق ذكره ، ص 91 .

- تعني إستراتيجية التنوع أن تختار الإدارة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلفة تماما عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها المنظمة في وقت الحاضر و لفترة طويلة ، فبدلا من الاعتماد على منتج أو عدد قليل من المنتجات تختار الإدارة الإستراتيجية التنوع الإنتاجي و ذلك بهدف تجزئة المخاطر و تنمية أرباح المنظمة¹.

*من خلال المفاهيم السابقة فإن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال:

- تقديم منتج أو خدمة جديدة .

- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية .

- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية .

ثانيا - العوامل أو الأسباب التي تؤدي بالمنظمات إلى استخدام إستراتيجية التنوع :

هناك العديد من العوامل نذكر منها² :

1 - خوف المنظمة من أن يكون خط المنتج الحالي قد اقترب من حالة التشبع في السوق ، أو حالة تقادم ، و ترغب المنظمة في أن تحقق استقرارا و توازنا في إيراداتها ، و أن يكون السوق من الصغر بحيث يكون من الصعوبة تحقيق أهداف النمو بكفاءة.

2 - إذا كانت المنتجات الحالية تنتج نقدية أو تولد نقدية كبيرة بحيث يكون من المفيد إعادة استثمارها. الفرصة في المنتجات الأخرى تعطي عوائد طيبة.

3 - بإضافة منتجات جديدة ، فإن تكلفة الواحدة تنخفض.

4 - سياسة الضرائب تحبذ إعادة الإستثمار في البحوث و التطوير ، و يؤدي ذلك إلى ظهور منتجات جديدة.

5 - قد تتجه المنظمة إلى إستراتيجية التنوع عن طريق الاندماج للحصول على عديد من المنافع كالتخفيضات في الضرائب ، و سرعة الدخول في الأسواق الدولية ، و تحقيق الكفاءة الاقتصادية.

*ويمكن تلخيص أسباب اعتماد إستراتيجية التنوع في نقاط التالية³ :

- تنوع المخاطر .

- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع .

- تحقيق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.

¹سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 117.

²نبيل حامد مرسي صقر ، مرجع سبق ذكره ، ص 133- 134 .

³نبيل محمد مرسي ، " إستراتيجية إنتاج و العمليات - مدخل إستراتيجي " ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، ص 252.

-زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.

ثالثا - إستراتيجية التنوع المرتبط (المركز)

أ- مفهوم إستراتيجية التنوع المرتبط :

إن المنظمة يمكن أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها كوسائل خاصة بها للتنوع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية ، حيث يمكن لهذه الصناعة ، و المهارات التسويقية ، و المقصود بالتنوع في صناعة ذات إرتباط أو علاقة هو أن منتجات هذه الصناعة أو العمليات الإنتاجية اللازمة لدخولها متشابهة إلى حدٍ ما من حيث مثلا : التكنولوجيا المستخدمة ، و التهديدات التي تتعرض لها ، قنوات التوزيع إلخ¹.

-وهي أحد الإستراتيجيات التي تطبق في الأسواق النامية و معناها إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية، و ينظر إليه المستهلكون بإعتباره أحد المنتجات التي تدخل في تشكيله المنتجات الأساسية للمنظمة².
-و تعتمد هذه الإستراتيجية إلى إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة من حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر مثل إرتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو الانتاج³...

- نعني به دخول الشركة في أنشطة جديدة تكون مترابطة و متوافقة مع النشاط الرئيسي لها من حيث التكنولوجيا ، الأسواق أو الإنتاج⁴.

*من خلال المفاهيم السابقة ، إن إستراتيجية التنوع المرتبط تعتمد على إضافة منتجات ترتبط بأعمال المنظمة الحالية حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا ، الإنتاج التسويقي.

ب- أنواع التنوع المرتبطة :

هناك نوعان من التنوع المرتبط هما :

1-التنوع المتمم المترابط :

إن هذا النوع من التنوع يحدث عندما تقوم منظمة الأعمال بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات و نشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة ، وليس من خلال تغيير آخر سوق لمنتجاتها ، و يستخدم هذا التنوع عندما تكون منظمة الأعمال في صناعة جذابة⁵.

¹ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 285-286 .

²محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ،ص 174.

³نبيل محمد مرسي ، إستراتيجية الإنتاج و العمليات ، مرجع سابق ذكره ، ص 252 .

⁴نبيل محمد مرسي ، " إستراتيجية الإدارة العليا" ، امكتب الجامعي الحديث ، مصر ،ص 313 .

⁵فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 327-328.

2- التنوع التكميلي المترابط :

ويشمل على توسيع العمل من خلال إدخال أسواق منتجات / خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها منظمة الأعمال فعلا ، و يستخدم هذا النوع عندما يكون لدى منظمة الأعمال مركز أعمال قوى ، لكنها تشارك في سوق ذو جاذبية عادية أو واطئة¹ .

ج- متى تتبع المنظمة إستراتيجية التنوع المرتبط² :

1- يكون من الممكن إستخدام القدرات التنافسية للشراكة في مجال واسع من المنتجات الصناعية و الأنشطة التجارية .

2- عندما لا تزيد تكاليف البيروقراطية على القيم التي يمكن الحصول عليها بسبب أقتسام الموارد أو نقل القدرات إلى الوحدات الأخرى.

د- إستراتيجية التنوع المترابط فعالة³ :

-عندما تعمل المنظمة في صناعة ليس فيها نمو أو أنها بطيئة النمو .
-عندما يتم إضافة منتجات جديدة ولكنها ذات علاقة و التي سوف تطور و بشكل بالغ الأثر من مبيعاتها لمنتجاتها الحالية.

-عندما يكون بالإمكان طرح منتجات جديدة ولكنها ذات علاقة بالسوق و بأسعار تنافسية جدا .
-عندما يكون للمنتجات الجديدة المذكورة مستويات مبيعات فصلية لإحداث توازن في الإرتفاعات و الإخفاضات الموجودة في مبيعات المنظمة .

-عندما تكون المنتجات حاليا في مرحلة تراجع من دورة حياة المنتج .
-عندما يكون للمنظمة إدارة أو فريق إدارة قوي .

رابعا - إستراتيجية التنوع غير المرتبط (مختلط ، غير مركز)

أ- مفهوم إستراتيجية التنوع غير المرتبط (مختلط ، غير مركز)

-وهي منظمات قامت بالتنوع دون ربط أنشطتها الجديدة بنشاطها القديم و بحيث لا تزيد نسبة مبيعاتها من أكبر نشاط عن 70% من إجمالي مبيعاتها⁴.

¹طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 412.

²محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل على بسيوني ، مرجع سبق ذكره ، ص 767 .

³محمد حسين العيساوي و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 416.

⁴سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

- أي التنوع إلى قطاعات مختلفة كلياً ، كأن تدخل شركة صناعة منتجات غذائية إلى قطاع الصحافة و الإعلام فتصدر مجلات أو القطاع الصحي¹ ...
- يتحقق هذا التنوع عندما لا تكون الأعمال الجديدة مرتبطة بالأعمال الحالية².
- يقصد بها الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماماً من حيث نوعية النشاط³.
- أي التنوع في صناعة ليست لها علاقة بالصناعة التي تنتمي إليها حالياً ، و الدافع الأساسي لإتباع هذه الإستراتيجية يتمثل غالباً في الإعتبارات المالية خاصة بالنسبة للمنظمات التي تتمتع بمركز مالي قوي و تسعى إلى مزيد من الربحية و لا تجد فرص جذابة للنمو في صناعات أخرى متشابهة⁴.
- من خلال المفاهيم السابقة فإن إستراتيجية التنوع غير المرتبط تستخدم إذا كانت المنتجات أو الخدمات المضافة ليست مرتبطة بخط المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي ، أو الإنتاجي ، أو قنوات التسويق.....

ب- متى تتبع المنظمة إستراتيجية التنوع المرتبطة⁵ :

- 1 - تكون مهاراتها المرتبطة بوظائفها الأساسية متخصصة جداً ، و لها تطبيقات محدودة خارج نطاق عمل الشركة الأساسي.
 - 2 - عندما توجد لدى إدارتها قدرات واضحة على إدارة النشاط بطريقة فعالة ، و عندما تقوم بالإستحواذ على الشركات سيئة الإدارة و تقوم بإعادة هيكلتها.
 - 3 - عندما لا تزيد تكاليف البيروقراطية على العائد من التنوع.
- ### ج - إستراتيجية التنوع غير المترابط فاعلة⁶ :
- عندما تزداد عوائد المنظمة من منتجاتها الحالية من خلال إضافة منتجات جديدة ليس لها علاقة.
- عندما تنافس المنظمة في صناعة ذات تنافس شديد وليس فيها نمو و التي تشير إليها هوامش الربح الواطئة و العائدات المنخفضة في الصناعة.
- عندما يكون بالإمكان إستخدام قنوات التوزيع الحالية للمنظمة لتسويق منتجات جديدة للزبائن الحاليين.

¹ناصر محمد سعود جرادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .

²عبد العزيز سالم بن حبتور ، مرجع سبق ذكره ، ص 238.

³نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .

⁴ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 286.

⁵محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل علي ببيوني ، مرجع سبق ذكره ، ص 767 .

⁶محمد حسين العيساوي و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 418.

- عندما تكون أنماط بيع المنتجات الحديدية غير متأثرة - مقارنة بمنتجات المنظمة الحالية.
- عندما تواجه صناعة المنظمة الأساسية تراجعاً سريعاً في المبيعات و الأرباح.
- عندما يكون لدى المنظمة رأس المال اللازم للحصول على المهارات الإدارية ، المطلوبة لغرض المنافسة و بنجاح في الصناعة الجديدة.
- عندما يكون لدى المنظمة الفرصة لشراء أعمال تجارية غير ذات العلاقة و التي تعد فرصة إستثمارية جذابة
- عندما يكون الإتحاد المالي بين المنظمة المطلوبة و الطالبة يؤدي إلى أداء أفضل من عمل المنظمة الطالبة لوحدها.

المطلب الثالث : إستراتيجية التكامل

تعد إستراتيجيات التكامل من استراتيجيات النمو المحبذة بمنظمات الأعمال ، خاصة و إنها تدر على المنظمة الأعمال أرباح إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال.

أولاً - إستراتيجية التكامل العمودي

أ- مفهوم إستراتيجية التكامل العمودية :

- قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية ، ويتم التكامل العمودي بطريقتين هما : تكامل عمودي خلفي و تكامل عمودي أمامي¹.
- قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملية الإنتاجية ، و التي يتم التزويد بها من قبل المنتجين أو مؤسسات أخرى².
- الوضع الذي تستخدم فيه المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية كجزء أو كل من مستلزمات إنتاج عملية إنتاج أخرى³.
- تنظيم العمليات الإنتاجية المتعاقبة في مؤسسة واحدة ، تحت ملكية و مراقبة واحدة⁴.

¹باسم مكحول و نصر عطيانى ، " التكامل العمودي و الأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية " ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 12 ، العدد 2 ، 2004 ، ص 5 .

²فريك يحي ، " إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة " ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص الاقتصاد النقدي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة ، الجزائر ، 2012 ، ص 53 .

³حمران عبد القادر ، " التكامل العمودي و المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد نقدي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة ، الجزائر ، 2012 ، ص 3 .

⁴Riordan , Michael , "competitive effects of vertical integration" , a seminar at Columbia university , advances in the economies of competition low , 2005 , p4 .

- من خلال المفاهيم السابقة فإن إستراتيجية التكامل العمودي تدخل المنظمة في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها بدلا من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة ، يتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية و تسويق المنتجات تامة الصنع.

ب - أنواع إستراتيجية التكامل العمودي :

تعدد أشكال التكامل العمودي على النحو التالي :

1-التكامل العمودي الخلفي:

1-1 مفهوم التكامل العمودي الخلفي:

- قيام المنشأة بالتحرك نحو مصادر المدخلات¹.
- أن تستخدم المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية خلفية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أمامية².

- يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي يتولى إنتاجه في الوقت الحالي³.

- عندما تتجه منظمة الأعمال نحو السيطرة على المواد الأولية فإنها تحقق التكامل العمودي الخلفي ، فقد يكون من خلال السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستعملة في العمليات أو عند رغبة منظمة الأعمال في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي⁴.

- تلجأ المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم يكن الموردون الحاليون قادرين على تلبية احتياجات المنظمة من ناحية السعر و الجودة و توقيتات التسليم ، وإذا لم يحرص الموردون على مساعدة المنظمة في أوقات الأزمات حيث يزداد الطلب على مستلزمات الإنتاج⁵.

- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن التكامل العمودي الخلفي هو الذي يتحقق عند رغبة المنشأة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية ، خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية ، أو عند رغبة المنشأة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة.

¹باسم مكحول و نصر عطيانى ، مرجع سبق ذكره ، ص 5 .

²حران عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص 5 .

³فريك يحيى ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

⁴خالد محمد طلال بنى حمدان ووائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 224 .

⁵محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 178 .

2-1 أسباب التي تدعو المنظمات لإتباع إستراتيجية التكامل الخلفي¹:

- 1 - حصول المورد على أرباح كبيرة تمثل عائدا معقولاً إذا أرادت المنظمة الإستثمار في شراء مصدر توريد.
 - 2 - عدم قدرة المورد على الوفاء بإحتياجات المنظمة من ناحية الوقت و الجودة و السعر.
 - 3 - توافر الإمكانيات المادية و الإدارية لقيام المنظمة بدور المورد.
 - 4 - قلة عدد الموردين بالمقارنة بعدد المنافسين في السوق مما يزيد من القوة التنافسية للمنظمة بسيطرتها على نسبة عالية من إجمالي التوريدات للصناعة.
 - 5 - إرتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج.
 - 6 - إزدهار الصناعة و توقع استمرار نموها.
- 2 - مفهوم التكامل العمودي الأمامي:
- 1-2 مفهوم التكامل العمودي الأمامي :

- يتمثل التكامل العمودي للأمام في قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجات الحالية².
 - قيام المنشأة بالتحرك نحو الأمام لتسويق منتجاتها بنفسها³.
 - إندماج بين منشأة تنتج مدخلا و مؤسسة أخرى تستخدم هذا المدخل في إنتاجها⁴.
 - يهدف التكامل العمودي الأمامي إلى الدخول في مجال توزيع منتجات منظمة الأعمال عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي⁵.
 - من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن التحرك بإتجاه موقع السوق و الزبائن ، من خلال الحصول على منافذ التوزيع ، و يتضمن هذا التكامل الحصول على الملكية أو السيطرة الأكبر على نشاط البيع و التوزيع.
- 2-2 أسباب تدعو للمنظمات إلى تطبيق إستراتيجية التكامل الأمامي⁶ :

¹محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 178-179 .

²فريك يحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

³باسم مكحول و نصر عطيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 5 .

⁴حاران عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

⁵ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 410.

⁶محمد حسين العيساوي و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 413 .

- حصول الموزع على أرباح كبيرة تمثل عائدا مقبولا يبرز الاستثمار في فتح منافذ توزيع أو شراء منظمات للبيع للمستهلك .
- عدم قدرة الموزع على الوفاء باحتياجات المنظمة من بيع السلعة أو الخدمة بالسعر المناسب و الإعلان و الترويج و خدمات ما بعد البيع.
- اهتمام الموزعين بسلع المنافسين بالمقارنة باهتمامهم بسلع المنظمة و خدماتها.
- إذا توافرت المنظمة القدرات المالية و الإدارية للدخول في نشاط التوزيع لتدعيم النشاط الرئيسي و زيادة أرباح المنظمة.

ج- مزايا و عيوب التكامل العمودي :

1- مزايا التكامل العمودي¹ :

- يحقق التكامل العمودي عددا من المزايا أهمها :
- تخفيض تكاليف التعامل مثلا تخفيض تكاليف الشراء و البيع في حالة عدم التكامل .
- يعد أساسيا لتأمين إحتياجات الشركة من المواد البالغة الأهمية .
- يسمح بحدوث وفورات في التكلفة من خلال تحسين التنسيق لجداول الإنتاج و المخزون بين المراحل المختلفة.

- تحقيق الكفاءات التكنولوجية و خلق حواجز مرتفعة للدخول في السوق

2- عيوب التكامل العمودي² :

- الكلف و المصروفات الإدارية و الرأسمالية الكبيرة الملازمة و المصاحبة للسيطرة على مدخلات المواد الخام أو جلب قنوات التوزيع إلى داخل المنظمة .
- فقدان المرونة الناتج عن فقدان القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ولا سيما أن الإستثمارات تكون كبيرة في مجال نشاطات التكامل العمودي التي لا يمكن نشرها بسهولة في أي مكان.
- المشاكل المصاحبة للقدرة غير المتوازنة أو الطلب غير التام على طول خط سلسلة القيمة.
- الكلفة الإدارية الإضافية الملازمة لإدارة مجموعة النشاطات ذات التعقيد الكبير.

¹نبيل محمد مرسي ، " إستراتيجية الإنتاج و العمليات " ، مرجع سبق ذكره ، ص 404 .

²فاضل حمد القيسي و على حسون الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 324 .

ثانيا - إستراتيجية التكامل الأفقي :

أ- مفهوم إستراتيجية التكامل الأفقي :

- تشير إلى إتجاه الشركة لزيادة طاقاتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي ، من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل الشركة ، أو الإستحواذ أو الإندماج مع شركة ماثلة بغرض الحد من الظروف المنافسة¹.
- يتم التكامل عند دخول منظمة الأعمال لميادين عمل جديدة ، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة في الأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة . كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه و بالعملية الإنتاجية نفسها ، أو تقوم بشراء المنظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة للمنتج نفسه².

-معناه السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء و التملك ، أي أن معناه السيطرة على منظمة أخرى في نفس المرحلة الإنتاجية التي تعمل فيها المنظمة التي تطبق التكامل الأفقي³.
-تشير إستراتيجية التكامل الأفقي إلى شراء المنظمة منظمة أخرى تعمل في نفس القطاع بهدف توسيع المنطقة الجغرافية التي تمتد إليها إعمالها وما لذلك من دوافع احتكارية أو الدوافع ذات الصلة باقتصاديات الحجم⁴.
-من خلال المفاهيم السابقة تستنتج أن التكامل الأفقي تعني هذه الإستراتيجية إضافة وحدات أعمال إستراتيجية لإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات أو تصنيع منتجات متشابهة و مكملة للمنتجات و الخدمات الأساسية للمنظمة.

ب - الأسباب التي تؤدي إلى تطبيق هذه الإستراتيجية هي⁵ :

-الوصول إلى وضع إحتكاري أو شبه إحتكاري و السيطرة على السوق .
-عندما تكون السوق نامية و يتوقع إستمرار نموها .
-إذا كانت المنظمة تسعى للحصول على وفورات الحجم الكبير .
-إذا أرادت المنظمة إستكمال قوتها أو مقاومة نقاط ضعفها بالسيطرة على منظمة تتوافر فيها مزايا تحتاج إليها.

¹نبيل محمد مرسي ، " إستراتيجيات الإدارة العليا " ، مرجع سبق ذكره ، ص 312 .

²ماجد عبد المهدي المسعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 252 .

³محمد مصطفى السنهوري ، مرجع سابق ، ص 203 .

⁴صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 287 .

⁵محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 180-181.

ج- مزايا و عيوب إستراتيجية التكامل الأفقي

1- مزايا إستراتيجية التكامل الأفقي¹ :

- تخفيض التكاليف

- زيادة قيمة المنتجات التي تقدمها الشركة للعملاء عن طريق التنوع.

- إدارة المنافسة الموجودة في الصناعة بهدف تقليل مخاطر حروب الأسعار.

- زيادة قدرة الشركة على فرص شروطها على كل من الموردين و العملاء.

2- عيوب إستراتيجية التكامل الأفقي²:

- ترتبط إستراتيجية التكامل الأفقي بإستراتيجية الإندماج و الإستحواذ ، و التي تعتبر أداة تنفيذ التكامل

الأفقي ، و جميع البيانات المتوفرة الآن ، تؤكد أن هذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى زيادة القيمة ، بل إلى تدمير القيمة

- إن هذه الإستراتيجية ستوقع الشركة في مواجهة السلطات الحكومية التي تقاوم الإحتكار حاليا أو لاحقا.

¹محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 672-673 .²محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 672-673 .

الخلاصة:

بعد تناولنا لإستراتيجية النمو لمنظمات الأعمال هناك العديد من التساؤلات أهمها ذلك التساؤل الذي يركز على المقارنة : هل النمو العمودي أفضل من النمو الأفقي ؟ و هل التنوع المركز أفضل من التنوع المختلط ؟ و هل التركيز هو أفضل كإستراتيجية للنمو ؟ و بالرغم من أنه ليس هناك اتفاق كامل بين الدراسات و البحوث في هذا الصدد ، فإن منظمات الأعمال يمكن أن تتبع إستراتيجية النمو سواء الخاصة بالتركيز أو التنوع من خلال التنمية و التطوير الداخلي للمنتجات و الخدمات الجديدة ، أو من خلال التكامل ، و بالرغم من عدم الاتفاق العام بين الدراسات و البحوث في هذا الصدد ، فإن بعض الدراسات أشارت إلى أن المنظمات التي تنمو من خلال النمو الخارجي يكون أدائها المالي أقل من تلك التي تنمو من خلال وسائل و أساليب داخلية ، وعلى الجانب الآخر أشارت دراسات أخرى إلى أن إستراتيجية النمو الخارجي يؤدي إلى معدل أعلى للبقاء بالمقارنة بالنمو الداخلي. يختار شكل النمو الذي يلاءم المنظمة وفق نموذج الداخلي أو الخارجي, حتى تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة وتحقيق رضا العميل تجاه المنتج أو الخدمة, أو خلق مكانة في السوق لكي يستطيع العميل الدفاع عن المنتج أو الخدمة في أي موقف أو تغير في السوق. فالسوق يمثل الموجه الأول لاستقرار ونمو المنظمة.

وفي الفصل القادم سوف نتناول مفهوم التسويق, والأداء التسويقي, كما نتناول الرقابة التسويقية ومراحلها؛ وفي الأخير نتعرض إلى أهم المؤشرات الأداء التسويقي والتي تسعى جل المنظمات إلى تحقيقها.

الفصل الثالث

ماهية الأداء التسويقي

تمهيد:

يعتبر التسويق كجزء من الإدارة الذكية لما يلعبه من دور كبير في كافة العمليات والسياسات والخطط التي ترسخها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ، فعلى المنظمات مواكبة التغيرات والتطورات والمستجدات، وكذلك الصعوبات والتحديات التي تؤثر على حياتها في ظل بيئة التنافسية, لذلك تزايدت أهمية مفهوم التسويق في الوقت الحاضر باعتباره أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المنظمة في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية، فالمنظمة تعتمد في إستمراريتها ونجاحها على الأداء المؤسسي السليم، والذي بدوره بحاجة إلى التقييم المستمر والفعال، ومن هنا كان الاهتمام على مدى العقود الماضية في إيجاد أدوات ومقاييس أسهمت في تقييم وتحسين الأداء التسويقي للمنظمات.

سنتناول في هذا الفصل عرضاً مختصراً لمفهوم التسويق و تقييم الأداء و الرقابة التسويقية، و أهم مؤشرات و أبعاد الممكن استخدامها في هذا المجال ، فلا يمكن لأي أداء تسويقي أن ينتهي دون أن يتم تقييمه ، حيث يجب أن يتساءل كل فرد ، و كل منظمة هل تم تحقيق الهدف أو الأهداف المحدد سلفاً ؟ و بالتالي فإن الرقابة على الأداء التسويقي هي عملية المقارنة بين النتائج الفعلية و النتائج المرغوب فيها ، و من هنا يتم التأكد من كفاءة الخطط الموضوعة ، و الأساليب التي تنفذ بها ، و ما إذا كانت هناك اقتراحات أفضل.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق.

المبحث الثاني: الأداء التسويقي.

المبحث الثالث: الرقابة التسويقية وأبعاد الأداء التسويقي.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التسويق

"marketing" يرجع أصل هذه الكلمة إلى الإنجليزية و هي تتألف من مصطلحين و هما "market" التي تعني السوق "ing" التي تعني داخل أو ضمن ، و هي كذلك كلمة مشتقة من كلمة اللاتينية "mercari" والتي تعني المتجر وكذلك من المصطلح اللاتيني "mercatus" و الذي يعني السوق . لذلك سنتناول في هذا المبحث عموميات التسويق من مفهوم ، تطور ، مزيج.....

المطلب الأول : مفهوم و أهداف التسويق

سنترك في البداية إلى مفهوم التسويق و مراحل تطوره و أهدافه فالتسويق أصبح مهما في نجاح المؤسسات و الشركات التي تبناه و خاصة في الآونة الأخيرة ، فلقد أصبح التسويق مرتبط بجميع الوظائف الأخرى في المنظمات

أولا - مفهوم التسويق :

لقد اختلفت مفاهيم التسويق باختلاف الأفكار :

- هو نظام كلي من الأنشطة المتداخلة تهدف تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع سلع و خدمات مرضية لحاجات العملاء الحاليين و المرتقبين¹.

- أن أهداف و خطط و سياسات و عمليات المشروع يجب أن توجه نحو إشباع حاجات المستهلك النهائي أو الصناعي و الذي يجب أن يشكل نقطة البداية في تخطيط أوجه النشاط التسويقي في المشروع².

- هو عملية التبادل بين المنتج و المستهلك ، حيث يواجه المنتج حاجات و رغبات المستهلك من السلع و الخدمات³.

- التحليل و التخطيط و التنظيم و مراقبة موارد الشركة و سياساتها و أنشطتها التي تمس العميل بهدف تلبية حاجات و رغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب من خلال التسويق المتكامل⁴.

¹فريد كورتل ، " مدخل التسويق " ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 15 .

²فتحي أحمد ذياب عواد ، " المبيعات و التسويق في المنظمة المعاصرة " ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 18 .

³سيد سالم عرفة ، " التسويق المباشر " ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012، ص 15 .

⁴عبد العزيز مصطفى أبو نبعه ، " أصول التسويق أسس و تطبيقات الإسلامية " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ،

- أنه عبارة عن وضعية فكرية و مجموعة من التقنيات تسمح للمؤسسة . بأن تستولي على الأسواق بخلقها و الاحتفاظ بها و تطويرها¹.

- هو تنفيذ أنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي لإشباع حاجات العملاء و تحقيق أهداف المؤسسة².

- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن التسويق هو العملية الخاصة بالتخطيط و تنفيذ المزيج التسويقي اللازمة ، لإتمام عملية التبادل التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و رغباتهم ، و تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا - أهداف التسويق :

يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي ترغب المنظمات في تحقيقها من خلال الأنشطة التي تؤديها إدارات التسويق ، وللمنظمات أهداف إستراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف الإدارات القائمة على تنفيذ أنشطتها ، و هذه الأهداف هي : الربح ، النمو ، البقاء³.

أ- هدف الربحية :

بعد الربح أحد المؤشرات التي تعبر عن مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، و مسؤولية تحقيق الربح لا تقع على عاتق قسم أو وحدة إدارية دون غيرها ، بل هو حصيلة تضافر جهود مختلف الأقسام و الوحدات الإدارية في المنظمة ، وهذه المسؤولية لا تنحصر في إدارة التسويق وحدها ، ولكن هذه الأخيرة كواحدة من إدارات المنظمة تسعى إلى تحقيق حجم مريح من المبيعات عن طريق العديد من المبيعات من الأنشطة التسويقية ، منها خلق فرص تسويقية جديدة ، و الحث عن قطاعات سوقية مربحة ، و تشجيع البحث عن سلع جديدة تشبع رغبات وحاجات المستهلكين.

ب - هدف النمو :

تسعى المنظمات إلى تنويع و توسيع حجم نشاطاتها و أعمالها في السوق ، و التسويق يسهم في تحقيق هدف النمو عن الطريق زيادة حجم المبيعات و الذي يكون نتيجة زيادة الحصة السوقية للمنظمة أو من خلال غزو أسواق جديدة ، لذلك فإن المنظمات تستجيب لهدف النمو من خلال توسيع قاعدتها الإنتاجية ، و زيادة عدد الأقسام

¹منير نوري ، "التسويق الدولي" ، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر، الجزائر، 2015 ، ص 10 .

²توري منير ، "التسويق مدخل المعلومات و الإستراتيجيات" ، ديوان المطبوعات الجامعي. الجزائر ، 2018 ، ص 14 .

³محمد منصور أبو جليل و الآخرون ، " المفاهيم التسويقية الحديثة و أساليبها " ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان ،

2014 ، ص 41-42 .

و الوحدات و هو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي ، كما أن زيادة شدة المنافسة تدفع المنظمات إلى القيام باستثمارات جديدة و توسيع نطاق القائم منها ، مما يترتب عليه زيادة التكاليف الثابتة.

ج - هدف البقاء:

تشارك جميع الأقسام و الوحدات الإدارية في تحقيق هدف البقاء و الإستمرار للمنظمة في السوق ، و تؤدي أنشطة التسويق دورا حيويا في تحقيق هذا الهدف ، و تساهم إدارة التسويق في تحقيق إستمرارية المنظمة و بقائها من خلال القيام بما يلي :

- البحث المستمر و الدائم عن فرص تسويقية جديدة من خلال زيادة الحيز الذي تحتله المنظمة في السوق القائمة أو القيام بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى تسويق منتجات أكثر ربحية.
- العمل على تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية المتعلقة بجمع و معالجة و تدوين معلومات سوقية ، و تزويد الإدارة العليا في المنظمة بهذه المعلومات في الوقت المناسب ، لتمكين من إتخاذ القرارات السلمية في جميع المجالات و الأنشطة.

المطلب الثاني : أهمية و مراحل التسويق

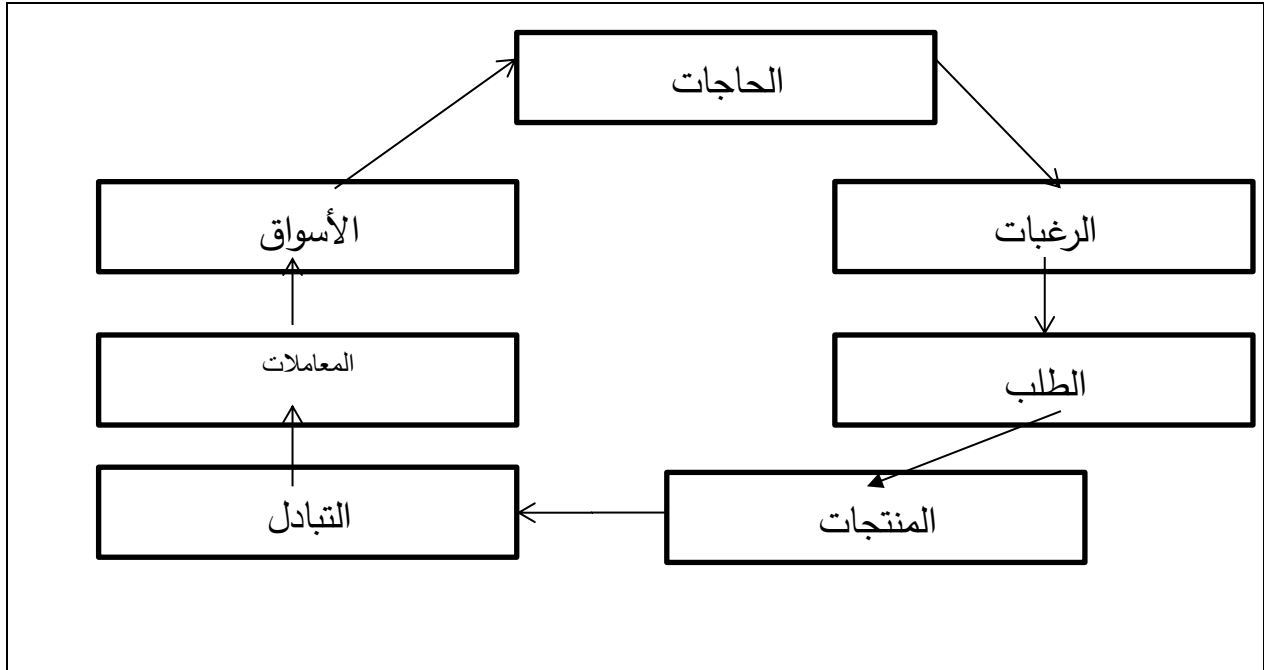
لقد شهد التسويق أهمية بالغة لدى المنظمات ، لما يحققه من نتائج إيجابية إن كان فعلا ، لهذا سنتناول هنا أهمية التسويق ، و قبل هذا سنحاول فهم المفاهيم الأساسية للتسويق و من ثم نتطرق إلى مرحل التسويق.

أولا - المفاهيم الأساسية للتسويق :

هناك العديد من المفاهيم التي تحدد عناصر اللعبة التسويقية التي يجب على أي دارس أو ممارس للتسويق التعرف عليها و دراستها لأنها تمثل الأساسيات التي يركز عليها هذا النشاط و يمكن توضيح هذه العناصر في الشكل الآتي¹:

¹علاء عباس ، التسويق مدخل لقضايا تسويقية معاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2013 ، ص 18- 24 .

الشكل رقم (3-1) المفاهيم الأساسية للتسويق :



المصدر : محمد فريد الصحن ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر، 2011 ، ص 8.

أ- الحاجات Needs:

تعتبر الحاجات المفهوم الأساسي لدراسة التسويق ، فالحاجات هي الشعور بالنقص تجاه شيء معين ، و تصنف هذه الحاجات - وفقا لماسلو - إلى خمس مجموعات أساسية متدرجة وهي : الحاجات الفسيولوجية كالطعام و الشراب و الملابس ، و الحاجة إلى الأمان كالشعور بالأمن مثل شراء أجهزة الإنذار ، و الحاجات الإجتماعية كالحاجة إلى الإنتماء إلى نوادي أو نقابات ، والحاجة إلى الإحترام الذاتي كالحاجة إلى الحصول على إحترام الآخرين والمركز الإجتماعي المتميز و الحاجة إلى تحقيق الذات مثل رغبته في الحصول على أعلى الدرجات العلمية.

ب - الرغبات Wants :

الرغبات هي مرحلة متقدمة من الحاجات ، فالرغبات هي الوسائل المتنوعة لإشباع الحاجة الواحدة ، فالفرد الجائع مثلا (حاجة الجوع) قد يقوم بإشباع هذه الحاجة بوسائل عديدة (رغبات) كاللحم أو السمك أو الجبن أو غيرها ، وتتفاوت رغبات الفرد باختلاف الثقافة و الحضارة و الشخصية ، و دور رجل التسويق هو إيجاد الوسائل (الرغبات) المتنوعة و المبتكرة و الأفضل و تقديمها و تعريف المستهلك بها.

ج- الطلب Demand

يتشكل الطلب على المنتجات برغبات الأفراد غير المحدودة في ظل مواردهم المحدودة، و لذلك يسعى الأفراد لشراء المنتجات التي تمدهم بأقصى إشباع ممكن في ضوء مواردهم المالية المحدودة.

د- المنتجات Products

إن وجود الحاجات و الرغبات ظهور الطلب يتطلب توفير المنتجات التي تشبع هذه الرغبات و الحاجات.

هـ- التبادل Exchang :

طالما هناك حاجات و الرغبات و منتجات متاحة تشبع الحاجات فالسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن للفرد الحصول على المنتج المشبع للحاجة ؟ في الحقيقة هناك عدة طرق يمكن أن يلجأ لها الفرد لإشباع حاجته فقد يقوم الفرد بتوفير المنتجات عن طريق إنتاج أو زراعتها ، و قد يقوم بسرقتها ، و قد يقوم بتسولها ، و أخيرا قد يفضل الحصول عليها عن طريق التبادل أي التضحية بأي شيء آخر يمتلكه مقابل الحصول على تلك السلعة.

و- المعاملات Transactions :

تعتبر المعاملات الوحدة الأساسية للتبادل ، فعندما يتفق طرفان على عملية التبادل فإن تحديد قيمة الشيء محل التبادل ، ووقت عقد الإتفاق ، و مكان الإتفاق و المقابل الذي يحصل عليه كل طرف يسمى المعاملة.

ي- الأسواق Market :

يتكون السوق من كافة المستهلكين المحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة و إستعداد و قدرة شرائية لإتمام عملية التبادل لإشباع الحاجة أو الرغبة.

ثانيا - أهمية التسويق :

يمثل التسويق أهمية كبرى لبقاء و إزدهار المنظمات ، فهو يمثل مدخلا فاعلا و أداة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات ، بكفاءة و فاعلية و بأقل التكاليف ، سنتطرق لها من جانبين ، بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة للمجتمع¹:

أ - أهمية التسويق للمؤسسة :

إن المؤسسة لا تستطيع مقاومة ظروف المنافسة ، و مواكبة التطورات الحاصلة في أذواق المستهلكين ، و الأسواق إلا عن طريق حيازتها لإدارة تسويقية فعالة ، هذه الأخيرة تعتبر حلقة وصل بين الإدارة العليا للمؤسسة ، و المجتمع الذي تتواجد فيه ، لأنها تغذي إدارة المؤسسة بكافة المعلومات و الدراسات عن حاجة المجتمع إلى بعض المنتجات ، إدخال تحسينات عما هو موجود و الخدمات المطلوبة ... و التي بدورها قد تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على التحكم في سياستها الإنتاجية.

ب- أهمية التسويق للمجتمع :

تتجلى لنا أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع من خلال النقاط التالية :

¹فريد كورتل ، مرجع سبق ذكره ، ص 16-18.

- إن بعث نشاط تسويقي بالمؤسسة تتطلب مشرفين ، و منفذين له لشغل الوظائف المختلفة التي يتطلبها ، و هذا ما يحتم على المؤسسة بأن تلجأ في أحيانا كثيرة إلى توظيف عدد من أفراد المجتمع للقيام بكل أو جزء من هذه الأنشطة ، و هذا يعني إمتصاص جزء ولو قليل من اليد العاملة البطالة.

