

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
الرقم:

العنوان

أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف المسيلة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

إشراف الدكتور:

- أحمد مير

إعداد الطالبة:

- أم السعد بن السعدي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف	أستاذ محاضر "أ"	- د/ مراد شريف
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف	أستاذ محاضر "أ"	- د/ أحمد مير
مناقشا	جامعة محمد بوضياف	أستاذ محاضر "أ"	- د/ شعبان بعبطيش

السنة الجامعية: 2018/2017م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





فهرس

المحتويات

I	شكر و عرفان
III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ-د	مقدمة

الفصل الأول

الإطار النظري لإستراتيجية النمو والأداء التسويقي

17	تمهيد
18	المبحث الأول: مدخل عام لإستراتيجية النمو
18	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية
25	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول النمو
28	المطلب الثالث: مفاهيم حول إستراتيجية النمو
38	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء التسويقي
38	المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته
40	المطلب الثاني: أبعاد الأداء التسويقي
44	المطلب الثالث: تقييم الأداء التسويقي
48	المبحث الثالث: اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي
48	المطلب الأول: أثر إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي
49	المطلب الثاني: اثر إستراتيجية التكامل العمودي على الأداء التسويقي
51	المطلب الثالث: اثر إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي
52	خلاصة

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري أقروديف

54	تمهيد
55	المبحث الأول: التعريف بميدان التربص

55	المطلب الأول: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري بالمسيلة.....
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري بالمسيلة
58	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية
58	المطلب الرابع: مهام مصالح المؤسسة
62	المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
62	المطلب الأول: النموذج النظري للدراسة.....
63	المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة.....
73	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة.....
74	المطلب الرابع: التعريف بمجتمع الدراسة
79	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
79	المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان
101	المطلب الثاني: خلاصة نتائج الفرضيات الدراسة
102	المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة.....
104 خلاصة
106 الخاتمة
110 قائمة المراجع
115 الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	جدول رقم (01) جدول محاور الاستبيان:	01
64	جدول رقم (02) جدول سلم ليكارت الخماسي	02
66	الجدول رقم (03) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد الأول/ إستراتيجية التكامل	03
67	الجدول رقم (04) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد 02/ إستراتيجية التركيز	04
68	الجدول رقم (05) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد 03 / الإستراتيجية التنويع	05
69	الجدول رقم (06) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد الأول / الحصة السوقية	06
70	الجدول رقم (07) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد 02 / الربحية	07
71	الجدول رقم (08) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد 03 / نمو المبيعات	08
71	جدول رقم (09): يبين الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	09
72	جدول رقم (10): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لفقرات الاستبيان	10
75	جدول رقم (11) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة	11
76	جدول رقم (12) يبين توزيع العينة	12
80	جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول/ والمتعلق ب: إستراتيجية التكامل.	13
83	جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد 02/ والمتعلق ب: إستراتيجية التركيز	14
85	جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد 03/ والمتعلق ب: الإستراتيجية التنويع	15
88	جدول رقم (16) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول/ والمتعلق ب: الحصة السوقية	16
90	جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد 02/ والمتعلق ب: الربحية	17
92	جدول رقم (18) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد 03 / والمتعلق ب: نمو المبيعات	18
94	الجدول رقم (19): مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة	19
97	جدول رقم (20): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	20
98	جدول رقم (21): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية 01	21

99	جدول رقم (22): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02	22
100	جدول رقم (23): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية 03	23
101	جدول رقم (24): يبين ملخص نتائج الفرضيات الدراسة	24

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	شكل رقم (01): البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي	01
29	الشكل رقم (02) استراتيجيات النمو حسب أنسوف	02
46	الشكل رقم (03) خطوات تقييم الأداء التسويقي "خريطة تدفق إجراءات التقييم"	03
51	الشكل رقم (04): علاقة أداء المؤسسة بدرجة التكامل العمود	04
57	الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري بالمسيلة	05
62	الشكل رقم (06) يبين نموذج الفرضي الدراسة:	06
76	الشكل رقم (07): بين بيانات متغيرات الدراسة (بإستراتيجية النمو، الأداء التسويقي) منحني التوزيع الطبيعي	07
77	الشكل رقم (08) يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
77	الشكل رقم (09) يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	09
78	الشكل رقم (10): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.	10
78	الشكل رقم (11): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	11
81	الشكل رقم (12): يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد إستراتيجية التكامل بالمؤسسة قيد الدراسة وفق آراء أفراد العينة	12
84	الشكل رقم (13): يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد إستراتيجية التركيز بالمؤسسة قيد الدراسة وفق آراء أفراد العينة	13
86	الشكل رقم (14) : يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد الإستراتيجية التنوع بالمؤسسة قيد الدراسة وفق آراء أفراد العينة	14
89	الشكل رقم (15): يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد الحصة السوقية بالمؤسسة قيد الدراسة وفق آراء أفراد العينة	15
91	الشكل رقم (16): يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد الربحية بالمؤسسة قيد الدراسة وفق آراء أفراد العينة	16
93	الشكل رقم (17): يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد نمو المبيعات بالمؤسسة قيد الدراسة وفق آراء أفراد العينة	17
103	الشكل رقم (18) نموذج الميداني الدراسة:	18

مقدمة

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم، والانفتاح على أسواق والتوجه نحو اقتصاد السوق وما لحقه من منافسات حادة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، ما جعلها تتسابق نحو تنويع استراتيجياتها لتحقيق مختلف أهدافها، ومواكبة التطورات الحاصلة من خلال انتهاج استراتيجيات تضمن لها بناء قوة تنافسية قوية والبقاء والاستمرار، وفي هذا الخصوص أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى التوسع في نشاطها من خلال انتهاج إستراتيجية النمو لتحقيق أهدافها بمستوى أعلى من أهدافها السابقة، حيث تعد إستراتيجية النمو من البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة وهي مرتبطة بالفرعات الإستراتيجية والتوسعات في مجال نشاطها الحالي.

فعند تبني المؤسسات لإستراتيجية النمو أو أي إستراتيجيات أخرى على مختلف مستوياتها، وجب مراقبة أثرها على أداء المؤسسة، ولا يمكن مراقبة هذا الأثر إلا من خلال قياس أداء المؤسسة بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص، لما لهذا الأخير من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إن دراسة تأثير إستراتيجية النمو للمؤسسة على الأداء التسويقي تدفعنا للتطرق إلى أهم الأبعاد التي يتشكل منها الأداء التسويقي، فمن خلال هذه الأبعاد تكون لنا رؤية واضحة لوضعية المؤسسات وموقعها في السوق خلال هذه الفترة.

ففي هذه الدراسة سنحاول تسليط الضوء على إحدى استراتيجيات المؤسسة على المستوى الكلي والمتمثلة في إستراتيجية النمو، حيث سنحاول التطرق إلى هذه الإستراتيجية من ناحية التوسع في مجال نشاطها الحالي وذلك بإتباع هذه الإستراتيجية بأنواعها المتمثلة في (تركيز، تكامل، تنويع) لما تعكسه هذه الإستراتيجية من أثار كبيرة على الأداء التسويقي للمؤسسة، وذلك كونها تساهم في زيادة رقم الأعمال نمو المبيعات والرفع من الحصة التسويقية، وكسب رضا الزبائن،... الخ، وذلك من خلال دراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الإنتاجية الناشطة في مجال الحبوب والمتمثلة في المركب الصناعي التجاري أقروديف بالمسيلة.

أولاً- مشكلة البحث:

مما سبق يمكن صياغة مشكلة هذا الموضوع في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بالمركب الصناعي التجاري أقروديف

بالمسيلة؟

وتقتضي معالجة هذه المشكلة طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تشكل أهم مباحث الموضوع:

- هل تؤثر إستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بالمركب الصناعي التجاري أقروديف بالمسيلة؟

- هل تساهم إستراتيجية التركيز في التأثير على الأداء التسويقي في المركب الصناعي التجاري أقروديف بالمسيلة؟

- هل لإستراتيجية التنويع أثر على الأداء التسويقي في المركب الصناعي التجاري أقروديف بالمسيلة؟

ثانيا- فرضيات البحث:

للإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا باقتراح الفرضية التالية:

• تؤثر إستراتيجية النمو المنتهجة من قبل المركب الصناعي التجاري أقروديف في أدائه التسويقي.

تندرج تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

- تؤثر إستراتيجية التكامل بالمركب الصناعي التجاري أقروديف على أدائه التسويقي.

- تؤثر إستراتيجية التركيز بالمركب الصناعي التجاري أقروديف على أدائه التسويقي.

- تؤثر إستراتيجية التنويع بالمركب الصناعي التجاري أقروديف على أدائه التسويقي.

ثالثا- المتغيرات الإجرائية:

إستراتيجية النمو: هي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة والتوسع في أسواق جديدة بخدمات جديدة.

إستراتيجية التكامل: ويعني أن تتكامل المؤسسة إما عموديا من خلال منبع ومصب النشاط الأصلي أو أفقيا من خلال الدخول في عمليات الدمج وشراء الشركات المتشابهة التي تقدم نفس المنتجات والخدمات التي تقدم في مؤسستها.

إستراتيجية التنويع: تعني أن تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات جديدة، وعمليات لعملياتها الحالية، وإضافة أسواق جديدة للأسواق الحالية.

إستراتيجية التركيز: يعني أن تقوم المؤسسة بالتركيز على فئة معينة من العلاء وقطاع سوقي واحد مستهدف.

الأداء التسويقي: هو مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق الذي يقوم بتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية من خلال تحقيق أهدافها الموضوعية في خطتها السوقية خلال فترة زمنية معينة.

رابعاً- محددات البحث:

تتمركز حدود هذه الدراسة في ما يلي:

الحدود المكانية: تحاول هذه الدراسة معرفة آراء الموظفين بالمركب الصناعي التجاري آقروديف ولاية المسيلة.

الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين تاريخ أول لقاء 10 مارس 2018 إلى غاية 25 أبريل 2018 كفترة لتحقيق أهداف الدراسة.

خامساً- أسباب اختيار موضوع البحث:

من مبررات اختيارنا لهذا البحث نذكر:

-تجل اختيارنا لهذا البحث للميل الشخصي للمواضيع ذات الطابع الإستراتيجي والتخصص الدراسي "إدارة إستراتيجية"

-معرفة واقع إستراتيجية النمو في المؤسسات الإنتاجية وخاصة بالمركب الصناعي التجاري آقروديف بالمسيلة التي هو محل الدراسة.

-الأهمية التي تحتلها إستراتيجية النمو في تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة في رقم أعمال والحفاظ على الحصة السوقية.

سادساً- أهمية البحث:

تكمن أهمية دراستنا فيما يلي:

-تعد إستراتيجية النمو من الاستراتيجيات المهمة وذلك من خلال الدور الذي تلعبه هذه الإستراتيجية في تأثيرها على الأداء التسويقي.

-تكمن أهمية البحث في كون هذه الدراسة تعالج موضوعا عاما في حياة المؤسسات على الوجه الخاص في المؤسسات الإنتاجية.

سابعاً- أهداف الدراسة:نهدف من خلال البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- تسليط الضوء على كل من إستراتيجية النمو والأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية وذلك بالمركب الصناعي التجاري آقروديف.

- التعرف على إستراتيجية النمو ودورها في تحسين الأداء التسويقي في المركب الصناعي التجاري
أقروديف المسيلة.

- تحديد العلاقة بين إستراتيجية النمو والأداء التسويقي بالمركب الصناعي التجاري أقروديف المسيلة.
ثامنا- الدراسات السابقة:

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق لبعض الأبحاث والدراسات العلمية التي سبقتنا في معالجة
الموضوع المطروح وقسمت إلى قسمين الأول يضم الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل
ودراسات متعلقة بالمتغير التابع.

أولاً- الدراسات المتعلقة بإستراتيجية النمو:

أ-دراسة جعيج نبيلة: (إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية،
دراسة ميدانية في مؤسسة Hodna lait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريريج)
مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية تخصص
إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2007.

النتائج- توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-إستراتيجية التنوع في المنتجات تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية وتلعب دورا هاما في
مواجهة القوى التنافسية للمؤسسة، حيث تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على بعض عوامل القدرة
التنافسية خاصة على رقم الأعمال، الحصة السوقية، الجودة والمورد البشري.

-التنوع في المنتجات يسمح للمؤسسة بكسب ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة المنافسة الحادة التي تميز
الأسواق الحالية، وتدعيم تنافسياتها بتخفيض التكاليف.

-إتباع المؤسسات لإستراتيجية التنوع في المنتجات كان له اثر كبير على تنافسيتهما، حيث ساهم
إدخال منتجات جديدة في الرفع من رقم أعمالها من سنة لأخرى.

-ساعد التنوع في المنتجات للمؤسسات على استغلال الطاقة الزائدة بإدخال منتجات جديدة وتغيير
الشكل لبعض المنتجات لتصبح منتجات جديدة.

التوصيات:

-بما أن المؤسسات تملكان قدرات وطاقات معتبرة، فمن الأفضل لهما الاستمرار في تنوع المنتجات
كلما سمحت لهما الفرصة بذلك.

-الاهتمام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبالتالي يكون اختيار الإستراتيجية بعد دراسة معمقة، ويكون احتمال نجاحها كبير.

-البحث عن آليات لتمويل النمو والتوسع حتى لا يؤدي ذلك إلى اختلالات مالية قد تنتهي بفشل مالي يعود على المؤسسة بالدخول في حلقة من المشاكل والأزمات.

-الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير والتركيز عليها أكثر لما لها من أهمية كبيرة في إحداث أي تغييرات في المؤسسة.

ب-دراسة العيد قريشي:(علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة"دراسة حالة مؤسسة مجمع سونا طراك") أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015-2016.

• نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها

-التكامل العمودي هو توجه استراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية في الصناعة.
-الأسباب الرئيسية التي تؤدي بالمؤسسات التكامل عموديا هي عيوب السوق، وتدنية التكاليف وزيادة الكفاءة التكنولوجية.

-التكامل العمودي في كثير من الأحيان يزيد من نجاح المنتجات المراد التكامل إليها ذات الصلة بحافظة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

-تتعدد المنافع التي تضيفها إستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسة التي تتبناها في الصناعة، حيث تضيف منافع داخلية للمؤسسة كوفرات التكامل. ومنافع خارجية.

-للتكامل الراسي مستوى معين على المؤسسة عدم تجاوزه وإلا كان له الأثر السلبي، كونها تصبح تكاليف التكامل اكبر من المنافع التي تقدمها هته الإستراتيجية.

• التوصيات

-على المؤسسة الاستفادة من تكامل أنشطتها عموديا في الصناعة من خلال تدنية التكاليف والتحكم في مستويات الإنتاج والوصول إلى الكفاءة الإنتاجية المثلى.

-إن مؤسسة سونا طراك وبالنظر إلى الرهانات والتحديات التي تواجهها فانه بات من الواجب والضروري أن تحرص على متابعة تطور معدل ربحيتها لأنه المؤشر الحقيقي على نمو أدائها، بالإضافة طبعا إلى المؤشرات الاقتصادية الأخرى.

- يجب على سونا طراك أن تتكيف مع معطيات الواقع الدولي الجديد لمواجهة تحديات العولمة والانفتاح التجاري وتشدد المواصفات والمقاييس البيئية للمنتجات.

ثانيا- الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي:

أ-دراسة ناصر شافي الدوسري:(أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط)جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمالديسمبر2010.

• توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة أهمها

-بالرغم من أن النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات إستراتيجية النمو في شركات التأمين الكويتية عينة الدراسة جاءت مرتفعة، إلا أن هذه المتغيرات تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاء ترتيب متغيرات إستراتيجية النمو على النحو الآتي استراتيجيه التكامل الأمامي أولا بمتوسط حسابي بلغ 3.90، إستراتيجية التنوع ثانيا بمتوسط حسابي بلغ 3.79، إستراتيجية التركيز ثالثا بمتوسط حسابي بلغ 3.77.

-بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الأداء التسويقي من حيث الربحية والحصة السوقية في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا، وجاءت الربحية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.21، ونمو الحصة السوقية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.11.

• التوصيات:

-الاهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين 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 بالتغييرات في احتياجات العملاء للخدمات المقدمة والعمل على الاستجابة لها ضمن مجموعة من الخدمات الجديدة.

-تطوير أساليب واليات تقديم الخدمات التأمينية في شركات التأمين الكويتية محل الدراسة لتنتمشى مع احتياجات وتوقعات العملاء.

مساهمة الدراسة: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

يعتبر هذا البحث أكثر شمولاً وتفصيلاً، بحيث تناولنا التأصيل النظري لإستراتيجية النمو بشكل مفصل وأحطنا بمعظم جوانبها، إضافة إلى التأصيل النظري للأداء التسويقي والإحاطة كذلك بمعظم جوانبها ومحاولة الدمج بين الطرفين من خلال التطرق إلى الدور الذي تلعبه إستراتيجية النمو في التأثير على الأداء التسويقي، ومحاولة الدمج بين الطرفين من خلال التطرق إلى اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي، وفيما يلي أهم النقاط التي تميز الدراسة الحالية.

- **على الصعيد النظري:** تتميز الدراسة الحالية بكونها سلطت الضوء على جملة من المفاهيم حديثة النشأة في الدراسات العربية. كما أن هذه الدراسة اعتمدت في تحديد أبعاد كل متغير على حدى.
- **على الصعيد التطبيقي:** استهدفت هذه الدراسة بالمركب الصناعي التجاري آقروديف بالمسيلة من أجل إبراز أهمية الموضوع حتى يتماشى مع الدراسة الميدانية.

تاسعا- هيكل البحث:

لمعالجة هذا البحث اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى فصلين كانت على الشكل التالي:

- فصل الجانب النظري بعنوان مدخل نظري لإستراتيجية النمو والأداء التسويقي وهو بدوره له ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل عام لإستراتيجية النمو
 - أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأداء التسويقي وبدوره له ثلاث مطالب حيث تجل:
 - والمبحث الثالث: تناولنا فيه العلاقة بين إستراتيجية النمو والأداء التسويقي:
- أما الفصل الثاني بعنوان الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري اقروديف وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : التعريف بميدان التربص

المبحث الثاني : الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

عاشرا- المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروح في بحثنا وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، ستم دراستنا بالاعتماد على المنهج الوصفي لتبيين الأثر الذي يحدثه تطبيق إستراتيجية النمو في المؤسسة الإنتاجية "المركب الصناعي التجاري آقروديف بالمسيلة" على أداءه التسويقي، وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج المبتغاة.

الفصل الأول

الإطار النظري لإستراتيجية النمو والأداء التسويقي

المبحث الأول: مدخل عام لإستراتيجية النمو

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء التسويقي

المبحث الثالث: اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي

تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات إلى تبني عدة خطط واستراتيجيات تضمن لها بناء قوة تنافسية والبقاء والنمو في السوق ومن بين أهم الاستراتيجيات التي تحقق لها هذه الأهداف إستراتيجية النمو التي تعتبر من أكثر الاستراتيجيات شيوعا واستخداما، حيث تحقق من خلالها أهداف أعلى من مستوى أهدافها السابقة، ولكي تعرف مدى نجاح هذه الإستراتيجية وجب قياس أثرها على الأداء التسويقي لها الذي يعكس بدوره النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ويبين مدى نجاح هذه الإستراتيجية ويكشف مختلف المعوقات وتصحيحها، وسيكون هذا الفصل مرآة عاكسة لإستراتيجية النمو وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة، حيث أننا سنتناول في هذا الفصل مبحثين سنتناول في المبحث الأول مدخل عام لإستراتيجية النمو، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول الأداء التسويقي أما المبحث الثالث والأخير سنوضح فيه العلاقة بين إستراتيجية النمو والأداء التسويقي.

المبحث الأول: مدخل عام لإستراتيجية النمو

تصنف إستراتيجية النمو من أهم المداخل التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوياتها وأهدافها السابقة، والتي تمكنها من تحسين حصتها السوقية وتحقيق مختلف أهدافها. وقد أصبح التوجه نحو تطبيق إستراتيجية النمو مطلباً أساسياً للمؤسسات التي تسعى لحركة النمو والتوسع نحو أسواق جديدة وضمان بقائها واستمرارها

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ثلاث مطالب حيث سنتناول في المطلب الأول إلى مفهوم الإستراتيجية وأهميتها ومستوياتها وأهم بدائلها، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه لمفهوم النمو، أنواعه، وفرصه، والمطلب الثالث والأخير يتجلى في مفهوم إستراتيجية النمو وأنواعها وأهدافها وأسباب اللجوء إليها وشروطها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية

يلعب التفكير الإستراتيجي دوراً هاماً في العمليات والسياسات والخطط التي تتبعها المؤسسة سعياً منها في تحقيق أهدافها، لذلك زادت أهمية مفهوم الإستراتيجية في الوقت الحاضر وذلك لاعتماد المؤسسات عليها في رسم اتجاه أنشطتها ومواجهة التغييرات البيئية وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى " مفهوم الإستراتيجية وأهميتها، مستوياتها وأهم بدائلها"

أولاً- مفهوم الإستراتيجية وأهميتها:

أ- مفهوم الإستراتيجية

إن مفهوم الإستراتيجية مفهوم قديم، ومع حدوث التطورات في مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، أخذ مفهوم الإستراتيجية منحاً جديداً، ففي الغرب فإن الإستراتيجية (strategy) اشتقت من الكلمة الإغريقية (strategos) والتي تبلورت أثناء الإصلاحات الديمقراطية بالإشارة إلى الوحدات العسكرية والسياسية التي كونت مجلس الحرب.

ويعرفها (chandler) بأنها: "تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق

التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف".¹

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2009، ص 166، 167.

وتعرف أيضا بأنها "عملية تتوقع المؤسسة من خلالها الحصول على تغييرات يمكن أن تؤثر على مكانتها التنافسية في المستقبل، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الأهداف وطريقة التنفيذ وكذلك تخصيص الموارد اللازمة لتلك المتغيرات".¹

وتعرف أيضا "هي الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها ورسالتها".² وكتعريف آخر "الإستراتيجية هي مجموعة الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف وهي موضوعة بشكل معين لتحديد النشاط الحالي للمؤسسة أو أنشطة المستقبل ونوع المؤسسة الحالي والذي سيكون عالية في المستقبل".³

من خلال ما تطرق له مجموعة من الباحثين في تعريف الإستراتيجية نستطيع أن نقول بان "الإستراتيجية هي عبارة عن خطة طويلة المدى تتبعها المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها المختلفة ورسم الاتجاه المستقبلي لها".

ب- أهمية الإستراتيجية:

إن أهمية الإستراتيجية تكمن في نقاط عدة أهمها:

- 1- تغطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل.
- 2- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- 3- تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبية.⁴

ثانيا- مستويات الإستراتيجية:

توجد ثلاث مستويات للإستراتيجية وهي تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات في:

¹ - إيد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص105.

² - منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2، 2011، ص27.

³ - محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص344

⁴ - محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009، ص19.

أ- الإستراتيجيات على المستوى العام للمؤسسات:

إن مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، ويتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة، وفي هذا المستوى السؤال الهام هو في مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة والإستراتيجية التطويرية التي يتبعها حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، ويوضع الاختيار بين التركيز أو التنوع أو النمو الداخلي أو الخارجي ومن أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، رفع قيمة رأس المال... الخ) ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.¹

ب- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

هنا يشير مفهوم وحدة الأعمال إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين "Product line"، أو مركز ربحية "profit center" ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة مهما كان المسمى الخاص بها بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها، وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط.

ويشارك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجية مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيله المنتجات والخدمات للمؤسسة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.

والإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال يطلق عليها أيضا الإستراتيجية التنافسية "compétitive stratégie or stratégique business unit"، وتهتم هذه الإستراتيجية بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.²

ج- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية التسويق، البحث والتطوير الإنتاج، موارد بشرية... الخ الإستراتيجيات أو الإستراتيجيات المهنية على المستوى الوظيفي، توجب تحديد

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، ص20.

² عبد القادر محمد الاسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016 ص10.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية النمو والأداء التسويقي

الإمكانات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين، وهذه الاستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة على مستوى المجموعة وحدات الأعمال.¹

ثالثاً - البدائل الإستراتيجية:

تتخذ البدائل الإستراتيجية أنواعاً وتصنيفات عديدة صنفت إلى بدائل إستراتيجية على المستوى الكلي وبدائل على مستوى وحدة الأعمال ووحدات إستراتيجية على المستوى الوظيفي وستنطرق إلى أهم البدائل الإستراتيجية وسنركز على البدائل الموجودة على المستوى الكلي "المؤسسة" وهي ثلاثة استراتيجيات:

أ- إستراتيجية الاستقرار:

تتخذ إستراتيجية الاستقرار من طرف المؤسسات الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة فتسعى للحفاظ على أدائها السابق نفسه وبنفس المستوى نفسه حيث تتجه هذه المؤسسات الإستراتيجية لأسباب عدة أهمها:

1- الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المؤسسة والسعي نحو الحفاظ عليها وحماية تلك المستويات.

2- محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.

3- قصور الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في أنشطتها.²

ب- إستراتيجية النمو:

تعتبر أكثر الإستراتيجيات العامة اعتماداً من قبل المؤسسات فالنمو شيء محبب إلى النفس، وهو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات وفي الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع، وبالتالي زيادة الأرباح ويمكن المؤسسة أن تنمو داخلياً أو خارجياً، يتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محلياً أو دولياً، كما يتحقق

¹ - زكية مقري، نعيمة يحيوي، التسويق الاستراتيجي "مداخل حديثة"، دار الرابحة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص79.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص247.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية النمو والأداء التسويقي

النمو الخارجي من خلال الاندماج والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي وتستخدم المؤسسة إستراتيجية النمو للأسباب التالية:

1- كلما نمت المؤسسة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارة والفروع.

2- يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى وجلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر للمؤسسات النامية، كلما أن المؤسسات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة.¹

وسنتطرق لإستراتيجية النمو بتفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل باعتبارها محل دراستنا.

ج- إستراتيجية الانكماش: تتبع هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء، من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة وخدمة عملائها في قطاع المنتجات والخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد من هذه القطاعات. تركز الإدارة في هذه الإستراتيجية على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي وتهدف المرحلة الأولى من إستراتيجية الانكماش إلى خفض الحجم والكلف وتمثل المرحلة الثانية دعم الاستقرار " البقاء " الذي ينطوي على وضع برنامج يثبت المؤسسة بوضعها الجديد.²

¹ - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2015 ص167، 168.

² - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق ذكره، ص 230.

شكل رقم (01): البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية

لنشر والتوزيع، الأردن، عمان. 2009

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية النمو والأداء التسويقي

من خلال الجدول أعلاه وجب توضيح الاستراتيجيات المذكورة في البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي وهي كالآتي:¹

- إستراتيجية الاستقرار أو الثبات

• **إستراتيجية عدم التغيير:** وهي تعني استمرار مؤسسة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.

• **إستراتيجية الربح:** وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الخالية وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد.

• **إستراتيجية التوقف أو التريث:** وهي تنطوي على خفض أهداف مؤسسة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقتها.

• **إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر:** وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.

• **إستراتيجية الحصاد:** ويدخل في ضمنها تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

• **إستراتيجية النمو التدريجي:** وهي أن تقوم مؤسسة الأعمال باختيار أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار.

- **استراتيجيات النمو:** لهذه الإستراتيجية أنواع عدة لكن سنتناول أهمها وأكثرها شيوعاً "إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التركيز، والتي تتمحور حول دراستنا وسنتطرق إليها بتفصيل في العناصر القادمة أما الاستراتيجيات الأخرى الموجودة في هذا البديل الاستراتيجي نذكر.

- إستراتيجية الاندماج والتملك:

إستراتيجية الاندماج: ويقصد به ضم منظمتي أعمال أو أكثر معا وتكون نتيجة الاندماج تكوين مؤسسة أعمال واحدة ويتم الاندماج عادة بين مؤسسات متماثلة في الحجم.

إستراتيجية التملك "الاكتساب": ويتمثل في القيام بشراء مؤسسة أو وحدة أعمال واحتوائها بالكامل باعتبارها مؤسسة تابعة للمؤسسة المقتنية.

إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات: يعد المشروع المشترك تشكيل مؤسسة تضامنية ما بين مؤسسة محلية وأخرى أجنبية من أجل إنتاج وتسويق منتج أو خدمة معينة.

¹ - المرجع السابق، ص 220.

إستراتيجية الاستثمار: تسمى أيضا بإستراتيجية النمو لغرض البيع.

- استراتيجيات الانكماش "التراجع":

- إستراتيجية التحول: وهي الإستراتيجية التي تتبعها مؤسسة الأعمال عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد وتتطوي على مرحلتين الانكماش الذي يهدف لتخفيض الحجم والتكاليف الثابتة، والمرحلة الثانية الدعم والاستقرار.
- إستراتيجية التجريد: تكون في حالة عدم انسجام احد القطاعات مع باقي قطاعات المؤسسة في هذه الحالة تقوم مؤسسة الأعمال ببيع أو تصفية هذه الوحدات الإستراتيجية.
- إستراتيجية المؤسسة الأسيرة: تقوم المؤسسة في هذه الحالة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية وتصبح أسيرة لمؤسسة أخرى، وذلك بدلا من بيع احد قطاعات المؤسسة أو وحداتها.
- إستراتيجية الالتفاف: تقوم المؤسسة هنا بالتراجع وتقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد مؤسسة الأعمال تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير فعالة من اجل زيادة فاعلية عملية الإنتاجية ككل.
- إستراتيجية التصفية: تمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش وتعني إنهاء أعمالها ككل.

- الإستراتيجية "المركبة التوفيقية": هنا تعمل المؤسسات على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها، وقد تستخدم المؤسسة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت ويحدث عادة في المؤسسات ذات الحجم الكبير التي تتعدد أغراضها.¹

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول النمو

كل المؤسسات تنمو ويتغير حجمها مع مرور الوقت ومع الخبرة والاقدمية في السوق، فعملية النمو تنتهجها المؤسسات الراغبة في توسيع مجال نشاطها وتحمل المخاطر والحصول على مكانة تنافسية اكبر وسنتطرق إليه من خلال العناصر التالية "تعريف نمو وأنواعه، فرصه.

أولاً- مفهوم نمو المؤسسة:

أ- تعريف نمو المؤسسة

تعددت تعاريف النمو بتطور الزمن، الظروف الاقتصادية وبحسب رأي المفكرين سنحاول

تقديم التعاريف الشائعة والأهم:

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص228، 231.

يعرف النمو على أنه ارتفاع في حجم المؤسسات خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة إذا كان مرتكز على الإنتاج أو قصيرة يعني توسع وقتي متعلق بتسارع دورات رأس المال على الارتفاع في نمو قدرة الإنتاج كما أن النمو ظاهرة نسبية تقاس بمعدل ارتفاع الحجم خلال فترة معينة ومقارنة هذا المعدل مع المؤسسات المنافسة.

يعرف أيضا "Penrose" نمو المؤسسة يدل على نشاط التوسع وما يتبعه من انعكاسات فهو يعني الارتفاع في العوامل الكمية للمؤسسة (مثل الإنتاج، رقم الأعمال، اليد العاملة، المنشآت والمعدات... الخ) ترافقها تغيرات داخلية في خصائص المؤسسة (مثل هيكل المؤسسة، النظام التسييري، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة... الخ).

ويعرف أيضا على أنه عملية تطويرية تقوم وتؤسس على نمو تراكمي للمعارف والخبرات الجماعية¹.

ومنه نستطيع أن نقول بان النمو هو "التوسع في نشاط المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، مما يؤدي إلى ارتفاع حجمها ورقم أعمالها خلال هذه الفترة تهدف من خلاله المؤسسة البقاء في السوق والحصول على ميزة تنافسية أكبر".

ثانيا- أنواع النمو في المؤسسة:

لنمو المؤسسة ثلاثة أنواع:

أ- النمو الداخلي:

- التعريف المعتمد لنمو الداخلي:

بعد النقاشات التي أثرت حول المفهومين توصل "R.Paturel" إلى اعتماد تعريف للنمو الداخلي شكل مرجعية للدراسات المهمة بنمو المؤسسات حيث عرف النمو الداخلي على أنه " حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات".

وقد تكون هذه الحيازة من صنع المؤسسات بذاتها أو قادمة من خارج المؤسسة في شكل حيازة لوسائل جديدة أو مستعملة (آلات، عقارات، منقولات، استثمارات معنوية...) تمزج مع ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لتحقيق النمو في النشاط².

¹ -سمية دربال، دراسة حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص41.

² -إلياس بن ساسي، "محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما"، مقال منشور في مجلة الباحث، عدد06، ورقلة، 2008، ص37.

ب- النمو الخارجي

- التعريف المعتمد لنمو خارجي:

عرفه أيضا R.Paturel "هو عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة أو فرع " عن طريق الابتلاع مثلا " أو الحيازة الغير مباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاك المؤسسة لحصة هامة في رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها أو السيطرة دون مساهمة مباشرة، وذلك بواسطة وسيط مالي (الشركات القابضة صناديق الاستثمار، الوكالات المالية...الخ) أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة، وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية"¹.

ج- النمو التعاقدى "تزاوجي": يقوم النمو التعاقدى على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة تجارية أو خدماتية، والمؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدى كلما طلبت من الغير القيام بجزء من النشاط الضروري المتمثل في الإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة الى السوق.²

ويمكن التفرقة بين كل من النمو الداخلى والنمو الخارجى والتعاقدى لتوضيحهم أكثر:

- النمو الداخلى هو تكوين أو حيازة استثمارات دون أن تكون لها القدرة الآنية على النشاط بسبب عدم اندماجها وتنظيمها مع الموارد الأخرى الضرورية.
- النمو الخارجى هو حيازة استثمارات جاهزة للعملية الإنتاجية، أي قد يتم تنظيمها مع الموارد الأخرى وسبق وأن مارست أو تمارس أنشطة إنتاجية.
- النمو التعاقدى هو عقد بين مؤسستين مستقبليتين أو أكثر يهدف لدمج مواردها لممارسة أنشطة إنتاجية أو تجارية أو خدمية مشتركة.³

²- إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة "الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو"، دار وائل للنشر، ط1، 2011، ص105.

²- كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014، ص47.

³- إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلى والخارجى للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، المرجع السابق، ص39.

ثالثاً- فرص نمو المؤسسة:

تميز المؤسسة الاقتصادية بكونها نظاماً مفتوحاً، يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي المتكون من عناصر لا تخضع لسيطرة ورقابة المؤسسة وهي الفرص والتهديدات فتتجه المؤسسة بمجهوداتها في تفادي التهديدات واقتناء الفرص وأهم الفرص التي من خلالها يتم تحقيق معدلات مرتفعة في النمو هي:

- 1- إنتاج منتجات جديدة: بسبب تشبع السوق بالمنتوج الحالي للمؤسسة.
- 2- النمو الاقتصادي: يؤدي إلى تنشيط الطلب وتنامي الاحتياجات وهذا يكون فرصة مناسبة للنمو.
- 3- تطور وتنوع أذواق المستهلكين: بفعل تنامي حدث المجهودات التسويقية وتأثر المستهلكين بالأعمال الترويجية والإشهار.
- 4- اختراق الأسواق الجديدة: من أجل الاستمرار في معدلات نمو مرتفعة تلجأ المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة.
- 5- توسيع النشاط: إذا كانت توقعات النمو غير أكيدة في السوق الحالي تلجأ المؤسسة إلى توسيع نشاطها.¹

المطلب الثالث: مفاهيم حول إستراتيجية النمو

معظم المؤسسات القوية والتي تمتلك مركز تنافسي قوي ولها القدرة على تحمل المخاطر، تنتهج إستراتيجية النمو التي من خلالها تستطيع تحقيق أهداف جديدة أعلى من أهدافها السابقة والتوسع في السوق ومجال عملها الحالي، وذلك من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية بأنواعها على نشاطها، وسنوضح كل هذا في العناصر التالية باعتبارها محور دراستنا حيث سنتناول في هذا المطلب "مفهوم إستراتيجية النمو، أنواعها، أهدافها، شروطها وأسباب اللجوء إليها".

¹ - إلياس بن ساسي، الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، دراسة حالة لمؤسسة الوطنية للتقريب بحاسي مسعود (ENAFOR)، المؤتمر العلمي الدولي "النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي وإستراتيجية المؤسسة" يومي: 09-08 مارس 2005، ورقة، ص340.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية النمو والأداء التسويقي

أولاً- مفهوم إستراتيجية النمو وأنواعها:

أ- مفهوم إستراتيجية النمو:

هي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم خدمات جديدة أو التوسع في أسواق جديدة بخدمات جديدة وهي تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي. وترتبط هذه الإستراتيجية في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها مؤسسة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة.¹

ب- أنواع إستراتيجية النمو: حسب أن سوف توجد أنواع لاستراتيجيات النمو كما هي موضحة في الشكل التالي:²

الشكل رقم (02) استراتيجيات النمو حسب أنسوف



Source: Stefan Michel et Marianne Petitpierre, « Marketing: Une introduction au marketing d'un point de vue pratique agrémentée de nombreux exemples », copmpendio Bildungsmedien AG Zurich, français- paris,2010, p76

لكن سنركز على الأنواع الشائعة والاهم والتي تتجلى في ثلاث استراتيجيات وهي " إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التركيز".

1- ناصر شافي الدوسري، اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2010، ص15.

2- Stefan Michel et Marianne Petitpierre, « Marketing: Une introduction au marketing d'un point de vue pratique agrémentée de nombreux exemples », copmpendio Bildungsmedien AG Zurich, français- paris, 2010, p76.

1- إستراتيجية التكامل: تعد إستراتيجية التكامل من إستراتيجيات النمو المحبذة بالمؤسسات الأعمال، خاصة وأنها تدر على مؤسسة الأعمال أرباحا إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال، وهناك نوعان من التكامل:

- **التكامل العمودي:** معناه أن تمارس المؤسسة أكثر من نشاط في مراحل متتالية في مجال إنتاج السلعة وتوزيعها وتسويقها.¹

ويعرف أيضا انه "الحد من المبادلات التعاقدية والسوقية واستبدالها بالمبادلات الداخلية ضمن حدود الشركة".²

وهو بدوره له نوعين يمكن تصنيفها حسب اتجاه التكامل والتوسع، فهناك تكامل نحو الأنشطة الخلفية وتكامل نحو الأنشطة الأمامية لنشاط الرئيسي للمؤسسة ويمكن تصنيفها حسب درجة التكامل المطبق من طرف المؤسسة:

- **حسب اتجاه توسع النشاط ونجد فيه اتجاهين:**

التكامل الأمامي "التكامل إلى المصب": يتمثل التكامل الأمامي في قيام المؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام شركة النسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو إقامة مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق، وقيام شركة دبغ الجلود بإقامة مصانع للأحذية والحقائب، ومن ثم فان التكامل للأمام هو نوع من التحرك اتجاه السوق.

التكامل الخلفي "التكامل من المنبع": التكامل العمودي للخلف يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي، مثال ذلك قيام شركة نسيج بإقامة مصنع للغزل أو بإقامة مزرعة للقطن، وقيام شركة مخابز بإقامة مطاحن للغلال أو مزارع للقمح، ومن ثم فان التكامل للخلف هو نوع من التحرك اتجاه مصادر المدخلات.³

¹- باسم مكحول، نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، "سلسلة الدراسات الإنسانية" المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 19 يونيو 2010، ص 5.

²-Fiona Roder.strategic Benefits and Risks of Vertical integration in international Media conglomerates and their Effect Firm performance, Dissertation toobtain the title of Doctor economic ,st.Gallen university, Germany, 2007,p39.

³- أقاسم حسنة، التكامل الراسي في المؤسسات الإنتاجية مجلة الحقيقة، العدد31، المجلد409-427 جامعة أدرأ، 12-2014، ص2.

ويسمى التكامل العمودي الخلفي كذلك بالتكامل من المنبع أو التكامل إلى الأعلى، وهو " أن تستخدم المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية خلفية كجزء أو كل من احد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أمامية"

وبذلك يعني التكامل الخلفي توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية وأجزاء و سلع شبه مصنعة، ومثال ذلك تكامل الشركات الكبرى للمشروبات في مجال تصنيع القناني الزجاجية والبلاستيكية لعرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف إلى ادني حد ممكن.

التكامل المتوازن: ويعني اتجاه المؤسسة نحو السيطرة على النشاطات الخلفية والأمامية للنشاط الرئيسي الذي تتموقع فيه في نفس الوقت، أي قيام المؤسسة بالموازنة بين التكامل الأمامي والخلفي في نفس الوقت.

- حسب الاستراتيجيات العامة للتكامل: وله أربعة أنواع

- **التكامل الكلي "تام":** وهو قيام المؤسسة بالحصول على نسبة كبيرة من احتياجاتها من المواد والخدمات داخليا. ويتم هذا النوع من التكامل بين مرحلتين من مراحل الإنتاج حيث يتم توفير جميع متطلبات الإنتاج أي بشكل كامل دون اللجوء إلى شرائها من الخارج في المرحلة الأولى، وأيضا يتم بيع المنتج بالكامل داخليا في المرحلة الأخرى.

- **التكامل الجزئي "غير تام":** تحصل الشركات المتكاملة جزئيا على احتياجاتها من مصادر خارجية، حيث تقوم بإنتاج أو توزيع نسبة من احتياجاتها داخليا ولكنها تشتري الباقي، ويوجد هذا النوع من التكامل عندما لا تحقق مراحل الإنتاج.

الاكتفاء الذاتي الداخلي، ولهذا نجد أن مصنعي السيارات يعتمدون على أنفسهم وإمكانياتهم الخاصة في إنتاج ما يحتاجون إليه من مكونات أساسية لعملية التصنيع وذلك بصورة جزئية.

- **شبه التكامل:** هذا النوع من التكامل عندما لا تمتلك المؤسسات الوحدات الإنتاجية محل التكامل كلية بل تقوم بالحصول على توزيع كل أو بعض من المؤسسات الأخرى.

- **التعاقد:** كل وظيفة تؤديها المؤسسة داخليا يمكن تقديمها من خلال مصادر توريد خارجية لذا يفضل استخدام التعاقد في حالة الصناعات المتغيرة.¹

¹ - العبد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي لنمو بأداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، 2016، ص 107.108.

- التكامل الأفقي: يتم من خلال توسيع المؤسسة لميدان عملها، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى الأسواق الجديدة كما قد يكون عن طريق شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه بالعملية الإنتاجية نفسها أو تقوم بشراء مؤسسة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المؤسسة بإنتاجه لتدعم موقف المؤسسة الأصلية وتساعد على الدخول إلى جزء جديد من أجزاء السوق، أو توسيع فعاليات المؤسسة إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق.¹

ب- إستراتيجية التنويع

ويعني ذلك إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية التي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة. وهذا يعنيان المؤسسة تسعى إلى تعميق مزيج منتجاتها، بالتنويع هنا يعني أن المؤسسة تتوسع في إعطاء الفرص للاختيار أمام المستهلك وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة وعن طريق دخولها إلى أسواق جديدة من خلال إضافة خط أو عدة خطوط إنتاجية.

ويمثل هذا النوع من إستراتيجية المؤسسة نحو النمو، وهذا يتطلب مهارات عالية، وتقنية جديدة كما يتطلب الأمر إحداث تغييرات تنظيمية ومالية في هيكل الأعمال داخل المؤسسة والتي تمثل حالة جديدة عن الماضي، وتعتمد هذه الإستراتيجية عن البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة في المؤسسة ويساعد التوزيع على تقليل مخاطر هبوط الطلب على بعض المنتجات والتقلبات الموسمية وذلك عن طريق إنتاج منتجات جديدة لكافة المواسم، فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التنويع تقوم بإدخال منتجات جديدة على مزيج منتجاتها مع مراعاة الأمور التالية:

- البعد السوقي.

- البعد التكنولوجي.

- البعد الوظيفي.²

فالهدف الرئيسي من هذه الإستراتيجية هو دخول مؤسسة الأعمال في بعض مجالات الأعمال وهي إستراتيجية مناسبة عندما تكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي ولها نوعين:

¹- ناصر شافي الدوسري، المرجع سبق ذكره ص 16.

²- محمود هريدي، فن التسويق المعاصر، المصرية للنشر والتوزيع، 2014، ص 265.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية النمو والأداء التسويقي

- إستراتيجية التنوع المترابط: يكون للأعمال الجديدة صلة أو رابطة مشتركة بالأعمال القائمة حالياً. ونطلق على هذه الرابطة الانسجام الاستراتيجي ويعد هذا الانسجام الأساسي للتنوع المرتبط لأنه يتيح الاستفادة من نقاط القوة التي أسست سابقاً.¹

- إستراتيجية التنوع غير المترابط: ينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة للمؤسسة، والدافع الأساسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو الحصول على مزيد من الأرباح، ومن الأمثلة العملية هو قيام شركة تخضع لتقلبات موسمية في أعمالها وإيراداتها بشراء شركة تعمل في مجال مختلف، ولكن تخضع لتقلبات موسمية عكسية مما يؤدي إلى حصول الشركة الأولى على إيرادات نقدية ثابتة طوال العام.²

• أسباب اللجوء إلى التنوع: من بين أهم الأسباب نذكر

- صعوبات تواجهها الإدارة في زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية، كما هو الحال إذا ما بلغت سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع. كما أن من المؤسسات من تلجأ إلى التنوع وذلك لمواجهة المنافسين، أو يمتد نطاق أعمالها فيشمل سوق جديدة تتطلب منتجات تختلف عن التي يتبعها من حيث الجودة والشكل أو السعر.