- إن السلع وخدمات الموفرة في حقل الإقتصاد لها أسعار متباينة ، و إدارة التسويق من خلال الأبحاث التي تقوم بها ، و الدراسات التي تعدها في ميدان إختصاصها ، قد تسمح بمرور الزمن من تقليص تكاليف و نتيجة لذلك قد يتم في حالات كثيرة تقليص أسعار البيع لأفراد المجتمع مما يحسن من قدرتهم الشرائية ، وبالتالي مستوى المعيشة.

ثالثا - مراحل وخطوات التسويق :

تتم عملية التسويق على سبع مراحل هي¹:

أ- أبحاث التسويق :

وهذه الأبحاث تعمل على جمع معلومات حول حاجات المستهلكين أو العملاء و رغباتهم ، كذلك تبحث في تفضيلاتهم و سلوكهم وردود أفعالهم حول السلع و الخدمات التي ترغب المنظمات في طرحها في الأسواق ، و أفضل الطرق للوصول إلى مختلف شرائح المجتمع و قطاعاتها.

ب- أبحاث تطوير المنتج : وهذا النوع من الأبحاث يتم إجراءه بعد تحديد حاجات المستهلكين أو العملاء و رغباتهم ، حيث يتم البحث عن الكيفية التي يتم من خلالها تلبية هذه الإحتياجات و الرغبات في شكل منتج أو خدمة.

ج- التجريب و الإختبار : بمعنى واضح أو الخدمة تحت التجربة و الإختبار و الفحص.

د- التوزيع : وفي هذه المرحلة يتم البحث عن قنوات التوزيعية تضمن توصيل المنتج أو الخدمة إلى المستخدمين النهائيين و في الوقت و المكان المناسبين.

هـ- التسعير : و يتضمن تحديد التكاليف الكلية للمنتج أو الخدمة مع وضع هامش ربح مناسب ويشكل يقي المنتج أو السلعة منافسة للاخرين.

و- البيع : و هذه المرحلة هي التي تجعل المستخدمين النهائيين يقومون بعملية الشراء الفعلي للمنتجات أو الخدمات.

¹محمد منصور أبو جليل و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 - 36 .

ي- العلاقات العامة : و تتمثل في المهارات الخاصة بإدامة التواصل مع المستهلكين أو العملاء داخل نطاق الشركة وخارجه و ذلك من أجل الحفاظ على علاقات طيبة مع هؤلاء المستهلكين أو العملاء لخلق إنطباع جيد لديهم عن الشركة ، و بالتالي كسب ولاءهم و تأييدهم لمنتجات الشركة.

المطلب الثالث : المزيج التسويقي:

قدم نيل بوردون خليطاً أسماه المزيج التسويقي في عام 1950 م بعد ذلك طور مكارثي هذا المزيج ، وفي هذا المطلب سنتعرف على مفهوم وعناصر المزيج التسويقي.

أولاً - مفهوم المزيج التسويقي :

- مجموعة الأنشطة و الفعاليات المؤسسية المتخصصة التي يتم من خلالها ضمان إنسياب السلع و الخدمات إلى أماكن شرائها بما يحقق أقصى قيم للمشتريين و الربح المطلوب ، ويتكون هذا المزيج الذي سماه 4ps و حصر فيه أنشطة التسويق في أربعة أشياء تبدأ جميعها بحرف P في اللغة الإنجليزية¹.

- مجموعة من العناصر عندما تترجم تكون السوق و هذه العناصر هي المنتج ، سعره توزيعه و ترويجه ، وهو مجموع المتغيرات التي في حوزة المؤسسة و تستعمل للتأثير على سلوك المستهلك².

- مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف³.

- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج بأن المزيج التسويقي هو عبارة عن مجموعة من الأدوات التسويقية " و هي المنتج و السعر و التوزيع و الترويج " التي تهيئها المؤسسة من أجل التأثير على السوق المستهدف .

ثانياً - عناصر المزيج التسويقي :

أ- المنتج :

1- مفهوم المنتج :

- يختلف مفهوم المنتج الجديد من وجهة نظر العملاء عن رجال التسويق ، حيث يرى العملاء أن المنتج الجديد هو الذي يقدم منفعة إضافية لهم بغض النظر عن مدى معنوية التغيير المادي في مكوناته أو أشكاله أو تعبئته

¹محمد منصور ابو جليل و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

²توري مبير ، التسويق مدخل المعلومات و الإستراتيجيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

³Kotlerphilip and Keller Kevin " marketing management Delivering highcustomer value" ،

Newjersy , 2006 ,p95 .

، ويرى رجال التسويق أن المنتج الجديد هو الذي يقدمونه للسوق لأول مرة بعض النظر عما إذا كان قد سبق تقديمه عن طريق منافس آخر أم لا¹.

- يعرف أنه أي شيء - سواء كان مناسب أو غير مناسب - يحصل عليه الفرد أثناء القيام بعملية المبادلة ، و قد يكون المنتج سلعة ملموسة أو غير ملموسة².

- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن المنتج هو عبارة عن مجموعة من خصائص ذات منافع مادية أو غير مادية يحصل عليها المستهلك بغرض إشباع حاجاته أو رغباته عن طريق التبادل.

2- أهمية المنتج:

يمكن توضيح أهمية للمنتج سواء كان ذلك بالنسبة للبائع أو المستهلك من خلال المؤشرات التالية³:

- يعتبر المنتج بمثابة الحلقة الرئيسية في تحقيق عملية الإتصال ما بين المشتري و البائع.
- الإهتمام بهذه الحلقة الرئيسية من قبل المنتج أو البائع ستساهم لاشك في زيادة مكانة موقع الشركة في السوق.

- يساهم المنتج إلى حد كبير في خلق حالة تطور إجتماعي لدى الأفراد و ذلك من خلال إعتماد ما هو جديد.

-المنتج يواكب حاجات الإنسان المتجددة و يشبعها وذلك من خلال إنتاج تلك الأشياء التي تشبع هذه الحاجات.

3- تقسيمات المنتج⁴:

تنقسم المنتجات إلى:

¹ أحمد جبر ، " إدارة التسويق - المفاهيم - الإستراتيجيات - التطبيقات " ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 194.

² محمد عبد العظيم ، " إدارة التسويق مدخل معاصر " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص 283 .

³ علي فلاح الزعبي ، " إدارة التسويق منظور تطبيقي إستراتيجية " ، دار اليا ضروري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 121.

⁴ محمود جاسم الصميدي وريدينة عثمان يوسف ، " إدارة التسويق مفاهيم و أسس " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 110-103 .

3-1 من بين المنتجات و الخدمات الإستهلاكية نجد المنتجات و الخدمات ذات الإستهلاك الشائع أو ذات الإستهلاك الكبير ، ثم المنتجات الضرورية بدرجة ثانوية ، ثم ذات المحتوى أو التأثير السايكولوجي ، وذات الإستهلاك المعمر .

3-1 المنتجات الصناعية مثل التركيبات و الآلات ، الأجهزة و العدد الصغيرة ,وكذلك الأصناف ، و الخطوط و السلاسل ، حيث تجمع المنتجات عادة بحيث تشكل مجموعا متناسقا.

3-1 منتجات قائمة بمعنى أنها تستمد قوتها و مكانتها من قدرتها على التنافس مع المنتجات الأخرى و تحقق أرباح طائلة للشركة المنتجة لها.

ب - السعر:

1 - مفهوم السعر:

- السعر يمثل تعبيرا نقديا لقيمة السلعة أو الخدمة ، (القيمة هي المنفعة التي يحصل عليها المستفيد من السلعة أو الخدمة ، وهي في نفس الوقت تمثل مبلغ المال الذي يدفع مقابل سلعة أو خدمة معينة ، وهو انعكاس لقيمة الشيء في فترة زمنية معينة.¹

- مجموع القيم التي يتحملها المستهلك نظير الحصول على المنتج أو على الخدمة.²

- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن السعر هو القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة المعروضة لقاء الحصول عليها.

2 - أهداف التسعير:³

- توجيه بالربح و تعظيم الأرباح الحالية : ترغب المنظمات في وضع السعر الذي يؤدي إلى تعظيم الأرباح الحالية.

- توجيه بالمبيعات : ترغب بعض المنظمات في الحصول على أكبر حصة سوقية وبذلك قيادة السوق.

- توجه بالمركز الحالي : وذلك من خلال إستقرار الأسعار أو دعم المركز التنافسي للمنظمة.

- دعم جهود الترويج

-البقاء : تصنع المنظمة البقاء في أولويات أهدافها الرئيسية.

-القيادة في الجودة : ترغب بعض المنظمات في إمتلاك المنتج الأعلى جودة في السوق.

¹محمد منصور أبو جليل و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 170 .

²علاء عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 231 .

³محمد منصور أبو جليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 171-174 .

3- محددات السعر :

إن تحديد السعر هو عنصر أساسي الإستراتيجية المؤسسة¹.

3-1 السعر المرتبط بالطلب :

بشكل عام ، إن الطلب هو دالة متناقصة للسعر ، و نعني أن الطلب ينخفض إذا إرتفع السعر و العكس صحيح ، وهي تقاس عبر عامل المرونة

$$e = \frac{\Delta \varphi / \varphi}{\Delta P / P} = \frac{\text{تغير نسبي للكمية}}{\text{تغير نسبي للسعر}}$$

$e < 0$ ينخفض الطلب ، $e = 0$ الطلب مستقر ، $e > 0$ أرتفاع الطلب .

3-2 السعر المتعلق بالكلفة :

بشكل عام إن سعر البيع يجب أن يكون أكبر من تلفة الوحدة وذلك لإستخراج نتيجة إيجابية

$$\varphi \cdot px > cf + (\varphi \cdot cfu) + (\varphi \cdot px \cdot p0)$$

الكمية المباعة X سعر البيع < المصاريف الثابتة + (كمية مباعة X الكلفة الثابتة بالوحدة) + (الكمية المباعة

X سعر البيع X نسبة المصاريف المرتبطة برقم المبيعات)

3-3 السعر المتعلق بالمنافسة :

إن دراسة التكاليف تسمح بتحديد المستوى الأدنى لسعر السلعة ، استنادا لمعرفتها بالطلب و بأهدافها ، يمكن للمؤسسة تنفيذ إستراتيجيات مضادة للشركات المنافسة .

3-3-1 إستراتيجية اختراق السوق : سعر مرتفع قليلا ، الهدف المنشود : هو حجم المبيعات .

3-3-2 إستراتيجية إنتقاء السوق : سعر مرتفع ، جزء من السوق قليل الحساسية للسعر الهدف المنشود

مردودية.

3-3-3 إستراتيجية الإصطفاف : تحدد المؤسسة أسعارها وذلك عبر بقائها داخل فارق سعري معتمدة من

قبل المنافسين .

¹نبيل جواد ، " التسويق في خدمة المشروع " ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، 2008 ،

ج- التوزيع :

1- مفهوم التوزيع :

- يشمل التوزيع نقل المنتجات في جميع مراحل تصنيعها بدءا بنقل المواد الخام من مصادرها إلى المنتجين حتى تصل السلع إلى المستهلك¹.
- هو عملية النقل المادي للمنتج من مصادر إنتاجه إلى أماكن استهلاكه ، وذلك في المكان و الوقت الذي يرغب فيه المستهلك ، بقصد تحقيق المنفعة و إشباع الرغبة².
- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن التوزيع هو الأنشطة التي تنقل المنتج من حالة الإنتاج إلى حالة الاستهلاك .

2- الوظائف الأساسية لقناة التوزيع³ :

- المعلومات : يقوم أعضاء القناة بجمع و توزيع المعلومات المفيدة لأجزاء بحوث التسويق.
- الترويج : أي القيام بتنمية و تطوير الاتصالات المقنعة مع العملاء بصدد المنتج أو بصدد العروض القادمة.
- الاتصال : أي التواصل من المشترين بصورة مباشرة .
- الملائمة و التوفيق : حيث يقوم الوسطاء بتوفيق العرض من المنتج بما يتلاءم مع احتياجات كل مستهلك على حده .
- المخاطرة : حيث يتحملون مخاطر حدوث أي تلف في المخزون أو ن أو تقادم البضاعة.

د- أنواع التوزيع :

هناك العديد من التوزيعات يمكن تلخيصها في نقاط التالية 4:

1- التوزيع المباشر :

- يعني قيام المنتج بتوزيع سلعه أو خدماته مباشرة إلى المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي من دون الحاجة إلى الإستعانة بالوسطاء ، و لذلك سمي هذا الأسلوب بسياسة اللاوسيط أو منفذ الصفري zero - stage
- 2- التوزيع غير مباشر : يقصد به إستعانة المنتجين بالوسطاء لتوزيع منتجاتهم ، و إيصالها لمن يطلبها من المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين

¹ شريف أحمد شريف العاصي ، " التسويق النظرية و التطبيق " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 304 .

² محمد منصور أبو جليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 240 .

³ علاء عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 302-303 .

⁴ محمد صالح مؤذن ، " مبادئ التسويق " ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 387-408 .

- الترويج :

1- مفهوم الترويج :

- يتضمن الترويج التنسيق بين جهود الباعين في إقامة منافذ للمعلومات و في تسهيل بيع المنتج أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة ، أي ان إستراتيجية الترويج تهدف إلى تحقيق التدفق الفعلي للسلعة من خلال منافذ التسويق المستهدفة¹.

- الترويج هو الوظيفة التسويقية المتعلقة بالأخبار و الإقناع و التأثير على القرار الشرائي للمستهلك².
- من خلال المفاهيم السابقة سنستنتج أن الترويج هو عبارة عن مجموعة الأنشطة المصممة للتأثير على جمهور المستهلكين بهدف دفعهم إلى شراء سلع المنشأة أو خدماتها .

2- عناصر المزيج الترويجي :

يمكن تلخيص عناصر المزيج التسويقي مع ذكر المزايا و عيوبه في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-1) مزايا و عيوب كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي:

نوع النشاط الترويجي	شخصي أو غير شخصي	التكلفة	المزايا	العيوب
الإعلان	غير شخصي	منخفضة نسبيا لكل شخص يصله الإعلان	يفضل حينما يكون الهدف الوصول إلى جماهير كبيرة ، يسمح للمنظمة بالخلق و الابتكار في التعبير عن نفسها ، كما أنه تحت سيطرة المنظمة	قد ينطوي على إسراف أو ضياع أكبر ، لا يمكن من توضيح و شرح المنتج كاملا يصعب قياس نتائجه ، يصعب إنهاء صفقة بالإعلان
البيع الشخصي	شخصي	مرتفع نسبيا لتكاليف الزيارة الواحدة	يكون عرض و شرح المنتج أكثر مرونة و يمكن من الحصول على استجابة مباشرة و سريعة	أكثر عناصر المزيج الترويجي تكلفة بالنسبة للزيارة ، قد يصعب على المنشأة جذب أو الحصول على بائعين مؤهلين و مهرة

¹ نوري منير ، " التسويق مدخل المعلومات و الإستراتيجيات " ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

² شريف أحمد شريف العاصي ، مرجع سبق ذكره ، ص 373 .

تنشيط المبيعات	غير شخصي	قد يكون مكلفا	يجذب و يستحوذ على الانتباه و تأثيره سريع	من السهل على المنافسين تقليده
العلاقات العامة و الدعاية	غير شخصي	تكاليف العلاقات العامة منخفضة نسبيا ولا توجد تكلفة للدعاية	درجة تصديق الجماهير للمعلومات بهذه الطريقة عالية	لا يمكن للمنشأة السيطرة على الدعاية

المصدر : شريف أحمد شريف العاصي ، " التسويق النظرية و التطبيق " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 383 .

المبحث الثاني : الأداء التسويقي

بدأت تظهر في الحياة العملية مشكلات تسويقية متعددة نظرا لغياب نظم فرعية لإدارة و تقييم الأداء و النتائج التسويقية ، أو لسوء القياس و التقييم و تشير خبرة بعض إدارات التسويق إلى إستخدام أسلوب التقارير السرية في تقييم أداء رجال البيع هو أسلوب غير فعال في تقييم و تطوير الأداء التسويقي ، مما يتطلب تطوير أساليب تقييم أداء النشاط التسويقي .

المطلب الأول : مفهوم الأداء التسويقي و أهميته

تحرص كل المنظمات على تحسين و تطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق ، و إن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة . ولا سيما إدارة التسويق ، فإن الأداء التسويقي يقوم بدور كبير في خلق ميزة تنافسية خاصة بها .

أولا - مفهوم الأداء :

- النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها ، و التأثيرات الخارجية و إستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها .¹

- هو يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة .²

¹أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي ، " إدارة سلسلة التجهيز و ابعاد إستراتيجية العمليات " ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 115 .

²توفيق محمد عبد المحسن ، إتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء - ستة سيجما و بطاقة القياس المتوازن ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2006 ، ص 3 .

تتضمن منظومة العمل لدى المؤسسة عناصر مدخلات و عناصر للمخرجات مع توفير مجموعة من المعلومات و أساليب التحليل ، و يتم تنفيذ و ممارسة الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة في ظل علاقات إرتباطية بين المدخلات و المخرجات و إجراءات عمل يستخدم في ضوءها ما يتم توافره من معلومات و أساليب تحليل¹ .

- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن الأداء هو عبارة عن مجموع النتائج المترتبة على أنشطة المؤسسة و التي تعكس مدى تحقيق للأهداف المخطط لها و الموضوعية .

ثانيا - أنواع الأداء في منظمات الأعمال :

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الإقتصادي ، و الأداء الإجتماعي ، و الأداء الإداري نتناولها بإيجاز فيها يلي :²

أ- الأداء الإقتصادي :

بتطبيق المبادئ الإقتصادية وسرياتها بالنسبة لظروف الوحدة المحيطة بها ، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة و يعتمد قياس الأداء الإقتصادي على سجلات و دفاتر المنظمة ، وكذلك ما تعده من قوائم و تقارير .

ب - الأداء الإجتماعي :

يعد الأداء الإجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الإجتماعية ، حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الإجتماعي و القومي في المجالات التالية :

- التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية ، و الإستثمارات و البحوث .

- الأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الإجتماعي و الثقافي و تطوير المجتمعات المحيطة بها .

ج- الأداء الإداري :

يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط و السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاية و فعالية ، ويتم تحقيق ذلك بحسن إختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة .

¹ محمد محمود يوسف ، " البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص98.

² عمرو حامد ، " تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات ، مصر ، 2007 ، ص 116-117.

ثالثا - مفهوم الأداء التسويقي :

- هو المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ¹.
- الأداء هو الذي يمكن المنظمة من تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدرة للمشتريين مقارنة بالمنافسين ².
- درجة نجاح المنظمة في السوق ، و يمثل أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الإستراتيجيات التسويقية ، و التي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا ، و تحليل الانحرافات إن وجدت ، حتى يمكن إجراء التصحيحات اللازمة ، وهو أيضا المترجم الحقيقي لأداء ورجحية وإستمرار المنظمة ³.
- أداة مهمة لجعل المؤسسات أكثر تنافسية في السوق و هو بمثابة بوصلة تشير إلى إتجاهات التحسن المطلوب بنشاط العمليات للمؤسسة ⁴.
- الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف و تحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية و بين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة و الإستراتيجيات و قياس الأداء التسويقي ⁵.
- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج ان الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية .

رابعا - المفاهيم المرتبطة بالأداء التسويقي :

يرتبط الأداء التسويقي بالعديد من المفاهيم نذكر منها :

أ- الكفاءة التسويقية :

- تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات و المخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات ⁶.

¹علاء الغرباوي و الآخرون ، " التسويق المعاصر " ، الدار الجامعية ، مصر . 2007 ، ص 269 .

²كثير سليمان الربيعي و الآخرون ، " أثر إدارة معرفة للزبون و تطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي " ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 41 ، العدد 2 ، 2014 ، ص 281 .

³كثيرين صالح ، " دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي " ، جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد 40 ، العدد 3 ، 2018 ، ص 471 .

⁴حيدر عبد الواحد الشولي وحمود جثير الربيعاوي ، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، العدد 46 ، العراق ، 2014 ، ص 61 .

⁵كاتب زهير ، " كيف تقييم أداء الشركات و العاملين " ، دار الطباعة للنشر و التوزيع ، مصر ، 2011 ، ص 216 .

⁶علاء الغرباوي و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 275 .

- الكفاءة التسويقية هي تخفيض تكلفة المدخلات مع مراعاة تأمين و تحقيق قناعة الزبون ورضاه ، فالهدف المنتظر هو تقليل تكاليف المدخلات و تحسين المخرجات ، يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية ¹:

$$\text{الكفاءة التسويقية} = \frac{\text{النتائج المحققة (المخرجات)}}{\text{الموارد المستخدمة (المدخلات)}}$$

ب - الفعالية التسويقية :

- هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و تحقيق النمو المرغوب للمؤسسة ، حيث أن : ²

$$\text{التسويقية الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

- بأنها درجات النجاح مقارنة مع المنافسين و التي تمثل الإطار الأساسي لأهداف إدارة التسويق ، و ببساطة فإنه يمكن تعريف الفعالية بأنها أداء الشيء الصحيح : ³
ملاحظة : هناك علاقة تربط الكفاءة بالفعالية بالأداء و تكمل في :

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

ج- الإنتاجية التسويقية :

تمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا و الوسائل المستخدمة لبلوغها ⁴ .
- القيمة المضافة بواسطة الوظيفة التسويقية بالنسبة للتكلفة . ⁵

$$\text{الإنتاجية التسويقية} = \text{الكفاءة} + \text{الفاعلية} .$$

$$\text{الإنتاجية التسويقية} = \text{أداء الأشياء بطريقة صحيحة (الأشياء الصحيحة)}$$

¹ علاء وفرحان طالب و آخرون ، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة ، دار الحامد ، عمان ، 2012 ، ص 30 .

² عبد السلام أبو تحف ، " إقتصاديات الأعمال " ، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1993 ، ص 93 .

³ علاء الغريابوي. الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 276 .

⁴ لؤي سليم عبد الله عياد ، " أثر استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة " ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة الاسلامية، غزة ، 2015 ، ص 46.

⁵ علاء الغريابوي و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 276.

خامسا - أهمية الأداء التسويقي :

إن التطورات الحاصلة في العالم بسبب الثورة المذهلة بعالم الاتصالات وهيمنة منظمة التجارة العالمية التي بدأت برسم معالم النظام الإقتصادي العالمي الراهن ، وهذا الواقع جعل المنظمات الدولية أمام حركة تنافسية كبيرة لا مجال للمنظمات الصغيرة فيها ، مما يجعلها تسعى إلى تحسين أدائها التسويقي و بناء مكانة ذهنية لدى زبائنها سعيا منها لكسب حصة سوقية مناسبة .¹

- لقد تعاظمت أهمية التسويق خلال السنوات الماضية ومازالت تتعاظم حتى اليوم لعدة أسباب جوهرية و هامة و من أهمها على الإطلاق التطور التكنولوجي المذهل و المستمر و تطور عمليات الإنتاج و الخدمات ، و الرغبة في فتح أسواق جديدة و تغير مفاهيم التسويق و الأداء التسويقي ، ولهذا الأسباب منفردة أو مجتمعة بالنسبة لأي منظمة أعمال تم الإهتمام بعملية التسويق بشكل أسهم بدوره في أن تتعاظم أهمية القائمين على التسويق ، وأصبح الإهتمام برجال التسويق هو حقيقة المعيار الذي يثبت نجاح أو فشل عملية التسويق بمنظمات الأعمال نظرا لكون الفارق في هذا النجاح أو الفشل عائدا إلى الإهتمام بكيفية تحسين و تطوير أداء رجال التسويق في هذه المنظمات الذي من شأنه إعطاء القدرة على مواجهة المشكلات و التحديات المعاصرة في عملية التسويق و بقاء و استمرار و تقدم هذه المنظمات .²

- يعد الأداء التسويقي مؤشرا لمدى نجاح المؤسسة في قراراتها و خططها أو فشلها ، إذ يرى العديد من الكتاب أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أولا ثم لمساهميها و أفرادها باعتبارهم مصدرا للقيمة ، و وسيلة لإنشائها .³

المطلب الثاني : نماذج قياس الأداء

إذا تم إستخدام القياس المناسب ، و ثم الحصول على البيانات الصحيحة ، فإنه يمكن تحديد العلاقات السببية بين مختلف أبعاد الأداء ، إن البحوث المستقبلية و الحالية إستمرت في تأطير و إيجاد علاقة بين مختلف أبعاد الأداء أو كيف يمكن رسم خارطة توضيحية للعلاقات بين هذه الأبعاد .

¹ ثامر البكري و أحمد النوري ، " التسويق الأخضر " ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 248 .

² محاط أميرة ، " أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة قسم علوم التسويق ، تخصص تسيير الإستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 36 .

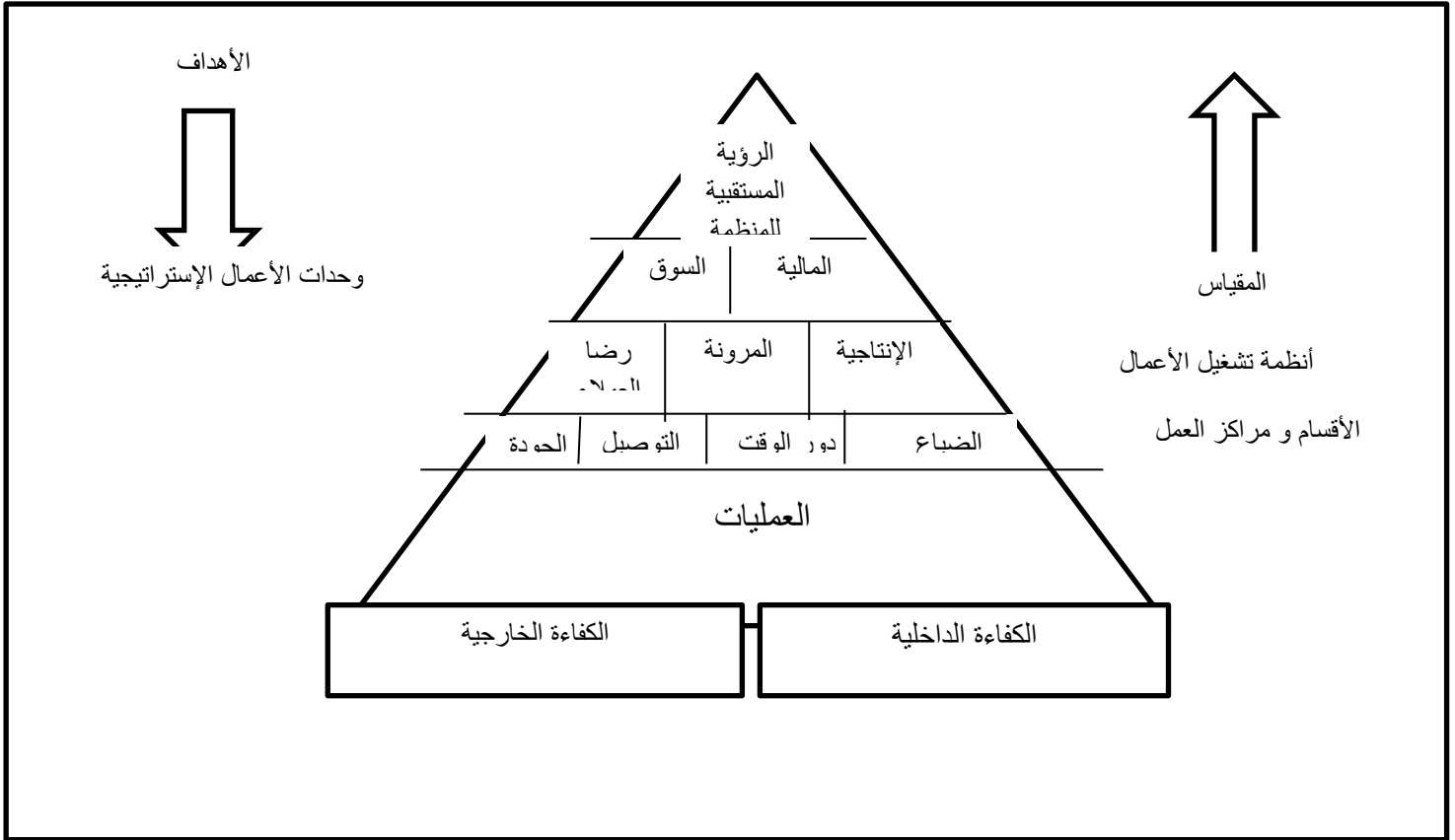
³ خولة بركاني ، أثر تطبيق التسويق الإبتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة تخرج ، قسم التسويق ، تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارة و التسيير ، أم البواقي ، الجزائر ، 2017 ، ص 40 .

أولاً - نموذج قياس الأداء الهرمي :

يمثل هذا النموذج مؤشرات العملياتية ، فهو يظهر الرؤية المستقبلية في أعلى مستوى الهرمي ، ثم يليه في الدرجة الثانية مؤشرات السوق و المالية ، و بعد ذلك في الدرجة الثالثة نجد مؤشر رضا العملاء و المرونة ، وكذلك مؤشرات الإنتاجية ، تتبعها في الدرجة الرابعة مؤشرات الجودة و التوصيل ، و دورة الوقت ، و الضياع ، و كل هذا يمثل مؤشرات العمليات .

و يدل كذلك على أن هناك علاقة إرتباط بين مؤشرات التي في الدرجة الأخيرة ، و مؤشرات المستوى الأعلى من الهرم ، و جودة مؤشرات القاعدة تؤثر حتما في جودة مؤشرات القيمة ، و كل مستوى يؤثر في المستوى الآخر ، و هذا يمكن توضيحه في الشكل التالي :

الشكل رقم (3-2) نموذج قياس الأداء الهرمي



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، " سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي "

، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 ، ص 68 .

ثانيا - نموذج مصفوفة الأداء

يمثل النموذج مصفوفة تتكون من مؤشرين ، هما مؤشرات النتائج و مؤشرات المحددات ، حيث أن الأولى تعتمد على الثانية ، و مؤشرات النتائج تضم مؤشرات التنافسية ، وهذه الأخيرة تندرج عنها مؤشرات جزئية هامة و هي حصة السوقية ، و نمو المبيعات ، ورضا العملاء ، أما مؤشرات المحددات فهي تضم المؤشرات الفرعية الأداء المالي ، و الذي بدوره يندرج إلى مؤشرات جزئية وهي : المردودية ، و النسب المالية و نسب التسيير ، و السيولة ، و العائد على الإستثمارات ، وكذلك المؤشر الفرعي جودة الخدمة ، و الذي يندرج عنه مؤشرات جزئية مثل الثقة ، الإصغاء و تحسين الحاجات إلخ ، و المؤشر الفرعي المرونة ، والذي بدوره يندرج ضمن المرونة في حجم الإنتاج ، و المرونة في وقت الإنتاج ... إلخ ، و المؤشر الفرعي الموارد المستخدمة و التي تضم الإنتاج و الكفاءة ، وكذلك المؤشر الفرعي التطوير و الذي يندرج إلى أداء عمليات التطوير ، وكذلك أداء التطوير على مستوى الأفراد.

تعتبر المؤشرات الجودة الخدمية و المرونة و الموارد المستخدمة و التطوير مؤشرات تنعكس على الأداء المالي و

تؤثر عليها ، و هذا يظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-2) : نموذج مصفوفة الأداء

المؤشرات الأساسية	المؤشرات الفرعية		
النتائج	التنافسية	حصة المؤسسة في السوق	
		نمو المبيعات	
		مقاييس رضا العملاء	
المحددات	الأداء المالي	المردودية	
		النسب المالية و نسب التسيير	
		السيولة	
		العائد على الاستثمارات	
	الجودة الخدمة	الثقة	
			الإصغاء و تحسين الحاجات
			المظهر
		الأمن	
		الاتصال	
المرونة		المجاملة	
		إمكانية الوصول و السهولة	
		في حجم الإنتاج	
		في وقت الإنتاج	
		في القدرة على تغير الخصائص	

الإنتاجية	الموارد المستخدمة
الكفاءة	
أداء عمليات التطوير	التطوير
أداء التطوير على مستوى الأفراد	

المصدر : عبد الحليم مزغيش ، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة جودة الشاملة " ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التجارة، تخصص تسويق، كلية التجارة ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2012 ، ص 32 ثالثا - نموذج أصحاب المصالح :

يركز هذا النموذج عن بعدين رئيسيتين هما : البعد النظري و البعد العملي ، و يستند من النموذج على فكرة أن لكل مؤسسة أهداف أولية ، و أهداف ثانوية واضحة سيما علاقة المؤثر و المتأثر إذ لا يمكن تحقيق الأهداف الأولية إلا بتحقيق الأهداف الثانوية و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3-3) نموذج أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	الأهداف الأساسية	الأهداف الثانوية
المساهمون	العائد على إستثمارات المساهمين	نمو العائدات نمو النفقات الإنتاجية نسب السيولة النسب المتعلقة بمبكل رأس المال
الزبائن	إشباع حاجات الزبائن وجودة الخدمات المقدمة	جميع الدراسات المتعلقة بالسوق و المنتجات
المستخدمين	إلتزام المستخدمين إنتاجية المستخدمين كفاءة المستخدمين	القيام بسر الآراء للمستخدمين مؤشرات جودة الخدمة التي يقدمها المستخدمون المؤشرات المالية المتعلقة بتكاليف المستخدمين (الأجور)
المجتمع	الصورة العامة	جميع الدراسات الخارجية

المصدر : كيلاي صونية ، " إستراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية " ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص تسيير مؤسسات ، باتنة ، 2016 ، ص 90. من خلال الجدول نلاحظ أن النموذج يحصر أصحاب المصالح في أربعة أقسام هم : المساهمين ، و الزبائن ، و المستخدمين ، و المجتمع ، يمثل رضائهم هدف المؤسسة ، و يتوقف أداءها على قدراتها على تحقيق الأهداف الأساسية و الثانوية

رابعاً- نموذج قياس الأداء المتوازن :

ظهرت بطاقات الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية ، فبطاقة التقييم المتوازنة هو ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء ، و هذا الأخير يقيس موجهات النجاح بعيدة المدى .

أ- مفهوم بطاقة تقييم الأداء المتوازن :

- ينظر للتقييم المتوازن للأداء على أنه نظام للإدارة وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء ، و الذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاص بها و إستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط و أنشطة تنفيذية ، و يعمل هذا الأسلوب لتقييم أداء المؤسسة إلى توفير الأدوات و المؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي¹.

- يعمل هذا النظام على تحقيق التكامل بين البيانات المالية و غير المالية ، بيانات المدخلات و المخرجات ، المحور الخارجي (التمويل المؤسسي ، العملاء) و المحور الداخلي (العمليات و العاملين) ، الأهداف و المقاييس ، الأسباب و النتائج².

- أوردت شركة Siemens الألمانية ثلاث تعريفات رئيسية للبطاقة ، وعلى النحو الآتي³:

* أداة لقياس تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها ، و أهدافها إلى تكتيكات و مقاييس نحو موازنة مجموعة المنظورات .

* وسيلة للفوز بتوقعات العملاء و قدرة المنظمة لملائمة وإرضاء رغبات العملاء .

* ترجمة الإستراتيجية ، الرسالة و الرؤية إلى مقاييس ملموسة لإستخدامها من قبل متخذي القرار .

ب- الإعتبارات التي أهتمت بها بطاقة قياس الأداء المتوازن :

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة و أعمالها ، وذلك بمراعاة

الأعتبارات التالية⁴ :

¹محمد محمود يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 126 .

²عبد الرحيم محمد ، " مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور و المميزات " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال مؤتمرات ، مصر ، 2007 ، ص 219 .

³طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ، " دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن " ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 129 .

⁴عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " بطاقة الأداء المتوازن " ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009 ، ص

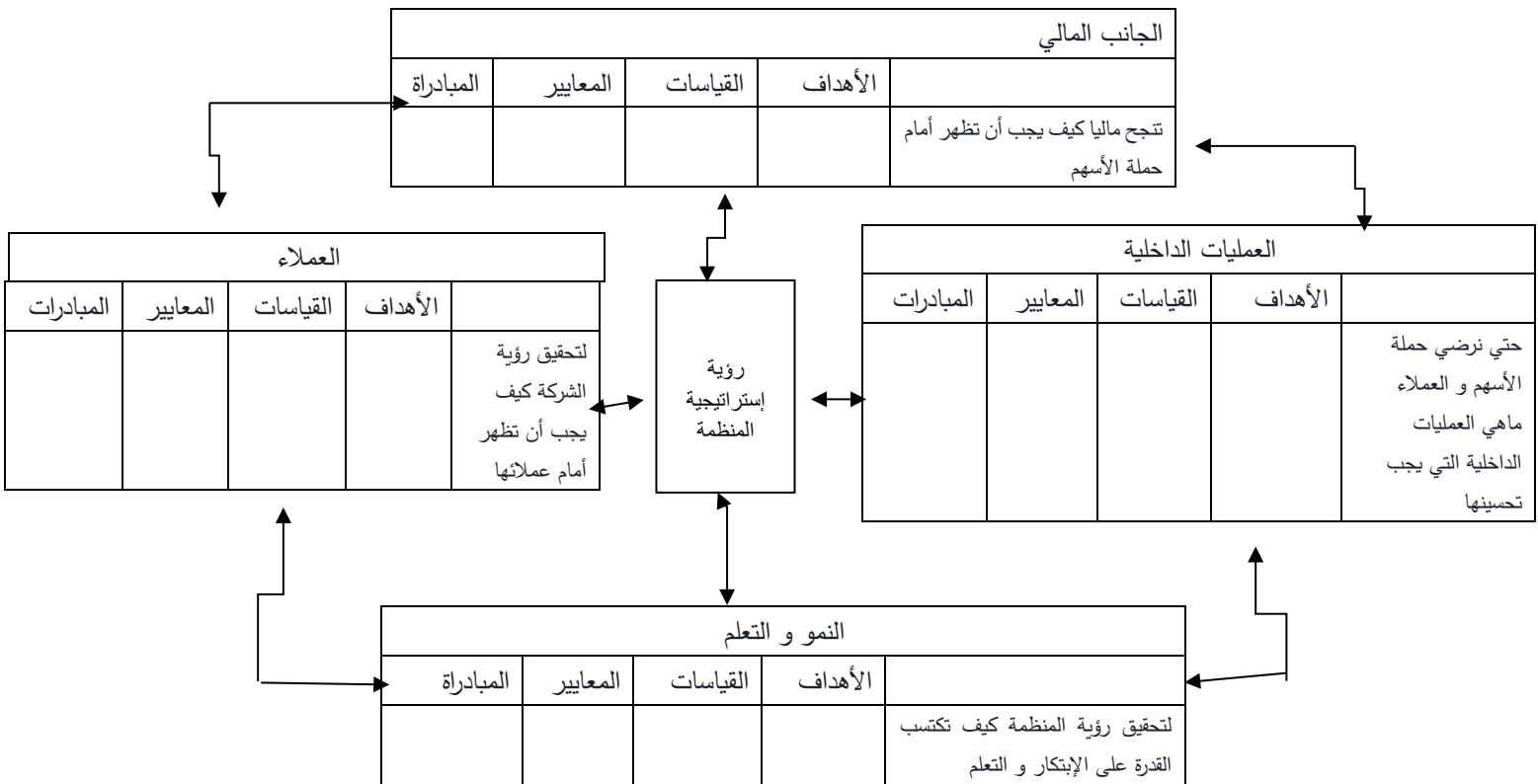
1- البعد الزمني : تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس و اليوم و غدا ، فما تفعله المنشآت اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية (مالية وغير مالية) بصورة متواصلة .

2- البعد الإستراتيجي : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى ، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل و تهتم بتحليل الإستراتيجية العامة و تقييم عمليات التغيير بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى و تهتم بتمكين القادة و العاملين و تعظيم حرية العمل و الأداء .

3- البعد البيئي : تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية و الأطراف الخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس ، ولهذا فهناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء و الأسواق ، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية و الكفاءة .

ج- محاور بطاقة تقييم الأداء المتوازن : يتضمن الإطار العام للنظام محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها و الأخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام و الأهداف المحددة لها ، محاور نظام تقييم الأداء المتوازن على النحو التالي:

الشكل رقم (3-3) محاور بطاقة تقييم الأداء المتوازن



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح ، " الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن " ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 ، ص 295 .

د- أهمية قياس الأداء المتوازن :¹

- تساعد المؤسسات على خلق إدراك ووعي أعمق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية .
- تصميم الإستراتيجيات المؤسسة ضمن نطاق قياسي مضمون و محدود .
- تثقيف المدراء على ضرورة الاهتمام بأدوات قياس الأداء غير المالية ، في حين أنه جرت العادة على التركيز على أدوات القياس المالية .
- تساعد على دمج مختلف البرامج المؤسسية : مثل الجودة ، إعادة الهندسة (الهيكلة) ، مبادرة خدمة العملاء .
- تفعيل و دفع أساليب القياس الإستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية و الوظيفية بالمؤسسة بغرض الوصول إلى الأداء الأمثل .

المطلب الثالث : تقييم الأداء التسويقي

يعتبر تقييم الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الإستراتيجي ، ولأنه ينبثق عن رسالة المنظمة و عملية التخطيط الإستراتيجي فيها ، فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها و تحليلها و تقريرها و استخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سلمية .

أولاً - مفهوم تقييم الأداء التسويقي :

- يعرف على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة و توثيقها ، ولا سيما مراقبة و توثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.²
- وهو التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفاً حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً و مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعية ، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.³

¹ عبد الرحيم علام و عمرو صدقي ، مقدمة لمدخل قائمة الانجاز المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2007 ، ص 330 .

² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 69 .

³ علاء الغريابوي و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 270 .

- يعرف على أنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء ، و اتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها .¹

- يعني الوقوف على مستوى تأدية إدارة التسويق لمختلف وظائفها خلال فترة زمنية معينة بهدف معرفة الانحرافات و محاولة علاجها ، و تستخدم لقياس أدائها عدة مقاييس .²

- يعرف على أنه وسيلة أو أداة تستخدم للتعرف على نشاط مشروع ، مستهدفة قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا بغية التعرف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات ، وغالبا ما تكون المقارنة بين ماهو متحقق فعلا و ماهو مستهدف في نهاية فترة زمنية هي سنة في الغالب .³

- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن تقييم الأداء التسويقي هو الفحص الشامل و المنتظم و المستقبل و الدوري لبيئة العمل التسويقي والأهداف و الإستراتيجيات الأنشطة التسويقية للمؤسسة ، و بذلك تحديد المشكلات التسويقية و الفرص المتاحة ثم اقتراح خطة عمل لتحسين أداء التسويق للمؤسسة .

ثانيا - مراحل تقييم الأداء التسويقي :

يمر تقييم الأداء التسويقي بعدة خطوات كما يلي :⁴

أ- تحديد ما الذي يتم قياسه : أي النتائج و العمليات التي تكون موضع المتابعة و الرقابة و يتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر على التكلفة ، أو التي ترتبط بها الكثير من المشاكل .

ب- تحديد معايير الأداء التسويقي : و ذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية للشركة عامة وأهداف إستراتيجية التسويق بصفة خاصة .

ج- قياس الأداء التسويقي الفعلي : ويتم ذلك في الوقت الصحيح أو المناسب لاكتشاف إلى الشامل الفعلية أو المحتملة قبل أن يصبح الوقت حرجا .

¹ عمرو حامد ، مرجع سبق ذكره ، ص 121 .

² بن ثامر كلثوم ، تأثير التخطيط الإستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة برج بوعرييج ، العدد 18 ، 2015 ، ص 97 .

³ موسي السعودي و محمد عواد الزيادات ، تدقيق البرامج التسويقية و أثرها على الأداء التسويقي ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 39 ، العدد 2 ، ص 155 .

⁴ علاء الغريايوي و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 272 .

د- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

ه- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة : وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير المستهدفة و يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات مثل :- هل الانحراف في الأداء متذبذب أم الدائم ؟

- هل يتم أداء العمليات بطريقة غير صحيحة ؟

ثالثا - عناصر تقييم الأداء التسويقي :

ينبغي أن يشمل تقييم الأداء التسويقي على أربعة عناصر رئيسية و تتمثل في ¹:

أ- المنهجية :

إتباع إطار عمل منطقي و محدد بشكل مسبق ، ووضع تسلسل منظم لخطوات التقييم ، يجب أن يسلم تقييم الأداء التسويقي الضوء على طبيعة التحسينات التي يجب إدخالها لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها ، و منه سينتج عن هذا الإجراءات المنهجية خطة عمل شاملة تعالج الاحتياجات قصيرة و طويلة الأجل .

ب- الشمولية :

يوضع في عين الاعتبار جميع العناصر المؤثرة في الأداء التسويقي للمؤسسة بشكل شامل و ليس مجرد تحديد نقاط الضعف ، وعلى هذا يجب أن يتجاوز تقييم الأداء التسويقي أعراض المشكلة ليبحث في الأسباب الحقيقية و سبل معالجتها .

ج- الاستقلالية :

يجب أن يكون تقييم الأداء التسويقي عملية مستقلة و موضوعية و متماشية مع طبيعة عملية التدقيق و التقييم ذاتها ، فإن المسؤول عن إجراء تقييم الأداء التسويقي يجب أن لا يكون لديه أي اهتمامات شخصية بالنتائج و أن يكون كامل الاستقلالية ، و ألا يرتبط بأي عمل قد ينتج عن مثل هذا الإجراء .

د- الدورية :

يعمل التسويق ضمن ديناميكية ذات معدل تغير متزايد لذلك لا بد أن يتجنب الأسلوب الوقائي الدوري لتقييم الأداء التسويقي و الحاجة لإجراء هذه العملية بسبب حدوث الأزمات فقط ، وبذلك فإن إجراء عملية تقييم الأداء التسويقي سيعود بالفائدة التي ستعكس على صحة و سلامة المؤسسة .

¹ثابت زهير ، مرجع سبق ذكره ، ص 235.

رابعا - مؤشرات الأداء التسويقي :

أ- بحث التسويق :

1- مفهوم بحوث التسويق :

- تعرف بحوث التسويق على أنها تلك الوظيفة التي تربط رجال التسويق بالعملاء و الجمهور من خلال جمع المعلومات عن الفرص و المشكلات التسويقية و توليد و تنقيح و تقييم التصرفات التسويقية و ذلك لمتابعة الأداء التسويقي و تحسين الفهم العملية التسويقية.¹

- دراسة كل المشاكل المرتبطة بنقل أو تحويل السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك بهدف إيجاد إجابات عملية تتلاءم و تتماشى مع المبادئ النظرية في التسويق.²

2- خطوات بحوث التسويق :

تشمل عملية إجراء البحث التسويقي الخطوات التالية :³

1-2 **تعريف المشكلة** : يقول خبراء التسويق أنه بتحديد المشكلة يكون قد تم إنجاز نصف العمل و هذا يعكس أهمية هذه الخطوة في البحث التسويقي لأن التعريف المشكلة يعتبر أصعب مهمة يقوم بها الباحث .

2-2 **تصميم البحث** : في هذه المرحلة يقوم الباحث بالإعداد لتجميع البيانات الأولية ، و هذه البيانات الأولية تكون دائما أكثر تكلفة و أطول وقت في تجميعها عن البيانات الثانوية.

3-2 **تصميم العينة** : بعض النظر عن منهج البحث الذي تم اختياره فإن الباحثين لابد أن يتخذوا قرارا بتحديد من هم الذين يتم جمع البيانات منهم ؟ و كيف يتم جمع البيانات ؟

4-2 **تجميع البيانات** : تحديد طريقة البحث و تصميم قائمة الاستقصاء و تحديد العينة التي يتم تجميع البيانات من أفرادها يقوم الباحث بالإعداد للعمل الميداني الخاص بتجميع البيانات .

5-2 **تحليل البيانات** : يقوم الباحث في هذه المرحلة من البحث باختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لتحليل البيانات .

6-2 **تفسير النتائج و إعداد التقرير النهائي للبحث** : بعد تحليل البيانات يقوم الباحث بتفسير النتائج ، وهذه أخرج مرحلة في البحث ، لأن فعالية البحث و كفاءة الباحث تنعكسان في مدى القدرة على تفسير النتائج بالطريقة التي تساعد على اتخاذ قرار سليم بالنسبة للمشكلة محل البحث .

¹علاء عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

²عبد السلام أبو قحف ، التسويق و جهة نظر معاصرة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، لبنان ، 2001 ، ص 165 .

³شريف أحمد شريف العاصي ، مرجع سابق ، ص 155-170 .

ب- تحسين أداء التسويق لرجال التسويق (التنظيم أداء التسويق):¹

من المعروف أن تنظيم هو أحد أركان عملية الإدارة ، و الإدارة هي نشاط غريزي ظهر منذ القدم ، و بما أن إدارة التسويق من أهم الإدارات التي تتواجد بالمنظمة نظرا لاعتماد المنظمة في تواجدها و تحقيق أهدافها و بقائها و استمرارها و كسب الميزة التنافسية في الأسواق على هذه الإدارة ، و التنظيم يعتبر من أهم الوظائف الإدارية ذات الصلة الوثيقة بالمجموعات البشرية في المنظمات و لهذا نرى الاهتمام بوظيفة التنظيم يساهم بشكل مباشر في تحقيق كفاءة العملية الإدارية و في تنفيذ الخطط و السياسات المرسومة بأحسن كفاية ممكنة .

ج- المنافسون² :

1 - مفهوم المنافسة : يمكن تعريف المنافسة على نطاق أكبر مما سبق على أنها تنطوي على جميع الشركات التي تقوم بتصنيع منتجات أخرى و لكنها تخدم نفس الغرض (أو تشبع نفس الحاجة / تقدم نفس الخدمة) ، فإن المنافسة قد تشمل أيضا على جميع الشركات التي تنافس على نقود نفس المستهلك .

2- تقييم المنافسين :

بمجرد أن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين ، فإن إدارة التسويق تبدأ في السؤال عن :

- ماهي أهداف هؤلاء المنافسين ؟ - ماهي تطلعات كل منهم في السوق ؟
- ماهي إستراتيجية كل منهم ؟ - ماهي جوانب القوة و جوانب الضعف لهؤلاء المنافسين ؟
- ماهي ردود الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تنوي الشركة القيام بها ؟

3- اختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم و المنافسين الذين ينبغي تجنبهم : يجب أن تكون الشركة في

هذه المرحلة قد قامت بالفعل باختيار و تحديد منافسيها الأساسيين ، و بالتالي يكون على الإدارة الآن تقدير أي من هؤلاء المنافسين سيتم الدخول معهم في منافسة قوية .

المبحث الثالث : الرقابة التسويقية و أبعاد الأداء التسويقي :

في القديم كانت معظم الدراسات في مجال تقييم الأداء التسويقي تتناول هذا الموضوع تحت مسمى الرقابة التسويقية و التي كان ينظر إليها على أنها بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية ، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث .

¹طارق زيدان ، " تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق " ، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي ، قطر ، 2003 ، ص231.

²محمد عبد العظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 269 - 283

المطلب الأول : الرقابة التسويقية

تقدم الرقابة التسويقية أدوات مفيدة لمساعدة مديري التسويق في تحديد نقاط القوة و الضعف في أوجه النشاط التسويقي مما يساعد في النهاية على تعديل الأداء التسويقي الكلي بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

أولاً - مفهوم الرقابة التسويقية

- الرقابة التسويقية هي عملية قياس و تقييم نتائج الإستراتيجيات و الخطط التسويقية ، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها .¹
- تعرف على أنها محاولة ضمان أن السلوك الخاص بالأفراد و الأنظمة تعمل بموجب أهداف المنظمة و سياساتها التي تم تحديدها من قبل ، و من هنا يتضح أهمية الربط بين سلوك التنفيذ و الاتجاه الإستراتيجي العام .²
- الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية و تحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء - أو تعديل الأهداف - في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة .³
- عملية قياس و تقييم نتائج الإستراتيجيات و الخطط التسويقية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للوصول للأهداف التسويقية .⁴
- تتصف الرقابة التسويقية بأنها تقييم مستمر للأداء ينبغي على إدارة التسويق القيام به عبر إنشاء نظام الرقابة التسويقية يعمل على مقارنة النتائج مع الأهداف كي يتصنع لمدراء التسويق مدى فاعلية الأداء التسويقي من خلال التغذية العكسية و التغذية المتزامنة التي تعني الرقابة المستمرة لتنفيذ الخطة خطوة بخطوة .⁵
- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن الرقابة التسويقية تتمثل بمجموعة المعايير التي تقيس الأداء و تعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة فشل الأداء من تحقيق أهدافه المرسومة.

ثانياً - عناصر الرقابة التسويقية :

تعتبر عملية الرقابة التسويقية جزء من نظام الرقابة التسويقية و الذي يعتبر بدوره نظاماً فرعياً للنظام التسويقي الشامل و تتضمن :⁶

¹علاء الغرياي و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 274 .

²طلعت أسعد عبد الحميد ، " التسويق الإبتكاري " ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009، ص 341.

³عبد السلام أبو قحف ، التسويق مدخل تطبيقي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 897.

⁴علاء عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 396.

⁵ثامر ياسر البكري ، " إستراتيجيات التسويق " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 383.

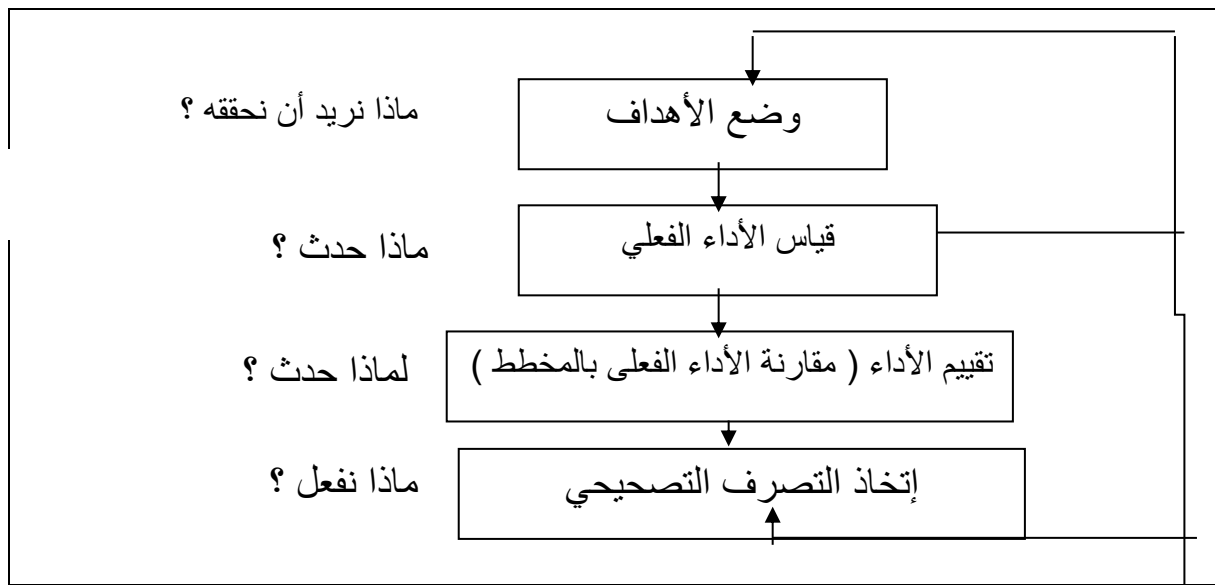
⁶فريد النجار ، " التسويق بالمنظومات و المصفوفات " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 489 - 490.

- وجود أهداف تسويقية كمية ووصفية واضحة لكل فترة زمنية و لكل مجموعة من الموزعين ورجال البيع .
- وجود نظام لجمع المعلومات التسويقية مثال تقارير السوق و التي عادة ما ترسل شهريا أو أسبوعيا من المناطق البيعية و من الفروع للمركز الرئيسي .
- إعداد مقارنات بين الأهداف. المعايير التسويقية و بين النتائج التسويقية المحققة .
- قياس أسباب الفروق و الانحرافات التسويقية عن الأنماط المعيارية السابقة أقرار الإدارة لها في خرائط الرقابة و الموازنات التخطيطية و العينات الإستخبارية .
- تصحيح المسارات التسويقية في الأسعار و المواصفات و التعبئة و التغليف و الكميات و الترويج و التوزيع و غيرها .
- إعادة التخطيط التسويقي و مراجعة الأهداف التسويقية
- تطوير أدوات الرقابة التسويقية في ضوء النتائج
- تدريب المراقبين في التسويق على طرق الرقابة التسويقية (المهارات و المعلومات)

ثالثا - آلية عملية الرقابة التسويقية

يتبين لنا من التناول لعناصر الرقابة التسويقية ، أن عملية الرقابة التسويقية ، تتم من خلال آلية تتضمن أربعة خطوات متتابعة تنفذ بصورة تلقائية كلما استهدفت المنظمة القيام بهذا النشاط ، و ذلك على النحو الموضح بالشكل :

الشكل رقم (3-4) : آلية عملية الرقابة التسويقية



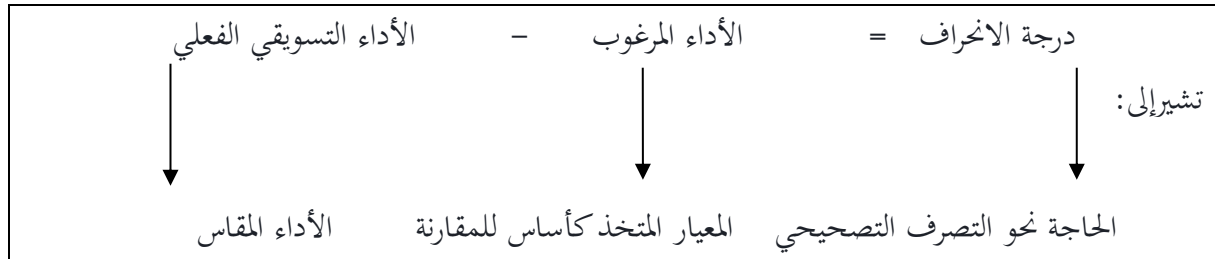
المصدر : طارق طه ، " إدارة التسويق " ، دار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2008 ، ص 399 .

* العقبات التي تحول دون اتخاذ إجراء تصحيحي فعال :¹

- العقب الرئيسية في هذا المجال: هي صعوبة تحديد السبب الدقيق الذي أدى إلى انحراف بين ما هو مخطط و بين الأداء الفعلي .

و تستخدم المعادلة الرقابية التالية في احتساب درجة الانحراف بين الأداء الفعلي و المعيار (الأداء المخطط)

2



- العقب الثانية: هي طول الفترة الزمنية بين إدراك المشكلة و بين القرار الخاص باتخاذ الإجراء التصحيحي

- و أخيرا فإن هناك عقبات متعلقة بالميزانية ، من الواضح أنه قد يكون هناك نوع من الحلول الوسط التي

تفرض نفسها وتصبح ضرورة ، و تتطلب تلك الحلول إعادة التفكير في الأهداف المحددة و الموازنات .

رابعا - أنواع الرقابة التسويقية :

يمكن التمييز بين أربعة أنواع للرقابة التسويقية كما يلي :

أ- الرقابة على الخطة السنوية :³

إن الغرض الرئيسي من هذا الأسلوب هو التأكد من أن المنظمة قد حققت المبيعات و الأرباح و الأهداف

الآخري التي وضعها في الخطة السنوية و تشمل على الخطوات الأربعة الموضحة في الشكل (3-4) . و في النهاية

يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد الفجوة بين الأهداف الأداء .

يمكن التفرقة بين ثلاث أدوات و ذلك على النحو التالي :

1- تحليل المبيعات : تتضمن عملية تحليل المبيعات قياس و تقييم المبيعات الفعلية و

مقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعة سلفا .

2- تحليل الحصة السوقية: سنتطرق إليه لاحقا

¹ شريف أحمد شريف العاصي ، مرجع سبق ذكره ، ص 474 - 475 .

² طارق طه ، إدارة التسويق ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008 ، ص 339 .

³ محمد فريد الصحن ، أساسيات التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 578-590.

3- تحليل التكاليف التسويقية : إن تحليل المبيعات و إن كان يمدنا بالعديد من المعلومات المفيدة عن أداء المنظمة التسويقي ، إلا أننا ينبغي ألا نغفل الجانب الآخر و المؤثر على أرباح المنظمة و هو جانب التكاليف.

ب- الرقابة من خلال الربحية :

إن المنظمات في حاجة إلى من تهتم بمؤشرات الربحية لقياس ربحية المنتجات المختلفة ، و الأسواق و العملاء و القنوات التسويقية ، هذه المعلومات سوف تفيد الإدارة العليا في تحديد عما إذا كان أي منتج أو منطقة أو نشاط تسويقي يجب أن يتم التوسع فيه أو تقليصه أو إقصاؤه من نشاط الشركة .¹

ج- رقابة الكفاءة الفاعلية :

تسعى المنظمات عند تنفيذ إستراتيجيتها و خططها التسويقية للحصول على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته و رغباته بشكل أفضل من المنافسين و بكلفة أقل ، و يتم ذلك بالأداء التسويقي الفاعل و الكفاء و عبر الخدمات المتكاملة المرافقة لعملية البيع من (الجودة ، خدمة ، نزاهة ، قيمة) .²

من خلال مصفوفة تصف حالة المنظمة وما قد تقول إليه مستقبلا في حالة الإجراءات المناسبة بهدف الاستمرار و البقاء في السوق .

الشكل رقم (3-5) مصفوفة الكفاءة و الفاعلية و أثرهما على أداء المنظمة في السوق الفاعلية.

	فاعل	غير فاعل	
الكفاءة:	محاولة البقاء	الخروج السريع من السوق	غير كفاء
	الأداء الناجح	الموت البطئ	كفاء

المصدر : ثامر ياسر البكري ، " إستراتيجية التسويق " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،

2008 ، ص 395 .

¹علاء عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 411 .

²ثامر ياسر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 394 .

د- الرقابة الإستراتيجية :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي و تتم الرقابة الإستراتيجية على فترات متباعدة ، حيث أن الخطط التسويقية قد تأخذ فترة من الزمن حتى تأتي ثمارها .

خامسا- أدوات الرقابة التسويقية :

و تستخدم إدارات التسويق بعض أدوات الرقابة حسب حاجات مدير التسويق و مدى كبير النشاط التسويقي و عدد رجال البيع و انتشار مناطق البيع و إتجاه تكاليف التسويق للإرتفاع و تزايد حدة المنافسين وغيرها و من الأدوات الرقابية في التسويق :

أ- **تقرير السوق:** أعمال بعض المنافسين و حجم السوق الكلي و نسب المرجعات و اختبارات السوق و مشكلات التوزيع و غيرها .

ب - الميزانية التقديرية للمبيعات :

وتقوم الشركات بتقدير المبيعات حسب المناطق الجغرافية و لكل صنف من المنتجات خلال الشهور القادمة ، و يتم التنبؤ عن طريق¹ مراجعة المبيعات الماضية² ، تحليل الطلب في المستقبل و موقف المنافسين و حصة الشركة من السوق و عما إذا كانت سوف تزيد أو تنقص أو تبقى على ما هي عليه .

ج- النسب التسويقية :

إن النسب التسويقية تعطي دلالة رقابية مختلفة لمدير التسويق حيث تعكس الأضواء على نقاط القوة و نقاط الضعف في الأسواق و لبعض السلع في بعض المناطق.

د- الزيارات الميدانية :

تقوم إدارات التسويق بزيارات ميدانية مفاجئة لمناطق التوزيع و الوكلاء، ولرجال البيع للتحقق من أن برامج التوزيع تحققت كما هو مخطط سابقا .

هـ - إستخدام العينات :

تلجأ بعض الشركات نظرا لكبر حجم السوق و المبيعات و أسطول النقل و التوزيع للرقابة التسويقية باستخدام عينة ، و أبسط صورة لها أخذ عينة في السلع المخطط بيعها في أحد المناطق و إختبار مدى تطابق مواصفات العينة مع السلع المخطط بيعها ، و إختبارها مع مواصفات المقبولة في السوق .

¹علاء الغريابوي و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 274

²فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 491- 496

و- التسويق بالأهداف :

تلجأ بعض الشركات في عملية الرقابة التسويقية إلى تطبيق أسلوب التسويق بالأهداف و الذي يقوم على فكرة العلاقات التعاقدية بين رجال البيع وإدارة التسويق بتنفيذ أرقام مبيعات معينة يتم تحديدها بالمشاركة في بداية فترات البيع .

ي- إستخدام الحاسب الإلكتروني :

لقد ساعد الحاسب الإلكتروني إدارات التسويق كثيرا في الرقابة و التحكم الآلي في مجهودات التسويق المختلفة و خاصة الوسائل الإتصالية .

ك - المراجعة التسويقية :

وهي من الأدوات المهمة في الرقابة التسويقية وهو ما سنتطرق له في المطلب الثاني .

المطلب الثاني : المراجعة التسويقية

يستخدم معظم مديري التسويق المراجعة التسويقية كأداة إستراتيجية الرقابة على الأنشطة و الأداء التسويقي بمنظمتهم .

أولا - مفهوم المراجعة التسويقية :

يقصد بالمراجعة التسويقية الفحص الشامل و المنتظم و الدوري لبيئة المنظمة ، و أهدافها و إستراتيجيتها ، و أنشطتها ، بغرض تحديد المشاكل و الفرص التي تواجهها و إقتراح خطط التصرف لتحسين الأداء التسويقي¹ .
- هي محاولة شاملة و منتظمة و مستقلة و دورية لإختبار البيئة التسويقية للشركة أو لوحدة أعمال معينة داخلها ، كما إنها تتضمن أيضا مراجعة للأهداف و الإستراتيجيات و الأنشطة ، و تساعد على تحديث المحالات الفرص و التهديدات ، و نستطيع من خلالها التوصية بخطة تصرف معينة لتحسين الأداء التسويقي للشركة² .
- مراجعة رسمية و نظامية لتنفيذ خطة إستراتيجية تسويقية ، و يتم ذلك بواسطة خبير مستقل أو أحد أعضاء في المنظمة .³

- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن المراجعة التسويقية هي إختيار دوري و شامل و مستقل و منتظم لكل من البيئة التسويقية للمنظمة ، و أهدافها و إستراتيجياتها و أنشطتها ، و الهيكل التنظيمي ، و النظم

¹ طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص 404.

² محمد عبد العظيم أبو النجا ، " التسويق المتقدم " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص 423 .

³ محمد عواد الزيادات و محمد عبد الله العوامرة ، " إستراتيجيات التسويق " ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 340.

التسويقية ، لتحديد المشاكل و الفرص و التهديدات و تحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة .

ثانيا - أدوات المراجعة التسويقية :

وتتم مراجعة المجهودات و البيئة و المزيج و النظام التسويقي بطريقة منظمة ذات مراحل متلاحقة بغرض التوصل إلى قرارات فعالة و نتيجة للمراجعة ، و تشير الخبرة العملية في المراجعة التسويقية إلى التركيز على العناصر التالية¹:

- تغطي المراجعة التسويقية جميع المجالات الهامة في النظام التسويقي و البيئة التسويقية و المزيج التسويقي و الأصول المستخدمة عن طريق إستقصاءات مدروسة و مناسبة للشركة محل للمراجعة .
- تعتبر المراجعة التسويقية دراسة و شاملة تعطى الرأي لكل عنصر قبل مراجعة العنصر التالي له .
- من المهم في المراجعة التسويقية الحصول على عدة آراء بخصوص نفس النقطة الواحدة.
- يجب ضمان تشجيع و مساندة الإدارة العليا للمراجعة التسويقية .
- من الضروري الإعتماد على الجوانب التاريخية و الفنية في المراجعة التسويقية و خاصة في المرحلة الأولى من التحليل .
- يجب إعداد جدول زمني للمراجعة التسويقية حتى تتم في الوقت المناسب و لتوفير و منع العمليات المتكررة .
- يعتبر التقرير النهائي للمراجعة التسويقية بمثابة مستند هام في الشركة يغطي ما يلي :
- أهداف الشركة - الأهداف التسويقية - هيكل تنظيم الشركة - تنظيم تفصيلي للتسويق
- السياسة التسويقية - الإستراتيجية التسويقية - تحليل تكاليف التسويق - الفرص الضائعة .

ثالثا - مراحل المراجعة التسويقية :²

من خلال أدوات المراجعة التسويقية السابقة الذكر ، فإنه يتم إجراء المراجعة التسويقية عبر المراحل التالية :

*** مرحلة التحضير :** يتم فيها تحديد موضوع المراجعة و أهدافها من خلال جميع المعلومات و الوثائق اللازمة حول المؤسسة و محيطها ، و يتم هذا الجمع من خلال الملاحظة المباشرة ، التحاور مع أفراد المؤسسة ، أو من خلال تحضير سبر آراء .

¹فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 459-460.

²هاجر شناي ، " المراجعة التسويقية و أهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية " ، تسويق الخدمات ،

ورقلة ، 2015 ، ص 10.

* مرحلة التحليل و التقييم : يتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات السابقة. هذا من أجل إستخراج نقاط قوة و الضعف التي تخص الحالة التجارية و التسويقية للمؤسسة ، و هنا لا يعتمد المراجع على التشخيص فقط بل عليه وضع بعض التعليمات الممكنة .

* مرحلة إعداد و عرض التقرير : يختم المراجع عمله بوضع تقرير نهائي حول المراجعة ، و بالتالي فإن التنظيم هذا التقرير يتغير حسب أهداف المراجعة و عادة يحمل النقاط التالية:

- التذكير بأهداف المراجعة و الداعي للقيام بها .
- وضع تعليمات لتصحيح نقاط أضعف أو تجنبها و الإستفادة من نقاط القوة و الزيادة في تقويتها .
- ملخص يشمل جميع المعلومات التي تساعد في تشخيص ووضع التعليمات .

رابعا - مكونات المراجعة التسويقية

توضح المفاهيم السابقة مكونات المراجعة التسويقية حيث تقوم بإختبار ستة مجالات تعكس المواقف المختلفة للمنظمة ، وهذه المجالات هي :¹

أ- مراجعة البيئة التسويقية :

ويختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمنظمة ، والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة .

ب- مراجعة الإستراتيجية التسويقية :

ويقوم المراجع بإستعراض رسالة المنظمة و وحدات الأعمال التابعة لها و الأهداف التسويقية على مستوى المنظمة و وحدات الأعمال و كذلك الإستراتيجيات التسويقية و مدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية و المستقبلية للمنظمة .

ج- مراجعة التنظيم التسويقي :

و تختص بتقييم القدرات التنظيمية لإدارة التسويق و مدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات الموضوعية لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية و في هذا الخصوص يتم التأكد من مدى توافر السلطة الكافية و المسؤولية لتنفيذ الأنشطة التسويقية التي تؤثر على رضا المستهلك ، و كذلك يتم التأكد من مدى فعالية تنظيم إدارة التسويق .

¹محمد فريد الصحن ، "التسويق مبادئ - تطبيق" ، الدار الجامعية ، مصر ، 1995 ، ص 283-284.

خامسا - أهمية المراجعة التسويقية

إن أهمية المراجعة التسويقية تتمثل في :¹

- إن المراجعة التسويقية تحقق للمنظمة رؤية واسعة شاملة داخليا و خارجيا .
- تساعد المراجعة التسويقية المنظمات في تعزيز تنسيق أنشطتها التسويقية و تحديث إستراتيجيتها قبل أن يحطم التقدم نجاحها .
- تساعد المراجعة التسويقية في تقديم المقترحات اللازمة لرسم الخطط التسويقية المقبلة .
- تمكن المراجعة التسويقية من تحديد التصرفات اللازمة لمواجهة إنحرافات الأداء التسويقي كما أنها الأداة المناسبة لرصد الفرص و التهديدات التسويقية .
- تمكن المراجعة التسويقية من تقييم السلوك و الممارسات السابقة الحالية للأنشطة التسويقية و تحديد الفرص و التهديدات المتوقعة مستقبلا .
- تمكن المراجعة التسويقية من التعرف على عوامل الضعف التي قد تعاني منها المنظمة و ذلك من خلال القيام بمراجعة إستراتيجيتها التسويقية و مقارنتها بإستراتيجيات المنافسين و تحليل درجة الإنساق و التطابق الداخلي بين أنشطة التسويق و بين وظيفة التسويق و الوظائف الأخرى .

المطلب الثالث : أبعاد الأداء التسويقي :

يعد الأداء التسويقي نشاط ذو أبعاد متعددة، والأدب النظري المتعلق بالتسويق كما أسلف سابقا ركز على خمسة أبعاد هي : (رضا الزبون - الربحية - الكفاءة - الفاعلية - الحصة السوقية)، و على ضوء هذا سنتناول في هذا البحث الربحية، فأغلبية المنظمات ترغب بتحقيق ربحية المنظمة المتمثلة في أرباح الأسهم و المساهمين و ذلك من خلال تعزيز قدرتها التنافسية بين المنافسين، و الحصة السوقية، فزيادة حجم الحصة السوقية لها أمام منافسيها يعزز مركزها التنافسي.

أولاً - الربحية :

إن أغلب الشركات تطمح و تتمنى أن تحقق تعظيم أرباحها فهو هدف من أهداف الشركات ، و هذا الهدف ليس عاجلا أي على المدى البعيد إلا أن الشركات ترغب بالحصول على أقصى ربح ممكن .

أ- مفهوم الربحية :

¹محمد الصيرفي ، إدارة التسويق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009 ، ص 309.

- تعرف الربحية على أنها ما تحصل عليه المنظمة من خلال بيعها للمنتجات و السلع خلال فترة زمنية معينة¹.
- تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات و القرارات و تقيس كفاءة و فاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق إستخدام موجوداتها بكفاءة².
- عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشأة و الإستثمارات التي أسهمت في تحقيق هذه الأرباح³.
- هو الفرق بين الإيرادات المحققة من قبل الوحدة الإقتصادية خلال فترة زمنية معينة و المصروفات التي تكبدتها هذه الوحدة خلال فترة زمنية⁴.
- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن الربحية هي مدى كفاءة فاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بشكل مثالي و عقلائي .

ب - هدف الربحية :

يعتبر هدف الربحية من الأهداف الأساسية لجميع الشركات و هو ضروري لتحقيق بقاءها و إستمرارها كما يعتبر هدف تحقيق الربح من الأمور الأساسية التي يتطلع إليها المستثمرون و مؤشر هام للدائنين و أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في إستخدامها لمواردها ، و لتحقيق هدف الربح لابد للمدير المالي أن يحصل على الأموال المطلوبة بأقل ما يمكن من التكاليف و المخاطر و إستثمار هذه الأموال بطريقة تمكن الشركة و كوحدة واحدة من تحقيق عائد لا يقل في مستواه عما يستطيع أصحاب الأسهم فيها تحصيله من إستثمار أموالهم في مشاريع أخرى تتعرض لنفس الدرجة من المخاطرة⁵.