- استغلال الأصول التي تمثل طاقة إنتاجية عاطلة، وكذلك بعض المعدات والكفاءات في قسم التسويق مما يدفع الإدارة إلى التفكير في إنتاج منتجات جديدة تقوم بتسويقها، والسبب في وجود مثل هذه الطاقات ربما هو:

- التوسع في حجم السوق عن طريق الوصول إلى مستويات جديدة للطلب.

- الرغبة في تسويق مجموعة كاملة من المنتجات لمقابلة الحاجات المتغيرة بصفة مستمرة للمستهلك الأخير.

- زيادة الأرباح واستقرارها، إذ تساعد إستراتيجية التنوع في نمو المؤسسة وتقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا ما اعتمدت منتجا واحداً أو عدد قليلا من المنتجات.³

¹ - فريد آل فراي وآخرون، تسيير التخطيط الاستراتيجي للإعمال الصغيرة، ترجمة وتقديم دينا عبد الإله الملاح، مراجعة عبد المطلب يوسف جابر، باريس مكتبة العبيكان "الملك فهد الوطنية للنشر"، ط1، 2007، ص207.

² - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص171.

³ - جعيج نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية، كلية علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2007، ص41

• أهمية إستراتيجية التنوع

- التنوع يضمن التنوع للمؤسسة التمتع بالحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وذلك نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة وهو يضمن للمؤسسة كذلك:

- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وخاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبير.
- تقليل المخاطر ومنها تلك التي المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية.
- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية.

وبالمقابل تطوي هذه الإستراتيجية على جملة من العيوب والمآخذ أهمها:

- تعقيدات التسيير أي تسيير محفظة الأنشطة، حيث أن المؤسسة تكون أمام أسواق متعددة وذات طبيعة مختلفة، وكذا أمام خطوط إنتاج ذات متطلبات مختلفة وهو ما يقتضي إجراء تجزئة إستراتيجية وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط وهو ما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة.
- قد يشكل احد أو بعض الأنشطة عبئا على المؤسسة لأسباب تجارية أو فنية، ومع ذلك قد لا تستطيع التخلي عنه بسبب حواجز الخروج.¹

ج- إستراتيجية التركيز:

هذه الإستراتيجية التنافسية موجهة لقطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية بالتركيز على خفض التكلفة من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بالتركيز على خفض التكلفة أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بالتركيز على التميز.

تتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على تلبية احتياجات جزء معين من السوق بفعالية أعلى من تلك المؤسسات التي تخدم كافة السوق وتميل المؤسسات لهذه الإستراتيجية التي تناسب مع إمكانياتها.

¹ - عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012 - 2013، ص23.

وتطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط أهمها:

- 1- تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون.
- 2- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
- 3- مراقبة مستمرة للبيئة التكنولوجية التي تؤثر على تخفيض الحاجة لبعض أوكل ما تقدمه المؤسسة.

4- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.¹

ثانيا- أهداف إستراتيجية النمو:

تتجسد هذه الأهداف من خلال ثلاثة مستويات:

أ- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التسييري

يساهم النمو على المستوى في تحقيق الأهداف العامة للنظم المتمثلة في الربح والبقاء وضمن الاستمرارية وذلك يمر بتجسيد الأهداف المسطرة وتحقيق نجاحات تتراكم عبر الزمن لتشكل ثقافة لتسيير داخل المؤسسة يستند إليها متخذ القرار كمرجعية في إعداد المخططات وتسطير الأهداف.²

ب- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي

في سوق المنافسة يتحقق النمو بالاستحواذ على حصص السوقية وذلك على حساب المنافسين ويتحقق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية والتي تملكها المؤسسة نتيجة للارتفاع في الحجم وتستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين والمتمثلة في أثر الخبرة وفرات الحجم، أثر التمرن وكلها عوامل تساهم في تحقيق النمو، وذلك لما تحدثه من تأثيرات أهمها:

1- تراكم الخبرة يكسب المؤسسة قوة تفاوضية مع مختلف المتعاملين والشركاء الصناعيين والتجاربيين وكذا الوسطاء الماليين وحتى السلطات العامة، تمكنها من تعزيز وضعيتها التنافسية وتحقيق مكانة سوقية ذات أهمية.

2- التحكم في التكاليف، وهذا يتيح للمؤسسة القدرة على المناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات تنافسية قوية تمكنها من تحقيق النمو في السوق.³

¹ - سمية دربال، المرجع سبق ذكره، ص 41.

² - الياس بن ساسي، مداخلة بعنوان "الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية"، مخبر أداء المؤسسات في ظل العولمة"، جامعة ورقلة، 6/2011، ص 12.

³ - الياس بن ساسي، مداخلة بعنوان "الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية"، المرجع السابق، ص 13.

ج- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى المالي:

على المستوى المالي يساهم النمو في تدني المخاطر الناتجة عن خاصية عدم التأكد في المحيط المالي الاقتصادي والسياسي... الخ، وذلك بفضل إتباع إستراتيجية التنويع مثلا التي توزع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة والقطاعات، وعلى هذا الأساس يقل تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط لآخر.¹

ثالثا- أسباب اللجوء لإستراتيجية النمو وشروطه:

أ- أسباب اللجوء لإستراتيجية النمو: هناك سببين وهما

1- الأسباب الداخلية: ونذكر منها

- أهداف المسيرين: عندما يكون دخل المسير مرتبط بتحقيق أهداف ملاك المؤسسة فإنه كلما كان الإنتاج أكبر كلما زاد دخل المسيرين مما يساعد على نمو المؤسسة وتطورها من جهة، ومن جهة أخرى تشجع دافع المديرين لتحقيق الذات.

- ضغوطات العمال: عند مطالبة العمال الإدارة برفع أجورهم فقد لا تستطيع المؤسسة فعل ذلك فإنها تلجأ إلى رفع الإنتاجية مما يؤدي إلى نمو المؤسسة.

2- الأسباب الخارجية: ونذكر منها

- ارتفاع الطلب: فكلما زاد الطلب كلما فتح المجال لزيادة سعة الأسواق وزيادة الأرباح وبدورها هذه الزيادة تتحكم فيها بعض المحددات مثل: النمو الديموغرافي، ارتفاع القدرة الشرائية للمجتمع.

- التطور التكنولوجي: أي دخول تقنيات جديدة مما يتطلب تغييرا في القاعدة التقنية الحالية.

ب- الشروط الأساسية للنمو:

1- قدرة الشركة على تمويل نموها وتطورها، مما يعني أن تكون المؤسسة في وضعية مالية جيدة.

2- القدرة على إطلاق منتجات جديدة "ابتكار منتجات" أو التوسع في أسواق جديدة.

3- قدرة المدير على تحفيز الموظفين لتحمل المخاطر.

4- تغير وتطور البيئة المحيطة بالمؤسسة.²

¹ إيلياس بن ساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 29، 30.

² أسماء الحبول، اثر إستراتيجية النمو الخارجي على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2011 ص 25-26.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية النمو والأداء التسويقي

من خلال هذا المبحث اتضح لنا أن المؤسسة تواجه العديد من الاستراتيجيات التي من خلالها تحقق أهدافها وإستراتيجية النمو تعد من أكثر الاستراتيجيات التي تحقق التوسع للمؤسسة في مجال نشاطها، سواء كان النمو داخليا أو خارجيا أو اعتمدت على أنواع إستراتيجية النمو المتمثلة في إستراتيجية "التكامل، إستراتيجية التنويع، إستراتيجية التركيز" فالدافع الأساسي وراء اختيار المؤسسة لهذه الإستراتيجية هو التوسع في نشاطات المؤسسة وتحقيق أرباح وزيادة في الحصة السوقية والبقاء في السوق، ولا تختلف هذه الاستراتيجيات كغيرها من الاستراتيجيات الأخرى في انعكاس آثارها على أداء المؤسسة. وما يهمنا في بحثنا هذا هو الأثر الذي يحدثه تطبيق إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي وهذا ما سنتطرق له في العناصر القادمة.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء التسويقي

يعتبر الأداء التسويقي من المواضيع العامة والشاملة للمؤسسة التي تساهم في سيرورة نشاط المؤسسة، فمن خلاله تلجا المؤسسات لتحقيق أهدافها التي وضعتها في خطتها التسويقية، من اجل زيادة حصتها السوقية والنمو بشكل مستمر في السوق الذي تستهدفه المؤسسة، ولكي تحقق المؤسسة هذه الأهداف تسعى لمراقبة أدائها بشكل دائم عن طريق إتباع عدة مقاييس لقياس أدائها التسويقي من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ثلاث مطالب، سنتناول في المطلب الأول مفهوم الأداء التسويقي وأهميته، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى أبعاد الأداء التسويقي والمطلب الثالث والأخير فيتجلى في تقييم الأداء التسويقي وخطواته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته

تقوم المؤسسة بمجموعة من الممارسات والأنشطة في السوق المستهدف وهذه الممارسات يترتب عليها نتائج في ظل تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، تعرف بالأداء التسويقي وهو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما وهو يمثل نتيجة لنشاطاتها النهائية.

أولاً- مفهوم الأداء التسويقي:

قبل التطرق لتعريف الأداء التسويقي وجب التعرف على مفهوم الأداء الذي يعني " المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها سواء تلك المرتبطة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية، بكفاءة وفعالية.

فالأداء يمثل نشاطاً شاملاً مستمراً يعكس نجاح الشركة واستمرارها، وقدرتها على التكيف مع البيئة بناء على معايير ومقاييس تحددها الشركة حسب طبيعة نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأجل.¹

يعرف الأداء التسويقي على أنه " المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة".

¹ - لؤي سلي عياد، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2015، ص45.

و يعرف أيضا " هو مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية"¹.
الأداء التسويقي هو " مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة"

ويعرف أيضا على أنه " النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة"².

بعد تطرق عدد من الباحثين في تعريفهم للأداء التسويقي نستنتج أن الأداء التسويقي هو "المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة"

من خلال التعريف وجب التعرف على المصطلحات المتناولة في التعريف ذات الدلالة بالأداء وهي:

1- الكفاءة: تشير الكفاءة إلى الأسلوب الأمثل لتصرف المؤسسة بالموارد المتاحة "المادية البشرية، المالية والمعلوماتية الوقت" في محاولة لإنجاز أهدافها المنشودة بشكل أمثل مع تقليل نسبة الهدر إلى أدنى حد ممكن، وتجسيد الكفاءة في تحقيق الأهداف المخططة في الأوقات والكلفة والنوعيات المقررة لها بكلفة أقل من المقرر وتلاقي أسباب الانحرافات الكمية والنوعية والزمنية والفنية، والعمل على إحداث وتطوير مستمر في عمليات التشغيل بالشكل الذي يؤدي لاستغلال الطاقة المتاحة بأفضل شكل والكفاءة هي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

2- الفاعلية: ترتبط بمفهوم الكفاءة كمؤشرين لعملة واحدة وهناك عديد من الكتاب عرفوا الفاعلية وهي:

- الدرجة التي تحقق بها المنشأة أهدافها.

- عمل الشيء بالشكل الصحيح.

- درجة وضوح الأهداف والقدرة على إنجازها.

- درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات المحققة والمخططة.

3- الإنتاجية: تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.³

4- الأهداف: وهي تعبيرات محددة عما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، هناك أهداف طويلة المدى وأهداف قصيرة المدى.⁴

¹ - بن ثامر كلثوم، تأثير التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة، مجلة اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، جامعة برج بوعريريج، ديسمبر 2015، ص96.

² - ليث سليمان الربيعي وآخرون، اثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص281.

³ - علاء فرحان طالب، إدارة التسويق "منظور فكري معاصر"، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2013، ص191. 192

⁴ - لؤي سليم عباد، مرجع سبق ذكره، ص47.

ثانيا- أهمية الأداء التسويقي:

تبرز أهمية الأداء التسويقي، كونه يرتبط مباشرة بتحقيق أهداف أطراف متعددة سواء كانت تلك الأهداف المشتركة أم مستقلة، ويحتل الأداء التسويقي أهمية كبيرة وتحدد كالتالي:

- أ- التعرف على مقدار ما أنجز من أهداف المؤسسة.
- ب- يساعد المؤسسة في وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- ج- يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية لأغراض اتخاذ القرارات، التخطيط والرقابة.
- د- يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة لها، فضلا عن تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
- هـ- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.

و- تساعد المراجعة المستمرة للأداء التسويقي على إجراء التحسينات المستمرة.¹

المطلب الثاني: أبعاد الأداء التسويقي

إن الأداء التسويقي متعدد الأبعاد، فالمؤسسة تحتاج إلى العديد من المقاييس لقياس هذه الأبعاد، بهدف البقاء والاستمرار في السوق على المدى القصير والنمو في المدى الطويل والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة

هناك عدة تقسيمات لأبعاد الأداء التسويقي، لكن الأكثر شيوعا هو تقسيمها إلى أبعاد الأداء المالي وأبعاد الأداء الغير مالي:

أ- الأبعاد التسويقية المالية: وتتمثل في الجوانب التالية

1- الحصة السوقية: تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج أو خدمة قياس إلى القيمة النقدية المحققة للمبيعات الكلية في السوق، وتعطي الحصة السوقية جانب منها إلى قدرة المؤسسة في التغلغل والإشباع في السوق المعنية وعادة ما تحدد المؤسسات أهداف لنمو مبيعاتها من خلال إدامة العلاقة من الزبائن في السوق الواسع أو جزء من تلك السوق وبالتالي تحاول زيادة حصتها السوقية التي ستتعرض إيجابا على الأرباح المتحققة ويمكن استخراج الحصة السوقية للشركة من خلال المعادلة التالية:

¹ - أسماء دردور، "اثر المعرفة التسويقية على الأداء التسويقي" دراسة تطبيقية على وكالات مصرف سوسبيتي جنرال الجزائر- قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 3 جامعة أم البواقي، 8/10/2017، ص06.

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات الشركة في مدة زمنية معينة}}{\text{مبيعات السوق الكلية في المدة}} \times 100^1$$

وهناك بعض العوامل التي تؤثر في الحصة السوقية يمكن توضيحها عن طريق المعادلة التالية:²

$$\text{الحصة السوقية الكلية} = \text{اختراق الزبون} \times \text{ولاء الزبون} \times \text{انتقاء الزبون} \times \text{انتقاء السعر}$$

- اختراق الزبون: يمثل النسبة المئوية لكل الزبائن الذين يشترون منتجات الشركة.

- ولاء الزبائن: يمثل النسبة المئوية للزبائن التي تشتري من الشركة إلى عدد الزبائن التي تشتري نفس المنتج من جميع المجهزين.

-انتقاء الزبون: يمثل النسبة المئوية لمتوسط مشتريات الزبون من الشركة إلى متوسط مشتريات الزبون من الشركات الأخرى.

-انتقاء السعر: يمثل النسبة المئوية لمتوسط السعر الذي تعرضه الشركة إلى متوسط السعر الذي تعرضه كل الشركات على المنتج نفسه.

2- نمو المبيعات:

يشكل بعد نمو المبيعات دورا رئيسيا في تصورات الإدارات العليا في الشركات، ومن خلال إجراء الدراسات تبين أن البحث عن المبيعات يعد الهدف أكثر شيوعا والذي يتم ذكره من قبل كبار المدراء، وتبين بان الشركات يجب أن يكون لها مجموعة واسعة من الأهداف بما في ذلك نمو المبيعات لتحقيق أهدافها المالية بفاعلية، إذ يوفر مقياس نمو المبيعات الفرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من منحنى الخبرة أو التعلم وإضافة لذلك فإنه طبقا لذلك تتمكن الشركة القيادية في السوق ومن خلال موقعها التنافسي المتميز من مضاعفة مبيعاتها، ومن ثم حجم إنتاجها الذي يؤدي بدوره إلى زيادة مبيعات المنتج أكثر فأكثر مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى، وأكد "الصميدعي" بان المبيعات تعد من المبادئ المهمة في النشاط التسويقي، حيث يهدف النشاط التسويقي في النهاية إلى زيادة حجم المبيعات، وهذا الحجم هو المعيار الأول لنجاح الأداء التسويقي.

¹ - أسماء دردور، المرجع السابق، ص 07.

² - أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2013 ص 123.

حيث أن نمو المبيعات يشير إلى نسبة الزيادة أو النقص في مبيعات الشركة بين مدتين زمنيّتين، ويعد من المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي ويحسب من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نمو المبيعات} = \frac{\text{المبيعات الحالية} - \text{المبيعات السابقة} \times 100}{\text{المبيعات السابقة}}$$

بناء على ما تقدم يرى الباحثان أن نمو المبيعات " يمثل احد أبعاد الأداء التسويقي لنجاح الشركة ومن خلاله تستطيع الشركة معرفة موقعها التنافسي في السوق عن طريق زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي انخفاض كلفة الوحدة المباعة من المنتج مقارنة بمنافسيها".¹

3- الربحية: تعبر الربحية عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشأة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، والربحية تعتبر هدفا للمنشأة ومقياسا للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية وتقاس الربحية أما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات أو من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمار الذي ساهم في تحقيقها، علما أن المقصود بالاستثمارات هو قيمة الموجودات أو حقوق الملكية.²

ب- الأبعاد التسويقية الغير مالية:³

1- الاحتفاظ بالعملاء: تحقق الشركات معظم أموالها وأرباحها من خلال الزبائن الحاليين وليس الزبائن الجدد، وبالتالي فإن خسارة زبون واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل، ويمكن القول بأن الزبائن الراضين هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع لعلامات الشركة ومنتجاتها أو خدماتها، إن أهمية الاحتفاظ بالزبائن تتيح أساسا من ارتباطها الوثيق بالشركة، والاحتفاظ عادة بمثابة الوسيط في رابط الرضا والربحية، وعلى الرغم من أن هناك جدل فيما يتعلق بالآليات الدقيقة للعلاقة بين الاحتفاظ والربح إلا أن الباحثون بشكل عام اتفقوا على أهمية الاحتفاظ بالزبون كدافع رئيسي لربحية الشركة، وأنه يعامل بشكل متكرر كعنصر حاسم في نماذج ربحية الزبون.

¹ - أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي، المرجع السابق، ص126.

² - مقيّم صبري، محددات الربحية في البنوك التجارية"دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر الجزائري"، مجلة الحقيقة، العدد 31، سكيكدة، جامعة 20 أوت 1955، ص382.

³ - أحمد هادي طالب، اثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص تسويق، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص 11.

2- جذب الزبائن: إن إدارة علاقات الزبائن الناجحة تبدأ مع الحصول على زبائن مناسبين، ويعتبر جذب الزبائن الجدد هو مقياس لقدرة المؤسسة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين، ويقاس هذا الجذب بطرق متعددة، حيث يمكن أن تكون نسبة الزبائن الجدد إلى الزبائن الحاليين، أو مثلا نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن، ويعتمد نجاح مؤسسة الأعمال في الأمد الطويل على قدرتها على جذب عملاء جدد باستمرار كما أن هؤلاء الزبائن يمكن أن يضيفوا وفق العديد من المؤشرات التي ترى المؤسسة ضرورة استخدامها وهي تتعامل مع زبائنها، ومن المهم أن تعي المؤسسات الأعمال أن الزبائن الجدد يختلفون في جوانب عديدة عن زبائنها الحاليين، لذا تحاول هذه المؤسسات جذب والحصول على هؤلاء الزبائن وتشجيعهم وتحفيزهم على شراء وحدات أكثر، وكذلك توجيههم باتجاه السلع والخدمات الأكثر ربحية للمؤسسة.

3- رضا الزبائن: مؤسسات الأعمال أصبحت اليوم أكثر اهتماما بالجانب الإنساني وهو الأهم في التعامل مع الزبون مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر أهمية في رضا الزبون إذ يستحوذ رضا الزبائن على أهمية كبيرة في سياسة أية مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها، لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو معرفة الزبون والقيام بعلاقات طويلة الأمد معه، ويعتبر رضا الزبائن أداة قياس مرتبطة بنجاح إدارة علاقات الزبائن.

وعرف الرضا بأنه "مشاعر تعبر عن السعادة والسرور نتيجة لمقارنة الزبون للخدمة وما يتوقعه منها" إذ يعتبر الرضا دال على الأداء المدرك والتوقعات ففي حالة عجز الأداء عن مقابلة التوقعات فإن الزبون يكون في حالة استياء وخيبة أمل ويترك التعامل مع المؤسسة في المستقبل، وفي حالة أن يكون الأداء مطابقا للتوقعات أو يزيد فإن الزبون يشعر بالارتياح وهذا الرضا العالي يخلق نوعا من الترابط العاطفي مع المؤسسة وكذلك الولاء، لذلك إدارة علاقات الزبائن تعمل على تحسين رضا الزبائن وحثهم لزيادة مشترياتهم، والزبائن الراضين بدورهم يعلمون على نشر كلام متداول إيجابي واستقطاب زبائن جدد مما يؤدي إلى تخفيض كلف الحصول على الزبائن.¹

وهناك ثلاث مستويات تدل على الرضي أو عدم الرضا لدى الزبون وهي كما يلي:²

1-المستوى الأول: الأداء اكبر من التوقعات ويكون في هذه الحالة الزبون راضيا عن المنتج.

2-المستوى الثاني: الأداء يساوي التوقعات ويكون في هذه الحالة الزبون راضي عن المنتج.

¹ احمد هادي طالب، المرجع السابق، ص12.

² مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في مؤسسات الأعمال، ألفا للوثائق، ط1، 2017، ص121.

3-المستوى الثالث: الأداء اقل من التوقعات ويكون في هذه الحالة الزبون رضي عن المنتج.

المطلب الثالث: تقييم الأداء التسويقي

أولاً- تقييم الأداء التسويقي:¹

تستوجب عملية تقييم الأداء التسويقي ضرورة إجراء مسح ميداني شامل للمؤسسة بغرض التعرف على سائر عملياتها التسويقية، والوقوف على العلاقات التي تربط بين مختلف وظائف التسويق، والتوصل إلى خصائص النشاط التسويقي الذي تمارسه المؤسسة واثّر ذلك على أدائها وذلك بهدف الوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي القصور في الأداء والعمل على تحسينه في المستقبل.

إلا أن تقييم الأداء لا يتعلق بوظيفة التسويق فحسب، بل هو احد المفاهيم التي تتسم بالعمومية. حيث تناوله الكتاب في مختلف المجالات، من وجهة النظر الخاصة بالمجال الذي يبحث فيه. فتقييم الأداء التسويقي: "هو التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفاً، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً ومدى نجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".

ويقصد بمعايير الأداء التسويقي، المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية. ويتم تحديد هذه المعايير أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي فالمعيار هو المقياس لما ينبغي أن يكون عليه الشيء وليس ما هو كائن بالفعل، وهذه المعايير عبارة عن مستويات معينة تحدد بواسطتها الإدارة ماذا كانت قد حققت أهدافها أم لا.

ويعني تقييم الأداء التسويقي، الوقوف على مستوى تأدية إدارة التسويق لمختلف وظائفها خلال فترة زمنية معينة بهدف معرفة الانحرافات ومحاولة علاجها من خلال ما يلي:

- مساعدة الإدارة العليا في تعديل برنامج التسويق.
- الكشف عن الأسباب التي أدت إلى وقوع الانحرافات عن الخطط التسويقية.
- تحديد مواضع القوة والضعف في النشاط التسويقي.
- تقدير المركز التنافسي للمؤسسة ومقارنته بمراكز أهم المنافسين.