ج- مؤشرات الربحية :

وهي تلك المؤشرات المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال المنظمة التي تقوم بها.
من أبرز هذه المؤشرات هي :⁶

¹منير إبراهيم الهندي ، " الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات " ، دار المعارف للنشر و التوزيع ، مصر ، ص 65 .
²ليث سلمان الربيعي و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 281 .
³علي محمود محمد ، " سعر الفائدة و تأثيره في ربحية المصارف التجارية " ، مجلة جامعة دمشق ، علوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد 30 ، العدد 01 ، 2014 ، ص542.
⁴علاء عبد الحسين صالح الساعدي ، " ربحية المصارف و العوامل المؤثرة فيها " ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 35 ، العدد 01 ، 2015 ، ص360.
⁵فائز سليم حداد ، " الإدارة المالية " ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 22.
⁶تامر ياسر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 203.

$$\text{هامش الربح المبيعات} = 100X \frac{\text{الدخل صافي}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

$$\text{العائد على الإستثمار} = 100X \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}}$$

$$\text{العائد على حق الملكية} = 100X \frac{\text{الصافي الربح}}{\text{حق الملكية}}$$

و بطبيعة الحال أن إرتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية

أ- هامش الربحية المبيعات :

يعد صافي الربح المقياس العام لنجاح المؤسسة و كفاءة إدارتها و من هنا كان من المهم تحليل قائمة الدخل لمعرفة مدى تحقيق الهدف الربحي للمؤسسة و ذلك لا يمكن الوقوف عليه من تحليل المركز المالي و كما أن تحليل قائمة الدخل يهتم في التحليل طويل الأجل في أعمال المؤسسة وذلك أن قائمة الدخل تعد تقريرا عن فترة معينة ضمن فترات تكمل بعضها البعض على التوالي نحو مستقبل المنظمة و يبدأ تحليل قائمة الدخل باستخراج النسب المئوية لكل بند من البنود القائمة إلى صافي المبيعات و تفيد النسب في إستخدام المؤشرات المالية لتحليل نتائج الأعمال و تعطي نسب الربحية مؤشرات عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من مبيعات أو من الأصول المتاحة لها¹.

2- العائد على الإستثمار :

من أكثر أهداف الربحية شيوعا هو ذلك الهدف الخاص بتحقيق معدل عائد معين على الإستثمار (ROI) وفي بعض الأحيان تطلق الشركة عليه معدل العائد على إجمالي الأصول . و يمكن معدل العائد على الإستثمار من قياس الفعالية الكلية للإدارة في تحقيق أو توليد الأرباح من خلال الأصول المتاحة لديها ، و بالتالي كلما إرتفع معدل العائد الذي تحققه المنظمة على إستثماراتها ، كلما كان ذلك مؤشرا لفاعلية الإدارة في إستخدام الأصول المملوكة أو المتاحة للشركة².

3- العائد على حقوق الملكية :

¹محمد سعيد عبد الهادي ، " الإدارة المالية " ، دار الجامعة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 166 .

²علاء الغريابوي و الآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 187 .

يقيس هذا المؤشر معدل العائد المتحقق عن إستثمار أموال المالكين ، وإن إرتفاع معدل العائد على حقوق الملكية هو دليل لأداء الإدارة الكفؤ ، و يمكن أن يكون إرتفاع دليل للمخاطرة العالية الناجمة عن الرافعة المالية ، بينما يشير إنخفاضه إلى تمويل متحفظ من القروض .¹

د- عوامل نجاح الربحية :

هناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما ، و هما :

1- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها : أي البيئة الخارجية و على وجه التحديد

بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة لإختلافات في الربحية بين المنظمات .

2- تحقيق ميزة تنافسية : وهي المحدد الأول لربحية المنظمة ، أي التأكيد على تركيز المنظمات على المفاضلة

بين مزايا التكلفة الأقل و مزايا التمييز .²

هـ- العوامل المؤثرة على الربحية :

تتمثل هذه العوامل في :

- لا شك في أن مقدار الربح يرتبط بشكل أساسي بمقدار النتائج و الإيرادات الناجمة عن المبيعات أو

النشاطات التجارية التي تمارسها المؤسسة .

- تؤثر المصاريف و التكاليف المختلفة على الربحية ، حيث أن قلة النفقات و المصاريف باختلاف أنواعها

تساعد على زيادة الربحية .

- مقدار السيولة و رأس المال العامة و الثابت ، قد يؤدي توفر السيولة إلى إمكانية الإستفادة من فرص

متاحة للإستثمار أو الحصول على بعض الحسومات النقدية و الكمية ، و هذا يؤدي إلى زيادة الربحية .

- الأسعار السائدة و تغيراتها ، حيث أن قيمة المبيعات ترتبط بمستوى الأسعار .

- معدل الضريبة المفروضة على الأرباح .

- الإعانات و التحويلات التي تتلقاها المنشأة تساعد على زيادة الأرباح .

- الإحتياجات المحجوزة في المنشأة .

- كثرة العوادم و التوالف تؤدي أيضا إلى تخفيض الربحية .

¹أمون حمدان و بسام الحسين ، " العوامل المؤثرة على ربحية المصارف الخاصة في سوريا " ، مجلة جامعة البعث ، المجلد 38 ، العدد 33 ، 2016 ، ص 82.

²ندى فائز يحيي ، " العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية و أثرها على الأداء التسويقي " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم وتخصص الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2012 ، ص 44.

ثانيا - الحصة السوقية :

تم إستخدام الحصة السوقية على نطاق واسع كأحد المؤشرات الهامة لأداء المنشأة بصفة عامة و الأداء التسويقي بصفة خاصة ، و يتم الإهتمام بدراسة تأثير الحصة السوقية على الربح للتأكد من أن المصادر المتاحة قد تم إستخدامها للحصول على أقصى إنتاجية ممكنة.

أ- مفهوم الحصة السوقية :

- جودة العالية للمنتجات المؤسسة و أداء أفضل في تلبية حاجات الزبائن الحاليين. تمنح القدرة على اختراق الأسواق الجديدة دون صعوبات كبيرة فالعلامات التجارية ذات الحصة السوقية العالية تكون معروفة بشكل واسع في الأسواق مما يمنحها الفرصة في إختراق الأسواق الجديدة.¹

- هي تعبير أو مؤشر لمدى قوتها التأثيرية وحجم نشاطها في ذات الصناعة التي تعمل بها قياسا بالمنافسين الآخرين.²

- مبيعات المنظمة نسبة إلى مبيعات المنظمات المتتمية إلى نفس القطاع.³

- يقصد بالحصة السوقية ما تحققه المنظمات و الشركات من مبيعات إلى إجمالي مبيعات السوق.⁴

- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن الحصة السوقية هي عبارة عن نسبة مبيعات المنتج الخاص بالشركة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في الصناعة .

ب- أهمية الحصة السوقية :

تعتبر الحصة السوقية من أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة حيث أن جميع المنظمات تعمل على زيادة حصتها السوقية و إلى الهيمنة على السوق لأن جميع المنظمات تسعة إلى المحافظة على حصتنا في السوق و تستهدف المنظمة من خلال السياسة السعرية و تقديم منتجات و خدمات ذات جودة و كفاءة عالية

¹سعد عبد عابر ، " أثر عمليات التخطيط الإستراتيجية التسويقية في الأداء المنظمي " ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 97 ، العراق ، 2013 ، ص 144 .

²ثامر ياسر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 330 .

³بن ساعد فاطنة،"الإعلانات و دورها في خلق أداء تسويقي فعال"،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه،قسم العلوم الاقتصادية،تخصص تسويق،كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة سيدي بلعباس،الجزائر،2015،ص 121 .

⁴ممدوح طابع الزيادات ، " أثر تمكين العاملين في الأداء لتسويقي في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين" ، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات ، المجلد 17 ، العدد 1 ، 2017 ، ص 5 .

من خلال تطوير و تحسين أنشطتها الإنتاجية و الخدمية و التسويقية من أجل الوصول إلى تحقيق الحصة السوقية المستهدفة¹.

ج- عوامل تحليل الحصة السوقية :

- تسعى المنظمات لمعرفة تحركات حصتها في السوق من خلال إستخدام تحليل الحصة السوقية ، و عند إجراء هذا النوع من التحليل لا بد من مراعاة العوامل التالية²:
- ليس بالضرورة أن تؤثر العوامل الخارجية و البيئية التي تحدث على كافة المنظمات العاملة في نفس الصناعة بنفس الدرجة .
 - إن دخول منظمات جديدة إلى السوق لن يؤدي بالضرورة إلى إنخفاض مبيعات المنظمات الأخرى .
 - قد يكون إنخفاض الحصة السوقية لبعض المنظمات يملء إرادتها ، كأن تقوم على سبيل المثال بسحب المنتحات ضعيفة المردودية .
 - إن إنخفاض مبيعات المنظمة مع ثبات نصيبها في السوق ، قد يرجع إلى عوامل بيئية خارجية أثرت على مبيعات الصناعة ككل ، بينما إنخفاض نصيبها النسبي قد يكون مؤشرا لنواحي القصور من جانبها .

د- مؤشرات الحصة السوقية :

الجدير بالذكر أن الحصة السوقية يمكن قياسها بطرق مختلفة :

أ- الحصة السوقية الكلية :

- وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها ، وكلما إرتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق³.
- و عند إستخدام هذه الطريقة لابد من مراعاة التحديد الدقيق لمفهوم الصناعة و تحديد المنطقة الجغرافية التي سيم قياس الحصة السوقية فيها ، تحديد ما إذا كانت المبيعات تقاس بالقيمة أو بالوحدات⁴.

¹أيمن علي سليمان سليمان " أثر الحصة التسويقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم المحاسبة و التمويل، تخصص المحاسبة، كلية الأعمال، عمان، 2017، ص 25-26.

²بن ساعد فاطنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 122-123.

³ثامر ياسر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 202 .

⁴بن ساعد فاطنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

إجمالي قيمة مبيعات الشركة إجمالي قيمة مبيعات الصناعة

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

ب- الحصة السوقية النسبية :

و تقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة كما هو معبر في المعادلة الآتية :¹

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة في نفس الفترة}}$$

ويمكن التعبير الحصة السوقية بالنسبة المئوية ، فإذا كان نصيب الشركة من السوق 30% و نصيب أكبر شركتين تاليتين هما 20% و 10% فيمكن القول بأن الحصة السوقية النسبية للشركة الأولى هي 50% بمعنى $\frac{30}{60}$ و الثانية 33% و الأولى 16,6% و بصفة عامة إذا زادت الحصة السوقية عن 33% يمكن إعتبار هذه الشركة من الشركات القوية داخل الصناعة .

3- الحصة السوقية المستهدفة :

لحساب الحصة السوقية نجدها تعتمد على معرفة نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات القطاع السوقي المستهدف لها ، حيث إننا نحتاج فقط إلى القيام بمقارنة أداء الشركة مع أداء أقرب المنافسين لها ، و هم تلك الشركات الذين يحاولون إقناع نفس المستهلكين بقبول نفس العروض التي تقدمها شركتنا تقريبا . و يمكن لنا من خلال قياس حصة الشركة داخل السوق المستهدف لها أن نتعرف على ما إذا كانت هذه الشركة هي الشركة القائدة ، أو هي الشركة التي تحتل المرتبة الثانية ، أو أنها مجرد أحد الشركات التابعة أو الصغيرة في هذا السوق ، و حتى إذا بدأت الشركة عملها في السوق كقائد له ، فقد يكون من الأهمية بمكان أن يتم معرفة ما إذا كانت ستحفظ بحصتها ، أو تتمكن من زيادتها ، أم أنها ستخسرهما و من ثم تفقد المركز القيادي لها في هذا السوق .²

¹ محمد فريد الصحن ، " التسويق مبادئ- التطبيق " ، مرجع سبق ذكره ، ص 277.

² محمد عبد العظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 414 .

هـ- مزايا و عيوب هدف حصة السوقية¹:

تتمثل مزايا و عيوب هدف الحصة السوقية فيما يلي :

1- مزايا هدف الحصة السوقية :

- تمكن الحصة السوقية المؤسسة من التميز بين المتغيرات التي تنتج عن تصرفات المؤسسة و تلك التي تنشأ عن التطورات في العوامل البيئية الخارجية .

- تمثل الحصة السوقية مقياسا عادلا و معقولا ، إذ أنه يقارن مبيعات المؤسسة مع إجمالي مبيعات كافة المؤسسات المنافسة بدلا من مقارنتها مع مبيعات بعض المؤسسات المنافسة .

- مقارنة بكل مقياس الربح و المبيعات ، فإن مستوى الحصة السوقية يعتبر أكثر ملائمة لإظهار كفاءة المدراء في الوحدات التسويقية ، إذ أنه يستبعد تأثير العوامل الطارئة في السوق التي لا يملك المدير قدرة على السيطرة عليها .

- يعتبر هدف الحصة السوقية الأسهل تحديدا و تنفيذا مقارنة بكل من هدف الربح و المبيعات نتيجة لتوفير البيانات الدقيقة .

نتيجة لتوفير البيانات الدقيقة .

___ في ظل ظروف سوقية معينة ، يؤثر هدف الحصة السوقية تأثيرا إيجابيا في معدل العائد على رأس المال المستثمر .

يعتبر هدف الحصة السوقية بسيطا و سهل الفهم والإدراك .

المطلب الرابع : المشاكل والمعوقات التي تواجه الاداء التسويقي :

قبل التطرق لمعوقات الاداء التسويقي نتطرق إلى فوائد تقييم الأداء :

أولا : فوائد تقييم أداء و النتائج التسويقية :

يفيد تقييم الأداء و النتائج التسويقية في المراجعة و الرقابة التسويقية في إعادة التخطيط التسويقي ، كما تفيد تقارير تقييم الاداء التسويقي في التنمية التسويقية و قياس مدى فعالية الجهود التسويقية ، و في ما يلي جدول موجز بفوائد تقييم الأداء التسويقي²:

¹ بن طاطة عتيقة ، " سياسات لإعلان و دورها في زيادة الحصة السوقية " ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2008/2009، ص40.

² فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 510 .

الجدول رقم (3-4) : فوائد تقييم الأداء التسويقي

التخطيط التسويقي :	البحوث التسويقي :	التنمية التسويقية :	الاعتراف بالمجهودات التسويقية :
* تحديد المعلومات والمهارات التسويقية . * تحديد الاحتياجات المتوقعة . * تحديد متطلبات التدريب والنظم الجديد . * مراجعة الأهداف والسياسات التسويقية .	* تحديد معايير الاختبار والتعيين والتدريب . * قياس فعاليات النظام التسويقي . * تقييم فعاليات التسويق . * اعداد بحوث التسويق . * استخدام المعلومات التسويقية .	* تحديد عائد التدريب لرجال البيع . * اقتراح نظم جديدة للتنمية بالتطوير . * استخدام أسلوب المجموعات الابتكارية في التسويق .	* تحديد التعديلات اللازمة فالاتصالات والحوافز التسويقية . * تحديد فرص الترويج والنمو . * مراجعة المزيج التسويقي .

المصدر : فريد النجار ، " التسويق بالمنظومات والمصفوفات " ، الدار الجامعية ، مصر ، ص 510.

ثانيا : معوقات التي تواجه الاداء التسويقي :

توجد مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحول دون النهوض بالاداء التسويقي في العالم العربي أبرزها: ¹

أ_ حجم الإنتاج: ²

إذا إن الإنتاج يطلق على أوجه النشاط الذي يؤدي إلى خلق المنفعة الشكلية ، فإن التسويق يطلق على أوجه النشاط الذي يساعد على معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلك ثم بعد انتاج السلع المطلوبة في تسهيل جعلها في متناول المستهلك .

والإنتاج الكبير هو الذي يحرك عملية التسويق حيث نفيض الكميات المنتجة عن استيعاب الأسواق وعن الطلب ، والإنتاج الكبير يعتمد على استثمار ضخمة وعلى قطاع صناعي هائل ، وهذا ما يعتبر غير متوفر في العالم العربي لان الاستثمارات العربية في الغالب تتجه نحو الخارج .

ب_ مستوى الدخل :

إن تدني مستوى الدخل يؤدي إلى ضعف المقدرة على الاستهلاك وبالتالي الإنتاج ، مما يجمد الوضع الإقتصادي ويسبب التوقف عن الإنتاج اذا ما تعاضم الأمر .

¹محاط أميرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 50_51 .

وسيوثر بلا شك على مستوى الأسعار بحيث تمببط إلى أدنى مستوى لها مما يعيق من قدرة السلع على تحمل تكاليف التسويق التي عادة ما تصل إلى 50% من الأسعار النهائية المدفوعة من جانب المستهلكين .

جـ_ البحوث والتكاليف التسويقية :

بما أن عملية التسويق تنطلق من معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلكين ، فالاهتمام بالبحوث والاستبانات والوسائل العلمية التي تقرننا أكثر من معرفة حاجات السوق ولرغبات المستهلكين أصبحت أمرا ضروريا مما يساعد على تحقيق أهداف العملية التسويقية .

د_ البنية التحتية :

تشكل البنية التحتية قاعدة صلبة تساهم في استكمال عملية التسويق فهي التي تؤمن الاتصالات والمواصلات . صحيح أن معرفة السوق ورغبات المستهلكين تؤسس لعملية تسويق ناجحة إلا أن الوصول للسوق وللمستهلكين هو الفعل التنفيذي والتطبيق الواقعي للعملية ومن دونه تصبح العملية التسويقية قاصرة وفاشلة ، والكثير من الدول العربية تفتقد اساسيات البنية التحتية للدولة مما يعيق بشدة عمليات التسويق الداخلي ناهيك عن الخارجي منه .

هـ _ البضائع المحلية :

فقدان الجودة نسبيا في البضائع المصنعة محليا مقارنة بالبضائع العالمية مما يضعف من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية وعدم قبولها في الأسواق العالمية حيث أن الجودة أصبحت من متطلبات السلعة والمستهلك أصبح أكثر وعيا بذلك .

الخلاصة :

يتعين على إدارة التسويق بالمؤسسة الاهتمام بكل عنصر من عناصره من أجل مسايرة ظروف السوق المتغيرة والوصول إلى برنامج تسويقي فعال يكون بمقدوره تحقيق أهدافها التي من بينها تعظيم الأرباح وزيادة الحصة السوقية ، واستنتاجنا أن :

الأداء التسويقي الجيد هو المحرك الأساسي للمؤسسة الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والتصدي للتغيرات الحاصلة في ظل الوضع الحالي الذي نعيشه .

__ رغم اختلاف مقاييس الأداء وتعددتها إلا أن استعمالها بطريقة صحيحة سيمكن المؤسسة من التعرف على مدى قدرة وظيفة التسويق في بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، وقابليتها على استغلال مدخلاتها ومواردها المتاحة.

__ الرقابة التسويقية ذات أهمية في مدى إمكانيتها من معرفة نقاط القوة والضعف في الوظائف التسويقية وغيرها .

__ كما أن مقاييس الأداء تسمح بمعرفة أوجه القصور والانحرافات وتداركها من خلال تطبيق نظام رقابة مدروس بدقة وذلك للكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعية وتصحيحها بهدف الوصول إلى الأهداف التسويقية المنشودة .

__ المراجعة التسويقية والتي هي أداة من أدوات الرقابة التسويقية ، فهي حلقة وصل بين التخطيط والرقابة ، وهي تساعد متخذي القرار على الأسئلة الشهيرة أين نحن ؟ وأين المنافسين ؟ وهل نحن في الطريق الصحيح نحو ما نريد ؟ .

في بيئة الأعمال المتغيرة وشديدة التنافس, فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد, والمبدأ الثابت هو التغيير, وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطوير هي المنافسة وتنوع إستراتيجيتها ومدخلها وأساليبها ؛ ومن هنا سوف نتناول في الفصل القادم دراسة ميدانية عن أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

الفصل الرابع

أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي
بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأنغواط
للحبوب

تمهيد:

تم إنجاز الجانب التطبيقي من خلال منهجية الدراسة والتي عن طريقها تم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة , وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة , وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعداد وكيفية بنائها وتطويرها , ومدى صدقها وثباتها, كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الطالبة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها, يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل واختبار فرضيات الدراسة , وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها, والوقوف على البيانات الأولية للمستجيبين, إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS₂₃) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

من من هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية الذي خصص له ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: مطاعن الاغواط

المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار أداة الدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونتائج المتوصل إليها

المبحث الأول : تعريف مطاحن الاغواط

نظرا للتطورات الهامة التي تعرفها الاقتصاد الوطني يفتح السوق المحلية على منافسة الأجنبية المؤسسات الوطنية اليوم تحديات كبرى تفرض عليها تقديم عروض أكثر تنافسية تستجيب لحاجات وتطلعات زبائنها.

حيث أن مطاحن الجلفة والفروع التابع لها (مجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب) تواجه منافسة شديدة من مؤسسات عديدة في هذه الصناعة الغذائية

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة وهيكلها التنظيمي

ارتأينا إلى إجراء دراستنا الميدانية في مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب نظرا لشدة المنافسة على قطاع الأغذية وخاصة تحويل القمح بنوعيه اللين والصلب إلى مواد موجهة للاستهلاك من جهة , إضافة إلى وحدة إنتاج العجائن.

أولا- مفهوم مطاحن الاغواط

انشئت مؤسسة مطاحن الأغواط في 03 جانفي 1980 تحت مرسوم رقم (82/ 378) المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 ، حيث تم تجهيز من طرف الشركة السويسرية BUHLER وأعيدت هيكلتها فأصبحت تعد فرع من فروع المؤسسة الأم "الشركة الوطنية للدقيق والقمح" (سمباك) SEMPAC الذي تأسس سنة 1983 بموجب مرسوم تنفيذي , وقد اندرج تحت إشرافها أنا ذاك جل القطاعات الخاصة بالمطاحن والمهتمة بتحويل القمح الصلب واللين إلى منتوج الدقيق والسميد, بعد ذلك أصبحت تحت وصاية مجمع الرياض تيارت طبقا لجلسة المداولة المؤرخة في نوفمبر 1997 ، حيث قررت الجمعية غير العادية لشركة المساهمة بتيارت إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها.

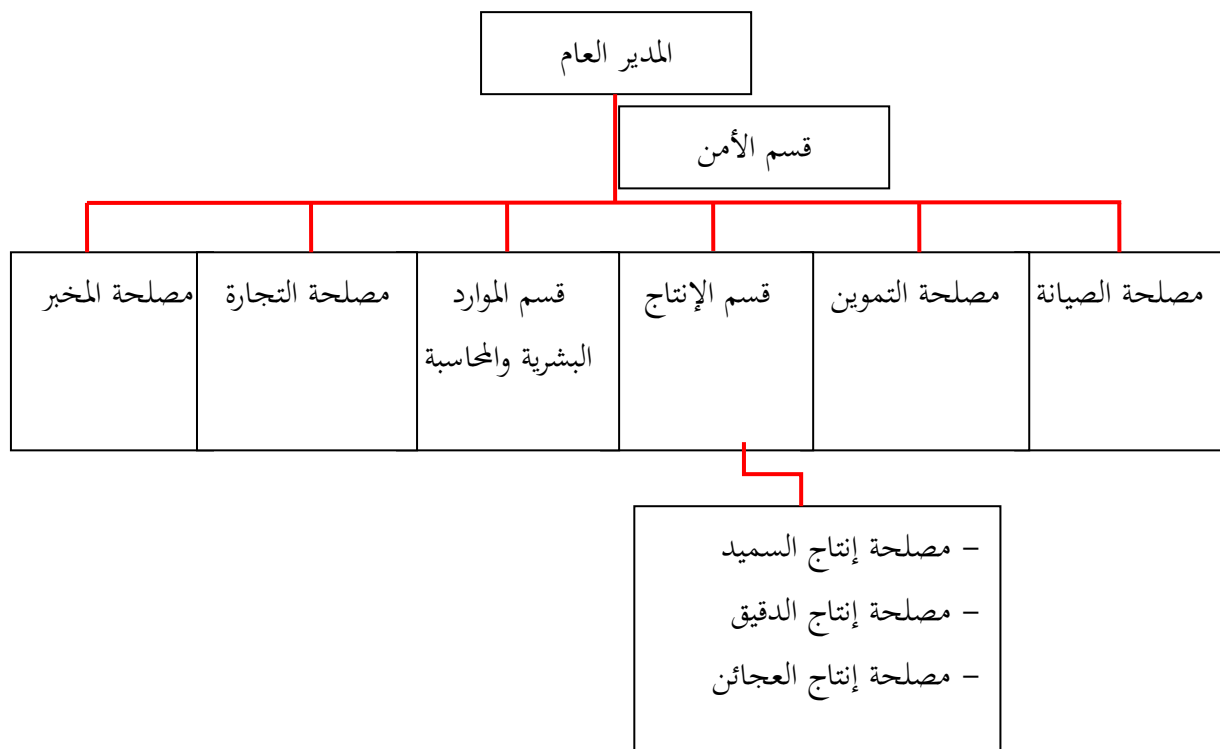
تم إحداث مجمع أفروف بالجزائر العاصمة سنة 2016 على أساس استيعاب ودمج شركات تسيير المساهمات TRAGRAL-COJUB-SEGRO على المستوى الوطني وعليه تم تقسيم الفروع عن طريق الدمج والامتصاص وعلى أساسه أصبحت فرع الأغواط للحبوب مؤسسة وطنية تابعة لمجمع أغروديف ، مختصة في الصناعات الغذائية قطاع الحبوب و مشتقاتها منذ 1979م ، مؤسسة فرع حبوب الأغواط تضم أربع مركبات صناعية و تجارية في كل من : ولاية الأغواط - الجلفة - سعيدة و معسكر ، كما أن نقاط بيع المؤسسة تغطي جزءا كبيرا من التراب الوطني.

ثانيا-المقر الإداري لمطاحن الاغواط :

مقر المطحنة	المنطقة الصناعية بوشاكر بولاية الأغواط
المساحة	10هكتارات
الهاتف	046 22 53 03
فايس بوك	مطاحن الاغواط

ثالثا-الهيكل التنظيمي

الشكل رقم(4-1): الهيكل التنظيمي لمطاحن الاغواط



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المجمع

المطلب الثاني:دراسة منتجات المؤسسة

فيما يلي سنحاول التعرف على أعم المنتجات التي تنتجها المؤسسة محل الدراسة وكذا جل المراحل الإنتاجية التي تمر بها كالآتي:

أولا-أهم المنتجات المباعة:

هناك ثلاث منتجات رئيسية تمول بها مؤسسة مطاحن الاغواط للسوي المحلي والوطني, متمثلة في السميد, الفرينة, بقايا الطحين, اضافة إلى إنتاج العجائن ومكمل غذائي.

الجدول رقم (4-1): أهم منتجات المباعرة

مكمل غذائي	الدقيق	السميد	العجائن	
جنين القمح 250 غ	دقيق ممتاز 25 كغ	سميد ممتاز 25 كغ	معكرونة 50/04 كغ	معكرونة 500/04 غ
	دقيق ممتاز 10 كغ	سميد ممتاز 10 كغ	معكرونة 50/06 كغ	معكرونة 500/06 غ
			محمصة 5 كغ	محمصة 500 غ
	دقيق عادي 50 كغ	سميد عادي 25 كغ	شربة 5 كغ	شربة 500 غ
	دقيق عادي 25 كغ	سميد عادي 10 كغ	لسان العصفور 3 كغ	لسان العصفور 500 غ
	دقيق عادي 10 كغ, 5 كغ, 1 كغ	سميد مسقط 25 كغ	عجائن ملتوية 3 كغ	عجائن ملتوية 500 غ
	نخالة القمح اللين	نخالة القمح الصلب		سباغيتي 500 غ

المصدر: من إعداد الطالبة من معطيات المجمع

ثانيا- أهداف المؤسسة:

إن مؤسسة مطاحن الأغواط لها هدف إنتاجي بالدرجة الأولى، يتمثل في إنتاج الدقيق السميد ولها بالدرجة الثانية مهام أساسية تسير وفقها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي رمي إليها في الأمدين المتوسط والطويل. مهمة المؤسسة: تتمثل في توفير المنتجات التي عليها طلب كبير في السوق وطيلة أيام السنة.

الأهداف الإستراتيجية: التحديد والإبداع وتحسين تكنولوجيا تحويل القمح، زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وكذا زيادة الطاقة الإنتاجية.

الأهداف الوظيفية: تحديد المسؤوليات، وضع نظام للإعلام، وسير الوثائق، وصنع برامج للتكوين، لكل المصالح، ورفع الإنتاجية.

أهداف وظيفة الإنتاج: إعداد ميزانية التسيير المتعلقة بالآلات والمعدات، إعداد وتسطير برامج الإنتاج، تنظيم الناتج وتحليله وتقييمه،

الأهداف التسويقية: تطوير المنتجات الجديدة، تطوير أسواق جديدة، تحسين المنتج.

ثالثا - طرق التقدير المتبعة لدى المؤسسة:

على مستوى المؤسسة ومن أجل التنبؤ المستقبلي بحجم المبيعات لمختلف أصناف المنتجات يتم الاعتماد على أسلوب السلسلة الزمنية وبشكل مبسط, حيث وبالاعتماد على مبيعات السنوات السابقة لكل منتج على حدى, يتم تحديد حجم المبيعات المتنبأ بها بالاعتماد على مركبة وحيدة للسلسلة الزمنية وهي الاتجاه العام فقط (دون مراعات المركبات الأخرى), وبالوصول على حجم المتنبأ به لكل منتج ثم جمعه مع الحجم المتنبأ به المنتجين الآخرين يتم الحصول على حجم المبيعات الكلي المتنبأ به للفترة الموالية لمبيعات المؤسسة ككل.

المطلب الثالث: مراحل عملية الإنتاجية

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها , وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة, إضافة إلى العجائن ومكمل الغذائي ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:

1-مرحلة التموين

شراء القمح الصلب واللين ثم نقله إلى خلايا التخزين وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن, أو التخفيض من الإنتاج, أو نقص في عملية التموين), ويتم انتقال الموارد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

2-التحليل المخبري للقمح:

تنقل عينات من القمح إلى المخبر لتخليه والتأكد من جودته مع تحديد خصائصه الفيزيائية ونسبة الشوائب , وفيه يتم أيضا إنتاج مادة جنين القمح.

3-مرحلة التنظيف:

حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة , حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد , وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى, ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب و الأوساخ.

4-عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج , وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح , وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

5-عملية الغربلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة , حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات, وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددا , وإما مادة جاهزة قابلة لتصنيف , وتشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

6-إستخلاص المنتج:

يستخلص المنتج ويفرز حسب الجودة والنوع بفضل غراييل بأقطار مختلفة .

7-تحليل المخبري للجودة:

يقوم المخبر بمراقبة المنتوجات عن طريق التحليل المخبري

8-مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها:

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج , ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف على صوامع التخزين للمواد الجاهزة. (السميد والدقيق) .

9-مرحلة صنع العجائن:

وهذا من خلال وضع السميد والدقيق في كمية من الماء و خلطها .الإنتاج (معكرونة, الشربة, سباجيتي, الحمصة,...)

10-التعبئة والتخزين:

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب , حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس , وبمجرد وضع الكيس على فتحت القنوات التفريع والضغط على الور تتم عملية التفريغ تلقائي مع الوزن

المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، ومدة الاستهلاك...). أما العجائن نفس الشيء تختلف في التعبئة فقط ومنها يصبح المنتج جاهز للتسويق.

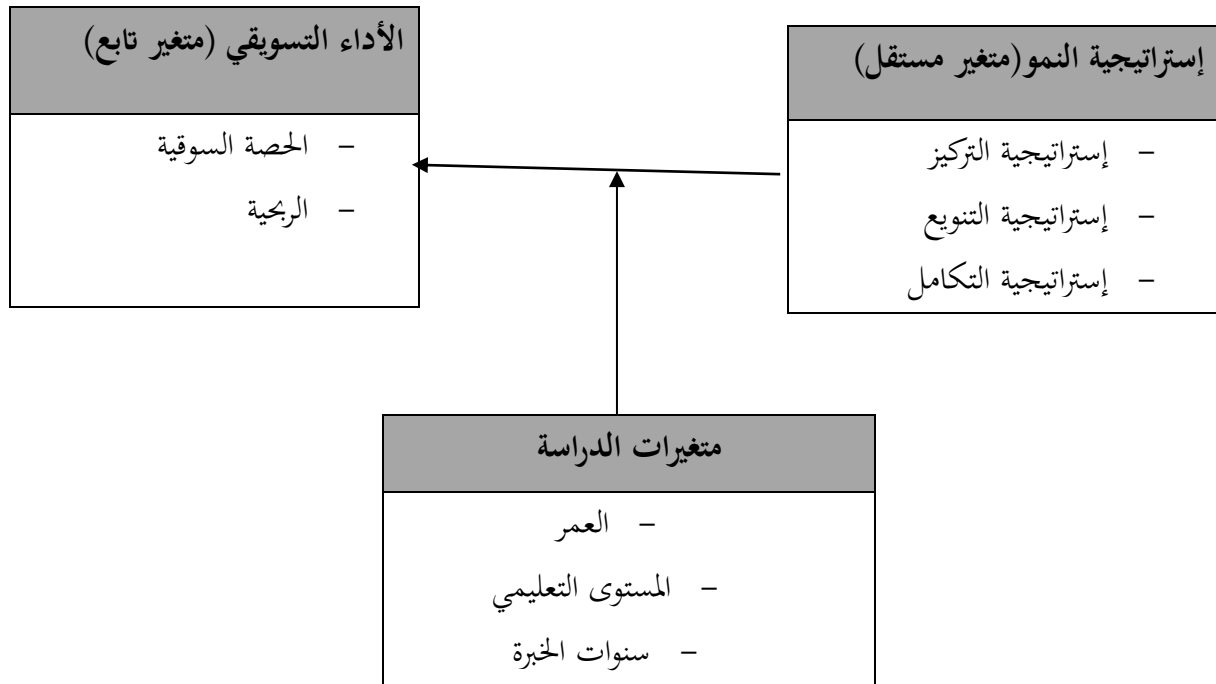
المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار أداة الدراسة

تعد عملية تصميم منهجية الدراسة الميدانية الجوهر والبداية التي لا يمكن بدونها القيام بالدراسة، ذلك أن تصميم منهجية الدراسة هي التي توفر الدليل المتدرج لكافة المراحل الواجب إتباعها وصولاً إلى تحقيق الهدف النهائي من الدراسة المتمثل في تحليل ودراسة " أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب" ، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداء الدراسة، وهذا بإبراز نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختتم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

انطلاقاً من الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جزئية منه من قريب أو من بعيد، وبعد الاطلاع على الدراسات الميدانية بالخصوص، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، وبعد استشارة أساتذة ذوى خبرة في الدراسات الميدانية بالخصوص، تم تشكيل نموذج الدراسة، وهو ينطلق من فكرة أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال ، كما موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم(4-2) يوضح نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

يمثل الشكل أعلاه النموذج الافتراضي للدراسة، حيث أنه يتكون من المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية النمو ، وسيتم تناول هذا المتغير من خلال ثلاث طرق رئيسية تنتهجها المؤسسة المتنوعة والمتمثلة في: إستراتيجية التركيز, إستراتيجية التنويع, وإستراتيجية التكامل. أما المتغير التابع والمتمثل في الأداء التسويقي فسيتم تناوله من خلال أبعاده المتمثلة في : الحصة السوقية , الربحية.

المطلب الثاني : تصميم و تنفيذ الدراسة

أولا : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:

وهو عبارة عن مجموعة من المفردات التي تشترك في خاصية واحدة أو أكثر,و يشمل كل العناصر والمجموعات التي تشكل المفردات المشتركة في صفة من الصفات المعينة,وهو مجموعة ذات خصائص مشتركة من الأشياء أو المفردات ذات أهمية خاصة لدراسة علميه.لذا يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب والمتكون من أربع فروع وهي (مطاحن الأغواط, مطاحن سعيدة, ومطاحن الجلفة, مطاحن معسكر).وبالبلغ 140 موظف.

2- عينة الدراسة:

وقد تم أخذ عينة الدراسة مكونة من فئة الإطارات فقط ، حيث تم اختيار العينة بطريقة مقصودة من فئة الإطارات المسيرة والموظفة والبالغ عددهم 100 موظف ، وذلك حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة فالتشخيص الاستراتيجي أو إعداد الإستراتيجية تقوم بها الإدارة العليا وليس العامل البسيط ، لذا تم مراعاة ذلك في أن يكون المستجوبون من الإطارات، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة و مصداقية النتائج التي نريد الوصول إليها.

جدول رقم (4-2) : أسماء مجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب وعدد أفراد عينة الدراسة التي أخذت من كل مطحنة

مجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب	
المطحنة	أفراد العينة
الجلفة	27
الأغواط	20
معسكر	20
سعيدة	20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستثمارات المسترجعة من المبحوثين.

ثانيا : أسلوب جمع بيانات الدراسة (الاستبانة):

1-مرحلة الإعداد : خلال هذه المرحلة قمنا بإعداد استمارة أولية اعتمادا على محتوى وإشكالية بحثنا، وشملت (38) سؤالا موزعة على جزئين؛ يشتمل الجزء الأول على بيانات عامة خاصة بأفراد العينة، في حين يتضمن الجزء الثاني محورين رئيسة، وقد حرصنا في هذه المرحلة على:

-صياغة أسئلة ملائمة للبعد الذي وضعت لقياسه؛

-صياغة أسئلة شاملة للبعد الذي تنتمي إليه؛

-صياغة الأسئلة بأسلوب سهل وواضح تفاديا لسوء الفهم؛

-ربط الأسئلة بأهداف وفرضيات البحث؛

2-مرحلة التجريب الأولي : تعد مرحلة التجريب الأولي للاستمارة خطوة جد مهمة قبل صياغتها

النهائية، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ حيث أنه بعد إعدادنا للاستمارة وعرضها على الأساتذة المحكمين .

ثم بعد ذلك قمنا باختبار قائمة الاستقصاء في ظروف مشابهة تماما لظروف جمع البيانات من العينة الرئيسية للدراسة، وذلك من خلال عينة قدرها 20 إطار ممثلة لمفردات عينة الدراسة. بهدف تجريبها والتأكد من صحتها وصلاحياتها، مدى فهم واستيعاب المستجوبين للأسئلة المطروحة، وكذا التحقق من ترتيب الأسئلة بصورة منطقية، ومعرفة الزمن المستغرق عند توزيعها. وقد مكنتنا هذه المرحلة من الأخذ بعين الاعتبار بعدة ملاحظات، واتخاذ بعض التعديلات.