¹- بوكريطة نوال، اثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2010-2011، ص 121.

ويمس هذا التقييم جميع الأنشطة الفرعية لوظيفة التسويق التي تؤثر في الأداء التسويقي بما فيها المجال المالي، مجال الأنشطة المساعدة لوظيفة التسويق إضافة لذلك من الضروري أيضا تقييم السياسات، والخطط والاستراتيجيات التسويقية وقد عرف "kotler" المراجعة التسويقية هي " اختيار شامل ومنظم ومستقل يتم بصفة دورية للمؤسسة فيما يتعلق بالبيئة التسويقية، الأهداف، الأنشطة والأنظمة التسويقية بتحديد جوانب المشاكل وكذلك الفرص المتاحة ووضع الخطط والتصرفات اللازمة لتحسين الأداء التسويقي".¹

ثانيا- خطوات تقييم الأداء التسويقي

يمر تقييم الأداء التسويقي بعدة خطوات كما يلي:

- أ- تحديد ما الذي يتم قياسه: أي النتائج والعمليات التي تكون موضع المتابعة والرقابة ويتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر على التكلفة، أو التي ترتبط بها الكثير من المشاكل.
- ب- تحديد معايير الأداء التسويقي: وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية للشركة عامة وأهداف إستراتيجية التسويق بصفة خاصة.
- ج- قياس الأداء التسويقي الفعلي: ويتم ذلك في الوقت الصحيح أو المناسب لاكتشاف المشاكل الفعلية أو المحتملة قبل أن يصبح الوقت حرجا بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.
- د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير المستهدفة. ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات مثل:
 - هل الانحراف في الأداء متذبذب أم دائم.
 - هل يتم أداء العمليات بطريقة غير صحيحة.
 - هل عمليات القياس متوافقة أو مناسبة للوصول إلى المعايير المستهدفة².

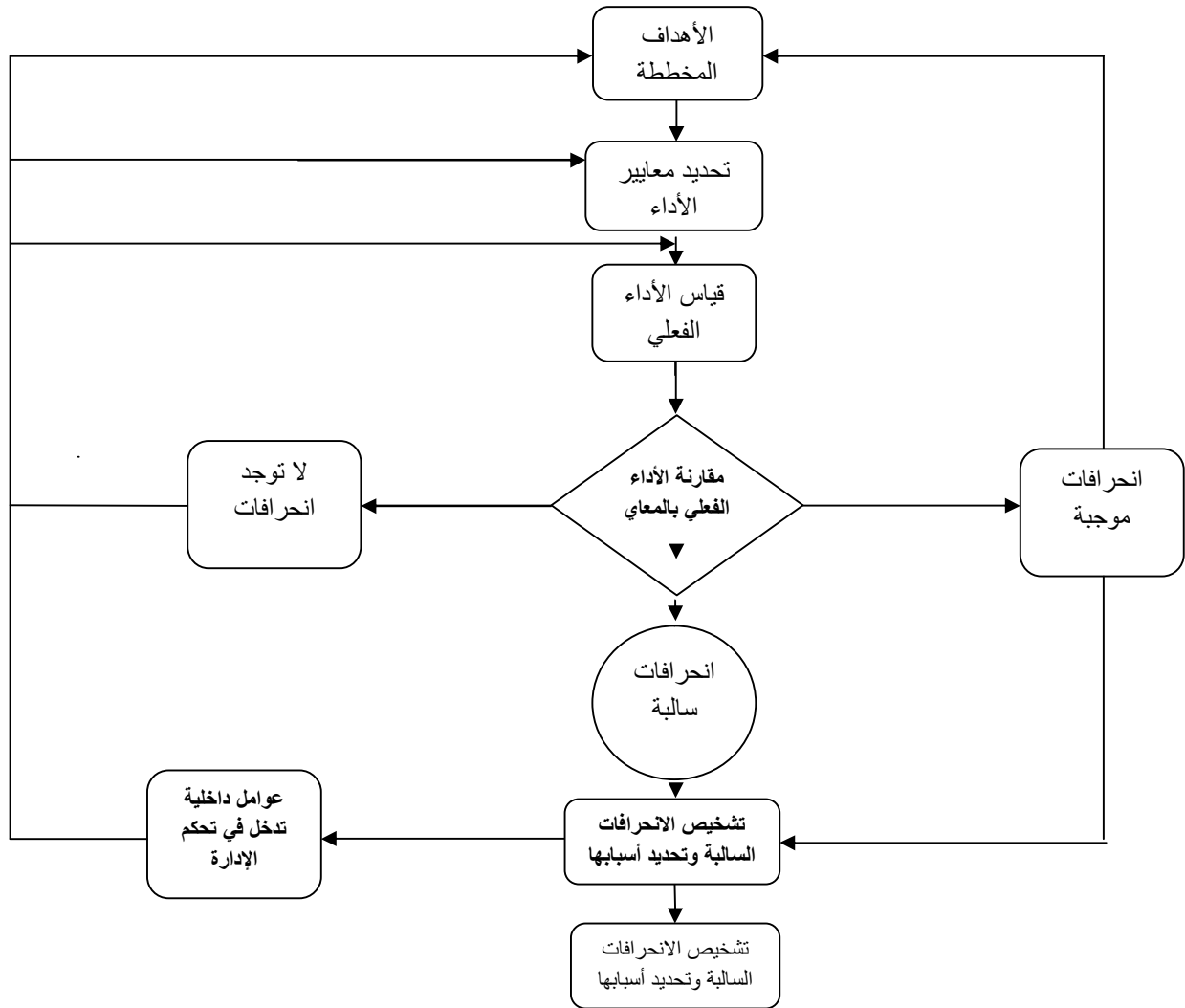
¹ - بوكريطة نوال، المرجع السابق، ص.122.

² - علاء الغرباوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، 2007، ص.273.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية النمو والأداء التسويقي

وسنوضح في الشكل الموالي خطوات تقييم الأداء التسويقي بتفصيل

الشكل رقم (03) خطوات تقييم الأداء التسويقي "خريطة تدفق إجراءات التقييم"



المصدر: علاء الغرباوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، 2007، ص 272.

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية النمو والأداء التسويقي

من خلال ما تطرقنا له في هذا المبحث تبين لنا أن الأداء التسويقي هو المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، حيث يرتبط هذا المفهوم بكل من الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية والأهداف، ولكي نقيم المؤسسة أدائها تستخدم مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء التسويقي، وهذه المؤشرات تسمح للمؤسسة بمعرفة أوجه القصور والانحرافات في أدائها وتصحيحها، وذلك بهدف الوصول إلى الأهداف التسويقية المطلوبة، وستكون الدراسة الميدانية للمؤسسة في الفصل الثاني المرآة العاكسة للجانب النظري.

المبحث الثالث: اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي

تعتبر إستراتيجية النمو في المؤسسات الإنتاجية على قدرة المؤسسة وقوتها في تبني أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة تسمح لها بالاستقرار في السوق، حيث نجد أن المؤسسة الأكثر استخداماً لإستراتيجية النمو بأنواعها "التكامل، التركيز، التنويع" هي الأكثر قدرة على اختراق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح العلاقة التي تربط بين أبعاد إستراتيجية النمو "التكامل، التركيز التنويع" على الأداء التسويقي من خلال الدراسات السابقة وقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث سنتناول في المطلب الأول: أثر إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي.

المطلب الثاني: اثر إستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي.

المطلب الثالث: اثر إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي.

المطلب الأول: أثر إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي

أ- اثر إستراتيجية التنويع على الربحية:

1- أثرها على التكلفة والسعر: أن إضافة منتجات جديدة من خلال التنويع في حافظة الأنشطة والتي تشبع حاجات وتلبي رغبات جديدة أو غير مشبعة سابقاً لزبائن، له اثر على التكلفة والسعر فعلى جانب الطلب سوف تؤدي القابلية للإحلال بين السلع إلى زيادة انخفاض الأسعار في المؤسسات المنوعة بالمقارنة بمثيلاتها في المؤسسات المتخصصة فمثلاً المنتجون المتخصصون في إنتاج أكياس البلاستيك والورق الذين يعملون بصورة مستقلة، سوف لا يأخذون في اعتبارهم بطريقة واضحة عند وضع الأسعار الحقيقية، إن زيادة سعر إحدى السلع يزيد من استهلاك الأخرى، لكن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التنويع وتنتج مثلاً سلعة متكاملة كالشاي والسكر سوف تميل إلى خفض أسعارها، وعلى جانب الإنتاج اذا انخفضت التكلفة الحدية لإحدى السلع زاد انخفاضها بزيادة إنتاج السلع الأخرى

2- أثرها على زيادة الأرباح: إن الهدف الأساسي في تبني إستراتيجية التنويع هو زيادة أرباحها، سواء بزيادة صافي الأرباح عامة، المتحصل عليها من جميع المنتجات أو بعد إضافة هذا المنتج، أو تحقيق الربح من المنتج الجديد على حدة، فحتى تنجح إستراتيجية التنويع في زيادة أرباح المؤسسة، فإنها يجب أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض أسعار على لتلك المنتجات، وكذا تمكينها من إدارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل.¹

¹ - عمر تيمجددين، مرجع سبق ذكره ص77.

3- أثرها على توزيع المخاطر: يمكن توزيع المخاطر من خلال التنويع إلى عدد من مجالات الأنشطة غير المترابطة، وذلك لتخفيض المخاطر في حالة القيام باستثمار وحيد ففكرة اختيار محفظة من الاستثمارات لتخفيض هذا الخطر من خلال تبني التنويع كإستراتيجية، والشراء يمكن القول انه سيؤدي إلى تكوين محافظ من مجالات النشاط غير المترابطة والتي يتم تحقيقها من خلال الاستحواذ والشراء.¹

ب- اثر إستراتيجية التنويع على الحصة السوقية ورقم الأعمال:

1- أثر إستراتيجية التنويع على الحصة السوقية: التنويع في المنتجات يساعد على المؤسسة على كسب مركز تنافسي كبير، وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية، من خلال إدخال منتجات جديدة أو التحسين الموجود فيها حتى تتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود، أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين.²

2- أثر إستراتيجية التنويع على رقم الأعمال: إن تكوين مجموعة من المنتجات متكاملة أو مترابطة أو مكملة لبعضها، يحتاج إلى دراسة مدى أو درجة ترابط مبيعات المنتج الجديد مع مبيعات المنتج أو المنتجات الحالية القائمة وهذا الترابط قد يكون بالسالب أو بالموجب، اي قد يكون المنتج الجديد منافس للقائم أو قد يكون مكمل له وقد يضطر المنتج إلى إضافة منتج منافس إذا توقع إقدام بعض المنافسين على إنتاجه، فيرى السبق في إنتاجه بدلا أن يكون مضطرا إلى ذلك في وقت لاحق، وان هذا المنتج الجديد سوف يقوم بناء على حجم وشكل الطلب عليه أكثر ربحا من غيره أو من المنتجات القائمة، ومن ناحية أخرى يمكن أن يكون المنتج أكثر ربحا إذا تغيرت أذواق المستهلكين ورغباتهم على الشراء الكافي من المنتج القائم بعكس ما هو متوقع للمنتج الجديد، كما قد تكون لإضافة منتج جديد اثر على مبيعات المنتجات الحالية وذلك بان زيادة مبيعات احدهما تتبعها زيادة مبيعات الأخرى إذا كان المنتج الجديد مكمل.³

المطلب الثاني: اثر إستراتيجية التكامل العمودي على الأداء التسويقي

قبل التطرق إلى تبيان الأثر سنتطرق إلى تعريف التكامل العمودي "الراسي" حيث يعرف على انه "هو التموقع بمنبع أو بمصب النشاط الأصلي، بدلا من الشراء أو البيع في مراحل متتالية ومتصلة لتصنيع وتوزيع المنتج".

¹ - المرجع السابق، ص 78.

² - جعيجع نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 104 .

³ - المرجع نفسه، ص 105.

تكامل عمودي وحجم الإنتاج: في بداية أي صناعة يسود تكامل راسي قوي، حيث تقوم كل شركة بعدد كبير من الأنشطة والتفسيرات الرئيسية لذلك هي انه في البداية، حجم العمليات يكون صغيرا جدا للقيام بعمليات الشراكة والصناعات الناشئة بحاجة إلى أنواع جديدة من المواد، المعدات والموزعين... الخ والتي لا توجد في السوق

وخلال هذه الصناعة، وعندما تصل إلى حجم معين ستعرف الصناعة أنشطة مختلفة من العمليات ويصبح بذلك من الممكن الاستعانة بمصادر خارجية في العديد من هذه الأنشطة، ولتحقيق التوازن المناسب يعني أن يتحقق التكامل لدى مؤسسة ما، ينبغي ان توازن هاته المؤسسة بين إستراتيجية التكامل الراسي وإستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية، حيث نفترض إن الآثار المباشرة لكل من التكامل الراسي وإستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية في محفظة منتجات الشركة، ونجاح المنتج وأداء الشركة كلها تتسم بخاصية تناقص الغلة على شكل دالة تشبه في شكلها حرف U مقلوب.

ويمكن أن تنتج عن التكامل الراسي آثار تؤدي إلى تناقص في النتائج على صعيد الشركات لعدد من الأسباب على سبيل المثال، يسلط الضوء على عيوب التكامل الراسي واسعة النطاق مثل زيادة في التكاليف الإدارية في تنسيق التكامل عبر مراحل متعددة من سلسلة القيمة وإمكانية وجود قدرات فائضة أو ناقصة للموارد بسبب الإنتاجية غير متكافئة أو غير متوازنة عبر أنشطة سلسلة القيمة المختلفة، وكذا التقادم التكنولوجي، وعدم المرونة الإستراتيجية، وزيادة حواجز التنقل وحواجز الخروج.

وهكذا، فإن توسع درجة التكامل الراسي وانخفاض درجات الحرية الإستراتيجية يؤديان كذلك الى زيادة البيروقراطية والتكاليف المرتبطة بها. فعند فقدان المرونة الإستراتيجية والزيادة في التكاليف البيروقراطية ستفوق العيوب كل الفوائد المكتسبة من خلال التكامل الراسي، هذه الحجج تشير إلى أن العلاقة بين درجة التكامل الراسي وكل من الأداء على صعيد الشركات هو على شكل U مقلوب.¹

¹ - العبد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص107.

الشكل رقم (04): علاقة أداء المؤسسة بدرجة التكامل العمودي



المصدر: العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار إستراتيجي لنمو بأداء المؤسسة، أطروحة

دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، 2016، ص.108

المطلب الثالث: اثر إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي

• التركيز على العملاء: كون العملاء احد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري، أصبحوا محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة تلئم احتياجات العملاء وتلبي احتياجاتهم الظاهرة والضمنية. لهذا على المؤسسة التركيز على رضا العميل بدل التركيز على تحقيق الأرباح في المدى القصير، لان رضا العملاء عن منتجات المؤسسة يضمن بقاء المؤسسة في البيئة التنافسية ونموها ويحقق لها أرباح عالية نتيجة نمو المبيعات في المدى الطويل. ويكون ذلك من خلال:

- التعرف الدائم على حاجيات العملاء الحالية والمتوقعة.
- ضرورة إنتاج سلع، أو تقديم خدمات مناسبة لهذه الحاجيات.
- قياس مدى رضا العميل عن جودة المنتجات.¹

¹ - نور الدين حامد، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص.43.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل، وجدنا أن إستراتيجية النمو، تعبر عن إحدى البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي التي تحقق النمو بالمؤسسات، فتسعى المؤسسات لتبني هذه الإستراتيجية سعياً منها لتحقيق أهداف جديدة أعلى من أهدافها السابقة وتحقيق نمو في الحصة السوقية ورقم الأعمال من خلال إستراتيجية النمو بأنواعها "إستراتيجية التكامل، التنويع، التركيز" وتختار المؤسسة ما بين هته الأنواع للإستراتيجية حسب قدرتها المالية وقوتها في السوق، وبعد تبني المؤسسة لأي إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات تحاول القيام بقياس أثرها على أدائها بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة باعتباره النتيجة النهائية التي تبين للمؤسسة وضعها القائم في السوق ومنه تحاول كشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت وبهذا تحقق المؤسسة أهدافه المطلوب تحقيقها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لمؤسسة المركب الصناعي التجاري أقروديف المسيلة

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص

المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد دراسة وتحديد الإطار النظري في الفصل الأول لهذه الدراسة، سنحاول في الفصل الثاني إبراز مدى اعتماد المركب الصناعي التجاري أقروديف على إستراتيجية النمو، وانعكاس هذه الإستراتيجية على الأداء التسويقي إذ تكمن أهمية هذا الفصل في الربط بين الدراسة النظرية والنتائج التطبيقية ولدراسة هذا الفصل تم الاعتماد على أداة الاستبانة، حيث قمنا بتوزيع استبيان متعلق بإطارات المؤسسة لمعرفة آرائهم حول إستراتيجية النمو وتأثيرها على الأداء التسويقي مع استخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص

المطلب الأول: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري أقروديف

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية.

المطلب الرابع: مهام مصالح المؤسسة.

المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: النموذج النظري للدراسة.

المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة.

المطلب الرابع: التعريف بمجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان.

المطلب الثاني: خلاصة نتائج فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

المبحث الأول: التعريف بميدان التريص

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف في تطبيقها لإستراتيجية النمو بأنواعها والأثر الذي تحدثه هذه الإستراتيجية على الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة.

وسنتطرق في هذا الفصل أيضا إلى عرض وتقديم الشركة التابعة "المركب الصناعي التجاري اقروديف" وإبراز أهدافها ومهامها وهيكلها التنظيمي، وتم تقسيم هذا المبحث إلى أربع مطالب:

المطلب الأول: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري اقروديف بالمسيلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري اقروديف بالمسيلة.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية.

المطلب الرابع: مهام مصالح المؤسسة.

المطلب الأول: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري اقروديف بالمسيلة

1- نشأة المركب الصناعي التجاري اقروديف بالمسيلة:

الشركة التابعة للمركب الصناعي التجاري اقروديف بالمسيلة. أنشأت من شهر أكتوبر 1997 "مخلص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27" في اطار اعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف الى مجمع الرياض سطيف تحولت الى شركة مساهمة راس مالها الى 497000.000 دج سنة 2005/04/30.

2- المقر الاجتماعي:

طريق برج بوعريريج

صندوق بريد رقم 111 المسيلة

الهاتف 035.55.16.86

الفاكس 035.55.00.60

السجل التجاري 98.B.562030

3- الممتلكات

- تمتلك الشركة التابعة لمركب الصناعي التجاري اقروديف بالمسيلة مسمدتين ومطحنة واحدة علما ان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

مطحنة السميد والدقيق انجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الانتاجية 2000 قنطار يوميا" 1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين"¹

تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج

تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981.

ارتفعت القدرة الإنتاجية الى 3000 قنطار يوميا سنة 1999 بزيادة "500 قنطار صلب، 500 قنطار لين"

تكلفة لرفع القدرة الانتاجية قدرت ب 242.202.253.51 دج

- مطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يوميا و قدرة تكلفة المشروع 563.968.101.84 دج وكان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

4- قدرة الطحن:

القمح الصلب: Q/j5.500

القمح اللين: 1.500

القدرة الإنتاجية السميد 3630 قنطار يوميا "سميد ممتاز بنسبة استخراج 66"

الدقيق 1080 قنطار يوميا "دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر ب72"

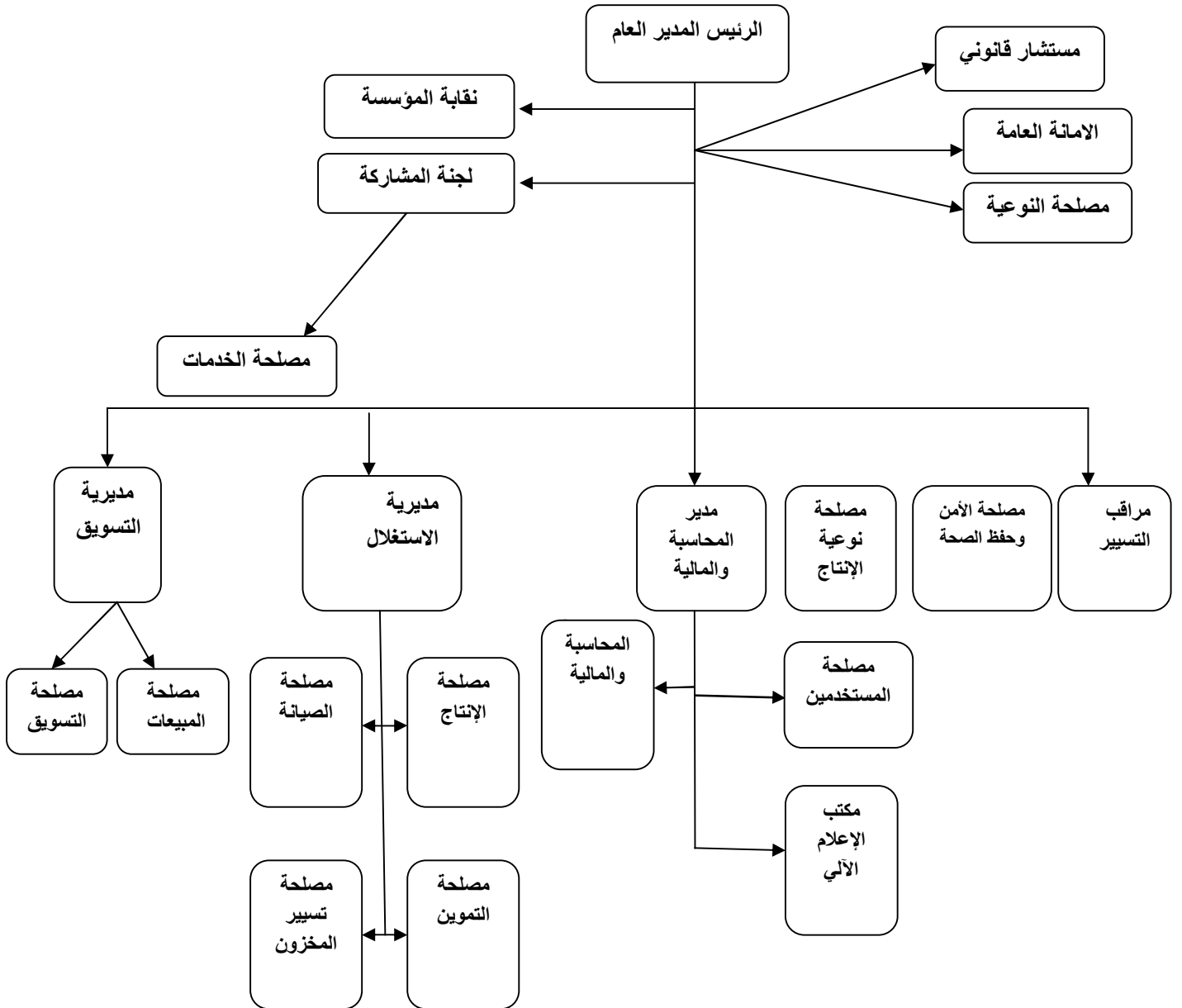
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري اقروديف

ان الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع الشركة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة.²

¹ - مصلحة المستخدمين المركب الصناعي التجاري اقروديف

² - مصلحة المستخدمين المركب الصناعي التجاري اقروديف.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري اقروديف المسيلة



المصدر مصلحة: المستخدمين المركب الصناعي التجاري اقروديف

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

ينشط المركب الصناعي التجاري اقروديف

في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فان بالمركب الصناعي التجاري اقروديف بالمسيلة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها

- تعظم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفريضة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا مشاكل الإنتاج التوزيع والاتصال
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المطلب الرابع: مهام مصالح المؤسسة

1 - رئيس المدير العام: مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .
- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر .
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة¹.
- وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :
- قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي "الهيكلي" للوحدة وتتوزع مهامه إلى النواحي التالية:
أولاً- قسم التنظيم والتسيير الداخلي -الهيكلي- للوحدة:
- 1- **الأمانة العامة:** تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة .
- 2- **مسؤول ضمان النوعية:** مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءً كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.
- 3- **المحاسب:** يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .
- 4- **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .
- 5- **مكتب مساعد الأمن والوقاية:** ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار .
- ثانياً- قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:**
وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:
- 1 - **مديرية الاستغلال:** وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:
1-1 **مصلحة التموين:** ومن مهامها ما يلي:
 - شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج .
 - تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج .
- 2-1 **مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذه محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

¹ - مصلحة المستخدمين المركب الصناعي التجاري اقروديف.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

• مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.¹

• مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من اللين خلال 24 ساعة .