3-مرحلة الصياغة النهائية : وهي آخر مرحلة من مراحل إعداد استمارة البحث، إذ عمدنا خلال هذه المرحلة الأخذ بكل الملاحظات والتعديلات المتوصل إليها في المرحلة السابقة، للخروج بالاستمارة في صيغتها النهائية القابلة للتطبيق، ليتم بعد ذلك توزيعها على كافة أفراد العينة، وعليه كانت قائمة الاستقصاء مكونة من ثلاثة أجزاء أساسية كالاتي:

- في البداية قمنا بتقديم عام، وفيه توضيح لموضوع الدراسة و الغرض من هذا الاستبيان وأهدافه .
- في هذا الجزء تم تحديد المعلومات الشخصية للمستقصي منه ، وقد جاء فيه ما يلي:
- العمر : يبحث عن الأعمار المختلفة للمجيبين عن هذا الاستبيان، وقد تم تحديد (4) أربعة مجالات للإجابة.
- المستوى التعليمي : يرمي إلى المستوى التعليمي الذي بلغه المستقصي، وتحدد (5) خمسة مجالات.
- سنوات الخبرة : يقصد بها المدة العمل التي قضاها المستقصي في المؤسسة ، و قد تحددت ب (4) أربعة مجالات.

- أما الجزء الثاني فضم محورين:

المحور الأول : يحتوي على 23 سؤال التي تقيس واقع إستراتيجية النمو في مؤسسة وهي تتكون من 3 متغيرات:

- إستراتيجية التركيز : وتتضمن 8 عبارات من 1 إلى 8

- إستراتيجية التنوع : وتتضمن 7 عبارات من 9 إلى 15

- إستراتيجية التكامل : وتتضمن 8 عبارات من 16 إلى 23

المحور الثاني : فهو المتغير التابع المتمثل في الأداء التسويقي : ويتكون من 15 عبارات من 24 إلى 38 متكونة من متغيرين .

- الحصة السوقية: وتتضمن 8 عبارات من 24 إلى 31.

- الربحية: وتتضمن 7 عبارات من 32 إلى 38.

ثالثا- أدوات الدراسة:

لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد عينة الدراسة مع عبارات محاور الدراسة ، تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد الاستمارة ، وفقا لمقياس ليكرت **lekert** الخماسي ، و ذلك بمقابلة كل عبارة قائمة من الاختيارات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) ، كما تم إعطاء كل اختيار درجات ترجيح كما يلي : موافق بشدة (05 درجات)، موافق (04 درجات) ، محايد (03 درجات) ، غير موافق (درجتان 02) ، غير موافق بشدة (درجة واحدة 01).

إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي ، تتطلب حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح ، أي (0.8 = 4/5)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنتحصل على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة والتي تم إدراجها في الجدول أدناه:

- الجدول رقم (4-3): الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "

درجات الترجيح	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

- المصدر : من إعداد الطالبة من معطيات الدراسات السابقة

ولهذه البدائل أربعة فئات هي: الفئة الأولى (1-1.99)، الفئة الثانية: (2-2.99)، الفئة الثالثة: (3-3.99)، الفئة الرابعة: (4-5). فيتم تقسيم عدد الفئات على عدد المستويات الثلاثة للمتوسطات الحسابية فتكون النتيجة $1.33=4/3$ و بعملية حسابية:

$2.33=1.33+1$ إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1-2.33) يكون المستوى منخفض .

$3.66=1.33+2.33$ إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34-3.66) يكون المستوى متوسط.

وفي الأخير إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.67-5) يكون المستوى مرتفع.

الجدول رقم (4-4) المتوسطات المرجحة للأبعاد ومتغيرات و المستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	2.33-1
متوسط	3.66-2.34
مرتفع	5-3.67

- المصدر : من إعداد الطالبة من معطيات الدراسات السابقة

رابعاً- أدوات جمع البيانات:

- 1- المصادر الثانوية: والغايات تكوين الإطارات النظرية لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من خلال الكتب , المراجع , المنشورات ' المقابلات .
- 2- المصادر الأولية: والتي يستطيع الطالبة من خلالها التأكد من مدى صحة الفروض , وذلك عن طريق تصميم استمارة استقصاء , وتوزيعها على عينة الدراسة.

خامساً- المعالجة الإحصائية وأدوات التحليل الإحصائي:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة عن طريق جمع البيانات وتحليلها ، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية و ذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS)¹ ، حيث تم استخدام الإصدار الواحد والعشرين (version 23) ، وتم استخدام المقاييس التالية :

- معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha α): لقياس ثبات محاور الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية: من اجل التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، و تحديد استجاباتهم تجاه عبارات محاور الدراسة .
- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة .
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى بعد استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة ، ولكل محور عن متوسطها الحسابي .

¹ Statistical Package for Social Science.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لتأكيد الصدق البنائي بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وذلك لتقدير صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

- إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لاختبار الفروق بين متوسطات الانحدار البسيط (Liner regression): لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة وذلك من خلال استخدام معامل التحديد (R) Square

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

يعد اختبار كل من صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي أمراً ضرورياً لا بد منه لإنجاز أي دراسة، فصدق وثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، كما أن اختبار التوزيع الطبيعي يتيح للطالبة معرفة الأدوات أو الاختبارات التي تناسب طبيعة دراسته والتي من خلالها يصل إلى ما يصبوا إليه.

أولاً- اختبار صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من مصداقية أداة الدراسة في قياس المتغيرات المدروسة، وذلك من خلال طريقتين الصدق الظاهري : تم تناوله في المبحث السابق، وصدق المقياس: وهو ما سنتناوله في هذا الجزء، ويتكون بدوره من الاتساق الداخلي والصدق البنائي

1- الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، لهذا الغرض قمنا بحساب معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل بعد ومحور مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل، وقد تم هذا على عينة استطلاعية مكونة من 20 اطار.

1-1 الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (إستراتيجية النمو)

سنتناول الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير إستراتيجية النمو والمتمثلة في إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل لمعرفة اتساق العبارات مع البعد.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد إستراتيجية التركيز :

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (4-5): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد إستراتيجية التركيز

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط (Spearman)	فقرات بعد إستراتيجية التركيز
0.069	-0.260	تركز مؤسستنا على نوع محدد من الإنتاج
0.052	0.362	تحرص مؤسستنا على استهداف شريحة محددة من العملاء (خصوصا ذات الدخل المحدد)
0.001	0.676**	نتنتج مؤسستنا منتجات ذات جودة عالية
0.000	0.862**	تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض التحويلات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء
0.002	0.635**	تلتزم مؤسستنا بتوضيح السعر الفعلي للمنتجات التي تقدمها
0.000	0.716**	تتجه المؤسسة إلى تنمية المنتج وزيادة الاستثمار به لغرض إشباع حاجات القطاع السوقي المستهدف
0.000	0.824**	تبحث مؤسستنا عن الفرص المهمة من قبل المنافسين وتوجه اهتمامها نحوها
0.001	0.691**	تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والإبداع والتكنولوجيا في مجال محدد

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23 .

يتبين من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لأغلبية عبارات بعد إستراتيجية التركيز يفوق قيمة (0.5)، حيث تراوحت قيمته ما بين (0.635) كأدنى قيمة و(0.862) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم (04) " تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض التخويلات عليها لتلاءم مع احتياجات العملاء." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ (0.862) ويُلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.00) بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه. إلا أن الفقرة (01) والفقرة (02) لا وجود للارتباط مع المجموع الكلي حيث تراوحت قيمة المعامل (-0.260) و (0.362) على التوالي وقيمة مستوى الدلالة (0.069) و (0.052) على التوالي .

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد إستراتيجية التنوع :

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (4-6): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد إستراتيجية التنوع

فقرات بعد إستراتيجية التنوع	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
ترغب مؤسستنا في التوسع في القطاعات السوقية	0.869**	0.000
تقوم مؤسستنا بتوسيع أعمالها في الدخول في نشاطات جديدة بجانب أعمالها الحالية (أي الدخول في أسواق جيدة)	0.843**	0.000
تبحث مؤسستنا عن الفرص الجديدة من خلال مشروعات جديدة وتوسيع في تشكيلة المنتجات الحالية	0.760**	0.000
تعمل مؤسستنا على تطوير منتجاتها لتستطيع منافسة	0.664**	0.001

المؤسسات العاملة في نفس القطاع		
الريادة و الإبداع في منتجات جديدة وذلك من خلال زيادة نفقات مؤسستنا في نشاط البحث والتطوير	0.766**	0.000
تسعى مؤسستنا إلى تنوع منتجاتها لاستقطاب وكسب أكبر عدد من العملاء مقارنة بالمؤسسات المماثلة في سوق المنافسة	0.739**	0.000
تسعى مؤسستنا للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية	0.857**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23 .

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد إستراتيجية التنوع معامل الارتباط يفوق قيمة (0.5)، حيث تراوحت قيمته ما بين (0.664) كأدنى قيمة و (0.869) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم: (01) " ترغب مؤسستنا في التوسع في القطاعات السوقية." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ قيمة (0.869) ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000) بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد إستراتيجية التكامل :

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (4-7): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد إستراتيجية التكامل:

فقرات بعد إستراتيجية التكامل	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
تحاول إدارة مؤسستنا إيجاد بدائل جديدة للحصول على الموارد الأولية في إنتاج منتجاتها	0.819**	0.000
في مؤسستنا يتم اختيار المجهزين للموارد الأولية على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المجهز	0.715**	0.000
تحاول إدارة مؤسستنا اكتساب منافذ توزيعية جديدة	0.735**	0.000
تقوم مؤسستنا بإجراء تطوير على الخدمات الحالية بشكل مستمر و ربما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم	0.751**	0.000
تدرك مؤسستنا أن مواجهة المؤسسات الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة	0.674**	0.001
تدرك مؤسستنا أن دخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة	0.754**	0.000
تقوم مؤسستنا بعقد صفقات مع المنافسين	0.821**	0.000
تدرك مؤسستنا بأن الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري	0.835**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات إستراتيجية التكامل معامل الارتباط يفوق قيمة (0.5)، حيث تراوحت قيمته ما بين (0.674) كأدنى قيمة و (0.835) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم: (01) " تدرك مؤسستنا بأن الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ قيمة (0.835) ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000) بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

1-2 الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الأداء التسويقي)

سنتناول الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع الأداء التسويقي والمتمثلة في الحصة السوقية، والربحية لمعرفة اتساق العبارات مع البعد.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحصة السوقية :

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (4-8): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحصة السوقية:

فقرات بعد الحصة السوقية	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
تمتلك مؤسستنا مكانة سوقية في بيئتها التنافسية	0.884**	0.000
تعتبر الحصة السوقية مؤشر فعالا لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاج	0.813**	0.000
يتم تحديث المنتجات التي تقدمها مؤسستنا بما يعمل على زيادة إيراداتها	0.834**	0.000
تميز مؤسستنا بحصة سوقية أعلى من منافسيها	0.892**	0.000

تعتبر مؤسستنا الحصة السوقية العالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها	0.927**	0.000
يتم قياس الحصة السوقية للمؤسسة باستمرار ومقارنة النتائج بالسنوات السابقة	0.877**	0.000
تعد الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية	0.740**	0.000
تعتمد مؤسستنا على الحصة السوقية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	0.735**	0.000
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد الحصة السوقية معامل الارتباط يفوق قيمة (0.5)، حيث تراوحت قيمته ما بين (0.735) كأدنى قيمة و (0.927) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم: (05) " تعتبر مؤسستنا الحصة السوقية العالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ قيمة (0.927) ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000) بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

● صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الربحية:

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient) لكل عبارة.

الجدول رقم (4-9): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الربحية:

فقرات بعد الربحية	معامل الارتباط (Spearman)	القيمة الاحتمالية (Sig)
تعد الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة مؤسستنا	0.713**	0.000
تسعى مؤسستنا لزيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية	0.577**	0.008
ترتفع ربحية مؤسستنا عن طريق جذب الزبائن المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين	0.654**	0.002
تحرص مؤسستنا على أرباح أكبر خلال العام مقارنة مع العام السابق	0.556*	0.010
تؤمن مؤسستنا بأن إرضاء الزبون يسهم في زيادة أرباحها	0.655**	0.002
تعتمد مؤسستنا على الربحية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	0.813**	0.000
تعد الربحية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة مؤسستنا التأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التي تطمح لتحقيقها	0.753**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع عبارات بعد الربحية معامل الارتباط يفوق قيمة

(0.5)، حيث تراوحت قيمته ما بين (0.556) كأدنى قيمة و (0.813) كأعلى قيمة وهذا يعني وجود ارتباط

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

قوي وموجب بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البعد، وقد كانت العبارة رقم: (06) " تعتمد مؤسستنا على الربحية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي." لها أعلى معامل ارتباط حيث بلغ قيمة (0.813) ويُلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل العبارات هو (0.000) بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن القول أن عبارات هذا البعد صادقة لما صممت لقياسه.

2-الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها , ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة , وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 20 إطار.

ولمعرفة الصدق البنائي في هذه الدراسة قمنا بحساب معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-10): معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل بعد ومحور مع الدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط (Pearson)	المحاور والأبعاد	
0.000	0.816**	البعد لأول (إستراتيجية التركيز)	أبعاد إستراتيجية النمو
0.000	0.858**	البعد الثاني (إستراتيجية التنوع)	
0.000	0.855**	البعد الثالث (إستراتيجية التكامل)	
0.000	0.860**	المتغير إستراتيجية النمو	
0.002	0.651**	البعد الأول (الحصة السوقية)	أبعاد الأداء التسويقي
0.001	0.697**	البعد الثاني (الربحية)	
0.001	0.687**	المتغير الأداء التسويقي	
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

يتبين جليا من خلال نتائج هذا الجدول أن جميع معاملات الارتباط (Pearson) في جميع أبعاد ومحاور الاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوي (0.01) ، حيث تراوحت قيمته ما بين (0.651) كأدنى قيمة وهي

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

تخص الحصص السوقية (البعد الأول لمحور الأداء التسويقي) و (0.858) كأعلى قيمة وهي تخص بعد إستراتيجية التنوع (البعد الثاني لمحور إستراتيجية النمو)، وبالتالي اعتمادا على هذه النتائج يمكن أن نقول أن هناك علاقة موجبة وقوية مع الاستبانة ككل، وبذلك تعتبر جميع الأبعاد والمحاور لهذه الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا- ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha α) من اجل التحقق من مصداقية أداة الدراسة في قياس متغيرات المدروسة و الثبات لأبعاد الاستبانة , ووجد أن معاملات ثبات الاستبانة تعرض نتائجها في الجدول التالي :

جدول رقم (4-11) : معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد	
0.689	08	عبارات البعد لأول (إستراتيجية التركيز)	أبعاد المتغير المستقل إستراتيجية النمو
0.924	07	عبارات البعد الثاني (التنوع)	
0.899	08	عبارات البعد الثالث (إستراتيجية التكامل)	
0.939	08	عبارات البعد الأول (الحصة السوقية)	أبعاد المتغير التابع الأداء التسويقي
0.862	07	عبارات البعد الثاني (الربحية)	
0.936	38	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أبعاد الدراسة تتمتع بنسبة ثبات عالية حيث بلغت قيمة (Cronbach's α) 93% ، مما يزيد من قدرة الاستبانة على تحقيق أغراض الدراسة ، حيث تراوحت معامل الثبات بين (70-93) ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي :

قبل القيام بتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، يجب القيام باختبار اعتدالية البيانات من خلال اختبار ما إذا كانت البيانات أو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

تم استخدام اختبار كولمغروف-سميرنوف (KOLMOGOROV-SMIRNOV) باعتباره الاختبار الأنسب في هاته الحالة وذلك قصد التحقق من أن عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي أم أنها لا تتبع. وللوصول الى ذلك تم وضع الفرضية التالية:

- H_0 : بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$
- H_1 : بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$

ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-12):اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار كولمغروف سمرنوف k-s Kolmogorv-) (Smirnoc test	الأبعاد	
0.653	0.735	البعد لأول (إستراتيجية التركيز)	أبعاد المتغير المستقل إستراتيجية النمو
0.164	1.118	البعد الثاني (إستراتيجية التنوع)	
0.400	0.894	البعد الثالث (إستراتيجية التكامل)	
0.922	0.550	البعد الأول (الحصة السوقية)	أبعاد المتغير التابع الاداء التسويقي
0.164	1.118	البعد الثاني (الربحية)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

يلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أعلاه والتي تخص اختبار كولمغروف سميرنوف k-s

(Kolmogorv-Smirnoc Test) ، أن مستوى الدلالة (Sig) لكل من أبعاد محوري الدراسة

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

(إستراتيجية النمو والأداء التسويقي) تتراوح قيمتها ما بين (0.164) كأدنى قيمة و (0.922) كأعلى قيمة كما هو موضح في الجدول وهاته القيم كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، واعتمادا على هذه النتائج يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يتيح إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS₂₃ حيث سيتم في هذا المبحث إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة الخاصة بكل من البعدين المستقل والمتمثل في إستراتيجية النمو والمتغير و المتمثل في الأداء التسويقي.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة (البيانات الشخصية)

يتضمن هذا المطلب عرضا لبيانات الأولية للمستجيبين التي تشمل (العمر, المستوى التعليمي, الخبرة).

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الأولية:

أولا- توزيع عينة الدراسة حسب العمر: يمثل الجدول والشكل التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (4-13) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

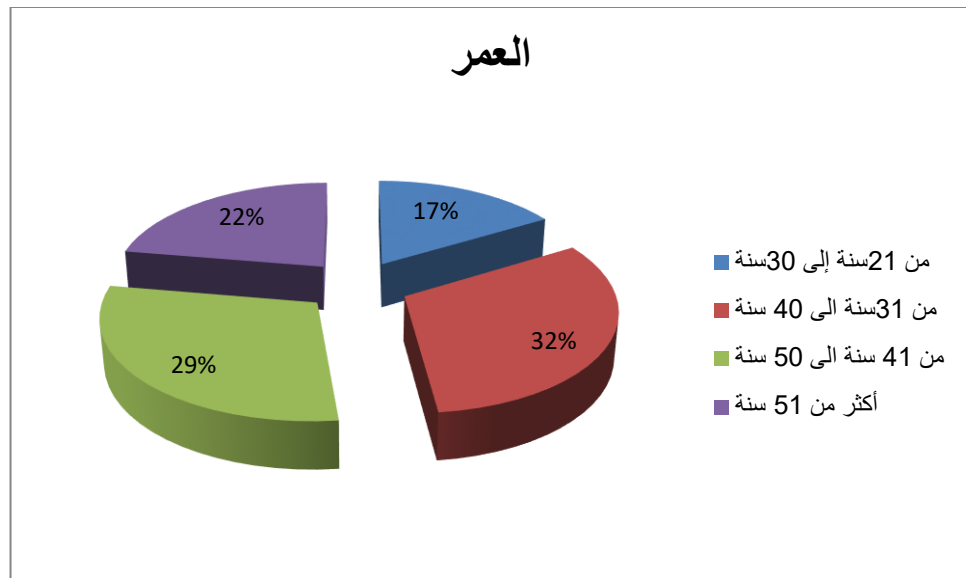
النسبة %	التكرار	السن
16.5%	14	من 21 سنة إلى 30 سنة
31.7%	29	من 31 سنة إلى 40 سنة
29.4%	25	من 41 سنة إلى 50 سنة
22.4%	19	أكثر من 51 سنة
100%	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 40 سنة) هي الغالبة حيث بلغت 29 موظف بنسبة 31.7%، مما يدل على أن أغلبية الإطارات شباب وهم يمتازون بالحيوية والنشاط والرغبة في العمل، وقدرتهم على العمل وتحمل الضغط بشكل أكبر، كما أن لديهم القدرة على تجديد طاقاتهم بشكل مستمر، ثم تليها الفئة العمرية (من 41 سنة إلى 50 سنة) بنسبة بلغت 29.4% بتكرار 25 موظف وهي نسبة غير بعيدة على الفئة العمرية الغالبة ويرجع ذلك لأن طبيعة العمل في مجال الإدارة والتسيير يتطلب عمال ذات خبرة عالية بالعمل، ثم تليها الفئة العمرية (أكثر من 51 سنة) بنسبة 22.4% بتكرار 19 موظف، وأخيرا الفئة العمرية (من 21 سنة إلى 30 سنة) بنسبة 16.5% بتكرار 14 موظف.

الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

ثانيا- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: مجموع 87 استمارة تم معالجتها تحصلنا على نتائج ممثلة

في الجدول و الشكل التالي

جدول رقم (4-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

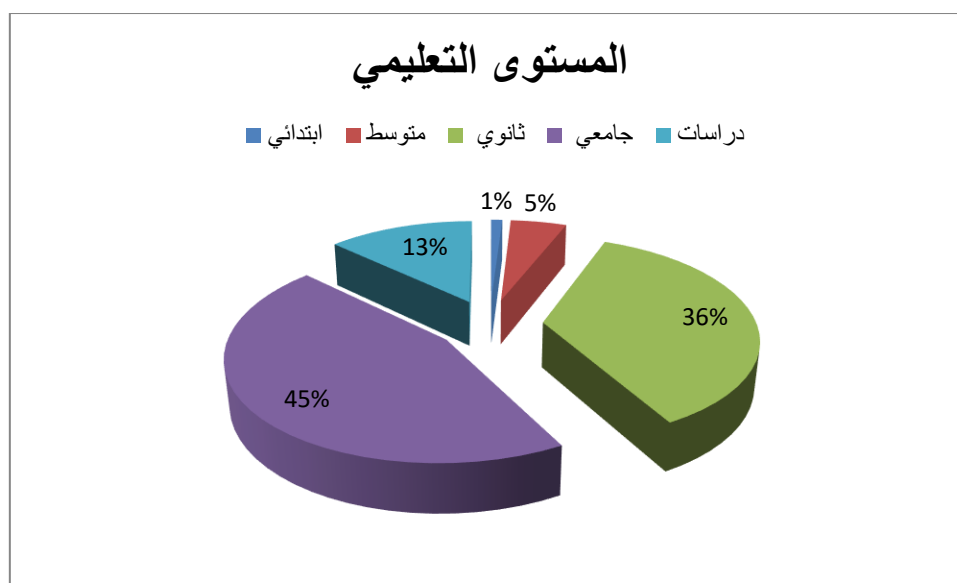
النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
1%	1	ابتدائي
5%	4	متوسط
36%	31	ثانوي

45%	40	جامعي
13%	11	دراسات
100%	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 45% المستوى الجامعي بتكرار 40 موظف وهذا يعطي مؤشرا جيدا بأن المنظمات تهتم بتوظيف الاطارات ذات المستوى العلمي عالي ذو مهارات وقدرات عالية, تليها الأفراد ذوي مستوى ثانوي بنسبة بلغت 36% بتكرار 31 موظف, بعد ذلك تليها فئة الدراسات العليا والتي بلغت نسبة 13% بتكرار 11 موظف وهي نسبة مقنعة وهم مدراء , وأخيرا فئة التي تكاد تنعدم وهي ابتدائي ومتوسط بتكرار 5 موظفين , وهذا يفسر أن المنظمات تحرص على المستوى العلمي الجامعي.

الشكل رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

ثالثا- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (4-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

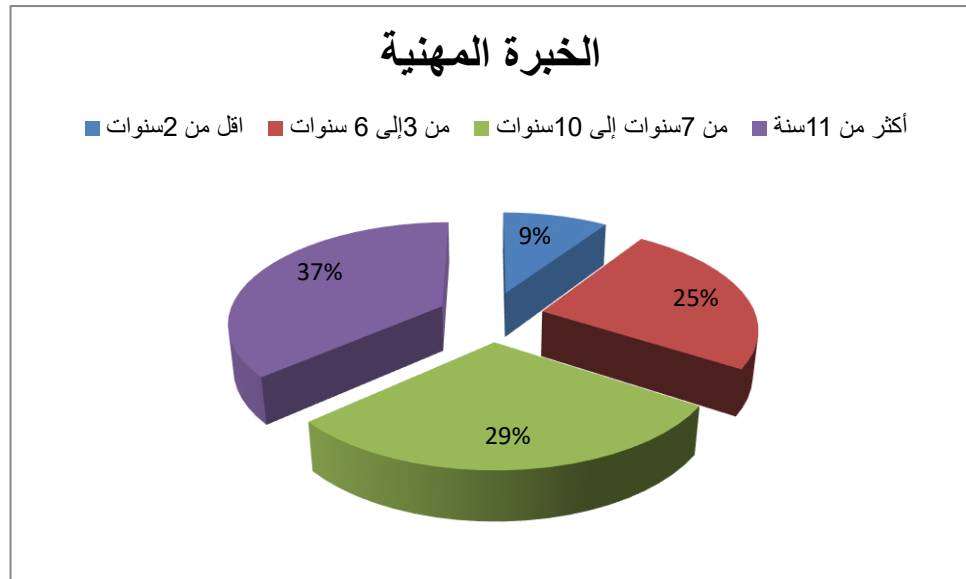
النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
9.4%	8	اقل من 2 سنوات
24.7%	21	من 3 الى 6 سنوات

من 7 سنوات إلى 10 سنوات	27	29.4%
أكثر من 11 سنة	31	36.5%
المجموع	87	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه, أن الموظفين الذين خبرتهم أكثر من 11 سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 36.5 % بتكرار 31 موظف, ثم تليها الفئة ما بين (7 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة بلغت 29.4 % بتكرار 27 موظف , بعد ذلك تأتي الفئة ما بين (3 سنوات إلى 6 سنوات) بنسبة بلغت 24.7% بتكرار 21 موظف , وأخيرا أصحاب الخبرة أقل من 2 سنوات بنسبة بلغت 9.4 % بتكرار 8 موظف , وبالتالي يمكن القول أن أكثر من نصف العينة ذوي الخبرة أي أكثر من 7 سنوات , وهذا يفسر بأن المنظمات تعتمد أصحاب الخبرة في تشغيلهم في مناصب الإطارات, لما لهم من خبرة في التسيير والإدارة والتعامل مع المواقف واتخاذ القرارات اللازمة مع الموقف.

الشكل رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الخاص بكل مطحنة:

تضمن هذا الجزء تحليل الوصفي لأبعاد الدراسة وفقاً كل فرع على حدى

الجدول رقم(4-16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الأبعاد الدراسة في كل

فرع على حدى

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم المطحنة وأبعاد الدراسة	
0.4609	4.3561	إستراتيجية التركيز	الجلفة
0.5967	4.3896	إستراتيجية التنوع	
0.6411	4.0341	إستراتيجية التكامل	
0.4532	4.5000	الحصة السوقية	
0.3834	4.5974	الربحية	
0.3589	4.4556	إستراتيجية التركيز	الأغواط
0.5061	4.3524	إستراتيجية التنوع	
0.7485	3.5000	إستراتيجية التكامل	
0.5580	4.4083	الحصة السوقية	
0.3124	4.4667	الربحية	
0.46348	4.1667	إستراتيجية التركيز	معسكر
0.8929	4.0625	إستراتيجية التنوع	
0.9809	3.7969	إستراتيجية التكامل	
0.66805	4.4766	الحصة السوقية	
0.55136	4.6161	الربحية	
0.5318	4.2024	إستراتيجية التركيز	سعيدة
0.8820	4.3571	إستراتيجية التنوع	
0.8561	3.9821	إستراتيجية التكامل	

0.6594	4.3929	الحصة السوقية	
0.2020	4.8571	الربحية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS²³

من خلال نتائج الجدول رقم أعلاه نجد أن فروع الأربعة لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تتبنى إستراتيجية التركيز, وإستراتيجية التنوع وإستراتيجية التكامل, وكذلك يبين الجدول أن فروع الأربعة لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تتبنى الحصة السوقية, والربحية.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة الخاصة ببعء إستراتيجية النمو

تضمن هذا الجزء تحليل الوصفي للمتغير المستقل إستراتيجية النمو من خلال تحليل الأبعاد الثلاثة (إستراتيجية التركيز, إستراتيجيو التنوع, إستراتيجية التكامل) وهي كالتالي:

أولاً-تحليل فقرات بعد إستراتيجية التركيز

لاختبار مدى موافقة عمال المنظمات على هذا البعد, استعانة الطالبة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية, ودرجة أهمية الفقرة ومستوى الموافقة.

الجدول رقم(4-17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء

إستراتيجية التركيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الاتجاه
01	تركز مؤسستنا على نوع محدد من الإنتاج	3.0149	1.48214	موافق بشدة	متوسط
02	تحرص مؤسستنا على استهداف شريحة محددة من العملاء (خصوصا ذات الدخل المحدد)	3.2239	1.4649	موافق بسدة	متوسط

03	تنتج مؤسستنا منتجات ذات جودة عالية	4.4478	0.6579	موافق بشدة	عالي
04	تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض التحويلات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء	4.1791	0.7771	موافق	عالي
05	تلتزم مؤسستنا بتوضيح السعر الفعلي للمنتجات التي تقدمها	4.7015	0.5227	موافق بشدة	عالي
06	تتجه المؤسسة إلى تنمية المنتج وزيادة الاستثمار به لغرض إشباع حاجات القطاع السوقي المستهدف	4.5970	0.6527	موافق بشدة	عالي
07	تبحث مؤسستنا عن الفرص المهمة من قبل المنافسين وتوجه اهتمامها نحوها	4.2985	0.8531	موافق بشدة	عالي
08	تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية	3.5821	1.2571	موافق بشدة	متوسط

				الابتكار والإبداع والتكنولوجيا في مجال محدد	
عالي	/	0.4608	4.3010	إستراتيجية التركيز	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

من خلال الجدول رقم أعلاه نلاحظ نتيجة البعد الأول كانت موافقة بشدة بمتوسط قدره 4.3 وانحراف معياري تساوي 0.46 , مما يعني أن لا وجود لتباين نحو هذا البعد , وهذا يدل على أن إستراتيجية التركيز تلعب دور كبيرا في إستراتيجية النمو بالمنظمات.

بناءً على نتائج الجدول تمكنا من ترتيب العبارات المشكلة للبعد تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- العبارة رقم(5): التي تنص على " تلتزم مؤسستنا بتوضيح السعر الفعلي للمنتجات التي تقدمها" بمتوسط حسابي قدره 4.7015 وانحراف معياري يساوي 0.5227 ودرجة عالية
- العبارة رقم(6): التي تنص على " تتجه المؤسسة إلى تنمية المنتج وزيادة الاستثمار به لغرض إشباع حاجات القطاع السوقي المستهدف " بمتوسط حسابي قدره 4.5970 وانحراف معياري يساوي 0.6527 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(3): التي تنص على " تنتج مؤسستنا منتجات ذات جودة عالية " بمتوسط حسابي قدره 4.4478 وانحراف معياري يساوي 0.6579 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(7): التي تنص على " تبحث مؤسستنا عن الفرص المهملة من قبل المنافسين وتوجه اهتمامها نحوها " بمتوسط حسابي قدره 4.2985 وانحراف معياري يساوي 0.8531 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(4): التي تنص على " تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض التحويلات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء " بمتوسط حسابي قدره 4.2985 وانحراف معياري يساوي 0.8531 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(8): التي تنص على " تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والإبداع والتكنولوجيا في مجال محدد " بمتوسط حسابي قدره 3.5821 وانحراف معياري يساوي 1.2571 ودرجة متوسطة.

• العبارة رقم(2): التي تنص على " تحرص مؤسستنا على استهداف شريحة محددة من العملاء (خصوصا ذات الدخل المحدد)" بمتوسط حسابي قدره 3.2239 وانحراف معياري يساوي 1.4649 ودرجة متوسطة.

• العبارة رقم(1): التي تنص على " تركز مؤسستنا على نوع محدد من الإنتاج " بمتوسط حسابي قدره 3.0149 وانحراف معياري يساوي 1.4821 ودرجة متوسطة.

وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن المنظمات تعزز إستراتيجية النمو من خلال إستراتيجية التركيز وهذا من خلال التزامها بتوضيح السعر الفعلي للمنتجات التي تقدمها و تنمية المنتج وزيادة الاستثمار به لغرض إشباع حاجات القطاع السوقي المستهدف وكذلك إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

ثانيا-تحليل فقرات بعد إستراتيجية التنويع

لاختبار مدى موافقة عمال المنظمات على هذا البعد, استعانة الطالبة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , ودرجة أهمية الفقرة ومستوى الموافقة.

الجدول رقم(4-18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد

إستراتيجية التنويع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الاتجاه
09	ترغب مؤسستنا في التوسع في القطاعات السوقية	4.4776	0.7659	موافق بشدة	<u>عالية</u>
10	تقوم مؤسستنا بتوسيع أعمالها في الدخول في نشاطات جديدة بجانب أعمالها الحالية (أي الدخول في أسواق جيدة)	4.1045	1.1433	موافق بشدة	<u>عالية</u>
11	تبحث مؤسستنا عن الفرص الجديدة من	4.3284	0.9275	موافق بشدة	<u>عالي</u>

				خلال مشروعات جديدة وتوسيع في تشكيلة المنتجات الحالية	
عالي	موافق بشدة	0.7653	4.4627	تعمل مؤسستنا على تطوير منتجاتها لتستطيع منافسة المؤسسات العاملة في نفس القطاع	12
عالي	موافق بشدة	1.0197	4.0746	الريادة و الإبداع في منتجات جديدة وذلك من خلال زيادة نفقات مؤسستنا في نشاط البحث والتطوير	13
عالي	موافق بشدة	0.7849	4.4627	تسعى مؤسستنا إلى تنويع منتجاتها لاستقطاب وكسب أكبر عدد من العملاء مقارنة بالمؤسسات المماثلة في سوق المنافسة	14
عالي	موافق بشدة	0.9309	4.1642	تسعى مؤسستنا للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية	15
عالي	/	0.7209	4.2964	إستراتيجية التنوع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نتيجة البعد الثاني كانت موافقة بشدة بمتوسط قدره 4.3 وانحراف معياري يساوي 0.72 , مما يعني أن لا وجود لتباين نحو هذا البعد , وهذا يدل على أن إستراتيجية التنوع تلعب دور كبيرا في إستراتيجية النمو بالمنظمات.

بناءً على نتائج الجدول تمكنا من ترتيب العبارات المشكلة للبعد تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- العبارة رقم(9): التي تنص على " ترغب مؤسستنا في التوسع في القطاعات السوقية" بمتوسط حسابي قدره 4.4776 وانحراف معياري يساوي 0.7659 ودرجة عالية
- العبارة رقم(12)و(14): التي تنص على " تعمل مؤسستنا على تطوير منتجاتها لتستطيع منافسة المؤسسات العاملة في نفس القطاع" وكذلك " تسعى مؤسستنا إلى تنوع منتجاتها لاستقطاب وكسب أكبر عدد من العملاء مقارنة بالمؤسسات المماثلة في سوق المنافسة" بمتوسط حسابي قدره 4.4627 لكل منهما وانحراف معياري يساوي 0.7653 و 0.7849 على التوالي ودرجة عالية.
- العبارة رقم(11): التي تنص على " تبحث مؤسستنا عن الفرص الجديدة من خلال مشروعات جديدة وتوسيع في تشكيلة المنتجات الحالية" بمتوسط حسابي قدره 4.3284 وانحراف معياري يساوي 0.9275 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(15): التي تنص على " تسعى مؤسستنا للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية" بمتوسط حسابي قدره 4.4627 وانحراف معياري يساوي 0.7849 بدرجة عالية.
- العبارة رقم(10): التي تنص على " تقوم مؤسستنا بتوسيع أعمالها في الدخول في نشاطات جديدة بجانب أعمالها الحالية (أي الدخول في أسواق جيدة)" بمتوسط حسابي قدره 4.1045 وانحراف معياري يساوي 1.1433 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(13): التي تنص على " الريادة و الإبداع في منتجات جديدة وذلك من خلال زيادة نفقات مؤسستنا في نشاط البحث والتطوير" بمتوسط حسابي قدره 4.0746 وانحراف معياري يساوي 1.0197 ودرجة عالية.

وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن المنظمات تعزز إستراتيجية النمو من خلال إستراتيجية التنوع وهذا من خلال التوسع في القطاعات وتطوير منتجاتها لتستطيع منافسة المؤسسات العاملة في نفس القطاع وكذلك في تنوع منتجاتها لاستقطاب وكسب أكبر عدد من العملاء مقارنة بالمؤسسات المماثلة في سوق المنافسة.

ثالثا-تحليل فقرات بعد إستراتيجية الكامل

لاختبار مدى موافقة عمال المنظمات على هذا البعد, استعانة الطالبة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , ودرجة أهمية الفقرة ومستوى الموافقة.

الجدول رقم(4-19):يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد

إستراتيجية التكامل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الاتجاه
16	تحاول إدارة مؤسستنا إيجاد بدائل جديدة للحصول على الموارد الأولية في إنتاج منتجاتها	3.6418	1.1639	موافق	متوسط
17	في مؤسستنا يتم اختيار المجهزين للموارد الأولية على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المجهز	3.9851	0.9923	موافق بشدة	عالية
18	تحاول إدارة مؤسستنا اكتساب منافذ توزيعية جديدة	4.2090	0.8797	موافق بشدة	عالي
19	تقوم مؤسستنا بإجراء تطوير على الخدمات الحالية بشكل مستمر و	4.2687	0.8272	موافق بشدة	عالي

				ربما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم	
عالي	موافق بشدة	1.3410	3.7463	تدرك مؤسستنا أن مواجهة المؤسسات الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة	20
عالي	موافق بشدة	1.2735	3.8806	تدرك مؤسستنا أن دخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة	21
متوسط	محايدة	1.2353	3.4776	تقوم مؤسستنا بعقد صفقات مع المنافسين	22
متوسط	محايدة	1.1312	3.5672	تدرك مؤسستنا بأن الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري	23
عالي	موافق بشدة	0.8100	3.8470	إستراتيجية التكامل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

من خلال الجدول رقم أعلاه نلاحظ نتيجة البعد الثالث كانت موافقة بشدة بمتوسط قدره 3.85 وانحراف معياري يساوي 0.81 , مما يعني أن لا وجود لتباين نحو هذا البعد , وهذا يدل على أن إستراتيجية التكامل تلعب دور كبيرا في إستراتيجية النمو بالمنظمات.