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد .
- فرع الطحن والإنتاج .
- فرع الشحن والتوزيع .

ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح .

1-3 مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكترونيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات .
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات .

1-4 مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب .
- فرع تسيير مخزونات الأكياس .
- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات .

2- مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية² .

3 - مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

¹ مصلحة المستخدمين المركب الصناعي التجاري اقروديف.

² مصلحة المستخدمين المركب الصناعي التجاري اقروديف.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

1-3 مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق .
- فرع المحاسبة العامة .
- فرع محاسبة المبيعات .
- فرع المحاسبات .

2-3 مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين .
- فرع الخدمات الاجتماعية .

3-3 مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة .
- المتابعة الميدانية للاستثمارات .

مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.¹

¹ - مصلحة المستخدمين المركب الصناعي التجاري اقروديف.

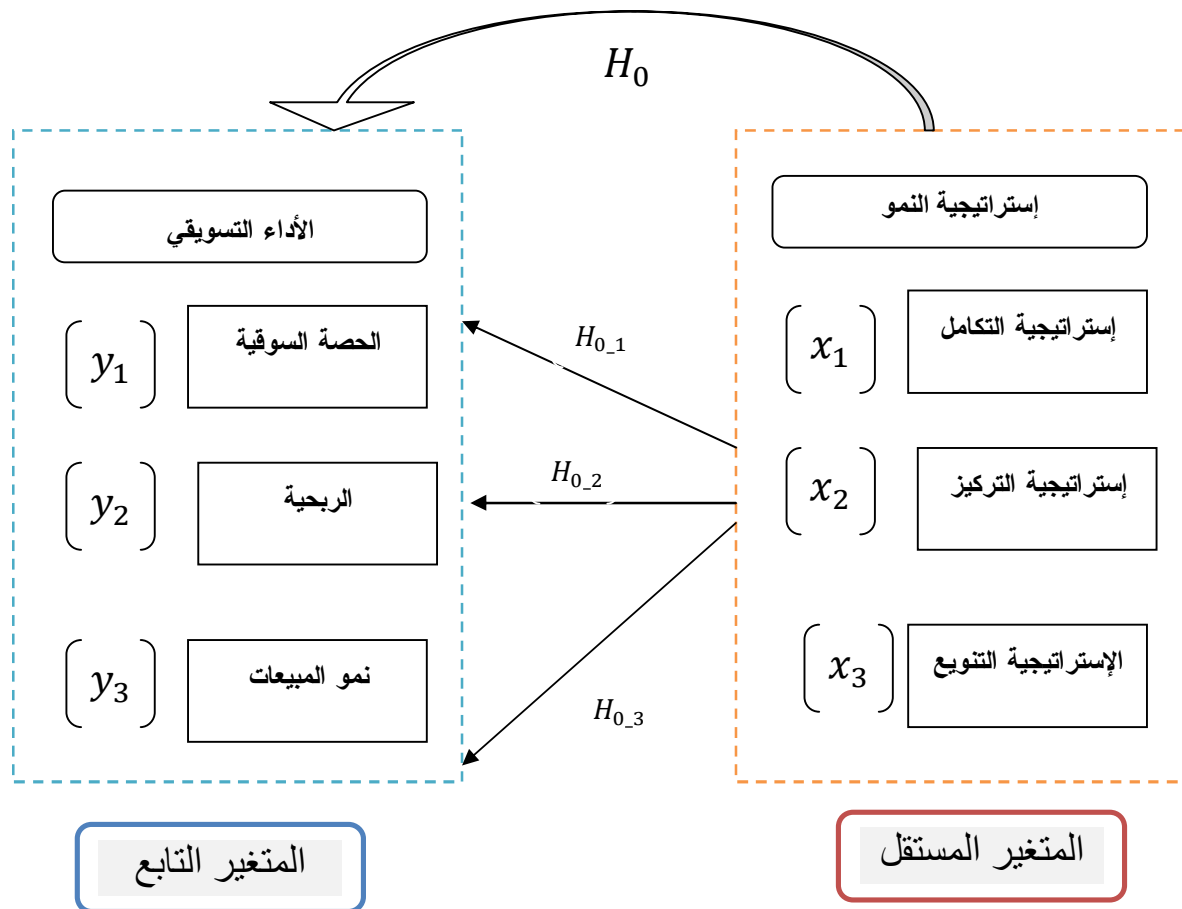
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المبحث الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة حيث قسمناه إلى أربعة مطالب، سيكون في المطلب الأول النموذج النظري لأداة الدراسة والمطلب الثاني سنحاول فيه التعريف بأداة الدراسة، أما المطلب الثالث فسننظر إلى أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة والمطلب الرابع والأخير فسيكون التعريف بمجتمع الدراسة.

المطلب الأول: النموذج النظري للدراسة

بناء على الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، تم تشكيل نموذج للدراسة يوضح متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية النمو بأبعادها "إستراتيجية التكامل التركيز التنوع" والمتغير التابع والمتمثل في الأداء التسويقي "الحصة السوقية الربحية نمو المبيعات" الشكل رقم (06) يبين نموذج الفرضي للدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا الدراسة النظرية، والدراسات السابقة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

الفرضية العامة/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لإستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بالمركب الصناعي التجاري اقروديف المسيلة.

ويتفرع من الفرضية العامة إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

H_{0_1} . لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي للمركب الصناعي التجاري اقروديف.

H_{0_2} . لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي للمركب الصناعي التجاري اقروديف المسيلة.

H_{0_3} . لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي للمركب الصناعي التجاري اقروديف المسيلة.

المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة

ل للوصول إلى تحقيق أو نفي فرضيات الدراسة قمنا باستخدام الدراسة الكمية باستخدام الاستبانة وذلك لطبيعة الدراسة المراد الوصول إليها.

أولاً- الاستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه والمتمثلة في مامدى تأثير إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ويرسل بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث.

1- تصميم الاستبيان:

- تحديد إطار البحث وأهدافه ونفاصيله لتجنب الحصول على معلومات سطحية وبعيدة عن الموضوع.

- تحديد المشكلة وتحديد العينة بدقة.

- صياغة الأسئلة وتحديدتها في الاستبيان.

- مراجعة الاستبيان وتجريب الاستمارة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

• جدول محاور الاستبيان

جدول رقم (01) جدول محاور الاستبيان:

محاور كل قسم		عنوان القسم	أقسام الاستمارة
الرقم	عنوان المحور	المعلومات الديمغرافية	القسم الأول
04	البيانات الشخصية		
18	إستراتيجية النمو	المحور الأول	القسم الثاني
12	الأداء التسويقي	المحور الثاني	
30			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول رقم (02) جدول سلم ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا بشدة
الوزن المرجع	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا- إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه للأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولية لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

01- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

1-1 صدق الظاهري لأداة الدراسة:

ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين (انظر الملحق رقم 02) من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة .

1-2 صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات كل الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 30 فرد وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

✓ قاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية، فإنه يوجد ارتباط معنوي

✓ أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي

مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

1-3 صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب طلبة ين على برنامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، وعليه نقوم باختبار صدق الاتساق الداخلي والبنائي والثبات لفقرات كل استبيان كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

أولاً- الصدق الداخلي والبنائي للاستبيان:

1- الصدق الداخلي لعبارات للمحور الأول: إستراتيجية النمو

1-1 صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول / إستراتيجية التكامل

الجدول رقم (03) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد الأول/ إستراتيجية التكامل

أبعاد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig (significant)	النتيجة
اللبعد الأول /إستراتيجية التكامل	1.	يتم اختيار الموردين للموارد الأولية في مؤسستنا على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المورد.	,452*0	0,010	دال إحصائيا
	2.	يتم اختيار الموردين للموارد الأولية في مؤسستنا على أساس النوعية الأفضل.	,601**0	,0000	دال إحصائيا
	3.	تتبع مؤسستنا أسلوب البيع المباشر لمنتجاتها.	,534**0	,0020	دال إحصائيا
	4.	تقوم مؤسستنا بالسيطرة على مورديها في عملية الإنتاج.	,1710	,3670	غير دال إحصائيا
	5.	تسعى مؤسستنا لإقامة مراكز توزيع لمنتجاتها في السوق.	,477**0	,0080	دال إحصائيا
	6.	تقوم مؤسستنا بتقديم منتجات جديدة بدلا من القديمة وفقا لاحتياجات العملاء في السوق.	,434*0	0,010	دال إحصائيا
	7.	تقوم مؤسستنا بإجراء تطوير على منتجاتها الحالية بشكل مستمر وبما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم.	,542**0	,0020	دال إحصائيا
	8.	تقوم مؤسستنا بتخفيض كلفة منتجاتها من خلال زيادة كمية المبيعات.	,548**0	,0020	دال إحصائيا

قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29

درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية -1 = 30-1 = 29

** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

✓ قاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول/ إستراتيجية التكامل والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.601 و 0.434) وهي اكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 وعند 0.05 ومنه تعتبر فقرات البعد الأول/ إستراتيجية التكامل صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

وأظهرت نتائج الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 04: "تقوم مؤسستنا بالسيطرة على مورديها في عملية الإنتاج." غير دالة إحصائياً حيث أن r المحسوبة $R_{cal}=0.171$ أقل من قيمة r الجدولية، كما أنه أيضاً قيمة $SIG=0.367$ (مستوى المعنوية) (significant) أكبر من مستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي لذا يتوجب حذفها من الاستبيان كما أنه وخلال حساب ثبات البعد 02 / إستراتيجية التكامل تبين أنه بعد حذف العبارة رقم 02 فإن قيمة الفا كرومباخ ترتفع (انظر الجدول المتعلق بحساب ثبات الاستبيان).

1-2 صدق الاتساق الداخلي للبعد 02 / إستراتيجية التركيز

الجدول رقم (04) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارة البعد 02 / إستراتيجية التركيز

أبعاد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig (significant)	النتيجة
البعد 02 / إستراتيجية التركيز	9.	تركز مؤسستنا في تقديم منتجات ذات مواصفات خاصة لعملائها.	0,230	0,221	غير دال إحصائياً
	10.	تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض التحسينات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء.	0,404*	0,027	دال إحصائياً
	11.	تهتم مؤسستنا بتقديم عروض على منتجاتها لفئة معينة من العملاء.	0,729**	0,000	دال إحصائياً
	12.	تقوم إدارة مؤسستنا بتحسين عملية تسويق منتجها وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار.	0,549**	0,002	دال إحصائياً
	13.	تركز مؤسستنا على تسويق عدة منتجاتها داخل قطاع سوقي واحد.	0,452*	0,012	دال إحصائياً

قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29
درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 30 - 1 = 29

** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

✓ قاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 02 / إستراتيجية التركيز والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائياً، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.404 و 0.729) وهي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

اكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 وعند 0.05 ومنه تعتبر فقرات البعد 02 / إستراتيجية التركيز صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه. وأظهرت نتائج الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 09: "تركز مؤسستنا في تقديم منتجات ذات مواصفات خاصة لعملائها" غير دالة إحصائيا حيث أن r المحسوبة $R_{cal} = 0.230$ أقل من قيمة r الجدولية، كما أنه أيضا قيمة $SIG = 0.221$ (مستوى المعنوية) (significant) أكبر من مستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي لذا يتوجب حذفها من الاستبيان كما انه وخلال حساب ثبات البعد 02 / إستراتيجية التكامل تبين انه بعد حذف العبارة رقم 02 فان قيمة ألفا كرومباخ ترتفع (انظر الجدول المتعلق بحساب ثبات الاستبيان).

3-1 صدق الاتساق الداخلي للبعد 03 / الإستراتيجية التنويع

الجدول رقم (05) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد 03 / الإستراتيجية التنويع

أبعاد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig (significant)	النتيجة
البعد 03 / الإستراتيجية التنويع	.14	تقوم مؤسستنا بتوزيع منتجاتها وتقديم أصناف مختلفة لمختلف شرائح عملائها.	0,570**	0,001	دال إحصائيا
	.15	نتجه مؤسستنا نحو إضافة أسواق جديدة لأسواقها الحالية في الداخل والخارج.	0,499**	0,005	دال إحصائيا
	.16	نتجه مؤسستنا نحو تطوير أساليب تسويق منتجاتها وتوسيعها باستمرار بإضافة أساليب تقديم جديدة.	0,472**	0,009	دال إحصائيا
	.17	تسعى مؤسستنا إلى تنويع منتجاتها في السوق.	0,214	0,255	غير دال إحصائيا
	.18	تسعى مؤسستنا للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية.	0,418*	0,022	دال إحصائيا

قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29
درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 30 - 1 = 29

** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

✓ قاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فانه يوجد ارتباط معنوي

أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فانه يوجد ارتباط معنوي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 03 / الإستراتيجية التنويع والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.418 و 0.570)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

وهي اكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.01 وعند 0.05 ومنه تعتبر فقرات البعد 03 / الإستراتيجية التنوع صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

وأظهرت نتائج الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 17: "تسعى مؤسستنا إلى تنوع منتجاتها في السوق" دالة إحصائيا حيث أن r المحسوبة $R_{cal} = 0.214$ أقل من قيمة r الجدولية، كما أنه أيضا قيمة $SIG = 0.255$ (مستوى المعنوية) (significant) أكبر من بمستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي لذا يتوجب حذفها من الاستبيان كما انه وخلال حساب ثبات البعد 02 / إستراتيجية التكامل تبين انه بعد حذف العبارة رقم 02 فان قيمة ألفا كرومياخ ترتفع (انظر الجدول المتعلق بحساب ثبات الاستبيان).

2- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الأداء التسويقي

1-1 صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول/ الحصة السوقية

الجدول رقم (06) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد الأول / الحصة السوقية

أبعاد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig (significant)	النتيجة
للبعد الأول / الحصة السوقية	19.	تناسب حصة المؤسسة في السوق مع قدراتها المتاحة.	,791**0	0,000	دال إحصائيا
	20.	تسعى مؤسستنا باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية.	,772**0	0,000	دال إحصائيا
	21.	تسعى مؤسستنا إلى توسيع حصتها السوقية.	,560**0	0,001	دال إحصائيا
	22.	تعتبر المؤسسة الحصة السوقية الحالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها.	,688**0	0,000	دال إحصائيا
	23.	تتميز المؤسسة بحصة سوقية أعلى من منافسيها.	,509**0	0,004	دال إحصائيا

قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29

درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 30 - 1 = 29

** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

✓ قاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فانه يوجد ارتباط معنوي

أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فانه يوجد ارتباط معنوي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول/ الحصة السوقية والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.791 و 0.509) وهي اكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.01 ومنه تعتبر فقرات البعد الأول / الحصة السوقية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

1-2 صدق الاتساق الداخلي للبعد 02 / الربحية

الجدول رقم (07) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد 02 / الربحية

أبعاد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig (significant)	النتيجة
البعد 02 / الربحية	.24	حققت مؤسستنا تقدما ملحوظا في صافي الإرباح خلال سنوات الأخيرة.	.661**0	0,000	دال إحصائيا
	.25	حققت مؤسستنا عائد على الاستثمار خلال السنوات الأخيرة.	.739**0	0,000	دال إحصائيا
	.26	تعمل مؤسستنا على زيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها السوقية.	.516**0	0,004	دال إحصائيا
	.27	تسعى مؤسستنا السيطرة على تكاليفها.	.418*0	0,021	دال إحصائيا
<p>قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 30 - 1 = 29</p> <p>** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01</p> <p>* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05</p> <p>✓ قاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي</p> <p>أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.</p>					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 02/ الربحية والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.739 و 0.418) وهي اكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.01 ومنه تعتبر فقرات البعد 02 / الربحية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

1-3 صدق الاتساق الداخلي للبعد 03 / نمو المبيعات

الجدول رقم (08) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد 03 / نمو المبيعات

أبعاد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig (significant)	النتيجة
للبعد 03 نمو المبيعات	28	حققت مؤسستنا نمو ملحوظا في المبيعات خلال السنوات الأخيرة.	,431*0	0,017	دال إحصائيا
	29	زاد معدل نمو مبيعات مؤسستنا بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة.	,786**0	0,000	دال إحصائيا
	30	شهدت مؤسستنا زيادة في حجم مبيعاتها خلال السنوات الأخيرة.	,526**0	0,003	دال إحصائيا

قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29
درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 30 - 1 = 29

** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

✓ قاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 03 / نمو المبيعات والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.520 و 0.720) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 ومنه تعتبر فقرات البعد 03 نمو المبيعات / صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

1- الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان

جدول رقم (09): يبين الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

محاور الاستبيان	الرقم	البعد	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
أبعاد المحور 01	01	البعد الأول / إستراتيجية التكامل	,795**0	,0000	دال إحصائيا
	02	البعد 02 / إستراتيجية التركيز	,770**6	,0000	دال إحصائيا
	03	البعد 03 / الإستراتيجية التنوع	,612**0	,0000	دال إحصائيا
أبعاد المحور 02	1	البعد الأول / الحصة السوقية	,951**0	0,000	دال إحصائيا
	2	البعد 02 / الربحية	,824**0	0,000	دال إحصائيا
	3	البعد 03 / نمو المبيعات	,433*0	0,010	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

- من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل بعد والمعدل الكلي لعبارات محورها دالة إحصائياً، حيث قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0,01، ومنه تعتبر محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانيا- ثبات الاستبيان:

جدول رقم (10): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لفقرات الاستبيان

بعد حذف العبارات غير متسقة داخليا مع محورها				قبل حذف أي عبارة غير متسقة داخليا مع محورها			
النتيجة	عدد الفقرات	يصبح معامل ألفا كرونباخ	رقم العبارة المحذوفة	النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
يرتفع قيمة الثبات	7	562,0	رقم 04	غير ثابت	8	59,50	البعد الأول / إستراتيجية التكامل
يرتفع قيمة الثبات	4	566,0	رقم 09	ثابت	5	962,0	البعد 02 / إستراتيجية التركيز
يرتفع قيمة الثبات	4	636,0	رقم 17	ثابت	4	610,0	البعد 03 / الإستراتيجية التنوع
يرتفع قيمة الثبات	15	696,0	17/09/04	ثابت	18	396,0	المحور الأول: إستراتيجية النمو
عدم حذف أي عبارة من البعد				ثابت	5	0,676	البعد الأول / الحصة السوقية
عدم حذف أي عبارة				ثابت	4	666,0	البعد 02 / الربحية
عدم حذف أي عبارة				ثابت	4	635,0	البعد 03 / نمو المبيعات
عدم حذف أي عبارة				ثابت	12	,7220	المحور الثاني: الأداء التسويقي
يرتفع قيمة الثبات	27	777,0	17/09/04	ثابت	30	487,0	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS .V25

- من خلال الجدول أعلاه نجد فان قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت **0.748** وهذا دون حذف الفقرة رقم 17/09/04 وبهدفهم ومن من فقرات الاستبيان ككل كونها غير متسقة داخليا مع أبعادها فان قيمة الإجمالية للثبات فقرات الاستبيان يرتفع إلى قيمة قدرها **0.777** وعليه يتوجب حذف العبارة: 17/09/04 وهذا في إطار فإن

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

يصبح عدد عبارات الاستبيان بعد تطبيق عليه إجراءات الصدق والثبات مكون من 27 عبارة وذلك حتى نكون واثقين من نتائج المتحصل عليها بأكثر دقة وموضوعية وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. واكبر من الحد الأدنى 0.6 ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة

الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 25) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

4- اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

5- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة .

6- تحليل الانحدار البسيط: توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

07- معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

المطلب الرابع: التعريف بمجتمع الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة:

فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، فقد تضمن إطارات المؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على 50 إطار من مجموع إطارات مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة
ثانياً- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من 50 إطار بالمؤسسة حيث تم توزيع 50 استمارة على إطارات المؤسسة وتم استلام كل الاستمارات الموزعة على إطارات المؤسسة ولم يسترجع أي منها
ثالثاً: طريقة اختبار عينة الدراسة

أ- اختبار التوزيع بيانات العينة المستخدمة في الدراسة

01- اختبار كشف التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات العينة على عبارات الاستبيان

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov ، طريقة حساب معاملي الالتواء والنقلطح وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk).

- كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 30، كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات اقل من 50 وفي دراستنا نستخدم هذا الأخير.¹
- وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:
- أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.
- أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي طبيعي.