بناءً على نتائج الجدول تمكنا من ترتيب العبارات المشكلة للبعد تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- العبارة رقم(19): التي تنص على " تقوم مؤسستنا بإجراء تطوير على الخدمات الحالية بشكل مستمر و ربما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم " بمتوسط حسابي قدره 4.2687 وانحراف معياري يساوي 0.8272 ودرجة عالية

- العبارة رقم(18): التي تنص على " تحاول إدارة مؤسستنا اكتساب منافذ توزيعية جديدة " بمتوسط حسابي قدره 4.2090 وانحراف معياري يساوي 0.8797 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(17): التي تنص على " في مؤسستنا يتم اختيار المجهزين للموارد الأولية على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المجهز " بمتوسط حسابي قدره 3.9851 وانحراف معياري يساوي 0.9923 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(21): التي تنص على " تدرك مؤسستنا أن دخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة" بمتوسط حسابي قدره 3.8806 وانحراف معياري يساوي 1.2774 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(20): التي تنص على " تدرك مؤسستنا أن مواجهة المؤسسات الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة " بمتوسط حسابي قدره 3.7463 وانحراف معياري يساوي 1.3410 بدرجة عالية.
- العبارة رقم(16): التي تنص على " تحاول إدارة مؤسستنا إيجاد بدائل جديدة للحصول على الموارد الأولية في إنتاج منتجاتها " بمتوسط حسابي قدره 3.6418 وانحراف معياري يساوي 1.1639 ودرجة متوسطة.
- العبارة رقم(23): التي تنص على " تدرك مؤسستنا بأن الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري" بمتوسط حسابي قدره 3.5672 وانحراف معياري يساوي 1.1312 ودرجة متوسطة.
- العبارة رقم(22): التي تنص على " تقوم مؤسستنا بعقد صفقات مع المنافسين" بمتوسط حسابي قدره 3.4776 وانحراف معياري يساوي 1.2353 ودرجة متوسطة.

وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن المنظمات تعزز إستراتيجية النمو من خلال إستراتيجية التنويع وهذا من خلال إجراء تطوير على الخدمات الحالية بشكل مستمر و ربما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم و اكتساب منافذ توزيعية جديدة وكذلك اختيار المجهزين للموارد الأولية على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المجهز و دخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة.

المطلب الرابع: عرض نتائج الدراسة الخاصة ببعء أداء التسويقي:

أولا-تحليل فقرات الحصة السوقية

لاختبار مدى موافقة عمال المنظمات على هذا البعد, استعانة الطالبة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , ودرجة أهمية الفقرة ومستوى الموافقة.

الجدول رقم(4-20): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الحصة

السوقية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الاتجاه
24	تمتلك مؤسستنا مكانة سوقية في بيئتها التنافسية	4.5672	0.6087	موافق بشدة	عالي
25	تعتبر الحصة السوقية مؤشر فعالا لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاج	4.5522	0.6101	موافق بشدة	عالية
26	يتم تحديث المنتجات التي تقدمها مؤسستنا بما يعمل على زيادة إيراداتها	4.4179	0.7209	موافق بشدة	عالي
27	تتميز مؤسستنا بحصة سوقية أعلى من منافسيها	4.2687	0.8975	موافق بشدة	عالي

28	تعتبر مؤسستنا الحصة السوقية العالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها	4.3582	0.7528	موافق بشدة	عالي
29	يتم قياس الحصة السوقية للمؤسسة باستمرار ومقارنة النتائج بالسنوات السابقة	4.4328	0.7012	موافق بشدة	عالي
30	تعد الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية	4.4627	0.7034	موافق بشدة	عالي
31	تعتمد مؤسستنا على الحصة السوقية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	4.5522	0.5848	موافق بشدة	عالي
	الحصة السوقية	4.4515	0.5662	موافق بشدة	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

من خلال الجدول رقم أعلاه نلاحظ نتيجة البعد الأول كانت موافقة بشدة بمتوسط قدره 4.45 وانحراف معياري يساوي 0.57, مما يعني أن لا وجود لتباين نحو هذا البعد , وهذا يدل على أن الحصة السوقية تلعب دور كبيرا في الأداء التسويقي بالمنظمات.

بناءً على نتائج الجدول تمكنا من ترتيب العبارات المشكلة للبعد تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- العبارة رقم(24): التي تنص على " تمتلك مؤسستنا مكانة سوقية في بيئتها التنافسية " بمتوسط حسابي قدره 4.5672 وانحراف معياري يساوي 0.6086 ودرجة عالية
- العبارة رقم(25) و(31): تنصان على " تعتبر الحصة السوقية مؤشر فعالا لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاج " وكذلك " تعتمد مؤسستنا على الحصة السوقية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي " بمتوسط حسابي قدره 4.5522 لكل منهما وانحراف معياري يساوي 0.6101 و0.5848 على التوالي ودرجة عالية.
- العبارة رقم(30): التي تنص على " تعد الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية " بمتوسط حسابي قدره 4.4627 وانحراف معياري يساوي 0.7034 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(29): التي تنص على " يتم قياس الحصة السوقية للمؤسسة باستمرار ومقارنة النتائج بالسنوات السابقة " بمتوسط حسابي قدره 4.4328 وانحراف معياري يساوي 0.7012 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(26): التي تنص على " يتم تحديث المنتجات التي تقدمها مؤسستنا بما يعمل على زيادة إيراداتها " بمتوسط حسابي قدره 4.4179 وانحراف معياري يساوي 0.7209 بدرجة عالية.
- العبارة رقم(28): التي تنص على " تعتبر مؤسستنا الحصة السوقية العالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها " بمتوسط حسابي قدره 4.3582 وانحراف معياري يساوي 0.7528 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(27): التي تنص على " تتميز مؤسستنا بحصة سوقية أعلى من منافسيها " بمتوسط حسابي قدره 4.2687 وانحراف معياري يساوي 0.8975 ودرجة عالية.

وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن الأداء التسويقي للمنظمات تعزز من خلال الحصة السوقية وهذا من خلال مكانة سوقية في بيئتها التنافسية و اعتبارها مؤشراً فعالاً لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاج وفي تقييم الأداء

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

التسويقي و باعتبارها إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية
ثانيا-تحليل فقرات الربحية

لاختبار مدى موافقة عمال المنظمات على هذا البعد, استعانة الطالبة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , ودرجة أهمية الفقرة ومستوى الموافقة.

الجدول رقم(4-21): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الربحية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الاتجاه
32	تعد الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة مؤسستنا	4.5522	0.7025	موافق بشدة	عالي
33	تسعى مؤسستنا لزيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية	4.6866	0.4674	موافق بشدة	عالي
34	ترتفع ربحية مؤسستنا عن طريق جذب الزبائن المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين	4.5672	0.5832	موافق بشدة	عالي
35	تحرص مؤسستنا على أرباح أكبر خلال العام مقارنة مع العام السابق	4.7463	0.4384	موافق بشدة	عالي

36	تؤمن مؤسستنا بأن إرضاء الزبون يسهم في زيادة أرباحها	4.6418	0.5695	موافق بشدة	عالي
37	تعتمد مؤسستنا على الربحية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	4.5970	0.6045	موافق بشدة	عالي
38	تعد الربحية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة مؤسستنا التأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التي تطمح لتحقيقها	4.5970	0.6755	موافق بشدة	متوسط
الربحية		4.6269	0.4025	موافق بشدة	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

من خلال الجدول رقم أعلاه نلاحظ نتيجة البعد الثاني كانت موافقة بشدة بمتوسط قدره 4.63 وانحراف معياري يساوي 0.4 , مما يعني أن لا وجود لتباين نحو هذا البعد , وهذا يدل على أن الربحية تلعب دور كبيرا في الأداء التسويقي بالمنظمات.

بناءً على نتائج الجدول تمكنا من ترتيب العبارات المشكلة للبعد تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- العبارة رقم(35): التي تنص على " تحرص مؤسستنا على أرباح أكبر خلال العام مقارنة مع العام السابق بمتوسط حسابي قدره 4.7463 وانحراف معياري يساوي 0.4384 ودرجة عالية
- العبارة رقم(33): التي تنص على " تسعى مؤسستنا لزيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية " بمتوسط حسابي قدره 4.6866 وانحراف معياري يساوي 0.4674 ودرجة عالية.

- العبارة رقم(36): التي تنص على " تؤمن مؤسستنا بأن إرضاء الزبون يسهم في زيادة أرباحها " بمتوسط حسابي قدره 4.6418 وانحراف معياري يساوي 0.5695 ودرجة عالية.
- العبارة رقم(37) و (38): تنصان على " تعتمد مؤسستنا على الربحية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي " وكذلك " تعد الربحية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة مؤسستنا التأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التي تطمح لتحقيقها" بمتوسط حسابي قدره 4.5970 لكل منهما وانحراف معياري يساوي 0.6045 و 0.6755 على التوالي ودرجة عالية.
- العبارة رقم(34): التي تنص على " ترتفع ربحية مؤسستنا عن طريق جذب الزبائن المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين " بمتوسط حسابي قدره 4.5672 وانحراف معياري يساوي 0.5832 بدرجة عالية.
- العبارة رقم(32): التي تنص على " تعد الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة مؤسستنا " بمتوسط حسابي قدره 4.5522 وانحراف معياري يساوي 0.7025 ودرجة عالية.

وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن المنظمات تعزز الأداء التسويقي من خلال الربحية وهذا من خلال حرصها على أرباح أكبر خلال العام مقارنة مع العام السابق و تسعى لزيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية وكذلك تؤمن مؤسستنا بأن إرضاء الزبون يسهم في زيادة أرباحها و إعتبار الربحية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي.

المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة ونتائج المتوصل إليها

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة الأولى والثانية، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تناولت في هذا البحث على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار معامل بيرسون، واختبار الانحدار البسيط و المتعدد والتباين إذ سنحاول في البداية أن نتمتع في الفرضيات أكثر من خلال تقسيمهم إلى فرضيات فرعية ثم سنحاول دراسة الفرضيات الرئيسية

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ومن خلال هذا المطلب سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة الميدانية، والتي تم صياغتها على النحو التالي:

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية النمو بأبعادها الثلاث (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل) على أداء التسويقي بأبعادها (الحصة السوقية، الربحية) بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ولغرض الوصول إلى حقيقة ذلك فقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية وذلك بغية معرفة أثر كل بعد من أبعاد إستراتيجية النمو (المتغير المستقل) على أداء التسويقي بأبعاده (المتغير التابع) في مجمع محل الدراسة، حيث تم اختبار كل فرضية فرعية عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط، أما فيما يخص الفرضية الرئيسية فقد تم استعمال الانحدار الخطي المتعدد وذلك باعتبارها الأنسب لمثل هذه الدراسات. ولاختبار فرضية فرعية تم صياغة كل فرضية بناء على خيارين أساسين هما:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية النمو بأبعادها الثلاث (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل) على أداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الربحية) بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

*-الفرضية البديلة (H_4): " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية النمو بأبعادها الثلاث (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل) على أداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الربحية) بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (أثر إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي)

ولاختبار فرضية فرعية تم صياغة كل فرضية بناء على خيارين أساسين هما:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

*-الفرضية البديلة (H_1): " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تفرعت هذه الفرضية إلى فرضيتين

1- (أثر إستراتيجية التركيز على الحصة السوقية)

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التركيز على الحصة السوقية

مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

*-الفرضية البديلة ($H_{1.1}$): " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التركيز على الحصة السوقية

مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة

بين إستراتيجية التركيز و بين الحصة السوقية و الجدول (4-22) يوضح العلاقة:

الجدول (4-22)معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التركيز والحصة السوقية

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.04	0.532**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التركيز والحصة السوقية لدى إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب
		*الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23.

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التركيز وبين الحصة السوقية إذ بلغ معامل

الارتباط $R=0.532$ وبدلالة إحصائية $SIG=0.004$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ($H_{1.1}$) التي تنص على:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التركيز على الحصة السوقية بمجمع الصناعات

الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- (أثر إستراتيجية التركيز على الربحية)

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبدلية على:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التركيز على الربحية مجمع

الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

*-الفرضية البديلة ($H_{1,2}$): " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التركيز على الربحية مجمع

الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة

بين إستراتيجية التركيز و بين الربحية و الجدول (4-23) يوضح العلاقة:

الجدول (4-23):معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التركيز والربحية

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.048	0.432**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التركيز و الربحية لدى إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب
		*الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التركيز وبين الربحية, إذ بلغ معامل الارتباط

$R=0.432$ وبالدلالة إحصائية $SIG=0.048$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ($H_{1,2}$) التي تنص على:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التركيز على الربحية بمجمع الصناعات

الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3- اختبار أثر إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)

(Analysis

الجدول رقم (4-24) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	1.447	1	1.447	10.120	.002 ^b
الخطأ	9.293	86	.143		
الكلية	10.739	87			
				قيمة (f) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (86،1) = 3.94	
					(^b) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة قيمتها (10.120) أكبر من قيمتها الجدولة و البالغة (3.94)

, بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروضة والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)

(, وبناءا عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية

الجدول رقم (4-25): نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد إستراتيجية التركيز على

الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.114	.450	//	6.912	.000	//
إستراتيجية التركيز	.321	.101	.673	3.811	.002	يوجد أثر
معامل الارتباط (R)	.673					
معامل التحديد (R ²)	.351					

نموذج الانحدار البسيط :
 $Y=3.114+0.321X_1+e_i$
 قيمة (T) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات الحرية (86 , 1) = 1.65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS²³.

من خلال الجدول رقم (4-25) يظهر أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي من وجهة نظر عينة الدراسة بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب , لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.81) أكبر من (T) الجدولة والبالغة (1.65) , بالإضافة إلى أن هناك إرتباط بين (المتغير المستقل) إستراتيجية التركيز و(المتغير التابع) أداء التسويقي , إذ بلغ الارتباط $R=0.673$ و معامل التحديد $R\text{deux}=0.351$, أي أن الأداء التسويقي تفسر ما قدره 35% من التغير الحاصل في إستراتيجية التركيز والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى والبالغة (65%), وتعني قيمة معامل الانحدار الموجب $B\acute{e}ta=0.673$ في الجدول رقم (4-25) أن هناك علاقة طردية (إيجابية) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إستراتيجية التركيز يؤدي إلى زيادة في الأداء التسويقي بقيمة (0.673).

وبناء على ما سبق يتبين أن بعد إستراتيجية التركيز له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء التسويقي، وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار كالأتي:

$$Y=3.11+0.321X_1+e_i$$

حيث أن:

Y: تتمثل في الأداء التسويقي (المتغير التابع)؛

(X₁): تتمثل في البعد الأول لمتغير إستراتيجية النمو والمتمثل في إستراتيجية التركيز (المتغير المستقل).

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية (**H₀**) وقبول الفرضية البديلة لها (**H₁**) والتي تنص على أنه: " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي لمطاحن الجلفة والمجمع التابعة له (مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (أثر إستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي):

ولاختبار فرضية فرعية تم صياغة كل فرضية بناء على خيارين أساسين هما:

*-الفرضية الصفرية (**H₀**): لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد إستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي

مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

*-الفرضية البديلة (H_2): " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي

مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تفرعت هذه الفرضية إلى فرضيتين

1- (أثر إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية)

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية

مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

*-الفرضية البديلة ($H_{2.1}$): " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية

مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة

بين إستراتيجية التنوع و بين الحصة السوقية و الجدول (4-26) يوضح العلاقة:

الجدول (4-26):معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التنوع والحصة السوقية

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.504**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع والحصة السوقية لدى إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب
		*الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التركيز وبين الحصة السوقية إذ بلغ معامل

الارتباط $R=0.504$ وبدلالة إحصائية $SIG=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ($H_{2.1}$) التي تنص على:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية بمجمع

الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- (أثر إستراتيجية التنوع على الربحية)

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبدلية على:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التنوع على الربحية مجمع

الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

*-الفرضية البديلة ($H_{2.2}$): " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التنوع على الربحية مجمع

الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة

بين إستراتيجية التنوع و بين الربحية و الجدول (4-27) يوضح العلاقة:

الجدول (4-27):معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التنوع والربحية

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.469**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التنوع و الربحية لدى إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب
		*الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التنوع وبين الربحية, إذ بلغ معامل الارتباط

$R=0.469$ وبدلالة إحصائية $SIG=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ($H_{2.2}$) التي تنص على:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التنوع على الربحية مجمع الصناعات الغذائية فرع

الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3-إختبار أثر إستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression

(Analysis

الجدول رقم (4-28) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	3.713	1	3.713	34.345	.000
الخطأ	7.027	86	.108		
الكلي	10.739	87			
				قيمة (F) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (86،1) = 3.94	
				(b) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005)	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة قيمتها (34.345) أكبر من قيمتها الجدولة و البالغة (3.94)

, بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروضة والذي يبلغ $\alpha \leq 0.05$

(, وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية

الجدول رقم (4-29): نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد إستراتيجية التنوع على

الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
الثابت	3.126	.245		12.783	.000	//
إستراتيجية التنوع	.329	.056	.588	5.860	.000	يوجد أثر
معامل الارتباط (R)	.588					
معامل التحديد (R ²)	.346					
<p>نموذج الانحدار البسيط :</p> $Y=3.126+0.329X_1+e_i$ <p>قيمة (T) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات الحرية (86 , 1) = 1.65</p>						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS²³.

من خلال الجدول رقم (4-29) يظهر أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي من وجهة نظر عينة الدراسة بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب , لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.86) أكبر من (T) الجدولة والبالغة (1.65) , بالإضافة إلى أن هناك إرتباط بين (المتغير المستقل) إستراتيجية التنويع و(المتغير التابع) أداء التسويقي , إذ بلغ الارتباط $R=0.588$ و معامل التحديد $Rdeux=0.346$, أي أن الأداء التسويقي تفسر ما قدره 35% من التغير الحاصل في إستراتيجية التنويع والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى البالغة (65%), وتعني قيمة معامل الانحدار الموجب $Béta=0.588$ في الجدول رقم (4-29) أن هناك علاقة طردية (إيجابية) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إستراتيجية التنويع يؤدي إلى زيادة في الأداء التسويقي بقيمة (0.588).

وبناء على ما سبق يتبين أن بعد إستراتيجية التنويع له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء التسويقي، وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=3.13+0.329X_2+e_i$$

حيث أن:

Y: تتمثل في الأداء التسويقي (المتغير التابع)؛

(X₂): تتمثل في البعد الثاني لمتغير إستراتيجية النمو والمتمثل في إستراتيجية التنويع (المتغير المستقل).

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية (**H₀**) وقبول الفرضية البديلة لها (**H₂**) والتي تنص على أنه: " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي لمطاحن الجلفة والمجمع التابعة له (مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (أثر إستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي)

ولاختبار فرضية فرعية تم صياغة كل فرضية بناء على خيارين أساسين هما:

*-الفرضية الصفرية (**H₀**): لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التكامل على الأداء

التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

*-الفرضية البديلة (H_3): " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي

مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تفرعت هذه الفرضية إلى فرضيتين

1-(أثر إستراتيجية التكامل على الحصة السوقية)

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التكامل على الحصة السوقية

مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

*-الفرضية البديلة ($H_{3.1}$): " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التكامل على الحصة السوقية

مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة

بين إستراتيجية التكامل و بين الحصة السوقية و الجدول (4-30) يوضح العلاقة:

الجدول (4-30):معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التكامل والحصة السوقية

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.446**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التكامل والحصة السوقية لدى إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب
		*الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التركيز وبين الحصة السوقية إذ بلغ معامل

الارتباط $R=0.446$ وبدلالة إحصائية $SIG=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ($H_{3.1}$) التي تنص على:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التكامل على الحصة السوقية مجمع الصناعات الغذائية

فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- (أثر إستراتيجية التكامل على الربحية)

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التكامل على الربحية مجمع

الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

*-الفرضية البديلة ($H_{3.2}$): " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التكامل على الربحية مجمع

الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة

بين إستراتيجية التكامل و بين الربحية و الجدول (4-31) يوضح العلاقة:

الجدول (4-31):معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التكامل والربحية

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.441**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التكامل والربحية لدى إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب
		*الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التكامل وبين الربحية, إذ بلغ معامل

الارتباط $R=0.441$ وبدلالة إحصائية $SIG=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ($H_{3.2}$) التي تنص على:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التكامل على الربحية مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3-إختبار أثر إستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression

(Analysis

الجدول رقم (4-32) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية

التكامل على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	25.777	3.050	1	3.050	الانحدار
		.118	86	7.690	الخطأ
			87	10.739	الكلية
قيمة (F) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (86،1) = 3.94			ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة قيمتها (25.777) أكبر من قيمتها الجدولة و البالغة (3.94)

, بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروضة والذي يبلغ $\alpha \leq 0.05$

(, وبناءا عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية

الجدول رقم(4-33): نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد إستراتيجية التكامل على

الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
//	.000	17.128	//	.205	3.518	الثابت
يوجد أثر	.000	5.077	.533	.052	.265	إستراتيجية التنويع
نموذج الانحدار البسيط :					.533	معامل الارتباط (R)

$Y=3.518+0.265X_1+e_i$ قيمة (T) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات الحرية $1.65 = (86, 1)$.284	معامل التحديد (R ²)
---	------	------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃.

من خلال الجدول رقم (4-33) يظهر أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي من وجهة نظر عينة الدراسة بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب , لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.08) أكبر من (T) الجدولة والبالغة (1.65) , بالإضافة إلى أن هناك إرتباط بين (المتغير المستقل) إستراتيجية التكامل و(المتغير التابع) أداء التسويقي , إذ بلغ الارتباط $R=0.533$ و معامل التحديد $R_{deux}=0.284$, أي أن الأداء التسويقي تفسر ما قدره 28% من التغير الحاصل في إستراتيجية التكامل والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى البالغة (72%) , وتعني قيمة معامل الانحدار الموجب $B\acute{e}ta=0.533$ في الجدول رقم (4-33) أن هناك علاقة طردية (إيجابية) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إستراتيجية التنويع يؤدي إلى زيادة في الأداء التسويقي بقيمة (0.533).

وبناء على ما سبق يتبين أن بعد إستراتيجية التكامل له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء التسويقي، وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=3.52+0.265X_2+e_i$$

حيث أن:

Y: تتمثل في الأداء التسويقي (المتغير التابع)؛

(X₃): تتمثل في البعد الثالث لمتغير إستراتيجية النمو والمتمثل في إستراتيجية التكامل (المتغير المستقل).

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية (**H₀**) وقبول الفرضية البديلة لها (**H₃**) والتي تنص على أنه: " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

رابعا- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (أثر إستراتيجية النمو بأبعادها على الأداء التسويقي):

الأداء التسويقي بالمجمع. تم صياغة الفرضية بناء على خيارين أساسيين هما:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية النمو بأبعادها

الثلاث (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل) على أداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

*-الفرضية البديلة (H_1): " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية النمو بأبعادها الثلاث

(إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل) على أداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أولا-إختبار الانحدار الخطي المتعدد:

سيتم اختبار أثر كل من إستراتيجية التركيز , وإستراتيجية التنوع, وإستراتيجية التكامل , على المتغير التابع

الأداء التسويقي

الجدول رقم (4-34) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	14.479	1.461	3	4.383	الانحدار
		.101	84	6.357	الخطأ
			87	10.739	الكلية
	قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (86،1) = 3.94				(b) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة قيمتها (14.479) أكبر من قيمتها المجدولة و البالغة (3.94)

, بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروضة والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)

(, وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية

الجدول رقم(4-35): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد إستراتيجية النمو على الأداء

التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.647	.367	//	9.929	.000	//
إستراتيجية التركيز	-.220-	.110	-.252-	2.007-	.049	دال
إستراتيجية التنوع	.322	.089	.576	3.620	.001	دال
إستراتيجية التكامل	.218	.070	.237	1.693	.050	دال
معامل الارتباط (R)	.639					
معامل التحديد (R ²)	.408					

نموذج الانحدار المتعدد :

$$Y=3.647-0.22X_1+0.322X_2 +0.218X_3 +e_i$$

قيمة (T) الجدولة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات الحرية

$$1.65 = (86, 1)$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃.

يبين الجدول (4-35) أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من بعدد: إستراتيجية التركيز، وإستراتيجية التنوع، وإستراتيجية التكامل على أداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب ، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (-2.007)، (3.620)، (1.693) على الترتيب وهي أكبر من قيمة الجدولة ، وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما قد بلغ معامل الارتباط R (0.639) أي وجود علاقة بين المتغيرين، في حين معامل التحديد R² (0.408)، وعليه نستنتج أن أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجية النمو) مجتمعة تفسر ما نسبته (41%) من التغيرات على أداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أما ما نسبته (59%) تفسرها متغيرات أخرى .

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كالأتي:

$$Y = 3.647 - 0.220X_1 + 0.322X_2 + 0.218X_3 + e_i$$

حيث أن:

Y : تتمثل في الأداء التسويقي (المتغير التابع)؛

X_1 : تتمثل في إستراتيجية التركيز (البعد الاول للمتغير المستقل إستراتيجية النمو)

X_2 : تتمثل في إستراتيجية التنوع (البعد الثاني للمتغير المستقل إستراتيجية النمو)

X_3 : تتمثل في إستراتيجية التكامل (البعد الثالث للمتغير المستقل إستراتيجية النمو)

بناء على ما سبق تُرفض الفرضية العدمية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة لها (H_1) والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية النمو مجتمعة على أداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ومن خلال هذا المطلب سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة الميدانية، والتي تم صياغتها على النحو التالي:

● لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من إستراتيجية النمو والأداء التسويقي يعود للسّمات الشخصية ولغرض الوصول إلى حقيقة ذلك فقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية وذلك بغية معرفة وجود فروق.

ولاختبار فرضية فرعية تم صياغة كل فرضية بناء على خيارين أساسين هما:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة يعود للسّمات الشخصية"

*-الفرضية البديلة (H_4): " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة يعود للسّمات الشخصية "

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (إختبار فروقات أبعاد الدراسة حسب فرع):

ولاختبار الفرضية الفرعية تم صياغة كل فرضية بناء على خيارين أساسين هما:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة يعود لمتغير الفروع"

*-الفرضية البديلة (H_1): " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة يعود لمتغير الفروع "

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (إختبار فروقات أبعاد الدراسة للمتغير العمر)

ولاختبار الفرضية الفرعية تم صياغة كل فرضية بناء على خيارين أساسين هما:

*-الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة يعود لمتغير العمر "

*-الفرضية البديلة (H_2): " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة يعود لمتغير العمر "

1-إختبار الفروق لمتغير إستراتيجية النمو:

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

*-الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية النمو يعود

لمتغير العمر "

*-الفرضية البديلة ($H_{2.1}$): " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية النمو يعود لمتغير

العمر "

الجدول رقم (4-36): نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول

أبعاد إستراتيجية النمو يعود لمتغير العمر

مستوى (F) الدلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	المتوسط الحسابي				أبعاد إستراتيجية النمو
		أكبر من 51سنة	من 41إلى 50سنة	من 31 إلى 40سنة	من 21 إلى 30سنة	
0.515	0.770	4.5200	4.3500	4.4095	4.5818	إستراتيجية التركيز
0.212	1.543	4.3810	4.0786	4.2653	4.6364	إستراتيجية التنوع
0.89	2.268	3.9667	3.5500	3.8095	4.2955	إستراتيجية التكامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃

من خلال الجدول رقم(4-38) نلاحظ أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.515$), ($\text{sig}=0.212$), ($\text{sig}=0.89$) لكل

من إستراتيجية التركيز والتنوع, وكذلك إستراتيجية التكامل على التوالي. وهي معنوية أكبر من 0.05 مستوى الدلالة

المعتمد, فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فيضية العدم المصاغة على النحو التالي(لا يوجد فروق

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

ذات دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية النمو يعود لمتغير العمر) وهذا يفسر أن إطارات مجمع الصناعات الغذائية الاغواط للحبوب حسب عينة الدراسة , لا تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم من جميع الفئات العمرية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير إستراتيجية النمو

2- إختبار الفروق لمتغير الأداء التسويقي:

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الأداء التسويقي يعود لمتغير

العمر"

*-الفرضية البديلة ($H_{2.2}$): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الأداء التسويقي يعود لمتغير

العمر"

الجدول رقم (4-37): نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول

أبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير العمر

مستوى (F) الدلالة (F)	قيمة(F) المحسوبة	المتوسط الحسابي				أبعاد الأداء التسويقي
		أكبر من 51سنة	من 41إلى 50سنة	من 31 إلى 40سنة	من 21 إلى30سنة	
0.639	0.566	4.6000	4.3500	4.4286	4.4773	الحصة السوقية
0.826	0.299	4.5619	4.6357	4.6190	4.7143	الربحية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS²³

من خلال الجدول رقم(4-39) نلاحظ أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.639$), ($\text{sig}=0.826$), لكل من الحصة السوقية , الربحية على التوالي.وهي معنوية أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد,فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فيضية العدم المصاغة على النحو التالي(لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير العمر). وهذا يفسر أن إطارات مجمع الصناعات الغذائية الاغواط للحبوب حسب عينة الدراسة , لا تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم من جميع الفئات العمرية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير الأداء التسويقي.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (إختبار فروقات أبعاد الدراسة للمتغير المستوى التعليمي)

ولاختبار الفرضية الفرعية تم صياغة كل فرضية بناء على خيارين أساسين هما:

*-الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة يعود لمتغير

المستوى التعليمي "

*-الفرضية البديلة (H_3): " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة يعود لمتغير المستوى

التعليمي "

1-إختبار الفروق لمتغير إستراتيجية النمو:

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

*-الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية النمو يعود

لمتغير المستوى التعليمي "

*-الفرضية البديلة ($H_{3.1}$): " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية النمو يعود لمتغير

المستوى التعليمي "

الجدول رقم (4-38): نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول

أبعاد إستراتيجية النمو يعود لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	المتوسط الحسابي					أبعاد إستراتيجية النمو
		دراسات	جامعي	ثانوي	متوسطة	ابتدائي	
0.277	1.307	4.6522	4.3417	4.3280	4.4000	5.000	إستراتيجية التركيز
0.195	1.566	4.2964	4.3619	4.1486	3.7143	5.000	إستراتيجية التنوع
0.19	3.203	4.4063	3.9667	3.4950	3.7083	5.000	إستراتيجية التكامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃

من خلال الجدول رقم (4-40) نلاحظ أن مستوى الدلالة ($sig=0.227$), ($sig=0.195$) لكل من

إستراتيجية التركيز, وإستراتيجية التنوع, على التوالي. وهي معنوية أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد, فهذه الدراسة

تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فيضية العدم المصاغة على النحو التالي (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

لأبعاد إستراتيجية النمو (إستراتيجية التركيز وإستراتيجية التنويع) يعود لمتغير المستوى التعليمي) وأما ما يخص بعد إستراتيجية التكامل فكانت قيمة (sig=0.019) وهي معنوية أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد وهذا يفسر (ووجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التكامل لمتغير مستوى التعليمي), وهذا يفسر أن إطارات مجمع الصناعات الغذائية الاغواط للحبوب حسب عينة الدراسة , لا تختلف آرائهم باختلاف المستوى التعليمي يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير إستراتيجية النمو.

2- إختبار الفروق لمتغير الأداء التسويقي:

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبدلية على:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الأداء التسويقي يعود لمتغير

المستوى التعليمي"

*-الفرضية البديلة ($H_{3.2}$): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الأداء التسويقي يعود لمتغير

المستوى التعليمي"

الجدول رقم (4-39): نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول

أبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	المتوسط الحسابي					أبعاد الأداء التسويقي
		دراسات	جامعي	ثانوي	متوسطة	ابتدائي	
0.348	1.135	4.7656	4.4292	4.3900	4.1667	5.000	الحصة السوقية
0.270	1.326	4.8750	4.6286	4.5371	4.5714	5.000	الربحية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS²³

من خلال الجدول رقم (4-41) نلاحظ أن مستوى الدلالة (sig=0.348), (sig=0.270), لكل من الحصة السوقية , الربحية على التوالي. وهي معنوية أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد, فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فيضية العدم المصاغة على النحو التالي (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير المستوى التعليمي). وهذا يفسر أن إطارات مجمع الصناعات الغذائية الاغواط للحبوب حسب عينة

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

الدراسة , لا تختلف آرائهم باختلاف المستوى التعليمي يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير الاداء التسويقي .

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (إختبار فروقات أبعاد الدراسة للمتغير الخبرة)

ولاختبار الفرضية الفرعية تم صياغة كل فرضية بناء على خيارين أساسين هما:

*-الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة يعود لمتغير الخبرة"

*-الفرضية البديلة (H_4): " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الدراسة يعود لمتغير الخبرة"

1-إختبار الفروق لمتغير إستراتيجية النمو:

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

*-الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية النمو يعود

لمتغير الخبرة"

*-الفرضية البديلة ($H_{4.1}$): " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية النمو يعود لمتغير

الخبرة"

الجدول رقم (4-40): نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول

أبعاد إستراتيجية النمو يعود لمتغير الخبرة المهنية

مستوى (F) الدلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	المتوسط الحسابي				أبعاد إستراتيجية النمو
		أكثر من 11سنة	من 7 إلى 10سنوات	من 3 إلى 6سنوات	أقل من 2سنة	
0.357	1.098	4.4560	4.5300	4.2750	4.5667	إستراتيجية التركيز
0.496	0.805	4.3029	4.2429	4.1964	4.7143	إستراتيجية التنوع
0.345	1.126	3.9000	3.6000	3.9375	4.2083	إستراتيجية التكامل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃

من خلال الجدول رقم(4-42) نلاحظ أن مستوى الدلالة (sig=0.345), (sig=0.496), (sig=0.357)

لكل من إستراتيجية التركيز والتنوع, وكذلك إستراتيجية التكامل على التوالي. وهي معنوية أكبر من 0.05 مستوى

الدلالة المعتمد, فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فيضية العدم المصاغة على النحو التالي(لا يوجد

الفصل الرابع: أثر إستراتيجية النمو على الاداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب

فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية النمو يعود لمتغير الخبرة), وهذا يفسر أن إطارات مجمع الصناعات الغذائية الاغواط للحبوب حسب عينة الدراسة , لا تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم المهنية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير إستراتيجية النمو .

2- إختبار الفروق لمتغير الأداء التسويقي:

تنص هذه الفرضية بشقيها العدمية والبديلة على:

*-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الأداء التسويقي يعود لمتغير

الخبرة"

*-الفرضية البديلة ($H_{4.2}$): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الأداء التسويقي يعود لمتغير الخبرة"

الجدول رقم (4-41): نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول

أبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	المتوسط الحسابي				أبعاد الأداء التسويقي
		أكثر من 11 سنة	من 7 إلى 10 سنوات	من 3 إلى 6 سنوات	أقل من 2 سنة	
0.639	0.566	4.6000	4.3500	4.4286	4.4773	الحصة السوقية
0.826	0.299	4.5619	4.6357	4.6190	4.7143	الربحية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₃

من خلال الجدول رقم (4-43) نلاحظ أن مستوى الدلالة ($sig=0.561$)، ($sig=0.848$)، لكل من الحصة

السوقية، الربحية على التوالي. وهي معنوية أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية

البديلة وقبول فيضية العدم المصاغة على النحو التالي(لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء التسويقي

يعود لمتغير الخبرة). , لا تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم المهنية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير

الأداء التسويقي.

خلاصة

وكخلاصة لما سبق عرضه في هذا الفصل ومن خلال الدراسة عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها, وعرض النتائج للاختبارات الإحصائية للفرضيات وتحليلها يمكن التوصل إلى الأثر الإيجابي الذي تلعبه الإستراتيجيات الثلاث لإستراتيجية النمو على الأداء التسويقي, حيث أصبح من الضروري على مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها المجال الاقتصادي وضع إستراتيجية عمل تمكنها من تعزيز مكانتها في السوق. والتي تمكنها من الاستقرار والنمو وصولا إلى تحقيق هدف المنظمة.

حيث توصلنا إلى أن مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تدرك مستوى إستراتيجية النمو بدرجة مرتفع وهذا ما شهدتها من مدى توافر أبعاد إستراتيجية النمو : إستراتيجية التركيز, إستراتيجية التنوع, إستراتيجية التكامل والتي جاءت بدرجة مرتفعة؛

كما توصلنا إلى أن مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تدرك مستوى الأداء التسويقي بدرجة مرتفعة وهذا من تعكسه أبعاد الأداء التسويقي في مدى توافر أبعادها: الحصة السوقية, والربحية والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

كما استنتجنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل بعد من أبعاد إستراتيجية النمو (إستراتيجية التركيز, إستراتيجية التنوع, إستراتيجية التكامل) على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب حسب دراسة الانحدار الخطي البسيط, كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إستراتيجية النمو مجتمعة على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب حسب دراسة الانحدار الخطي المتعدد؛

أما بالنسبة لآراء الاطارات على اختلاف خصائص الشخصية والوظيفية فلا يوجد فروق بالنسبة لمجاور الدراسة إستراتيجية النمو والأداء التسويقي.

خاتمة عامة

بناء على الدراسة التي أجرتها الباحثة حول إستراتيجيات النمو وأثرها على الأداء التسويقي لدى مطاحن الجلفة والمجمع التابعة له (مجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب)، واستناداً لما تم تناوله من مفاهيم وجوانب متعددة في الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى ما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبانة، وبعد التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج وهي:

- يعود سبب إختيارنا لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب كون أن هذا المجال هو أكثر حساسية حيث أن القطاع يتميز بالمنافسة التامة.

- تم بناء نموذج الدراسة على أساس الدراسات السابقة، باعتبار المتغير المستقل هو إستراتيجية النمو عن طريق { إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل }، ومتغير تابع هو الأداء التسويقي عن طريق { الحصة السوقية، الربحية }.

- تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (**K-S Kolmogorov-Smirnov Test**) الذي اظهر خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي وهذا ما سمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية.

- توصلنا من خلال معامل الارتباط (**Spearman**) للاتساق الداخلي إلى نتائج إيجابية حيث أن العلاقة بين الفقرات والأبعاد التابعة لها موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي (0.05)، ودعمناها باختبار (**Pearson**) للصدق البنائي الذي بيّن أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد ومحاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ولها علاقة قوية وموجبة مع الإستبانة ككل، وقد تراوحت ما بين (0.651**) كأقل قيمة دنيا وهي تخص بعد الحصة السوقية و(0.858**) كأعلى قيمة وهي تخص بعد إستراتيجية التنوع، وبذلك تعتبر جميع الأبعاد والمحاور صادقة لما وضعت لقياسه، وبلغت قيمة ثبات الدراسة (**Cronbach's Alpha**) للدراسة ككل (0.936) وهي قيمة ممتازة وتعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال، كما تعكس درجة التأكد من حصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبانة على نفس العينة، مما يعنى صلاحية أداة الدراسة لتحليل النتائج.

- اتضح من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية أن أغلب عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (31 و40) أس أن المجمع يستقطب فئة الشباب بنسبة تقدر ب (32%)، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد شكل حاملو الشهادات الجامعة بمختلف مستوياتها النسبة الأكبر بنسبة تقدر ب (58%)، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم عن 11 سنة بنسبة (36.5%) وها يدل على أن المؤسسة تحافظ على ذوي الخبرة .

1- نتائج اختبار مستوى الإدراك (المتوسطات الحسابية)

- مستوى إدراك لأبعاد الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل إستراتيجية النمو فكان أكثر مستوى توفر حسب كل فرع كالتالي: مطحنة الجلفة أكبر متوسط حسابي ما قيمته (4.38) بمستوى مرتفع يقابل إستراتيجية التنوع, أما بالنسبة لمطحنة الأغواط فأعلى متوسط حسابي بين الأبعاد للمتغير المستقل كان ما قدره (4.45) مستوى مرتفع يقابل إستراتيجية التركيز, أما حسب مطحنة معسكر فكان المتوسط الحسابي الأعلى هو (4.16) يقابل إستراتيجية التركيز, وأخيرا مطحنة سعيدة فكان المتوسط الحسابي الأعلى هو (4.35) يقابل إستراتيجية التنوع.

- مستوى الإدراك لأبعاد الدراسة بالنسبة للمتغير التابع الأداء التسويقي فكل المطاحن (الجلفة، الاغواط، معسكر، سعيدة) كان أعلى متوسط الحسابي عال عند بعد الربحية بقمة على التوالي (4.61, 4.46, 4.59, 4.85).

- أما مستوى الإدراك لإستراتيجية النمو حسب المجمع لدى الإطارات: جاء في المرة الأولى إستراتيجية التركيز بمتوسط حسابي مرتفع قدره (4.3)، ثم تليه إستراتيجية التنوع بمتوسط حسابي قدره (4.29) مرتفع، أما في الرتبة الأخيرة فجاءت إستراتيجية التكامل بمتوسط حسابي قدره (3.84) مرتفع. وبعد كل هذا يتوجب علينا أن نقول بأن إدراك لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب مرتفع وهذا يدل على حرص المؤسسة للنمو.

- أما مستوى الإدراك لأداء التسويقي حسب المجمع لدى الإطارات: جاء في المرة الأولى الربحية بمتوسط حسابي مرتفع قدره (4.62)، ثم يليه الحصة السوقية بمتوسط حسابي مرتفع قدره (4.45). وهذا ما يؤكد بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب يدرك الأداء التسويقي بمستوى مرتفع وهذا يدل على أن المؤسسة للاستحواد على أكبر مكانة وحصة لتعظيم أرباحها.

• من خلال متوسطات الحسابية لفقرات الأبعاد توصلنا إلى:

- من خلال نتائج الدراسة توصلنا بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تلتزم بتوضيح السعر الفعلي للمنتجات التي تقدمها .

- توصلنا بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تتجه إلى تنمية المنتج وزيادة الاستثمار به لغرض إشباع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- كما توصلنا بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تنتج منتجات ذات جودة عالية.
- كما توصلنا بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب ترغب في التوسع في القطاعات السوقية.
- كما توصلنا بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تعمل على تطوير منتجاتها لتستطيع منافسة المؤسسات العاملة في نفس القطاع، وكذلك تسعى إلى تنويع منتجاتها لاستقطاب وكسب أكبر عدد من العملاء مقارنة بالمؤسسات المماثلة في سوق المنافسة.
- كما توصلنا بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تدرك أن دخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة.
- كما توصلنا بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تدرك أن مواجهة المؤسسات الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة.
- كما توصلنا بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تمتلك مكانة سوقية في بيئتها التنافسية.
- كما توصلنا بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تعتبر الحصة السوقية مؤشراً فعالاً لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاج.
- كما توصلنا بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تحرص مؤسستنا على أرباح أكبر خلال العام مقارنة مع العام السابق.
- كما توصلنا بأن لمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب تسعى مؤسستنا لزيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية.

2- نتائج إختبار الفرضيات:

من خلال إختبار الفرضيات توصلنا إلى:

- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التركيز على الحصة السوقية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بلغ معامل الارتباط (0.53).
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التركيز على الربحية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بلغ معامل الارتباط (0.43).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بلغ معامل الارتباط (0.50).
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التنوع على الربحية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بلغ معامل الارتباط (0.47).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التكامل على الحصة السوقية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بلغ معامل الارتباط (0.45).
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التكامل على الربحية بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بلغ معامل الارتباط (0.44).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات النمو ككل، وكل إستراتيجية على حدة تعزى إلى كل فرع من فروع المجمع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات النمو ككل، وكل من (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل) على حدة تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات النمو ككل، وكل من (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل) على حدة تعزى إلى المستوى العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات النمو ككل، وكل من (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل) على حدة تعزى إلى الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال أداء التسويقي ككل، وكلا من الحصة السوقية والربحية على حدة تعزى إلى كل فرع من فروع المجمع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال أداء التسويقي ككل، وكلا من الحصة السوقية والربحية على حدة تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال أداء التسويقي ككل، وكلا من الحصة السوقية والربحية على حدة تعزى إلى المستوى العلمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال أداء التسويقي ككل، وكلا من الحصة السوقية والربحية على حدة تعزى إلى الخبرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- بينت نتائج البحث أن بعد إستراتيجية التنويع كأحد أبعاد إستراتيجية النمو هو الأكثر ارتباطاً بالأداء التسويقي ثم يليه بعد إستراتيجية التركيز بينما كان الأقل ارتباطاً بالأداء التسويقي بعد إستراتيجية التكامل.

ثانياً-التوصيات:

- إعطاء أهمية أكثر للاستراتيجيات النمو وتطبيقها وفقاً للشروط التي تتطلبها حتى تتمكن من إيجاد مكانة لها بين المنافسين الحاليين وتقوية حواجز دخول منافسين جدد، أي فرض وجودها في السوق.
- على المؤسسة أن تهتم بإستراتيجية النمو وإعطائها أهمية كبرى، خاصة أن المؤسسة تعيش في سوق يتميز بعدد من المنافسين.
- الاهتمام أكثر بالأهداف الطويلة المدى بدل القصيرة.
- على مسيري المطاحن أن يدركوا كل الإدراك بالدور الإيجابي الذي يلعبه الأداء التسويقي في تحسين إستراتيجية نموها وتقوية قدراتها على مواجهة المنافسة.
- على المطاحن الاهتمام بالأداء التسويقي وتطويره من خلال استعمال الطرق الحديثة في تكنولوجيا المعلومات لزيادة حصتها السوقية.
- ضرورة تبني المطاحن إستراتيجية التركيز مع الحفاظ على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك لكسب ولاء الزبائن وتحقيق حصة سوقية أكبر
- إذا تمكنت المطاحن من التركيز على تطوير وتنمية الابتكار والإبداع والتكنولوجيا في مجال محدد فإن هذا الأمر سيقصص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد في نفس النشاط.
- على المطاحن إدراك أن تنويع منتجاتها أثر إيجابي على الأداء التسويقي إذ يعمل على زيادة الحصة السوقية وتعظيم الأرباحها.
- على المطاحن تنويع أسواقها وعدم حصرها على منطقة جغرافية واحدة.

- على المطاحن أن تسعى للبحث عن فرص عمل جديدة تختلف عن الفرص الحالية لكسب زبائن أكثر مثلاً التكامل مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة.
- على المطاحن أن تدرك بأن الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري لا بد منه.
- على المطاحن تشجيع القائمين على الإدارة على الإبداع والإبتكار في طرق وأساليب الإنتاج.
- الاستعانة بالتدريب الميداني والتفويض لخدمة المؤسسة للموظفين ذوي الاختصاصات التي منحهم فرصة في إثبات أنفسهم.
- البحث عن آليات التمويل من خلال تبني موضوع التكامل حتى تتمكن من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، حتى لا يؤدي ذلك إلى اختلالات مالية، قد تنتهي بفشل مالي يعود بالمؤسسة إلى الدخول في حلقة جديدة من المشاكل والأزمات.
- تعزيز قنوات التوزيع لتقريب المنتجات من الزبائن.

رابعاً-أفاق الدراسة:

- أثر إستراتيجية النمو على التدقيق التسويقي أو ما يعرف بالمراجعة التسويقية.
- دور إستراتيجية النمو في تحقيق أداء تسويقي فعال ودور اليقظة التكنولوجية كمتغير وسيط.
- مساهمة إستراتيجية النمو في توزيع المخاطر.
- إستراتيجية النمو ودورها في تعزيز علاقات وروابط المؤسسة مع الممولين .
- دور إستراتيجية النمو كخيار لدعم تنافسية المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- دور إستراتيجية النمو في كسب ميزة تنافسية.

قائمة المراجع

- 1- أحمد القطيمين ، " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و مجالات تطبيقه " ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، 2002.
- 2- أحمد عطا الله القطامين ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997.
- 3- اسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1999.
- 4- أحمد جبر ، " إدارة التسويق - المفاهيم - الإستراتيجيات - التطبيقات " ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 .
- 5- أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي ، " إدارة سلسلة التجهيز و ابعاد إستراتيجية العمليات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
- 6- السالم مؤيد سعيد ، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 .
- 7- توفيق محمد عبد المحسن ، إتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء - ستة سيجما و بطاقة القياس المتوازن ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2006 .
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي ، " الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم و نماذج تطبيقية " ، الدار الجامعية، مصر .
- 9- ثابت زهير ، " كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ، دار الطباعة للنشر و التوزيع ، مصر ، 2011 .
- 10- ثامر البكري و أحمد النوري، " التسويق الأخضر " ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .
- 11- ثامر ياسر البكري ، " إستراتيجيات التسويق " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
- 12- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي" ، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 13- خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد ادريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 .

- 14- خولة بركاني، أثر تطبيق التسويق الإبتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة تخرج ، تسويق الخدمات ، أم البواقي، 2017 .
- 15- رحيم حسين ، "إستراتيجية المؤسسة "، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، 2008.
- 16- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس ، " الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر ، عمان.
- 17- طاهر محسن منظور الغالي ، " إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة " ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 .
- 18- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي ، " دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- 19- طارق طه ، إدارة التسويق ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008 .
- 20- طلعت أسعد عبد الحميد ، " التسويق الإبتكاري " ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009.
- 21- سعد غالب ياسين ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، 2010.
- 22- سيد سالم عرفة ، " التسويق المباشر " ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012.
- 23- شريف أحمد شريف العاصي ، " التسويق النظرية و التطبيق " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 .
- 24- صالح عبد رشيد و أحسان دهش جلاب ، " الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- 25- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي ، " الإدارة و الأعمال " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- 26- عبد السلام أبو قحف، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 85.
- 27- عيسى حيرش ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، دار الهدى ، الجزائر ، 2012 ، ص 286.
- 28- عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، " أصول التسويق أسس و تطبيقات الإسلامية " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان.
- 29- علاء عباس ، التسويق مدخل لقضايا تسويقية معاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2013 .

- 30- عمرو حامد ، " تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات ، مصر ، 2007 .
- 31- علاء الغرابوي و الآخرون ، " التسويق المعاصر " ، الدار الجامعية ، مصر . 2007 .
- 32- علاء وفرحان طالب و آخرون ، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة ، دار الحامد ، عمان ، 2012 .
- 33- عبد السلام أبو تحف ، " إقتصاديات الأعمال " ، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1993 .
- 34- عبد الرحيم محمد ، " مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور و المميزات " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال مؤتمرات ، مصر ، 2007 .
- 35- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " بطاقة الأداء المتوازن " ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009 .
- 36- عبد الرحيم علام و عمرو صدقي ، مقدمة لمدخل قائمة الأنجاز المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2007 .
- 37- عبد السلام أبو قحف ، التسويق و جهة نظر معاصرة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، لبنان ، 2001 .
- 38- عبد السلام أبو قحف ، التسويق مدخل تطبيقي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002 .
- 39- عزة عبد الفتاح ، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع :الرياض ، .السعودية، 2008.
- 40- عبد الحميد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006
- 41- عبد العزيز صالح بن حبتور ، " الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- 42- علي فلاح الزعبي ، " إدارة التسويق منظور تطبيقي إستراتيجية " ، دار اليا ضروري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .
- 43- فلاح حسن عداي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل النشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 220 .

- 44- فاضل حمد القيسي وعلي حسن الطائي ، الإدارة الإستراتيجية نظريات - مدخل - أمثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014.
- 45- فريد كورتل ، " مدخل التسويق " ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.
- 46- فتحي أحمد ذياب عواد ، " المبيعات و التسويق في المنظمة المعاصرة ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
- 47- فريد النجار ، " التسويق بالمنظومات و المصفوفات " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 .
- 48- فايز سليم حداد ، " الإدارة المالية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان.
- 49- قوراية بلشير ، " نماذج التشخيص التنظيمي و دورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة " ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة البيرة ، 2014.
- 50- كاظم نزار الركابي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل النشر ، عمان ، 2004 .
- 51- مجيد الكرخي ، " التخطيط الاستراتيجي عرض نظري و تطبيقي " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .
- 52- محمد مصطفى السنهوري، الإدارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق، دار الفكر الجامعي، مصر ، 2013 .
- 53- محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- 54- محمد حسين العيساوي والآخرين ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة ، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 .
- 55- مصطفى احمد عبد الرحمان المصري ، " التخطيط الاستراتيجي " ، دار التعليم الجامعي، مصر، 2016 .
- 56- محمد الصيرفي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر 2008 .
- 57- محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل على بسيوني ، " الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل " ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2008.
- 58- منير نوري ، " التسويق الدولي " ، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر، الجزائر، 2015 .

- 59- محمد منصور أبو جليل و الآخرون ، " المفاهيم التسويقية الحديثة و أساليبها " ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 .
- 60- محمد عبد العظيم ، " إدارة التسويق مدخل معاصر " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص 283 .
- 61- محمود جاسم الصميدي و ردينة عثمان يوسف ، " إدارة التسويق مفاهيم و أسس " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .
- 62- محمد صالح مؤذن ، " مبادئ التسويق " ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
- 63- محمد فريد الصحن ، أساسات التسويق - الدار الجامعية ، مصر ، 2003 .
- 64- محمد عبد العظيم أبو النجا ، " التسويق المتقدم " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 .
- 65- محمد عواد الزيادات و محمد عبد الله العوامرة ، " إستراتيجيات التسويق ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 .
- 66- محمد فريد الصحن ، التسويق مبادئ - تطبيق " ، الدار الجامعية ، مصر ، 1995 .
- 67- محمد الصيرفي ، إدارة التسويق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009 .
- 68- منير إبراهيم الهندي ، " الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات " ، دار المعارف للنشر و التوزيع ، مصر .
- 69- محمد سعيد عبد الهادي ، " الإدارة المالية " ، دار الجامعة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- 70- نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2009 .
- 71- نبيل حامد مرسي صقر ، التخطيط الاستراتيجي ، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 2008 .
- 72- نبيل مرسي خليل ، " التخطيط الإستراتيجي " ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1996 .
- 73- نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الاستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2008 .
- 74- ناصر محمد سعود جرادات ، " الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث " ، أثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
- 75- نبيل محمد مرسي ، " إستراتيجية إنتاج و العمليات - مدخل إستراتيجي " ، دار الجامعة الجديدة ، مصر .

- 76- نبيل محمد مرسي ، " إستراتيجية الإدارة العليا" ، امكتب الجامعي الحديث ، مصر .
- 77- نوري منير ، " التسويق مدخل المعلومات و الإستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعي . الجزائر ، 2018.
- 78- نبيل جواد ، " التسويق في خدمة المشروع " ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان، 2008 .
- 79- هاجر شناي ، " المراجعة التسويقية و أهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية " ، تسويق الخدمات ، ورقة ، 2015 .
- 80- وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم - العمليات ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2013 .
- 81- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي , دار وائل للنشر , عمان, 2009.
- 82- وليد سعد الدين، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام spss، المركز المصري لتبسيط العلوم، مصر، 2014.

الأطروحات:

- 83- الياس بن ساسي ، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم إقتصادية، تخصص إدارة منظمات, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،الجزائر، 2003 .
- 84- أيمن علي سليمان سليمان ، " أثر الحصة التسويقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم المحاسبة و التمويل، تخصص المحاسبة، كلية الأعمال، عمان، 2017.
- 85- إسماعيل بن ديلمي، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية " ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات ، جامعة باتنة-1،الجزائر، 2018/2017.

- 86- بن ساعد فاطمة ، " الإعلانات و دورها في خلق أداء تسويقي فعال " ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015
- 87- بن طاطة عتيقة ، " سياسات لإعلان و دورها في زيادة الحصة السوقية " ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2009/2008 .
- 88- بوكريطة نوال : "أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOUR WINDS TRAVELS " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر-3، الجزائر، 2010-2011.
- 89- توال أمينة ، دور القياسي المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم الإقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009 .
- 90- حران عبد القادر ، " التكامل العمودي و المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاد نقدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، بسكرة ، الجزائر، 2012.
- 91- دادن عبد الوهاب ، دراسة تحليلية للمنطق المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم علوم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 .
- 92- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي- حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية ، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004.
- 93- طالب مريم: " إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة مقارنة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة بين سنتي 2000 و 2007" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008.

- 94- سعد علي ربحان المحمدي ، العلاقة بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية ، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة أعمال ، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة سانت كليمنتي ، العراق ، 2011 .
- 95- صونية كيلاني ، " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية " ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2007 .
- 96- ضاوية سعيدة : " أثر المعرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة " ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم علوم التسيير ، تخصص التسويق والإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 2018-2019 .
- 97- عبد الحليم مزغيش ، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة جودة الشاملة " ، مذكرة نيل شهادة ماجستير ، قسم علوم التجارة ، تخصص التسويق ، كلية التجارة ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2012 .
- 98- عادل لعجالي : " دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2011-2012 .
- 99- فريك يحي ، " إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة " ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص الاقتصاد النقدي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012 .
- 100- كربوش محمد ، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه قسم علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2014 .
- 101- هواربي سعيد : " محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة نظرية وتطبيقية " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير منظمات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2007 .
- 102- لؤي سليم عبد الله عياد ، " أثر إستخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة " ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة الاسلامية ، غزة ، 2015 .

- 103- محاط أميرة ، " أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي " ،
 ، مذكرة لنيل شهادة، قسم علوم التسيير ، تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة
 وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2014 .
- 104- مزوغ عادل ، البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي ،
 مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب
 بالبليدة ، الجزائر، 2005.
- 105- ندى فائز يحي ، " العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية و أثرها
 على الأداء التسويقي " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم وتخصص الأعمال الإلكترونية ، كلية الأعمال،
 جامعة الشرق الأوسط ، عمان، 2012 .
- 106- ناصر شافي الدوسري: " أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي
 لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط دراسة ميداني " ، مذكرة لنيل شهادة
 الماجستير، قسم و تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.

الملتقيات والمقالات:

- 107- الياس بن ساسي ، محاولة ضبط مفهوم النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق
 للمفاضلة بينهما ، مجلة الباحث ، العدد 6 ، جامعة ورقلة.
- 108- الربيعي سلمان والآخرون: " أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي ،
 مجلة الدراسات ، المجلد 41 ، العدد 2، 2014.
- 109- باسم مكحول و نصر عطيان ، " التكامل العمودي و الأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية
 الفلسطينية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 12 ، العدد 2 ، 2004 .
- 110- بن ثامر كلثوم ، تأثير التخطيط الإستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات
 ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة برج بوعريج ، العدد 18 ، 2015 .
- 111- حيدر عبد الواحد الشويلي وحمود جثير الربيعاوي ، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي
 ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، العدد 46 ، العراق ، 2014 .
- 112- طارق زيدان ، " تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق " ، الملتقى العربي الثاني للتسويق في
 الوطن العربي ، قطر ، 2003 .

- 113- سعد عبد عابر ، " أثر عمليات التخطيط الإستراتيجية التسويقية في الأداء المنظمي " ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 97 ، العراق ، 2013 .
- 114- علي محمود محمد ، " سعر الفائدة و تأثيره في ربحية المصارف التجارية " ، مجلة جامعة دمشق ، علوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد 30 ، العدد 01 ، 2014 .
- 115- علاء عبد الحسين صالح الساعدي ، " ربحية المصارف و العوامل المؤثرة فيها " ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 35 ، العدد 01 ، 2015 .
- 116- عبد الوهاب بلمهدي و عادل لعجالي : " إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية : الأشكال،الدوافع والتقييم" , مقالة في مجلة تنمية الموارد البشرية , جامعة سطيف , العدد8 .
- 117- كاترين صالح ، " دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي ، جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد 40 ، العدد 3 ، 2018.
- 118- ليث سليمان الربيعي و الآخرون ، " أثر إدارة معرفة للزبون و تطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي " ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 41 ، العدد 2، 2014
- 119- موسي السعودي و محمد عواد الزيادات ، تدقيق البرامج التسويقية و أثرها على الأداء التسويقي ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 39 ، العدد 2 .
- 120- مأمون حمدان و بسام الحسين ، " العوامل المؤثرة على ربحية المصارف الخاصة في سوريا " ، مجلة جامعة البعث ، المجلد 38 ، العدد 33 ، 2016 .
- 121- ممدوح طابع الزيادات ، " أثى تمكين العاملين في الأداء لتسويقي في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين ، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات ، المجلد 17 ، العدد 1 ، 2017 .
- 122- محمد خير سليم أبو زيد و محمد عواد زيادات: " الإستراتيجية التنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرهما في الأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني الصناعية في الأردن " ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد4 ، 2010.
- 123- ندى عبد الباسط كشمولة, " تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي دراسة إستطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد, مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 36 العدد115، 2013.

- 124- IH.ansoff "stratégie du développement de l'entreprise", ed : d'organisation , 1990.
- 125- Jcmathé " Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise " éd : economica , paris .
- 126- A.Dchandler , " stratégie et structure de l'entreprise" éd : d'organisation, paris , 1990
- 127- Coulter Mary , " Strategic management in Action",2nd,ed , Prentice , hall : upper saddle river , New jersey ,2003 .
- 128- Riordan , Michael ,"competitive effects of vertical integration" , a seminar at Columbia university , advances in the economies of competition low , 2005.
- 129- Kotler Philip and Keller Kevin " marketing management Delivering high customer value" , New jersey , 2006.
- 130- Porter , ME , competitive strategy : techniques for Analysis Industries and competitors , New york , 1980.
- 131- kotler " Management , Analysis – planning – Implementation , and strategy " , prentice – Hall , New jersey , 1994.
- 132- charles & Jones , « strategic Management : An Integrated Approach » , 5 th ed , houghton Mifflin Company , USA , 2001
- 133- Arnold , and smith , " Business strategy and policy " , Houghton , Mifflinco , 1985.
- 134- Hill , Charles W.L & Jones, Gareth R. Strategic Management Theory: An Integrated Approach, South-Western Canada, 2009
- 135- Quinn, R.; Cameron, K., Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of effectiveness, Management Science, Vol. 29, No.1, 1983
- 136- Hanks,S.H.,C.J. Watson,E.Jansen,and G.N.Chandler. "Tightening The Life Cycle Construct:Taxonomic Study of Growth Stage Configurations In High-Technology Organizations," Entrepreneur-ship Theory and Practice,Winter, 1993.
- 137- Weinzimmer, L. , Organizational growth of U.S. corporations : environmental, organizational and managerial determinants, (1993) Thèse de doctorat, University of Wisconsin – Milwaukee, Ann Arbor, U.M.I.
- 138- Daft, R, L., " organization theory and Design " 7th ed, south western college publishing of Thomson learning .U.S.A, 2001.
- 139- Ade Oyedijo Ph, Effects of Product – Market Diversification Strategy on Corporate Financial Performance and Growth: An Empirical Study of Some Companies in Nigeria. American International Journal of Contemporary Research , Vol. 2 No. 3; March 2012 , Lagos State University, Ojo Lagos, Nigeria .
- 140- Xiaoyun Chen, Huan Zou, Danny T. Wong;"How do new ventures grow : firm capabilities, growth strategies and performance".
- 141- Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones," Strategic Management Essentials";Second Edition; South-Western, Cengage Learning, 2009.

- 142-** Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. *Strategic Management & business policy*, 8th ed, Prentice Hall; (2002).
- 143-** Hult, G.T., Ketchen DJ Jr, and Slater SF,. " Market Orientation and performance: An Integration of Disparate approaches", *Strategic Management Journal*, Vol26, No12. (2005).
- 144-** Agwu, Mba Okechukwu: Conflict Management and Employee's Performance in Julius Perger Nigeria Plc- Boony Island, *International Journal of Academic Research in Management*, Vol. 2 , No. 4, (2013).

الملاحق

جامعة زيان عاشور - الجلفة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان في الشكل النهائي

يسعدني أن أضع بين يديك هذه القائمة من الأسئلة ، التي تعتبر جزءا من بحث علمي يتم إعداده ضمن متطلبات حصول على شهادة الدكتوراه (طور ثالث) ل.م.د في علوم التسيير تخصص :إدارة منظمات

بالعنوان الآتي: " أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال
دراسة ميدانية بمؤسسة جزائرية ."

ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية هذا بغرض الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم آمليين حسن تعاونكم.

ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستقدمونها لنا سوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي.

تحت إشراف : بن أحمد لخضر

من إعداد الباحثة : رقيق حليلة

مساعد المشرف: لباز الأمين

لكم منا خالص الامتنان والتقدير على حسن التجاوب...

الباحثة : رقيق حليلة

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

يرجى منك سيدي(تي) الفاضل(ة) قراءة الأسئلة ووضع علامة (X) على الجواب المناسب .

1-العمر :	<input type="checkbox"/>	من 21 سنة إلى 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 31 سنة إلى 40	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 41 سنة إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	51 سنة أو أكثر	<input type="checkbox"/>

2-المستوى التعليمي :	<input type="checkbox"/>	مستوى ابتدائي	<input type="checkbox"/>	مستوى متوسط	<input type="checkbox"/>	مستوى ثانوي	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مستوى جامعي	<input type="checkbox"/>	دراسات	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

3-المطحنة :	<input type="checkbox"/>	الاغواط	<input type="checkbox"/>	الجلفة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	سعيدة	<input type="checkbox"/>	معسكر	<input type="checkbox"/>

4-سنوات الخبرة :	<input type="checkbox"/>	أقل من 2 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 03 إلى 06 سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 7 سنوات الى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 11 سنة	<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني : الأسئلة المكون للاستبيان

يرجى منكم سيدي (تي) قراءة الأسئلة الآتية بدقة و الإجابة عليها بوضع علامة (X) في إحدى الخانات الخمس المخصصة للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، مع التأكيد أن كل سؤال يتطلب إجابة واحدة فقط، لذلك نرجو منكم التركيز من أجل مصداقية أكثر.

الرقم	المتغير المستقل: إستراتيجية النمو		درجة الموافقة		درجة الملائمة	
	العبارات		موافق	غير موافق	ملائم	غير ملائم
	إستراتيجية التركيز					
1	تركز مؤسستنا على نوع محدد من الإنتاج					
2	تحرص مؤسستنا على استهداف شريحة محددة من العملاء (خصوصا ذات الدخل المحدد)					
3	تنتج مؤسستنا منتجات ذات جودة عالية					
4	تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض التحويلات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء					
5	تلتزم مؤسستنا بتوضيح السعر الفعلي للمنتجات التي تقدمها					
6	تتجه المؤسسة إلى تنمية المنتج وزيادة الاستثمار به لغرض إشباع حاجات القطاع السوقي المستهدف					
7	تبحث مؤسستنا عن الفرص المهملة من قبل المنافسين وتوجه اهتمامها نحوها					
8	تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والإبداع والتكنولوجيا في مجال محدد					
	إستراتيجية التنوع					
1	ترغب مؤسستنا في التوسع في القطاعات السوقية					

				تقوم مؤسستنا بتوسيع أعمالها في الدخول في نشاطات جديدة بجانب أعمالها الحالية (أي الدخول في أسواق جيدة)	2
				تبحث مؤسستنا عن الفرص الجديدة من خلال مشروعات جديدة وتوسيع في تشكيلة المنتجات الحالية	3
				تعمل مؤسستنا على تطوير منتجاتها لتستطيع منافسة المؤسسات العاملة في نفس القطاع	4
				الريادة و الإبداع في منتجات جديدة وذلك من خلال زيادة نفقات مؤسستنا في نشاط البحث والتطوير	5
				تسعى مؤسستنا إلى تنويع منتجاتها لاستقطاب وكسب أكبر عدد من العملاء مقارنة بالمؤسسات المماثلة في سوق المنافسة	6
				تسعى مؤسستنا للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية	7
				إستراتيجية التكامل	ثالثا
				تحاول إدارة مؤسستنا إيجاد بدائل جديدة للحصول على الموارد الأولية في إنتاج منتجاتها	1
				في مؤسستنا يتم اختيار المجهزين للموارد الأولية على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المجهز	2
				تحاول إدارة مؤسستنا اكتساب منافذ توزيعية جديدة	3
				تقوم مؤسستنا بإجراء تطوير على الخدمات الحالية بشكل مستمر و ربما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم	4
				تدرك مؤسستنا أن مواجهة المؤسسات الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة	5

الملحق رقم (2): الاستبانة النهائية

				تدرك مؤسستنا أن دخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة	6
				تقوم مؤسستنا بعقد صفقات مع المنافسين	7
				تدرك مؤسستنا بأن الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري	8

درجة الملائمة		درجة الموافقة		أداء التسويقي	الرقم
غير ملائم	ملائم	غير موافق	موافق	العبارات	
				الحصة السوقية	أولا
				تمتلك مؤسستنا مكانة سوقية في بيئتها التنافسية	1
				تعتبر الحصة السوقية مؤشر فعالاً لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاج	2
				يتم تحديث المنتجات التي تقدمها مؤسستنا بما يعمل على زيادة إيراداتها	3
				تتميز مؤسستنا بحصة سوقية أعلى من منافسيها	4
				تعتبر مؤسستنا الحصة السوقية العالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها	5
				يتم قياس الحصة السوقية للمؤسسة باستمرار ومقارنة النتائج بالسنوات السابقة	6
				تعد الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية	7
				تعتمد مؤسستنا على الحصة السوقية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	8
				الربحية	ثانيا
				تعد الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة مؤسستنا	1

				تسعى مؤسستنا لزيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية	2
				ترتفع ربحية مؤسستنا عن طريق جذب الزبائن المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين	3
				تحرص مؤسستنا على أرباح أكبر خلال العام مقارنة مع العام السابق	4
				تؤمن مؤسستنا بأن إرضاء الزبون يسهم في زيادة أرباحها	5
				تعتمد مؤسستنا على الربحية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	6
				تعد الربحية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة مؤسستنا التأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التي تطمح لتحقيقها	7

في الأخير نقدر وقتك وتعاونك، والرجاء التأكد من عدم نسيان أي سؤال ثم إعادة الاستبيان للباحث.
شكراً لكم...