- وفيما يلي بعض الأساليب الإحصائية المعلمية واللامعلمية للتوضيح :

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص156.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

الأساليب الإحصائية اللامعلمية	الأساليب الإحصائية المعلمية	
اختبار مان ويتني Test de Mann-Whitney	اختبار ت' T- Test des échantillons indépendants	اختبار الفرق بين متوسطين
سبيرمان	بيرسون	اختبار الارتباط بين متغيرين

وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع إجابات العينة نستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

جدول رقم (11) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnova				
Sig.	df	Statistic	Sig.	df		Statistic
0,5650	50	0,971	0,200*	50	0,074	بيانات إجابات العينة على إجمالي جميع فقرات المحور الأول: إستراتيجية النمو
0,813	50	0,986	0,200*	50	0,090	بيانات إجابات العينة على إجمالي جميع فقرات المحور الثاني: الأداء التسويقي

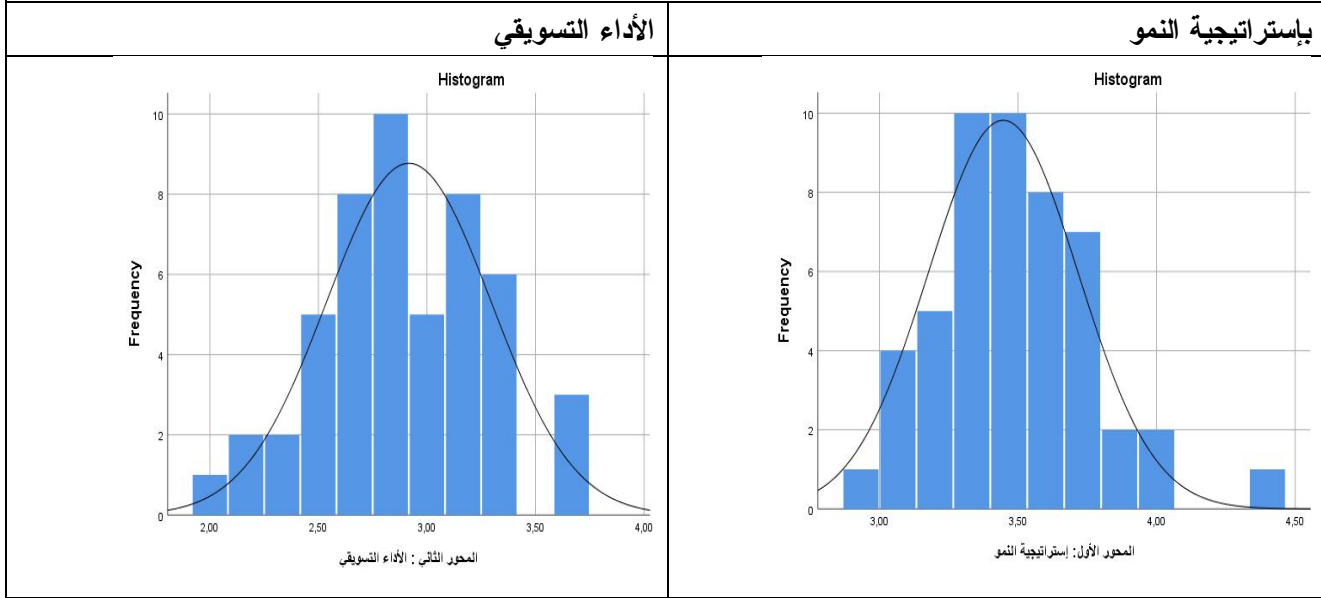
كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات أقل من 50 واختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50 وفي دراستنا نستخدم قيم هذا الأخير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov تظهر أن مستوى المعنوية $0.200 = sig$ وهي أكبر من (0.05)، وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الأول المتعلق بـ المتعلق بإستراتيجية النمو أما بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور المتعلق بـ المحور المتعلق الأداء التسويقي فإن مستوى المعنوية $0.200 = sig$ وهي أكبر من (0.05) مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي والشكل التالي يوضح المدرج التكراري للمتغيرات ومنحى التوزيع الطبيعي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

الشكل رقم (07): بين بيانات متغيرات الدراسة (باستراتيجية النمو، الأداء التسويقي) منحى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS .V25

2- عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم: (12) يبين توزيع العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	39	78,0
	أنثى	11	22,0
المجموع		50	100,0
العمر	أقل من 30 سنة	11	22,0
	من 31 - 45 سنة	23	46,0
	من 46 سنة فما فوق	16	32,0
المجموع		50	100,0
المستوى التعليمي	ثانوي	7	14,0
	جامعي	29	58,0
	دراسات أخرى	14	,028
المجموع		50	100,0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	16,0
	من 5 إلى 10 سنوات	19	38,0
	أكثر من 11 سنة	23	46,0
المجموع		50	100,0

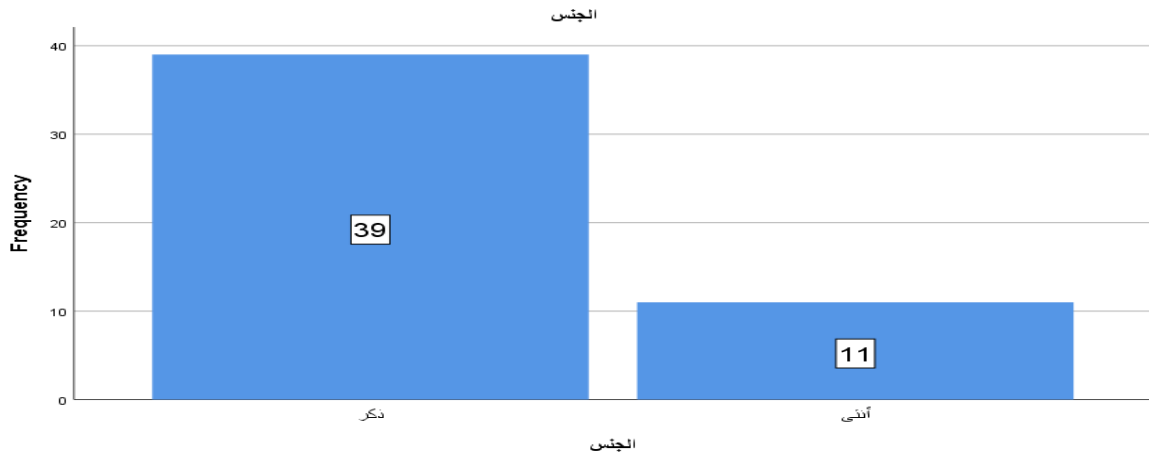
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد/

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

01- بالنسبة لمتغير الجنس

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 78.00% لصالح فئة الذكور وبنسبة 22.00% لصالح الإناث من إجمالي عينة الدراسة.
الشكل رقم: (08) يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

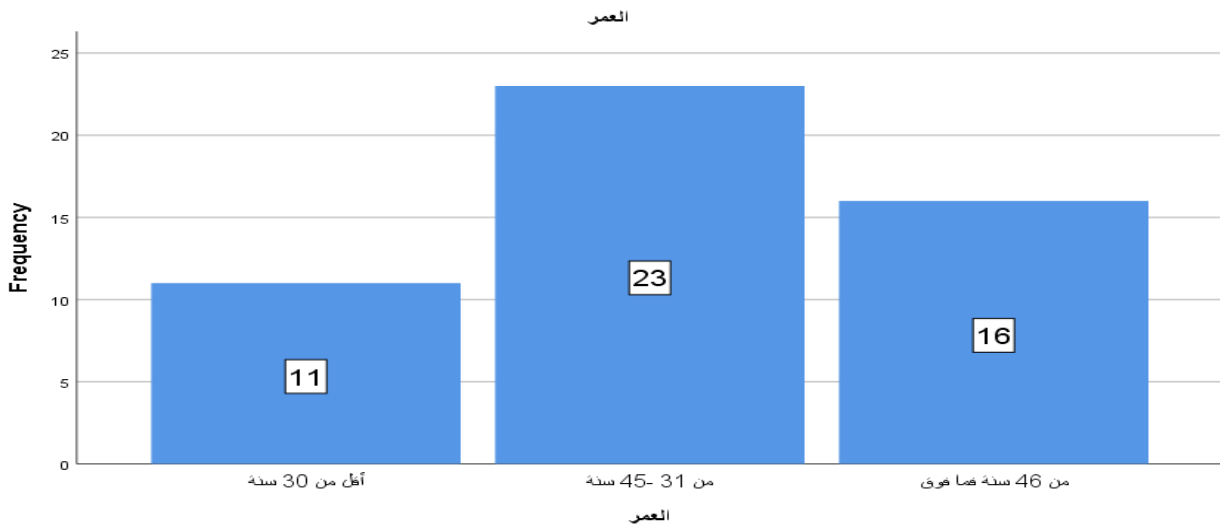


المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

02- بالنسبة لمتغير العمر

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بنسبة 22.0% أقل من 30 سنة وبنسبة 46.0% للفئة من 31 إلى 45 سنة وبنسبة 32.0% من 46 سنة فما فوق من إجمالي عينة الدراسة

الشكل رقم: (09) يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



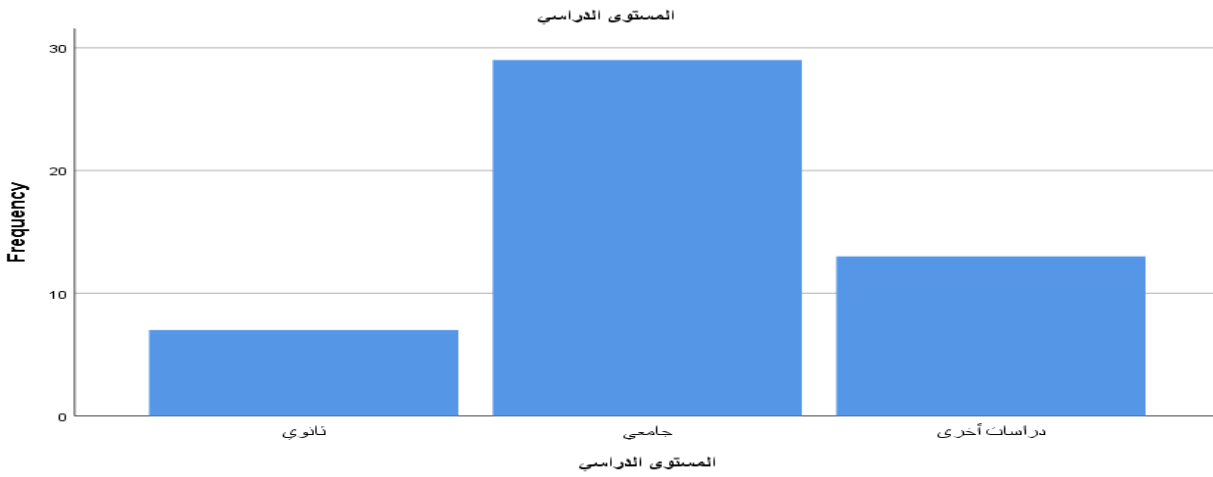
المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

03- بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى الدراسي ب نسبة 14.0% مستوى ثانوي وبنسبة 58.0% مستوى جامعي وبنسبة 28.0% دراسات أخرى من إجمالي عينة الدراسة.

الشكل رقم (10): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

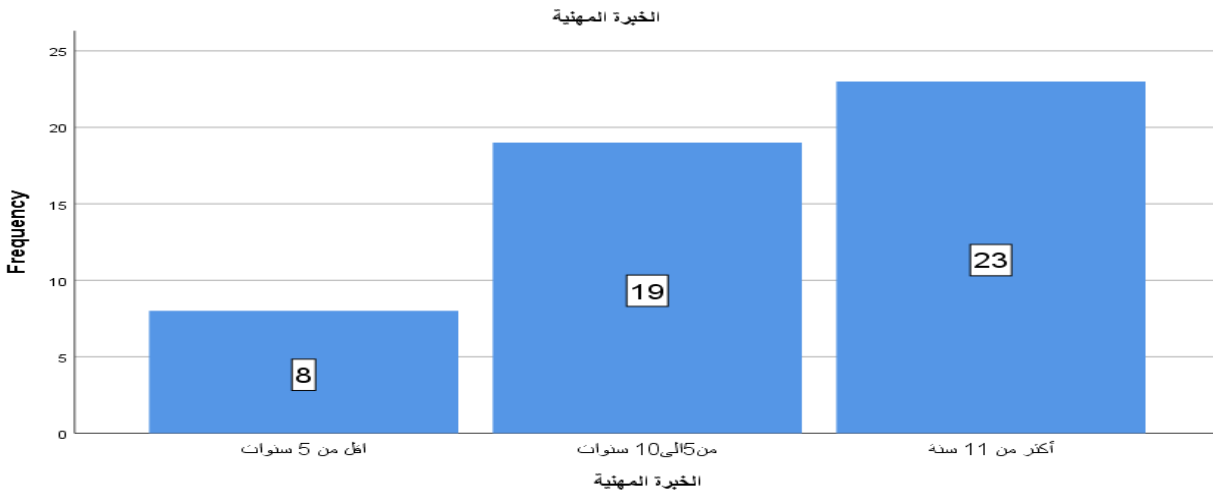


المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

4 - بالنسبة لمتغير الخبرة

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة ب نسبة 16.0% أقل من 5 سنوات وبنسبة 38.0% من 5 إلى 10 سنوات وبنسبة 46.0% لأكثر من 11 سنة من إجمالي عينة الدراسة.

الشكل رقم (11): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعد التطرق إلى المبحث الثاني والذي تناولنا فيه التعريف بأداة الدراسة وتحليل وتفسير الاستبيان...الخ، سنتناول في هذا المبحث بالاعتماد على التحليل في المبحث الذي سبقه اختبار فرضيات الدراسة التي تعتبر الأهم في دراستنا هذه، وذلك من خلال محاولة معرفة الأثر والعلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم التطرق إلى ثلاث مطالب سيكون في المطلب الأول التحليل الوصفي لاتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى خلاصة نتائج الدراسة والمطلب الثالث والأخير فسنحاول فيه تفسير نتائج فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور المقياس حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو اعدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- ✓ والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- ✓ المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) // عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما منخفضة، منخفضة جدا

✓ تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 5 / (1-5)$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 01 إلى 1.79 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا	اقل من 36.00 %
من 1.80 إلى 2.59 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36.00% إلى 52.00%
من 2.60 إلى 3.39 درجة	محايد	درجة متوسطة	من 52.10% إلى 68.00%
من 3.40 إلى 4.19 درجة	موافق	درجة عالية	من 68.10% إلى 84.00%
من 4.20 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة عالية جدا	من 84.10% إلى 100.00%

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

أولاً: تحليل بيانات الاستبيان

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 01 من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب: إستراتيجية النمو

1-1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول/ والمتعلق ب: إستراتيجية التكامل

جدول رقم(13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول/ والمتعلق ب: إستراتيجية التكامل.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
01	يتم اختيار الموردين للموارد الأولية في مؤسستنا على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المورد.	4,34	0,745	86,80	درجة عالية
02	يتم اختيار الموردين للموارد الأولية في مؤسستنا على أساس النوعية الأفضل.	3,86	0,783	77,20	درجة عالية
03	تتبع مؤسستنا أسلوب البيع المباشر لمنتجاتها.	3,56	0,837	71,20	درجة عالية
04	تسعى مؤسستنا لإقامة مراكز توزيع لمنتجاتها في السوق.	3,30	0,839	66,00	درجة متوسطة
05	تقوم مؤسستنا بتقديم منتجات جديدة بدلا من القديمة وفقا لاحتياجات العملاء في السوق.	3,24	0,916	64,80	درجة متوسطة
06	تقوم مؤسستنا بإجراء تطوير على منتجاتها الحالية بشكل مستمر وبما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم.	3,54	0,862	70,80	درجة عالية
07	تقوم مؤسستنا بتخفيض كلفة منتجاتها من خلال زيادة كمية المبيعات.	3,40	0,926	68,00	درجة عالية
أراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى إستراتيجية التكامل بالمؤسسة مطاحن الحضنة		3,6057	0,44671	درجة عالية	
		72,11 %			الوزن النسبي للاتجاه العام

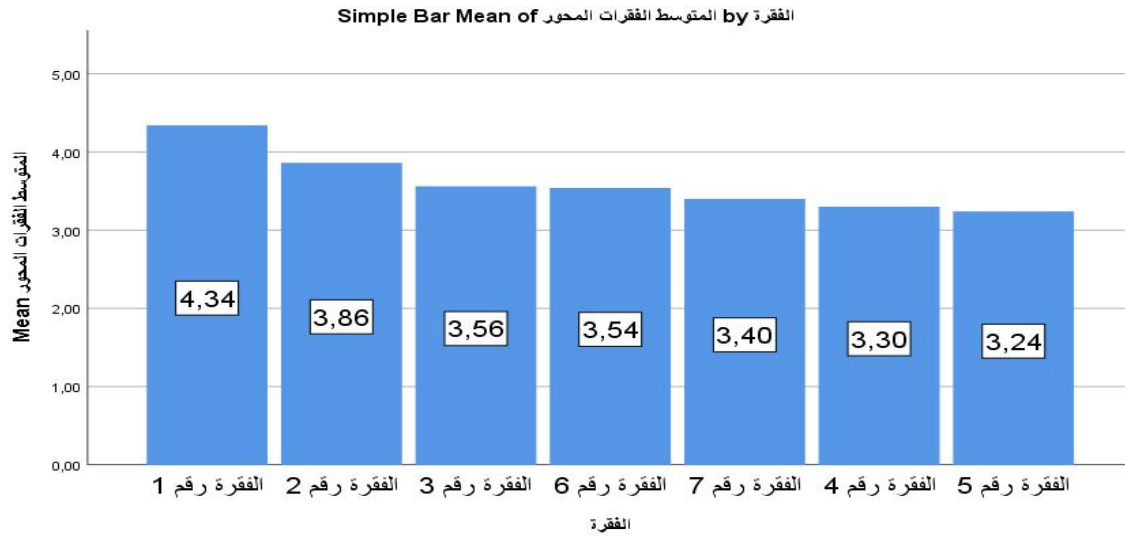
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات فقرات البعد الأول/ والمتعلق ب: إستراتيجية التكامل: بلغ ($\bar{X}=3,6057$) وبالانحراف المعياري بلغ ($\delta=0,44671$) مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

إستراتيجية التكامل لدى المؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 72.11 % حسب وجهة نظرهم

وترتيب فقرات البعد الأول/ والمتعلق ب: إستراتيجية التكامل حسب توفرها ب المؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة محل الدراسة وفق لأراء أفراد العينة هي كما يلي:
الشكل رقم (12): يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد إستراتيجية التكامل بالمؤسسة قيد الدراسة وفق أراء أفراد العينة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1: 'يتم اختيار الموردين للموارد الأولية في مؤسستنا على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المورد.': نلاحظ انها احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4,34 والانحراف معياري: 0,745، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي أن: يتم اختيار الموردين للموارد الأولية في مؤسستنا على أساس السعر الأدنى الذي يقدمه المورد. بدرجة عالية وهذا بنسبة 86,8 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2: 'يتم اختيار الموردين للموارد الأولية في مؤسستنا على أساس النوعية الأفضل.': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,86 والانحراف معياري: 0,783، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

2 أي أن: يتم اختيار الموردين للموارد الأولية في مؤسستنا على أساس النوعية الأفضل. ب درجة عالية وهذا بنسبة 77,2 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 3: 'تتبع مؤسستنا أسلوب البيع المباشر لمنتجاتها.' نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,56 والانحراف معياري: 0,837، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون ب درجة عالية في إجابتهم على العبارة رقم 3 أي أن: تتبع مؤسستنا أسلوب البيع المباشر لمنتجاتها. ب درجة عالية وهذا بنسبة 71,2% حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 6: 'تقوم مؤسستنا بإجراء تطوير على منتجاتها الحالية بشكل مستمر وبما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم.' نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,54 والانحراف معياري: 0,862، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون ب درجة عالية في إجابتهم على العبارة رقم 6 أي أن: تقوم مؤسستنا بإجراء تطوير على منتجاتها الحالية بشكل مستمر وبما يتلاءم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم. ب درجة عالية وهذا بنسبة 70,8 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 7: 'تقوم مؤسستنا بتخفيض كلفة منتجاتها من خلال زيادة كمية المبيعات.' نلاحظ انها احتلت المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,4 والانحراف معياري: 0,926، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون ب درجة عالية في إجابتهم على العبارة رقم 7 أي أن: تقوم مؤسستنا بتخفيض كلفة منتجاتها من خلال زيادة كمية المبيعات. ب درجة عالية وهذا بنسبة 68 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 4: 'تسعى مؤسستنا لإقامة مراكز توزيع لمنتجاتها في السوق.' نلاحظ انها احتلت المرتبة السادسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,3 والانحراف معياري: 0,839، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون ب درجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 4 أي أن: تسعى مؤسستنا لإقامة مراكز توزيع لمنتجاتها في السوق. ب درجة متوسطة وهذا بنسبة 66 % حسب وجهة نظرهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5: 'تقوم مؤسستنا بتقديم منتجات جديدة بدلا من القديمة وفقا لاحتياجات العملاء في السوق'. نلاحظ انها احتلت المرتبة السابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,24 والانحراف معياري: 0,916، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 أي أن: تقوم مؤسستنا بتقديم منتجات جديدة بدلا من القديمة وفقا لاحتياجات العملاء في السوق. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 64,8 % حسب وجهة نظرهم.