أسماء مجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب وعدد أفراد عينة الدراسة التي
أخذت من كل مطحنة

ولاية التابع لها المطحنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الجلفة	27	31.03	31.03	31.03
الأغواط	20	22.99	22.99	54.02
معسكر	20	22.99	22.99	77.01
سعيدة	20	22.99	22.99	100.0
Total	87	100.0	100.0	

معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد من إستراتيجية النمو مع الدرجة الكلية للأبعاد التي
تنتمي إليها

Correlations

		تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض التحويلات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء	تتجه المؤسسة إلى تنمية المنتج وزيادة الاستثمار به لغرض إشباع حاجات القطاع السوقي المستهدف	تتبع مؤسستنا عن الفرص المهملة من قبل المنافسين وتوجه اهتمامها نحوها	تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والإبداع والتكنولوجيا جيا في مجال محدد	إستراتيجية لتركيز				
Spearman's rho	ترحرص مؤسستنا على محدد من الانتاج	1.000	.344	-.148-	-.102-	-.073-	-.353-	-.408-	-.207-	-.260-
	Sig. (2-tailed)	.	.137	.534	.668	.759	.127	.074	.381	.269
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	ترحرص مؤسستنا على استهداف شريحة محددة من العملاء (خاصة ذات الدخل المحدد)	.344	1.000	.338	-.111-	-.001-	.027	.221	.172	.362
	Sig. (2-tailed)	.137	.	.144	.641	.997	.908	.350	.469	.052
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	نتنتج مؤسستنا منتجات ذات جودة عالية	-.148-	.338	1.000	.508*	.332	.537*	.752**	.269	.676**
	Sig. (2-tailed)	.534	.144	.	.022	.153	.015	.000	.251	.001

N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها	Correlation Coefficient	-.102-	-.111-	.508*	1.000	.418	.544*	.683**	.489*	.862**
لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض التحويلات عليها لتلائم مع احتياجات العملاء	Sig. (2-tailed) N	.668	.641	.022	.	.067	.013	.001	.029	.000
تلتزم مؤسستنا بتوضيح السعر الفعلي للمنتجات التي تقدمها	Correlation Coefficient	-.073-	-.001-	.332	.418	1.000	.519*	.389	-.047-	.635**
نتجه المؤسسة إلى تنمية المنتج وزيادة الاستثمار به لغرض إشباع حاجات القطاع السوقي المستهدف	Sig. (2-tailed) N	.759	.997	.153	.067	.	.019	.090	.843	.040
تبحث مؤسستنا عن الفرص المهملة من قبل المنافسين وتوجه اهتمامها نحوها	Correlation Coefficient	-.353-	.027	.537*	.544*	.519*	1.000	.644**	.286	.716**
تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والإبداع والتكنولوجيا في مجال محدد	Sig. (2-tailed) N	.127	.908	.015	.013	.019	.	.002	.222	.000
تبحث مؤسستنا عن الفرص المهملة من قبل المنافسين وتوجه اهتمامها نحوها	Correlation Coefficient	-.408-	.221	.752**	.683**	.389	.644**	1.000	.429	.824**
تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والإبداع والتكنولوجيا في مجال محدد	Sig. (2-tailed) N	.074	.350	.000	.001	.090	.002	.	.059	.000
تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والإبداع والتكنولوجيا في مجال محدد	Correlation Coefficient	-.207-	.172	.269	.489*	-.047-	.286	.429	1.000	.691**
إستراتيجية التركيز	Sig. (2-tailed) N	.381	.469	.251	.029	.843	.222	.059	.	.001
إستراتيجية التركيز	Correlation Coefficient	-.260-	.362	.676**	.862**	.635**	.716**	.824**	.691**	1.000
إستراتيجية التركيز	Sig. (2-tailed) N	.269	.052	.001	.000	.040	.000	.000	.001	.
إستراتيجية التركيز	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تبحث مؤسستن ا عن الفرص الجديدة من تقوم مؤسستنا مشروعا بتوسيع أعمالها في الدخول في نشاطات جديدة بجانب أعمالها الحالية) أي الدخول في أسواق جديدة)	تعمل مؤسستنا على تطوير منتجاتها لتستطيع منافسة المؤسسات العاملة في نفس القطاع	الريادة و الإبداع في منتجات جديدة وذلك من خلال زيادة نفقات مؤسستنا في نشاط البحث والتطوير	تسعى مؤسستنا إلى تنويع منتجاتها لاستقطاب وكسب أكبر عدد من العملاء مقارنة بالمؤسسات المماثلة في سوق المنافسة	تسعى مؤسستنا للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية	إستراتيجية التنوع		
Spearman's rho	ترغب مؤسستنا في التوسع في القطاعات السوقية	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .640** .002 20	.600** .693** .001 20	.786** .296 .205 20	.571** .689** .001 20	.796** .459* .042 20	.748** .683** .001 20	.869** .843** .000 20
	تقوم مؤسستنا بتوسيع أعمالها في الدخول في نشاطات جديدة بجانب أعمالها الحالية) أي الدخول في أسواق جديدة)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.640** 1.000 .002 20	.693** .693** .001 20	.296 .450* .047 20	.689** .360 .119 20	.459* .420 .065 20	.683** .620** .004 20	.843** .760** .000 20
	تبحث مؤسستنا عن الفرص الجديدة من خلال مشروعات جديدة وتوسيع في تشكيلة المنتجات الحالية	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.600** .693** .001 20	1.000 .693** .001 20	.450* .450* .047 20	.360 .360 .119 20	.420 .420 .065 20	.620** .620** .004 20	.760** .760** .000 20
	تعمل مؤسستنا على تطوير منتجاتها لتستطيع منافسة المؤسسات العاملة في نفس القطاع	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.786** .296 .205 20	.450* .450* .047 20	1.000 1.000 .062 20	.425 .425 .062 20	.731** .731** .000 20	.484* .484* .031 20	.664** .664** .001 20
	الريادة و الإبداع في منتجات جديدة وذلك من خلال زيادة نفقات مؤسستنا في نشاط البحث والتطوير	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.571** .689** .001 20	.360 .360 .119 20	.425 .425 .062 20	1.000 1.000 .045 20	.452* .452* .045 20	.562** .562** .010 20	.766** .766** .000 20
	تسعى مؤسستنا إلى تنويع منتجاتها لاستقطاب وكسب أكبر عدد من العملاء مقارنة بالمؤسسات المماثلة في سوق المنافسة	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.796** .459* .042 20	.420 .420 .065 20	.731** .731** .000 20	.452* .452* .045 20	1.000 1.000 .005 20	.603** .603** .005 20	.739** .739** .000 20

تسعى مؤسستنا للبحث عن أسواق	Correlation	.748**	.683**	.620**	.484*	.562**	.603**	1.000	.857**
وفرص عمل جديدة تختلف عن	Coefficient								
الأسواق والفرص الحالية	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.031	.010	.005	.	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
إستراتيجية التوزيع	Correlation	.869**	.843**	.760**	.664**	.766**	.739**	.857**	1.000
	Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		في مؤسستنا يتم اختيار المجهزين للموارد الأولية على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المجهاز إنتاج منتجاتها	تدرك مؤسستنا أن تقوم مؤسستنا بإجراء تطوير على الخدمات الحالية بشكل مستمر و ربما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم	تدرك مؤسستنا تقوم مؤسستنا أن دخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة	تدرك مؤسستنا تقوم مؤسس تنا بعقد صفقات مع المنافس بين	تدرك مؤسستنا بأن الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري	إستراتيجية التكامل			
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.795**	.437	.769**	.362	.305	.647*	.724**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.054	.000	.116	.190	.002	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	.795**	1.000	.438	.532*	.330	.248	.495*	.746**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.053	.016	.156	.291	.027	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	.437	.438	1.000	.476*	.636**	.807**	.470*	.591**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.054	.053	.	.034	.003	.000	.037	.006	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	.769**	.532*	.476*	1.000	.417	.340	.489*	.476*	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.034	.	.068	.143	.029	.034	.000

N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
تدرك مؤسستنا أن مواجهة المؤسسات الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة	Correlation Coefficient	.362	.330	.636**	.417	1.000	.709**	.624*	.489*	.674**
	Sig. (2- tailed)	.116	.156	.003	.068	.	.000	.003	.029	.001
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
تدرك مؤسستنا أن دخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة	Correlation Coefficient	.305	.248	.807**	.340	.709**	1.000	.755*	.684**	.754**
	Sig. (2- tailed)	.190	.291	.000	.143	.000	.	.000	.001	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
تقوم مؤسستنا بعقد صفقات مع المنافسين	Correlation Coefficient	.647**	.495*	.470*	.489*	.624**	.755**	1.000	.875**	.821**
	Sig. (2- tailed)	.002	.027	.037	.029	.003	.000	.	.000	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
تدرك مؤسستنا بأن الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري	Correlation Coefficient	.724**	.746**	.591**	.476*	.489*	.684**	.875*	1.000	.835**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.006	.034	.029	.001	.000	.	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
إستراتيجية التكمال	Correlation Coefficient	.819**	.715**	.735**	.751**	.674**	.754**	.821*	.835**	1.000
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد الأداء التسويقي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

الملحق رقم (2): مستخرجات spss

		تعد الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية	يتم قياس الحصة السوقية للمؤسسة باستمرار ومقارنة النتائج بالسنوات السابقة	تعتبر مؤسستنا الحصة السوقية العالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها	يتم تحديث المنتجات التي تقدمها مؤسستنا بما يعمل على زيادة إيراداتها	تعتبر الحصة السوقية مؤشرا فعالا لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاج	تمتلك مؤسستنا مكانة سوقية في بيئتها التنافسية	تعتمد مؤسستنا على الحصة السوقية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	الحصة السوقية		
Spearman's rho	تمتلك مؤسستنا مكانة سوقية في بيئتها التنافسية	Correlation Coefficient	1.000	.839**	.754**	.910**	.774**	.921**	.552*	.659**	.884**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.002	.000
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	تعتبر الحصة السوقية مؤشرا فعالا لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاج	Correlation Coefficient	.839**	1.000	.754**	.725**	.630**	.784**	.552*	.491*	.813**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.003	.000	.012	.028	.000
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	يتم تحديث المنتجات التي تقدمها مؤسستنا بما يعمل على زيادة إيراداتها	Correlation Coefficient	.754**	.754**	1.000	.740**	.699**	.658**	.452*	.639**	.834**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.001	.002	.045	.002	.000
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	تتميز مؤسستنا بحصة سوقية أعلى من منافسيها	Correlation Coefficient	.910**	.725**	.740**	1.000	.840**	.808**	.494*	.651**	.892**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.027	.002	.000
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	تعتبر مؤسستنا الحصة السوقية العالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها	Correlation Coefficient	.774**	.630**	.699**	.840**	1.000	.823**	.723**	.659**	.927**
		Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.000	.	.000	.000	.002	.000
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	يتم قياس الحصة السوقية للمؤسسة باستمرار ومقارنة النتائج بالسنوات السابقة	Correlation Coefficient	.921**	.784**	.658**	.808**	.823**	1.000	.641**	.559*	.877**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.	.002	.010	.000
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	تعد الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن	Correlation Coefficient	.552*	.552*	.452*	.494*	.723**	.641**	1.000	.479*	.740**

إدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية	Sig. (2-tailed)	.012	.012	.045	.027	.000	.002	.	.033	.000
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20
تعتمد مؤسستنا على الحصة السوقية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	Correlation Coefficient	.659**	.491*	.639**	.651**	.659**	.559*	.479*	1.000	.735**
	Sig. (2-tailed)	.002	.028	.002	.002	.002	.010	.033	.	.000
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20
الحصة السوقية	Correlation Coefficient	.884**	.813**	.834**	.892**	.927**	.877**	.740**	.735**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		تعد الربحية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن إدارة مؤسستنا التأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التي تطمح لتحقيقها	تعتمد مؤسستنا على الربحية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	تؤمن مؤسستنا بأن إرضاء الزبون يسهم في زيادة أرباحها	تحرص مؤسستنا على أرباح أكبر خلال العام مقارنة مع العام السابق	ترتفع ربحية مؤسستنا عن طريق جذب المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين	تسعى مؤسستنا لزيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية	تعد الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة مؤسستنا
Spearman's rho	Correlation Coefficient	.411	.492*	.385	.341	.576**	.471*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.072	.027	.093	.142	.008	.036	.
	N	20	20	20	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	.123	.369	.099	.685**	.212	1.000	.471*
	Sig. (2-tailed)	.605	.109	.677	.001	.371	.	.036
	N	20	20	20	20	20	20	20

ترتفع ربحية مؤسستنا عن طريق جذب الزبائن المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين	Correlation Coefficient	.576**	.212	1.000	.369	.211	.491*	.426	.654**
	Sig. (2-tailed)	.008	.371	.	.109	.373	.028	.061	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
تحرص مؤسستنا على أرباح أكبر خلال العام مقارنة مع العام السابق	Correlation Coefficient	.341	.685**	.369	1.000	-.045-	.492*	.011	.556*
	Sig. (2-tailed)	.142	.001	.109	.	.849	.027	.965	.011
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
تؤمن مؤسستنا بأن إرضاء الزبون يسهم في زيادة أرباحها	Correlation Coefficient	.385	.099	.211	-.045-	1.000	.427	.827**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.093	.677	.373	.849	.	.060	.000	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
تعتمد مؤسستنا على الربحية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	Correlation Coefficient	.492*	.369	.491*	.492*	.427	1.000	.555*	.813**
	Sig. (2-tailed)	.027	.109	.028	.027	.060	.	.011	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
تعد الربحية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة مؤسستنا التأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التي تطمح لتحقيقها	Correlation Coefficient	.411	.123	.426	.011	.827**	.555*	1.000	.753**
	Sig. (2-tailed)	.072	.605	.061	.965	.000	.011	.	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
الربحية	Correlation Coefficient	.713**	.577**	.654**	.556*	.655**	.813**	.753**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.002	.011	.002	.000	.000	.
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للدراسة

Correlations

		إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التنوع	إستراتيجية التكامل	الحصة السوقية	الربحية	ككل
إستراتيجية التركيز	Pearson Correlation	1	.905**	.651**	.129	.455*	.816**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.053	.044	.000
	N	20	20	20	20	20	20
إستراتيجية التنوع	Pearson Correlation	.905**	1	.724**	.142	.472*	.858**

الملحق رقم (2): مستخرجات spss

	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.041	.036	.000
	N	20	20	20	20	20	20
إستراتيجية التكامُل	Pearson Correlation	.651**	.724**	1	.275	.635**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.241	.003	.000
	N	20	20	20	20	20	20
الحصة السوقية	Pearson Correlation	.129	.142	.175	1	.355	.651*
	Sig. (2-tailed)	.053	.041	.045		.124	.002
	N	20	20	20	20	20	20
الربحية	Pearson Correlation	.455*	.472*	.635**	.355	1	.697**
	Sig. (2-tailed)	.044	.036	.003	.124		.001
	N	20	20	20	20	20	20
ككل	Pearson Correlation	.816**	.858**	.855**	.532*	.697**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.016	.001	
	N	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التنوع	إستراتيجية التكامُل	الحصة السوقية	الربحية
N		20	20	20	20	20
Uniform Parameters ^{a,b}	Minimum	3.67	4.00	3.38	4.00	3.86
	Maximum	4.83	5.00	5.00	5.00	5.00
Most Extreme Differences	Absolute	.164	.200	.123	.250	.350
	Positive	.150	.150	.123	.157	.100
	Negative	-.164-	-.200-	-.088-	-.250-	-.350-
Kolmogorov-Smirnov Z		.735	1.118	.894	.550	1.118
Asymp. Sig. (2-tailed)		.653	.164	.400	.922	.164

a. Test distribution is Uniform.

b. Calculated from data.

معاملات الثبات لأبعاد إستراتيجية النمو باستخدام ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.689	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	9

معاملات الثبات لأبعاد الأداء التسويقي باستخدام ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	8

معامل الثبات للدراسة ككل باستخدام ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	39

الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة

		المجيب عمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 21 سنة إلى 30 سنة	14	16.4	16.4	16.4
	من 31 سنة إلى 40 سنة	27	31.3	31.3	47.8
	من 41 سنة إلى 50 سنة	25	29.9	29.9	77.6

51 سنة أو أكبر	19	22.4	22.4	100.0
Total	87	100.0	100.0	

التعليمي المستوى				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابتدائي	1	1	1	1
متوسطة	4	5	5	6.0
ثانوي	31	36	36	42
جامعي	38	45	45	87
دراسات	11	13	13	100.0
Total	87	100.0	100.0	

الخبرة سنوات				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 2 سنوات	8	9.4	9.4	9.4
من 3 إلى 6 سنوات	21	24.7	24.7	34.1
من 7 سنوات إلى 10 سنوات	25	29.4	29.4	63.5
أكثر من 11 سنة	31	36.5	36.5	100.0
Total	87	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب كل مطحنة

Report						
المطحنة لها التابع ولاية		إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التنوع	إستراتيجية التكامل	الحصة السوقية	الربحية
الجلفة	Mean	4.3561	4.3896	4.0341	4.5000	4.5974
	N	27	27	27	27	27
	Std. Deviation	.46089	.59669	.64108	.45316	.38342
الأغواط	Mean	4.4556	4.3524	3.5000	4.4083	4.4667
	N	20	20	20	20	20
	Std. Deviation	.35894	.50613	.74851	.55795	.31236
معسكر	Mean	4.1667	4.0625	3.7969	4.4766	4.6161
	N	20	20	20	20	20
	Std. Deviation	.46348	.89286	.98094	.66805	.55136

سعيدة	Mean	4.2024	4.3571	3.9821	4.3929	4.8571
	N	20	20	20	20	20
	Std. Deviation	.53180	.88197	.85605	.65936	.20203

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إستراتيجية التركيز

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تركز مؤسستنا على نوع محدد من الانتاج	87	3.0149	1.48214
تحرص مؤسستنا على استهداف شريحة محددة من العملاء (خصصا ذات الدخل المحدد)	87	3.2239	1.4649
نتنتج مؤسستنا منتجات ذات جودة عالية	87	4.4478	.65790
تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض التخويلات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء	87	4.1791	.77710
تلتزم مؤسستنا بتوضيح السعر الفعلي للمنتجات التي تقدمها	87	4.7015	0.5227
تتجه المؤسسة إلى تنمية المنتج وزيادة الاستثمار به لغرض إشباع حاجات القطاع السوقي المستهدف	87	4.5970	0.6527
تبحث مؤسستنا عن الفرص المهمة من قبل المنافسين وتوجه اهتمامها نحوها	87	4.2985	0.8531
تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والإبداع والتكنولوجيا في مجال محدد	87	3.5821	1.2571
إستراتيجية التركيز	87	4.3010	.46078
Valid N (listwise)	87		

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد إستراتيجية التنوع

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
ترغب مؤسستنا في التوسع في القطاعات السوقية	87	4.4776	0.7659

تقوم مؤسستنا بتوسيع أعمالها في	87		
الدخول في نشاطات جديدة بجانب		4.1045	1.1433
أعمالها الحالية) أي الدخول في أسواق			
جيدة)	87		
تبحث مؤسستنا عن الفرص الجديدة من		4.3284	0.9275
خلال مشروعات جديدة وتوسيع في			
تشكيله المنتجات الحالية	87		
تعمل مؤسستنا على تطوير منتجاتها		4.4627	0.7653
لتستطيع منافسة المؤسسات العاملة في			
نفس القطاع	87		
الريادة و الإبداع في منتجات جديدة		4.0746	1.0197
وذلك من خلال زيادة نفقات مؤسستنا في			
نشاط البحث والتطوير	87		
تسعى مؤسستنا إلى تنوع منتجاتها		4.4627	0.7849
لاستقطاب وكسب أكبر عدد من العملاء			
مقارنة بالمؤسسات المماثلة في سوق			
المنافسة	87		
تسعى مؤسستنا للبحث عن أسواق		4.1642	.93090
وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق			
والفرص الحالية	87		
إستراتيجية التنوع		4.2964	.72088
Valid N (listwise)	87		

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد إستراتيجية التكامل

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تحاول إدارة مؤسستنا إيجاد بدائل جديدة	87		
للحصول على الموارد الأولية في إنتاج		3.6418	1.16387
منتجاتها	87		
في مؤسستنا يتم اختيار المجهزين		3.9851	.99228
للموارد الأولية على أساس السعر الأدنى			
الذي يقدمه المجهز	87		
تحاول إدارة مؤسستنا اكتساب منافذ		4.2090	.87969
توزيعية جديدة	87		
تقوم مؤسستنا بإجراء تطوير على		4.2687	.82723
الخدمات الحالية بشكل مستمر و ربما			
يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم	87		
تدرك مؤسستنا أن مواجهة المؤسسات		3.7463	1.34100
الكبيرة بشكل منفرد عملية صعبة			

تدرك مؤسساتنا أن دخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة	87	3.8806	1.27353
تقوم مؤسساتنا بعقد صفقات مع المنافسين	87	3.4776	1.23532
تدرك مؤسساتنا بأن الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري	87	3.5672	1.13115
إستراتيجية التكمال	87	3.8470	.81004
Valid N (listwise)	87		

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الحصة السوقية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تمتلك مؤسساتنا مكانة سوقية في بيئتها التنافسية	87	4.5672	.60862
تعتبر الحصة السوقية مؤشر فعالاً لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاج	87	4.5522	.61011
يتم تحديث المنتجات التي تقدمها مؤسساتنا بما يعمل على زيادة إيراداتها	87	4.4179	.72088
تتميز مؤسساتنا بحصة سوقية أعلى من منافسيها	87	4.2687	.89751
تعتبر مؤسساتنا الحصة السوقية العالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها	87	4.3582	.75280
يتم قياس الحصة السوقية للمؤسسة باستمرار ومقارنة النتائج بالسنوات السابقة	87	4.4328	.70117
تعد الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية	87	4.4627	.70342
تعتمد مؤسساتنا على الحصة السوقية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	87	4.5522	.58475
الحصة السوقية	87	4.4515	.56615
Valid N (listwise)	87		

المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الربحية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation

تعد الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة مؤسستنا	87	4.5522	.70245
تسعى مؤسستنا لزيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية	87	4.6866	.46739
ترتفع ربحية مؤسستنا عن طريق جذب الزبائن المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين	87	4.5672	.58320
تحرص مؤسستنا على أرباح أكبر خلال العام مقارنة مع العام السابق	87	4.7463	.43843
تؤمن مؤسستنا بأن إرضاء الزبون يسهم في زيادة أرباحها	87	4.6418	.56946
تعتمد مؤسستنا على الربحية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي	87	4.5970	.60452
تعد الربحية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة مؤسستنا التأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التي تطمح لتحقيقها	87	4.5970	.67554
الربحية	87	4.6269	.40249
Valid N (listwise)	87		

نتائج اختبار العلاقة بين إستراتيجية التركيز والحصة السوقية باستخدام معامل الارتباط بيرسون

Correlations			
		استراتيجية التركيز	الحصة السوقية
استراتيجية التركيز	Pearson Correlation	1	.532**
	Sig.		.004
	N	87	87
الحصة السوقية	Pearson Correlation	.532**	1
	Sig.	.004	
	N	87	87

نتائج اختبار العلاقة بين إستراتيجية التركيز و الربحية باستخدام معامل الارتباط بيرسون

Correlations			
		استراتيجية التركيز	الربحية
استراتيجية التركيز	Pearson Correlation	1	.432**
	Sig. (2-tailed)		.048
	N	87	87
الربحية	Pearson Correlation	.432**	1

الملحق رقم (2): مستخرجات spss

Sig. (2-tailed)	.048	
N	87	87

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي
بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.351	.211	.37810

a. Predictors: (Constant), استراتيجية التركيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.447	1	1.447	10.120	.002 ^b
	Residual	9.293	86	.143		
	Total	10.739	87			

a. Dependent Variable: اداء التسويقي

b. Predictors: (Constant), استراتيجية التركيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.114	.450		6.912	.000
	استراتيجية التركيز	.321	.101	.673	3.181	.002

a. Dependent Variable: اداء التسويقي

نتائج اختبار العلاقة بين إستراتيجية التنوع والحصة السوقية باستخدام معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		استراتيجية التنوع	الحصة السوقية
استراتيجية التنوع	Pearson Correlation	1	.504 **
	Sig.		.000
	N	87	87
الحصة السوقية	Pearson Correlation	.504 **	1
	Sig.	.000	

N	87	87
---	----	----

نتائج اختبار العلاقة بين إستراتيجية التنوع و الربحية باستخدام معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		استراتيجية التنوع	الربحية
استراتيجية التنوع	Pearson Correlation	1	.469**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	87	87
الربحية	Pearson Correlation	.469**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	87	87

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.588 ^a	.346	.336	.32879

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التنوع, (Constant)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.713	1	3.713	34.345	.000 ^b
	Residual	7.027	86	.108		
	Total	10.739	87			

a. Dependent Variable: أداء التسويقي

b. Predictors: (Constant), إستراتيجية التنوع, (Constant)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.126	.245		12.783	.000
إستراتيجية التنويع	.329	.056	.588	5.860	.000

a. Dependent Variable: اداء التسويقي

نتائج اختبار العلاقة بين إستراتيجية التكامل والحصة السوقية باستخدام معامل الارتباط بيرسون

		إستراتيجية التكامل	الحصة السوقية
إستراتيجية التكامل	Pearson Correlation	1	.446 **
	Sig.		.000
	N	87	87
الحصة السوقية	Pearson Correlation	.446 **	1
	Sig.	.000	
	N	87	87

نتائج اختبار العلاقة بين إستراتيجية التكامل و الربحية باستخدام معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		إستراتيجية التكامل	الربحية
إستراتيجية التكامل	Pearson Correlation	1	.441**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	87	87
الربحية	Pearson Correlation	.441**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	87	87

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية التكامل على الأداء

التسويقي، بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.533 ^a	.284	.273	.34395

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التكامل

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.050	1	3.050	25.777	.000 ^b
	Residual	7.690	86	.118		
	Total	10.739	87			

a. Dependent Variable: اداء التسويقي
b. Predictors: (Constant), إستراتيجية التكامل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.518	.205		17.128	.000
	إستراتيجية التكامل	.265	.052	.533	5.077	.000

a. Dependent Variable: اداء التسويقي

نتائج تحليل للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمجمع الصناعات الغذائية فرع الاغواط للحبوب

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.639 ^a	.408	.380	.31764

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التوزيع, إستراتيجية التركيز, إستراتيجية التكامل

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.383	3	1.461	14.479	.000 ^b
	Residual	6.357	84	.101		
	Total	10.739	87			

a. Dependent Variable: اداء التسويقي
b. Predictors: (Constant), إستراتيجية التوزيع, إستراتيجية التركيز, إستراتيجية التكامل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.647	.367		9.929	.000
	إستراتيجية التركيز	-.220	.110	-.252	-2.007	.049
	إستراتيجية التنوع	.322	.089	.576	3.620	.001
	إستراتيجية التكامل	.218	.070	.237	1.693	.050

a. Dependent Variable: اداء التسويقي

نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد إستراتيجية النمو يعود
لمتغير المطحنة

Multiple Comparisons							
LSD							
Dependent Variable	(I) لها التابع ولاية المطحنة	(J) لها التابع ولاية المطحنة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
إستراتيجية التركيز	الجلفة	الأغواط	-.05697	.15793	.720	-.3726	.2586
		معسكر	-.00114	.15497	.994	-.3108	.3085
		سعيدة	.02208	.16125	.892	-.3002	.3443
	الأغواط	الجلفة	.05697	.15793	.720	-.2586	.3726
		معسكر	.05583	.16951	.743	-.2829	.3946
		سعيدة	.07905	.17527	.654	-.2712	.4293
	معسكر	الجلفة	.00114	.15497	.994	-.3085	.3108
		الأغواط	-.05583	.16951	.743	-.3946	.2829
		سعيدة	.02321	.17261	.893	-.3217	.3681
سعيدة	الجلفة	-.02208	.16125	.892	-.3443	.3002	
	الأغواط	-.07905	.17527	.654	-.4293	.2712	
	معسكر	-.02321	.17261	.893	-.3681	.3217	
إستراتيجية التنوع	الجلفة	الأغواط	.03723	.24283	.879	-.4480	.5225
		معسكر	.32711	.23828	.175	-.1490	.8033
		سعيدة	.03247	.24794	.896	-.4630	.5279
	الأغواط	الجلفة	-.03723	.24283	.879	-.5225	.4480
		معسكر	.28988	.26064	.270	-.2310	.8107
		سعيدة	-.00476	.26950	.986	-.5433	.5338
	معسكر	الجلفة	-.32711	.23828	.175	-.8033	.1490

الملحق رقم (2): مستخرجات spss

	الأعواط		-.28988-	.26064	.270	-.8107-	.2310
	سعيدة		-.29464-	.26540	.271	-.8250-	.2357
سعيدة	الجلفة		-.03247-	.24794	.896	-.5279-	.4630
	الأعواط		.00476	.26950	.986	-.5338-	.5433
	معسكر		.29464	.26540	.271	-.2357-	.8250
إستراتيجية التكامـل	الجلفة	الأعواط	.53409	.26826	.051	-.0020-	1.0702
		معسكر	.23722	.26323	.371	-.2888-	.7632
		سعيدة	.05195	.27389	.850	-.4954-	.5993
	الأعواط	الجلفة	-.53409-	.26826	.051	-1.0702-	.0020
		معسكر	-.29688-	.28793	.306	-.8723-	.2785
		سعيدة	-.48214-	.29771	.110	-1.0771-	.1128
	معسكر	الجلفة	-.23722-	.26323	.371	-.7632-	.2888
		الأعواط	.29688	.28793	.306	-.2785-	.8723
		سعيدة	-.18527-	.29319	.530	-.7712-	.4006
	سعيدة	الجلفة	-.05195-	.27389	.850	-.5993-	.4954
		الأعواط	.48214	.29771	.110	-.1128-	1.0771
		معسكر	.18527	.29319	.530	-.4006-	.7712

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
استراتيجية التركيز	Between Groups	.051	3	.017	.076	.973
	Within Groups	14.015	84	.222		
	Total	14.066	87			
إستراتيجية التنويع	Between Groups	1.165	3	.388	.738	.533
	Within Groups	33.133	84	.526		
	Total	34.299	87			
إستراتيجية التكامـل	Between Groups	2.872	3	.957	1.492	.225
	Within Groups	40.435	84	.642		
	Total	43.307	87			

نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات الباحثين حول أبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير المطحنة

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
					الحصة السوقية	الجلفة			27
	الأعواط	20	4.4083	.55795	.14406	4.0994	4.7173	3.00	5.00
	معسكر	20	4.4766	.66805	.16701	4.1206	4.8325	3.13	5.00

الملحق رقم (2): مستخرجات spss

سعيدة	20	4.3929	.65936	.17622	4.0122	4.7736	2.63	5.00
Total	87	4.4515	.56615	.06917	4.3134	4.5896	2.63	5.00
الربحية								
الجلفة	27	4.5974	.38342	.08175	4.4274	4.7674	4.00	5.00
الأغواط	20	4.4667	.31236	.08065	4.2937	4.6396	4.00	5.00
معسكر	20	4.6161	.55136	.13784	4.3223	4.9099	3.29	5.00
سعيدة	20	4.8571	.20203	.05399	4.7405	4.9738	4.43	5.00
Total	87	4.6269	.40249	.04917	4.5287	4.7250	3.29	5.00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحصة السوقية	Between Groups	.138	3	.046	.138	.937
	Within Groups	21.017	63	.334		
	Total	21.155	66			
الربحية	Between Groups	1.148	3	.383	2.527	.065
	Within Groups	9.544	63	.151		
	Total	10.692	66			

نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد إستراتيجية النمو يعود لمتغير العمر

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
إستراتيجية التركيز	من 21 سنة إلى 30 سنة	14	4.5818	.40452	.12197	4.3101	4.8536	4.00	5.00
	من 31 سنة إلى 40 سنة	29	4.4095	.44486	.09708	4.2070	4.6120	3.40	5.00
	من 41 سنة إلى 50 سنة	25	4.3500	.56148	.12555	4.0872	4.6128	3.40	5.00
	51 سنة أو أكبر	19	4.5200	.37645	.09720	4.3115	4.7285	4.00	5.00
	Total	87	4.4448	.46165	.05640	4.3322	4.5574	3.40	5.00
إستراتيجية التنوع	من 21 سنة إلى 30 سنة	14	4.6364	.67420	.20328	4.1834	5.0893	2.71	5.00
	من 31 سنة إلى 40 سنة	29	4.2653	.58254	.12712	4.0001	4.5305	2.71	5.00
	من 41 سنة إلى 50 سنة	25	4.0786	.85899	.19208	3.6766	4.4806	2.43	5.00
	51 سنة أو أكبر	19	4.3810	.68654	.17726	4.0008	4.7611	3.29	5.00
	Total	87	4.2964	.72088	.08807	4.1205	4.4722	2.43	5.00
إستراتيجية التكامل	من 21 سنة إلى 30 سنة	14	4.2955	.82400	.24845	3.7419	4.8490	2.38	5.00

الملحق رقم (2): مستخرجات spss

من 31 سنة إلى 40 سنة	29	3.8095	.60159	.13128	3.5357	4.0834	2.38	5.00
من 41 سنة إلى 50 سنة	25	3.5500	.79720	.17826	3.1769	3.9231	2.38	5.00
51 سنة أو أكبر	19	3.9667	.96301	.24865	3.4334	4.5000	2.00	5.00
Total	87	3.8470	.81004	.09896	3.6494	4.0446	2.00	5.00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
استراتيجية التركيز	Between Groups	.497	3	.166	.770	.515
	Within Groups	13.568	63	.215		
	Total	14.066	66			
استراتيجية التنوع	Between Groups	2.348	3	.783	1.543	.212
	Within Groups	31.951	63	.507		
	Total	34.299	66			
استراتيجية التكامل	Between Groups	4.221	3	1.407	2.268	.089
	Within Groups	39.086	63	.620		
	Total	43.307	66			

نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير العمر

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
الحصة السوقية	من 21 سنة إلى 30 سنة	4.4773	.80199	.24181	3.9385	5.0161	2.63	5.00
	من 31 سنة إلى 40 سنة	4.4286	.49303	.10759	4.2041	4.6530	3.13	5.00
	من 41 سنة إلى 50 سنة	4.3500	.55843	.12487	4.0886	4.6114	3.00	5.00
	51 سنة أو أكبر	4.6000	.49144	.12689	4.3278	4.8722	3.75	5.00
	Total	87	4.4515	.56615	.06917	4.3134	4.5896	2.63
الربحية	من 21 سنة إلى 30 سنة	4.7143	.50305	.15168	4.3763	5.0522	3.29	5.00
	من 31 سنة إلى 40 سنة	4.6190	.34798	.07593	4.4607	4.7774	4.00	5.00
	من 41 سنة إلى 50 سنة	4.6357	.39999	.08944	4.4485	4.8229	3.86	5.00
	51 سنة أو أكبر	4.5619	.42675	.11019	4.3256	4.7982	4.00	5.00
	Total	87	4.6269	.40249	.04917	4.5287	4.7250	3.29

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحصة السوقية	Between Groups	.555	3	.185	.566	.639
	Within Groups	20.600	63	.327		
	Total	21.155	66			
الربحية	Between Groups	.150	3	.050	.299	.826
	Within Groups	10.542	63	.167		
	Total	10.692	66			

نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد إستراتيجية النمو يعود المستوى التعليمي

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
استراتيجية التركيز	إبتدائي	1	5.0000	.	.	.	5.00	5.00	
	متوسطة	4	4.4000	.60000	.34641	2.9095	5.8905	3.80	5.00
	ثانوي	31	4.3280	.46861	.09372	4.1346	4.5214	3.40	5.00
	جامعي	40	4.4667	.43417	.07927	4.3045	4.6288	3.40	5.00
	دراسات	11	4.6750	.46522	.16448	4.2861	5.0639	3.60	5.00
	Total	87	4.4448	.46165	.05640	4.3322	4.5574	3.40	5.00
إستراتيجية التنوع	إبتدائي	1	5.0000	.	.	.	5.00	5.00	
	متوسطة	4	3.7143	1.16934	.67512	.8095	6.6191	2.43	4.71
	ثانوي	31	4.1486	.68942	.13788	3.8640	4.4332	3.14	5.00
	جامعي	40	4.3619	.68945	.12588	4.1045	4.6194	2.57	5.00
	دراسات	11	4.6429	.67871	.23996	4.0754	5.2103	3.00	5.00
	Total	87	4.2964	.72088	.08807	4.1205	4.4722	2.43	5.00
إستراتيجية التكامل	إبتدائي	1	5.0000	.	.	.	5.00	5.00	
	متوسطة	4	3.7083	.83229	.48052	1.6408	5.7759	3.00	4.63
	ثانوي	31	3.4950	.75733	.15147	3.1824	3.8076	2.00	5.00
	جامعي	40	3.9667	.77677	.14182	3.6766	4.2567	2.38	5.00
	دراسات	11	4.4063	.68057	.24062	3.8373	4.9752	2.88	5.00
	Total	87	3.8470	.81004	.09896	3.6494	4.0446	2.00	5.00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
استراتيجية التركيز	Between Groups	1.094	4	.273	1.307	.277

Within Groups	12.972	62	.209			
Total	14.066	66				
إستراتيجية التنويع	Between Groups	3.147	4	.787	1.566	.195
Within Groups	31.152	62	.502			
Total	34.299	66				
إستراتيجية التكامل	Between Groups	7.416	4	1.854	3.203	.019
Within Groups	35.891	62	.579			
Total	43.307	66				

نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير المستوى التعليمي

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
الحصة السوقية	إبتدائي	1	5.0000	.	.	.	5.00	5.00	
	متوسطة	4	4.1667	1.01807	.58778	1.6377	6.6957	3.00	4.88
	ثانوي	31	4.3900	.47505	.09501	4.1939	4.5861	3.63	5.00
	جامعي	40	4.4292	.62516	.11414	4.1957	4.6626	2.63	5.00
	دراسات	11	4.7656	.35630	.12597	4.4677	5.0635	4.00	5.00
	Total	87	4.4515	.56615	.06917	4.3134	4.5896	2.63	5.00
الربحية	إبتدائي	1	5.0000	5.00	5.00
	متوسطة	4	4.5714	.24744	.14286	3.9568	5.1861	4.29	4.71
	ثانوي	31	4.5371	.41910	.08382	4.3641	4.7101	3.86	5.00
	جامعي	40	4.6286	.42378	.07737	4.4703	4.7868	3.29	5.00
	دراسات	11	4.8750	.20825	.07363	4.7009	5.0491	4.43	5.00
	Total	87	4.6269	.40249	.04917	4.5287	4.7250	3.29	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحصة السوقية	Between Groups	1.443	4	.361	1.135	.348
	Within Groups	19.712	62	.318		
	Total	21.155	66			
الربحية	Between Groups	.842	4	.211	1.326	.270
	Within Groups	9.850	62	.159		

Total	10.692	66		
-------	--------	----	--	--

نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد إستراتيجية النمو يعود لمتغير الخبرة المهنية

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
استراتيجية التركيز	سنوات 2 من اقل	8	4.5667	.38816	.15846	4.1593	4.9740	4.00	5.00
	سنوات 6 إلى 3 من	21	4.2750	.52599	.13150	3.9947	4.5553	3.40	5.00
	سنوات 10 إلى سنوات 7 من	27	4.5300	.33888	.07578	4.3714	4.6886	3.80	5.00
	سنة 11 من أكثر	31	4.4560	.51160	.10232	4.2448	4.6672	3.40	5.00
	Total	87	4.4448	.46165	.05640	4.3322	4.5574	3.40	5.00
إستراتيجية التنوع	سنوات 2 من اقل	8	4.7143	.23905	.09759	4.4634	4.9651	4.43	5.00
	سنوات 6 إلى 3 من	21	4.1964	.90783	.22696	3.7127	4.6802	2.43	5.00
	سنوات 10 إلى سنوات 7 من	27	4.2429	.59193	.13236	3.9658	4.5199	2.71	5.00
	سنة 11 من أكثر	31	4.3029	.75629	.15126	3.9907	4.6150	2.57	5.00
	Total	87	4.2964	.72088	.08807	4.1205	4.4722	2.43	5.00
إستراتيجية التكامل	سنوات 2 من اقل	8	4.2083	.57373	.23422	3.6062	4.8104	3.50	5.00
	سنوات 6 إلى 3 من	21	3.9375	.76784	.19196	3.5283	4.3467	2.38	5.00
	سنوات 10 إلى سنوات 7 من	27	3.6000	.73180	.16363	3.2575	3.9425	2.38	4.75
	سنة 11 من أكثر	31	3.9000	.92280	.18456	3.5191	4.2809	2.00	5.00
	Total	87	3.8470	.81004	.09896	3.6494	4.0446	2.00	5.00

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
استراتيجية التركيز	Between Groups	.699	3	.233	1.098	.357
	Within Groups	13.367	63	.212		
	Total	14.066	66			
إستراتيجية التنوع	Between Groups	1.266	3	.422	.805	.496
	Within Groups	33.032	63	.524		
	Total	34.299	66			
إستراتيجية التكامل	Between Groups	2.205	3	.735	1.126	.345
	Within Groups	41.102	63	.652		
	Total	43.307	66			

نتائج اختبار (One Way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول أبعاد الأداء التسويقي يعود لمتغير الخبرة المهنية

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
الحصة السوقية	اقل من 2 سنوات	8	4.6250	.41079	.16771	4.1939	5.0561	3.88	5.00
	من 3 إلى 6 سنوات	21	4.3125	.68769	.17192	3.9461	4.6789	2.63	5.00
	من 7 سنوات إلى 10 سنوات	27	4.4125	.57368	.12828	4.1440	4.6810	3.00	5.00
	أكثر من 11 سنة	31	4.5300	.51194	.10239	4.3187	4.7413	3.50	5.00
	Total	87	4.4515	.56615	.06917	4.3134	4.5896	2.63	5.00
الربحية	اقل من 2 سنوات	8	4.6905	.21028	.08585	4.4698	4.9112	4.43	5.00
	من 3 إلى 6 سنوات	21	4.6250	.43605	.10901	4.3926	4.8574	3.29	5.00
	من 7 سنوات إلى 10 سنوات	27	4.5643	.41836	.09355	4.3685	4.7601	4.00	5.00
	أكثر من 11 سنة	31	4.6629	.41625	.08325	4.4910	4.8347	3.86	5.00
	Total	87	4.6269	.40249	.04917	4.5287	4.7250	3.29	5.00

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحصة السوقية	Between Groups	.674	3	.225	.691
	Within Groups	20.481	63	.325	
	Total	21.155	66		
الربحية	Between Groups	.135	3	.045	.269
	Within Groups	10.557	63	.168	
	Total	10.692	66		