1-2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد 02/ والمتعلق ب: إستراتيجية التركيز

جدول رقم(14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد 02/ والمتعلق ب: إستراتيجية

التركيز

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
01 تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض التحسينات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء.	3,30	0,647	66,00	درجة متوسطة
02 تهتم مؤسستنا بتقديم عروض على منتجاتها لفئة معينة من العملاء.	3,54	1,092	70,80	درجة عالية
03 تقوم إدارة مؤسستنا بتحسين عملية تسويق منتجها وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار.	3,26	0,751	65,20	درجة متوسطة
04 تركز مؤسستنا على تسويق عدة منتجاتها داخل قطاع سوقي واحد.	3,02	0,654	60,40	درجة متوسطة
أراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى إستراتيجية التركيز بالمؤسسة مطاحن الحضنة	3,2800	0,43047	درجة متوسطة	
الوزن النسبي للاتجاه العام				65,60 %

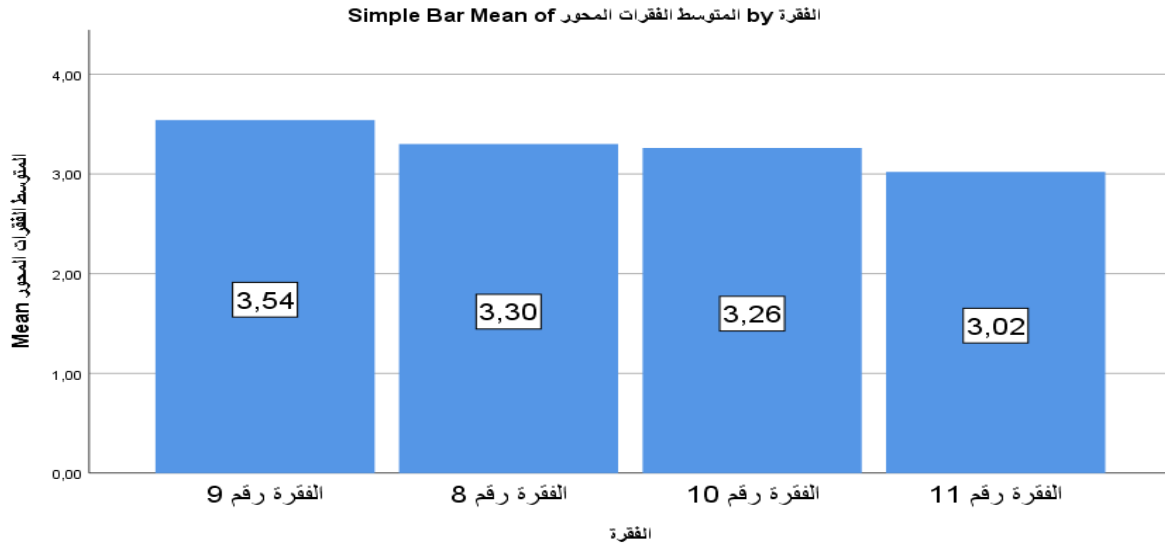
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات فقرات البعد 02/ والمتعلق ب: إستراتيجية التركيز: بلغ ($\bar{x}=3,2800$) وبالانحراف معياري بلغ ($\delta=3,2800$) مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.39 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة محايدون وهذا يعني أن مستوى إستراتيجية التركيز لدى المؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة % 65,60 حسب وجهة نظرهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

وترتيب فقرات البعد 02/ والمتعلق ب: إستراتيجية التركيز حسب توفرها ب المؤسسة محل الدراسة وفق لأراء أفراد العينة هي كما يلي:

الشكل رقم (13): يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد إستراتيجية التركيز بالمؤسسة قيد الدراسة وفق أراء أفراد العينة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 9: 'تهتم مؤسستنا بتقديم عروض على منتجاتها لفئة معينة من العملاء.' نلاحظ انها احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,54 والانحراف معياري: 1,092، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون ب درجة عالية في إجابتهم على العبارة رقم 9 أي أن: تهتم مؤسستنا بتقديم عروض على منتجاتها لفئة معينة من العملاء. ب درجة عالية وهذا بنسبة 70,8 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 8: 'تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض التحسينات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء.' نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,30 والانحراف معياري: 0,647، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون ب درجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 8 أي أن: تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال إجراء بعض

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

التحسينات عليها لتتلاءم مع احتياجات العملاء. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66% حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: 'تقوم إدارة مؤسستنا بتحسين عملية تسويق منتجها وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار'. نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,26 والانحراف المعياري: 0,751، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 10 أي أن: تقوم إدارة مؤسستنا بتحسين عملية تسويق منتجها وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 65,2 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: 'تركز مؤسستنا على تسويق عدة منتجاتها داخل قطاع سوقي واحد'. نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,02 والانحراف المعياري: 0,654، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 11 أي أن: تركز مؤسستنا على تسويق عدة منتجاتها داخل قطاع سوقي واحد. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 60,4 % حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم(15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد03/ والمتعلق ب: الإستراتيجية التنويع

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
08	تقوم مؤسستنا بتوزيع منتجاتها وتقديم أصناف مختلفة لمختلف شرائح عملائها.	3,48	0,814	69,60	درجة عالية
09	تتجه مؤسستنا نحو إضافة أسواق جديدة لأسواقها الحالية في الداخل والخارج.	3,46	0,734	69,20	درجة عالية
10	تتجه مؤسستنا نحو تطوير أساليب تسويق منتجاتها وتوسيعها باستمرار بإضافة أساليب تقديم جديدة.	3,18	0,720	63,60	درجة متوسطة
11	تسعى مؤسستنا للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية.	3,22	0,790	64,40	درجة متوسطة
	أراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى الإستراتيجية التنويع بالمؤسسة مطاحن الحضنة	3,3350	0,36981		درجة متوسطة
	الوزن النسبي للاتجاه العام			66,70 %	

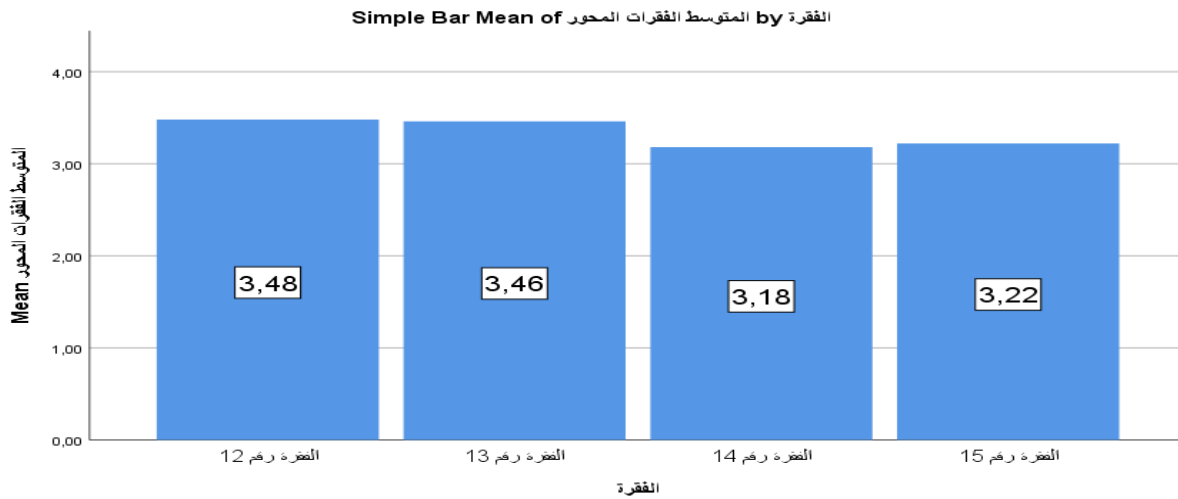
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

من خلال الجدول أعلاه نجد : المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات فقرات البعد 03/ والمتعلق ب: الإستراتيجية التنوع: بلغ ($\bar{x}=3,3350$) وبالانحراف معياري بلغ ($\delta=0,36981$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.39 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة محايدون وهذا يعني أن مستوى الإستراتيجية التنوع لدى المؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66.70 % حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات البعد 03/ والمتعلق ب: الإستراتيجية التنوع حسب توفرها ب المؤسسة محل الدراسة وفق لآراء أفراد العينة هي كما يلي:

الشكل رقم (14) : يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد الإستراتيجية التنوع بالمؤسسة قيد الدراسة وفق آراء أفراد العينة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: 'تقوم مؤسستنا بتوزيع منتجاتها وتقديم أصناف مختلفة لمختلف شرائح عملائها.': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,48 والانحراف معياري: 0,814، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم 12 أي أن: تقوم مؤسستنا بتوزيع منتجاتها وتقديم أصناف مختلفة لمختلف شرائح عملائها. بدرجة عالية وهذا بنسبة 69,6 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13: 'تتجه مؤسستنا نحو إضافة أسواق جديدة لأسواقها الحالية في الداخل والخارج.': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,46 والانحراف معياري: 0,734، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم 13 أي أن: تتجه مؤسستنا نحو إضافة أسواق جديدة لأسواقها الحالية في الداخل والخارج. بدرجة عالية وهذا بنسبة 69,2 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: 'تسعى مؤسستنا للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية.' نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,22 والانحراف معياري: 0,79، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 15 أي أن: تسعى مؤسستنا للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 64,4 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: 'تتجه مؤسستنا نحو تطوير أساليب تسويق منتجاتها وتوسيعها باستمرار بإضافة أساليب تقديم جديدة.' نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,18 والانحراف معياري: 0,72، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 14 أي أن: تتجه مؤسستنا نحو تطوير أساليب تسويق منتجاتها وتوسيعها باستمرار بإضافة أساليب تقديم جديدة. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 63,6 % حسب وجهة نظرهم.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 02 من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب: الأداء التسويقي

1-2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول / والمتعلق ب: الحصة السوقية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

جدول رقم(16) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول/ والمتعلق ب: الحصة السوقية

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
12	2,76	1,135	55,20	درجة متوسطة
13	2,54	0,862	50,80	درجة منخفضة
14	2,90	0,814	58,00	درجة متوسطة
15	2,84	0,766	56,80	درجة متوسطة
16	3,04	0,880	60,80	درجة متوسطة
أراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى الحصة السوقية بالمؤسسة مطاحن الحضنة				
الوزن النسبي للاتجاه العام				
2,8160				
0,58392				
درجة متوسطة				
56,32 %				

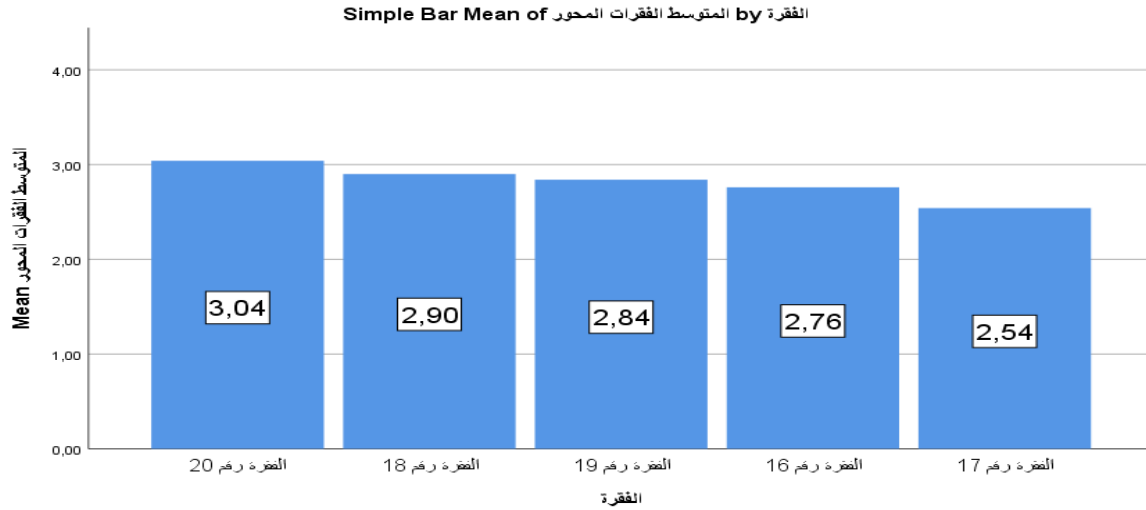
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات فقرات البعد الأول/ والمتعلق ب: الحصة السوقية: بلغ ($\bar{x}=2,8160$) وبالانحراف معياري بلغ ($\delta=0,58392$) مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الحصة السوقية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 56.32 % حسب وجهة نظرهم

وترتيب فقرات البعد الأول/ والمتعلق ب: الحصة السوقية حسب توفرها بالمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة محل الدراسة وفق لأراء أفراد العينة هي كما يلي:

الشكل رقم (15): يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد الحصة السوقية بالمؤسسة قيد

الدراسة وفق أراء أفراد العينة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: 'تتميز المؤسسة بحصة سوقية أعلى من منافسيها': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,04 والانحراف معياري: 0,88، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 20 أي أن: تتميز المؤسسة بحصة سوقية أعلى من منافسيها. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 60,8 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: 'تسعى مؤسستنا إلى توسيع حصتها السوقية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,9 والانحراف معياري: 0,814، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 أي أن: تسعى مؤسستنا إلى توسيع حصتها السوقية. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 58 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: 'تعتبر المؤسسة الحصة السوقية الحالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,84 والانحراف معياري: 0,766، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 19 أي أن: تعتبر المؤسسة الحصة السوقية الحالية ميزة تنافسية لها أمام منافسيها. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 56,8 % حسب وجهة نظرهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: 'تناسب حصة المؤسسة في السوق مع قدراتها المتاحة': نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,76 والانحراف معياري: 1,135، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي أن: تتناسب حصة المؤسسة في السوق مع قدراتها المتاحة. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 55,2 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: 'تسعى مؤسستنا باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية': نلاحظ انها احتلت المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,54 والانحراف معياري: 0,862، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 17 أي أن: تسعى مؤسستنا باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية. بدرجة منخفضة وهذا بنسبة 50,8 % حسب وجهة نظرهم

2-3 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد 02/ والمتعلق ب: الربحية

جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد 02/ والمتعلق ب: الربحية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
17	حققت مؤسستنا تقدما ملحوظا في صافي الإيراح خلال سنوات الأخيرة.	2,96	0,832	59,20	درجة متوسطة
18	حققت مؤسستنا عائد على الاستثمار خلال السنوات الأخيرة.	2,88	0,824	57,60	درجة متوسطة
19	تعمل مؤسستنا على زيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها السوقية.	3,04	0,755	60,80	درجة متوسطة
20	تسعى مؤسستنا السيطرة على تكاليفها.	2,96	0,755	59,20	درجة متوسطة
أراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى الربحية بالمؤسسة مطاحن الحضنة		2,9600	0,45558	درجة متوسطة	
		59,20 %			الوزن النسبي للاتجاه العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد : المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات فقرات البعد 02/ والمتعلق ب: الربحية: بلغ ($\bar{x}=2,9600$) وبالانحراف معياري بلغ ($\delta=0,45558$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

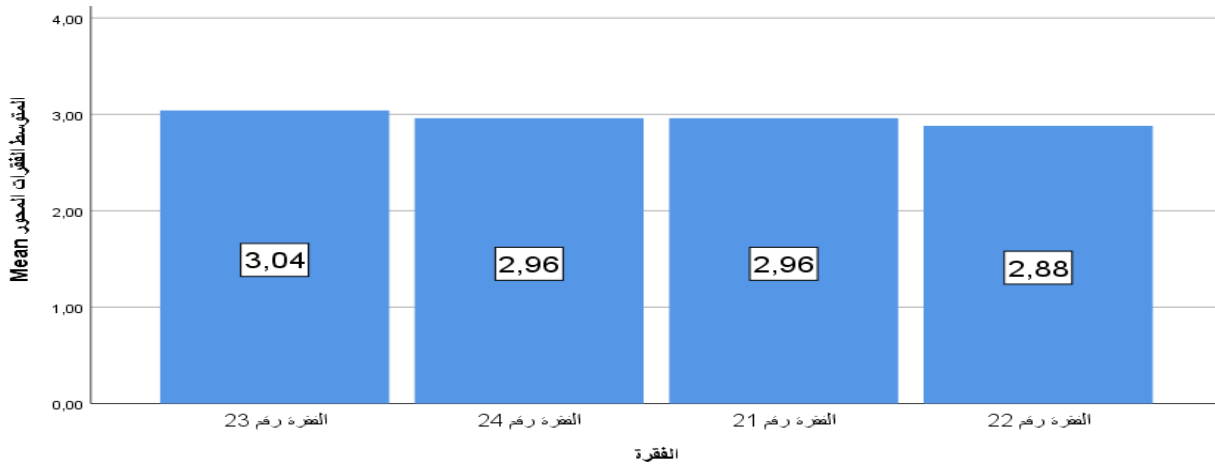
2.60 إلى 3.39 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة محايدون على أن مستوى الربحية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 59.20% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات البعد 02/ والمتعلق ب: الربحية حسب توفرها بالمؤسسة مطاحن الحضنة

مسيلة محل الدراسة وفق لأراء أفراد العينة هي كما يلي:

الشكل رقم (16): يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد الربحية بالمؤسسة قيد الدراسة وفق أراء

أفراد العينة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 21: 'حققت مؤسستنا تقدما ملحوظا في صافي الأرباح خلال سنوات الأخيرة.': نلاحظ انها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,96 والانحراف المعياري: 0,832، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 21 أي أن: حققت مؤسستنا تقدما ملحوظا في صافي الأرباح خلال سنوات الأخيرة. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 59,2 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 23: 'تعمل مؤسستنا على زيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها السوقية.': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,04 والانحراف المعياري: 0,755، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 23 أي أن: تعمل مؤسستنا على زيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها السوقية. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 60,8 % حسب وجهة نظرهم

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: 'تسعى مؤسستنا السيطرة على تكاليفها': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,96 والانحراف معياري: 0,755، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 24 أي أن: تسعى مؤسستنا السيطرة على تكاليفها. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 59,2% حسب وجهة نظرهم

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 22: 'حققت مؤسستنا عائد على الاستثمار خلال السنوات الأخيرة.': نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,88 والانحراف معياري: 0,824، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 22 أي أن: حققت مؤسستنا عائد على الاستثمار خلال السنوات الأخيرة. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 57,6% حسب وجهة نظرهم.

2-3 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد 03 / والمتعلق ب: نمو المبيعات

جدول رقم (18) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات البعد 03 / والمتعلق ب: نمو المبيعات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
21	حققت مؤسستنا نمو ملحوظا في المبيعات خلال السنوات الأخيرة.	3,12	0,718	62,40	درجة متوسطة
22	زاد معدل نمو مبيعات مؤسستنا بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة.	3,02	0,714	60,40	درجة متوسطة
23	شهدت مؤسستنا زيادة في حجم مبيعاتها خلال السنوات الأخيرة.	2,94	0,793	58,80	درجة متوسطة
أراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى نمو المبيعات بالمؤسسة مطاحن الحضنة		3,0267	0,39175	درجة متوسطة	
الوزن النسبي للاتجاه العام		60,53%			

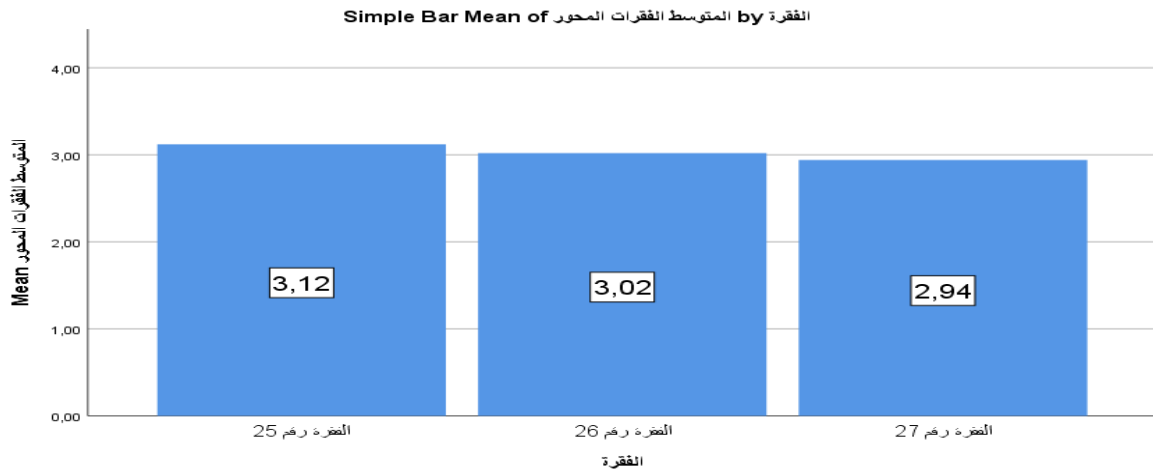
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات فقرات البعد 03 / والمتعلق ب: نمو المبيعات: بلغ ($\bar{x}=3,0267$) وبالانحراف معياري بلغ ($\delta=0,39175$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

(من 2.60 إلى 3.39 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة محايدون على أن مستوى نمو المبيعات لدى المؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 60.53 % حسب وجهة نظرهم . وترتيب فقرات البعد 03/ والمتعلق ب: نمو المبيعات حسب توفرها ب المؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة محل الدراسة وفق لأراء أفراد العينة هي كما يلي:

الشكل رقم (17): يمثل عرض بياني ترتيب فقرات البعد نمو المبيعات بالمؤسسة قيد الدراسة وفق أراء أفراد العينة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: 'حققت مؤسستنا نمو ملحوظا في المبيعات خلال السنوات الأخيرة.' نلاحظ انها احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,12 والانحراف معياري: 0,718، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 25 أي أن: حققت مؤسستنا نمو ملحوظا في المبيعات خلال السنوات الأخيرة. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 62,4 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 26: 'زاد معدل نمو مبيعات مؤسستنا بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة.' نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,02 والانحراف معياري: 0,714، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 26 أي أن: زاد معدل نمو مبيعات مؤسستنا بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 60,4 % حسب وجهة نظرهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالركب الصناعي التجاري اقروديف

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 27: 'شهدت مؤسستنا زيادة في حجم مبيعاتها خلال السنوات الأخيرة.'؛ نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,94 والانحراف معياري: 0,793، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 27 أي أن: شهدت مؤسستنا زيادة في حجم مبيعاتها خلال السنوات الأخيرة. بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 58,8% حسب وجهة نظرهم.

ثانيا- ترتيب أهمية متغيرات الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة:

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقويم مستوى توفر أبعاد إستراتيجية النمو ، وابعاد الأداء التسويقي نقوم بتحديد أكثر المتغيرات وترتيبها حسب اهميتها لدى أفراد العينة في المؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر	الوزن النسبي %	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات	الرقم
01	درجة مرتفعة	72,11	0,44671	3,6057	البعد الأول / إستراتيجية التكامل	1.
03	درجة متوسطة	65,60	0,43047	3,2800	البعد 02 / إستراتيجية التركيز	2.
02	درجة متوسطة	66,70	0,36981	3,3350	البعد 03 / الإستراتيجية التنوع	3.
درجة مرتفعة		68,93	0,27080	3,4467	المحور الأول: إستراتيجية النمو	
03	درجة متوسطة	56,32	0,58392	2,8160	البعد الأول / الحصة السوقية	1.
02	درجة متوسطة	59,20	0,45558	2,9600	البعد 02 / الربحية	2.
01	درجة متوسطة	60,53	0,39175	3,0267	البعد 03 / نمو المبيعات	3.
درجة متوسطة		58,33	0,37909	2,9167	المحور الثاني : الأداء التسويقي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي :

بالنسبة لمتغيرات إستراتيجية النمو فإن متغير إستراتيجية التكامل احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت **72.11%** يليه متغير الإستراتيجية التنوع بنسبة **66.70%** يليه إستراتيجية التركيز بنسبة **65.60%** أن نسبة الإجمالية لمتغيرات ل أبعاد إستراتيجية النمو لدى المؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي **68.93%** .

بالنسبة لمتغيرات الأداء التسويقي فإن متغير نمو المبيعات احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت **60.53%** يليه متغير الربحية بنسبة **59.20%** يليه الحصة السوقية بنسبة **56.32%** أن نسبة الإجمالية لمتغيرات ل أبعاد الأداء التسويقي لدى المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي **58.33%**

وعليه وجب علينا معرفة مدى دور ومساهمة إستراتيجية النمو و على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة محل الدراسة وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة لتحديد مستوى مساهمة المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع. أم أن الأداء التسويقي في المؤسسة مطاحن الحضنة تتحكم فيع عوامل ومؤشرات أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا.

ثالثا- اختبار الفرضيات الدراسة:

ولاختبار الفرضيات، نتاح العديد من الأساليب الإحصائية من بينها معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والذي يستخدم بشكل واسع لتحديد وتوضيح علاقة وتفسير أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما يستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة للتباين الحاصل في المتغيرات المستقلة. ولاختبار الفرضيات نتبع الخطوات التالية:

☒ صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

حيث نتوقع في الفرضية الصفرية (H_0) عدم وجود علاقة ، أما الفرضية البديلة (H_1) فهي تقر بوجود علاقة.

☒ الأدوات إحصائية لاختبار الفرضية:

لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات و كذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغيرات المستقلة إستراتيجية النمو (إستراتيجية التكامل/ إستراتيجية التركيز/ الإستراتيجية التنوع) في المتغير التابع الأداء التسويقي (الحصة السوقية/ الربحية/ نمو المبيعات) في المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

☒ **مستوى الدلالة:** المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث .

☒ **قاعدة اتخاذ القرار:** بخصوص دلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

☒ **الطريقة الأولى:** نقارن بين قيمة F المحسوبة (F_{cal}) و قيمة F الجدولية (F_{tab}) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

☒ **الطريقة الثانية:** نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig أو P-value) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الفرضية العامة/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة.

ويتفرع من الفرضية العامة إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

H_{0_1} . لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة.

H_{0_2} . لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

H_{0_3} . لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة

1- اختبار الفرضية الرئيسية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو المنتهجة بأبعادها على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05 أي/:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو المنتهجة بأبعادها على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو المنتهجة بأبعادها على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

جدول رقم (20): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	
,0450	2,055	1,389	Constant	,0950	,3080	,0300	5,033
,0300	2,244	,4440	إستراتيجية النمو				

قيمة F المجدولة: 4.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48)
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 50 - 2 = 48

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين لإستراتيجية النمو بأبعادها في المتغير التابع (الأداء التسويقي بأبعادها) بلغ: $R = 0.308$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 5.033 اكبر من قيمة F المجدولة: 4.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2 ، 48) .

أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: 0.095 وهذا يعني أن لإستراتيجية النمو بأبعادها (إستراتيجية التكامل / إستراتيجية التركيز/ الإستراتيجية التنوع) تفسر وتساهم بـ 9.50% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الأداء التسويقي ب مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة والباقي $(100 - 9.50) = 90.50$ % راجع إلى عوامل أخرى أيضا لها علاقة بتحسين الأداء لم ندرسها .

☒ اتخاذ القرار :

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو المنتهجة بأبعادها على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05..

02- اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع كلا على حدا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات و كذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل على حدا (X_1): إستراتيجية التكامل، (X_2): إستراتيجية التركيز ، (X_3): الإستراتيجية التنوع) في المتغير التابع (Y): الأداء التسويقي) في المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل إستراتيجية التكامل المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05 أي/:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل إستراتيجية التكامل المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل إستراتيجية التكامل المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (21): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية 01

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
,0000	4,457	1,977	,0840	,2900	,0410	4,410
		Constant				
,0410	2,100	,2570				
قيمة F المجدولة: 4.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 50 - 2 = 48						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين ل إستراتيجية التكامل (البعد 01 المتغير المستقل) في المتغير التابع (الأداء التسويقي) بلغ : $R = 0.290$ وهو دالة إحصائية

حيث قيمة F المحسوبة: 4.410 اكبر من قيمة F المجدولة: 4.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2، 48). أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: 0.084 وهذا يعني أن إستراتيجية التكامل تفسر وتساهم بـ 9.50% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الأداء التسويقي ب مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة والباقي (100-8.40) = 91.60% راجع إلى عوامل أخرى أيضا لها علاقة بتحسين الأداء لم ندرسها.

☒ اتخاذ القرار :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

نرفض الفرضية الصفرية (H_{0_1}) ونقل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل إستراتيجية التكامل المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

2- اختبار الفرضية الفرعية 02 :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل إستراتيجية التركيز المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

أي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل إستراتيجية التركيز المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل إستراتيجية التركيز المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (22): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02

معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
,0160	2,486	1,451	,1150	,3390	,0160	6,226
		Constant				
,0160	2,495	,437				
		ل إستراتيجية التركيز				

قيمة F المجدولة: 4.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48)
حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 50 - 2 = 48

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين ل إستراتيجية التركيز في المتغير التابع (الأداء التسويقي) بلغ: $R = 0.339$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 6.226 اكبر من قيمة F المجدولة : 4.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2، 48). أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: 0.115 وهذا يعني أن إستراتيجية التركيز تفسر وتساهم ب 11.50% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الأداء التسويقي ب مؤسسة مطاحن الحضنة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

المسيلة والباقي $(100-11.50) = 88.50\%$ راجع إلى عوامل أخرى أيضا لها علاقة بتحسين الأداء لم ندرسها.

☒ اتخاذ القرار:

نرفض الفرضية الصفرية (H_{0_2}) ونقل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ إستراتيجية التركيز المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

02- اختبار الفرضية الفرعية 03:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ الإستراتيجية التنوع المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05. أي:

الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ الإستراتيجية التنوع المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.
الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ الإستراتيجية التنوع المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (23): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية 03

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²	Constant	B	t	مستوى المعنوية (SIG)
1,433	,2370	,1700	,0290		1,922	2,347	,0230
				لـ الإستراتيجية التنوع	,2980	1,197	,2370

قيمة F المجدولة: 4.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 48) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 50 - 2 = 48

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين لـ الإستراتيجية التنوع في المتغير التابع (الأداء التسويقي) بلغ: $R = 0.170$ وهو غير دالة إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 1.433 وهو اقل من قيمة F المجدولة: 4.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2، 48). أي لا توجد علاقة دالة إحصائيا المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

☒ اتخاذ القرار:

نرفض الفرضية البديلة (H_1): ونقل الفرضية الصفرية (H_{0-3}) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل الإستراتيجية التنويع المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعادها لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثاني: خلاصة نتائج الفرضيات الدراسة:

إن معامل تحديد (التفسير R^2): وهو محصور بين 0 (أدنى قيمة) و 1 (أعلى قيمة) حيث يكشف لنا النسبة المئوية% التي يساهم بها المتغير المستقل في تفسير تغيرات في المتغير التابع وكلما اقتربت النسبة من 100% يعني ذلك ارتفاع نسبة التفسير وعليه نحدد مجالات R^2 كما يلي: (0 -1) $3/ = 0.333$ حيث (رقم 3) معناه ثلاثة مستويات للتفسير: (منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

مجال معامل التحديد R^2	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
درجة التفسير	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	اقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى 66.6 %	أكثر من 66.7 %

وباستخدام معامل التحديد نلخص النتائج الفرضيات المتوصل إليها كمالى

جدول رقم (24): يبين ملخص نتائج الفرضيات الدراسة

قوة التفسير	التفسير	نتيجة الفرضية	R2 القدرة التفسيرية	المتغيرات الفرضية	
				التابع	المستقل
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن لإستراتيجية النمو بأبعادها قد فسرت 9.50% من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء التسويقي بالمؤسسة	قبول البديلة (H_1)	0.095	الأداء التسويقي لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	(المتغيرات المستقلة) معا
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن إستراتيجية التكامل قد فسرت 8.40% من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء التسويقي بالمؤسسة	قبول البديلة (H_1)	0.084	الأداء التسويقي لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	إستراتيجية التكامل
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن إستراتيجية التركيز قد فسرت 11.50% من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء التسويقي بالمؤسسة	قبول البديلة (H_1)	0.115	الأداء التسويقي لدى مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	إستراتيجية التركيز
	لا توجد علاقة بين إستراتيجية التنويع والأداء التسويقي	قبول الصفرية (H_{0-3})	0.029		الإستراتيجية التنويع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الفرضيات

المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنحاول تفسير النسب المتدنية لتأثير المتغير المستقل إستراتيجية النمو بأبعادها "إستراتيجية التكامل، التنويع، التركيز" على المتغير التابع الأداء التسويقي "الحصة السوقية، الربحية نمو المبيعات"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) المبين في المطلب الثاني والذي يبين ملخص لنتائج فرضيات الدراسة حيث لاحظنا من خلاله أن الفرضية الرئيسية لها قدرة تفسيرية منخفضة فقد فسرت لإستراتيجية النمو بأبعادها 9.50% من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة لا تعتمد على إستراتيجية النمو بدرجة كبيرة في تحسين أدائها التسويقي ويمكن أن يكون راجع لعوامل أخرى سننتظر إليها لاحقا، أما الفرضية الفرعية الأولى وهذا يعني أن إستراتيجية التكامل قد فسرت 8.40% من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وهي أيضا قدرة تفسيرية منخفضة، وبخصوص الفرضية الفرعية الثانية إستراتيجية التركيز لها قدرة تفسيرية أيضا منخفضة وقد فسرت 11.50% من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة والفرضية الفرعية الثالثة فهي لا تأثر في الأداء التسويقي ولا توجد علاقة بينهما.

تبرير القدرة التفسيرية المنخفضة

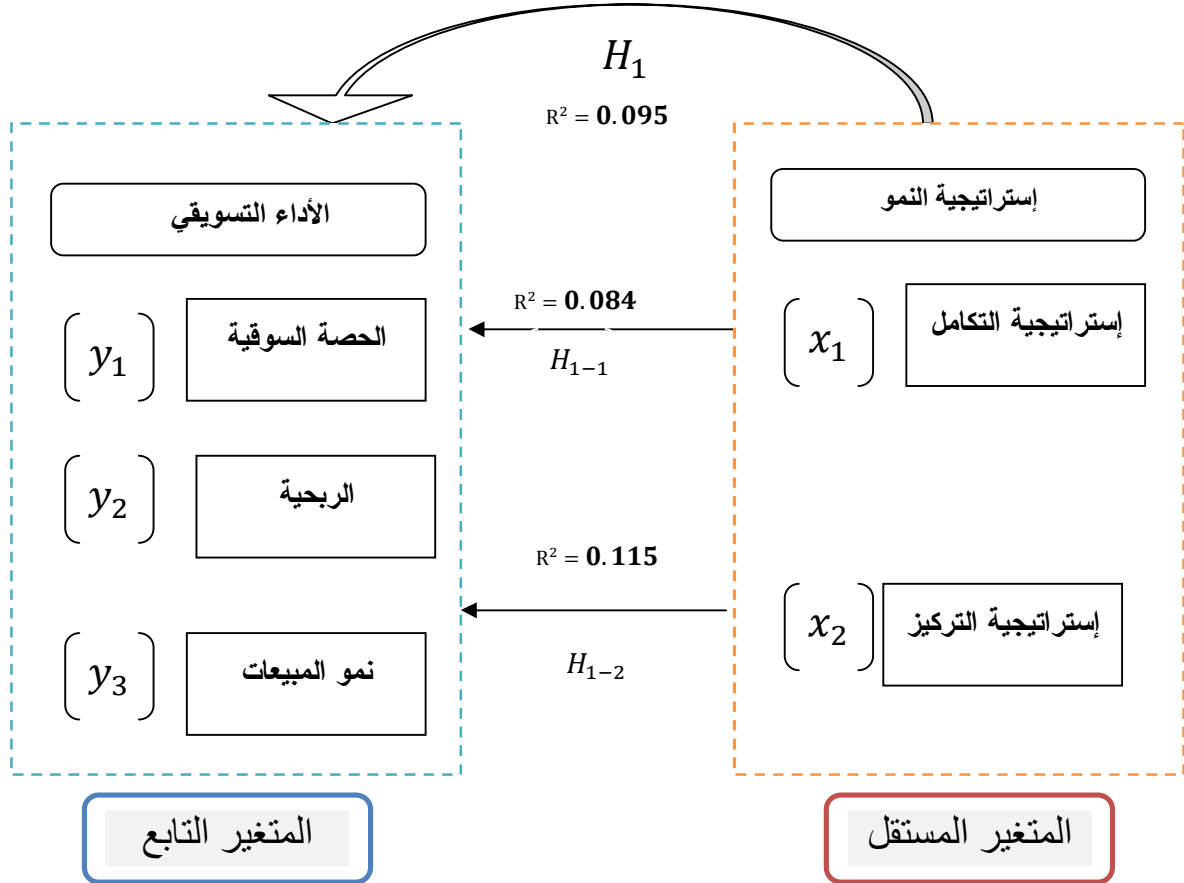
- الأداء التسويقي تأثر فيه عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في الدراسة.
 - الأداء التسويقي يفسر عادة بنسب منخفضة لإستراتيجية النمو.
 - المستجوبين لم يولوا عبارات الاستبيان الأهمية الكافية مما وجدنا إجابات لا علاقة لها بالوضع الحقيقية للمؤسسة.
 - المستجوبون لم يفهموا جيد عبارات الاستبيان يمكن أن يكون بسبب المصطلحات الإستراتيجية المستعملة لا يستعملونها في الواقع العملي رغم أنها بسيطة وواضحة.
- وعليه يصبح نموذج الدراسة النهائي كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

الشكل رقم (18) نموذج الميداني الدراسة:

بناء على الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، تم تشكيل نموذج للدراسة

الشكل رقم 1: يبين نموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج اختبار الفرضيات

خلاصة:

بعدها تعرضنا إلى الجانب النظري في الفصل الأول والذي حاولنا من خلاله إسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك من خلال المركب الصناعي التجاري اقروديف قصد معرفة مدى تأثير إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة، وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي أجاب عليه كل الأفراد الذين قدم لهم، وبالاعتماد على أدوات الدراسة وبناء على ما تم الحصول عليه من خلال التحليل وتفسير نتائج الاستبيان تم استنتاج أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كاف على إستراتيجية النمو في تحسين الأداء التسويقي حيث وجد الأثر بين هذه المتغيرات لكن بنسب ضعيفة تفسر أن المؤسسة تطبق هذه الإستراتيجية بأبعادها لكن بشكل غير كاف. فالنتائج النهائية للدراسة والمتمثلة في أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي هيا كما يلي:

- تؤثر إستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بالمركب الصناعي التجاري اقروديف.
- تؤثر إستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بالمركب الصناعي التجاري اقروديف.
- أما البعد الثالث والأخير والمتمثل في إستراتيجية التنويع فإنه لا توجد علاقة بينه وبين الأداء التسويقي بالمركب الصناعي التجاري اقروديف

الخاتمة

إن الوصول إلى درجة عالية من النمو يستلزم من المؤسسات الإنتاجية استخدام استراتيجيات عدة بما في ذلك إستراتيجية النمو تضمن بها تحقيق أهداف جديدة ومتميزة عن باقي المؤسسات. حتى يتسنى لها تطبيق هته الإستراتيجية بأنواعها .سواء لتحسين الحصة السوقية.او زيادة في رقم الأعمال .اختراق أسواق جديدة وضمان البقاء والاستمرار فيها.

ولعل أهم أهداف إستراتيجية النمو تتمثل في تحقيق أرباح على المدى الطويل وتوسيع مجال نشاطها والاستمرار والنمو في مجال نشاطها، وبالتالي تضمن بذلك المؤسسة قوتها في السوق وما بين المنافسين .

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي للمؤسسة الإنتاجية وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف بدقة على ماهية إستراتيجية النمو بأنواعها وما المقصود بالأداء التسويقي وإبراز أهم أبعاده، وقد تم اختيارنا لمركب الصناعي التجاري آقروديف كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تنشط في محيط يتميز بنوع من منافسة.

وبالفعل توصلنا إلى إن إستراتيجية النمو في مركب الصناعي التجاري آقروديف محل الدراسة تؤثر على الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة، كما سنلخصه لاحقا في النتائج التطبيقية لهذه الدراسة

نتائج الدراسة:

بالنسبة لنتائج المتحصل عليها، فقد قسمناها إلى قسمين، قسم مخصص للنتائج المستوحاة من الجانب النظري لهذه الدراسة، أما القسم الثاني فقد خصصناه لنتائج الدراسة الميدانية، وفيما يلي سنحاول تلخيص هذه النتائج في نتائج مختصرة كما يلي

نتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- تعتبر إستراتيجية النمو من أهم الإستراتيجيات إتباعا، حيث أن المؤسسة تسعى من خلال هذه الإستراتيجية إلى تعظيم أرباحها و التوسع في حصتها السوقية من خلال توسيع مجال نشاطها و بالتالي اكتساب قوة تنافسية و الدخول في أسواق جديدة .
- والهدف من وراء نمو المؤسسة يتمثل في اختراق و البحث عن أسواق جديدة .

- تساعد إستراتيجية النمو المؤسسة المنتهجة لهذه الإستراتيجية على تحقيق أهداف متمثلة في الربح و البقاء و ضمان استمرارية و بناء حصة سوقية.
 - تساعد إستراتيجية النمو المؤسسة من خلال إستراتيجية التنويع و توزيع المخاطر الناتجة عن خاصية عدم التأكد التي تسود محيطها الذي تعمل فيه.
 - تساعد إستراتيجية النمو المؤسسة من خلال إستراتيجية التكامل على الدخول إلى جزء جديد من أجزاء السوق أو توسيع نشاط المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى من خلال زيادة المنتجات و الخدمات المقدمة لسوق.
 - تساعد إستراتيجية النمو المؤسسة من خلال إستراتيجية التركيز من الاستفادة على ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم خدمات مستمرة من حيث الجودة و المواصفات.
 - يتمثل الأداء التسويقي في المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى الوظيفة التسويقية لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة.
 - يرتبط مفهوم الأداء بكل من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الأهداف.
 - من خلال الأداء التسويقي نستطيع استخدام مواردها بشكل جيد و الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.
 - أهمية الأداء التسويقي تتمثل بمقاربة أداء المؤسسة مع المنافسين فمن خلال هذه المقاربة يتم معرفة موقع المنظمة في السوق إما بالبقاء أو الانسحاب.
- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:**
- من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مركب الصناعي التجاري آقروديف، توصلنا إلى بعض النتائج التالية:
- النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات إستراتيجية النمو في مركب الصناعي التجاري آقروديف جاءت منخفضة حيث جاء ترتيب متغيرات إستراتيجية النمو على النحو الآتي:
- متغير إستراتيجية التكامل احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 72.11% وهو متوفر بدرجة مرتفعة، يليه متغير إستراتيجية التنويع بنسبة 66.70% وهو بدرجة متوسطة، يليه متغير إستراتيجية التركيز بنسبة 65.60% وهو أيضا بدرجة متوسطة ومنه فان النسبة الإجمالية لإستراتيجية النمو حسب وجهة نظرهم هي بنسبة 68.93%.

- بالنسبة لمتغيرات الأداء التسويقي فان متغير نمو المبيعات احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 60.53%، يليه متغير الربحية بنسبة 59.20% يليه الحصة السوقية بنسبة 56.32% ومنه فان النسبة الإجمالية لمتغيرات الدراسة حسب وجهة نظرهم هي 58.33%

اما بالنسبة للأثر الذي يحدثه كل بعد للمتغير التابع على المتغير المستقل فتوصلنا الى النتائج التالية

- إستراتيجية التكامل تفسر وتساهم ب 9.50% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الأداء التسويقي لمركب الصناعي التجاري آقروديف والباقي راجع إلى عوامل أخرى
- إستراتيجية التركيز تفسر وتساهم بنسبة 11.50% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى
- إستراتيجية التنويع لا يوجد تأثير لإستراتيجية النمو على الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة

الاقتراحات:

في ظل النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع وجب تقديم توصيات بخصوص موضوع الدراسة وهي كالتالي

- الاهتمام بالتنويع في تقديم منتجات المؤسسة وهذا من اجل الحصول على تشكيلة من المنتجات تستطيع من خلالها المؤسسة تقليل المخاطر على منتجاتها وتحقيق نمو في الحصة السوقية وزيادة في رقم الأعمال.
- على المؤسسات الإنتاجية الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة .
- ضرورة الاهتمام بدراسة دورية لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لتحديد قدراتها وإمكانياتها قصد تبني البديل الاستراتيجي المناسب وفي الوقت المناسب.

قائمة المراجعے

❖ الكتب:

1. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
2. الاسطة عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
3. أل فراي فريد وآخرون، تسيير التخطيط الاستراتيجي للإعمال الصغيرة، ترجمة وتقديم دينا عبد الإله الملاح، مراجعة عبد المطلب يوسف جابر، باريس مكتبة العبيكان "الملك فهد الوطنية للنشر"، ط1، 2007، ص207.
4. بن ساسي إلياس، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة "الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو"، دار وائل للنشر، ط1، 2011.
5. بني حمدان خالد محمد، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2009.
6. سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
7. الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2009.
8. الصميدعي محمود جاسم محمد، عثمان يوسف ردينة، تسويق الخدمات، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
9. طالب علاء فرحان، إدارة التسويق "منظور فكري معاصر"، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2013.
10. الطويل أكرم أحمد، العبادي علي وليد، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2013.
11. العريقي منصور محمد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2، 2011.
12. الغرباوي علاء، وآخرون التسويق المعاصر، الدار الجامعية 2007.
13. كافي مصطفى يوسف، كافي هبة مصطفى، التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال، ألفا للوثائق، ط1، 2017.

14. مساعدة ماجد عبد المهدي ، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2013.
15. مقري زكية ، يحيوي نعيمة ، التسويق الاستراتيجي "مداخل حديثة"، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
16. النصور إياد عبد الفتاح، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص105.
17. نورالدين حامد، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
18. هريدي محمود، فن التسويق المعاصر، المصرية للنشر والتوزيع، 2014.
- ❖ **المذكرات:**
19. بن ساسي إلياس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
20. بوكريطة نوال، اثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2010-2011.
21. تيمجدين عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
22. جعيج نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية، كلية علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2007.
23. الحبول أسماء، اثر إستراتيجية النمو الخارجي على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2011.
24. دربال سمية، دراسة حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
25. الدوسري ناصر شافي، اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2010.
26. طالب احمد هادي ، اثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص تسويق، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

27. عياد لؤي سليم، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2015.

28. قريشي العيد، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي لنمو بأداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، 2016.

29. كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.

❖ المجالات والملتقيات:

30. بن ثامر كلثوم، تأثير التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة، مجلة اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، جامعة برج بوعريريج، ديسمبر 2015.

31. بن ساسي إلياس، "محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما"، مقال منشور في مجلة الباحث، عدد 06، ورقلة، 2008.

32. بن ساسي إلياس، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، دراسة حالة لمؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود (ENAFOR)، المؤتمر العلمي الدولي "النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي وإستراتيجية المؤسسة" يومي: 08-09 مارس 2005، ورقلة.

33. بن ساسي إلياس، مداخلة بعنوان "الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية"، مخبر أداء المؤسسات في ظل العولمة"، جامعة ورقلة، 2011/6.

34. حسنة أقاسم، التكامل الراسي في المؤسسات الإنتاجية مجلة الحقيقة، العدد 31، المجلد 409-427 جامعة أدرا، 2014-12.

35. دردور أسماء، " اثر المعرفة التسويقية على الأداء التسويقي" دراسة تطبيقية على وكالات مصرف سوسبيتي جنرال الجزائر - قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 3 جامعة أم البواقي، 2017/10/8.

36. دردور أسماء، اثر المعرفة التسويقية على الأداء التسويقي، "دراسة تطبيقية على وكالات مصرف سوسبيتي جنرال الجزائر - قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 3 جامعة أم البواقي، 2017-10-8.

37. الربيعي سليمان ليث وآخرون، اثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

38. مقيح صبري، محددات الربحية في البنوك التجارية"دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر الجزائري"، مجلة الحقيقة، العدد 31، سكيكدة، جامعة 20 أوت 1955.
39. مكحول باسم، نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، "سلسلة الدراسات الإنسانية" المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 19 يونيو 2010.

❖ المراجع الأجنبية:

40. Stefan Michel et Marianne Petitpierre, « Marketing: Une introduction au marketing d'un point de vue pratique agrémentée de nombreux exemples», compendio Bildungsmedien AG Zurich, français- paris, 2010.
41. Fiona Roder. strategic Benefits and Risks of Vertical integration in international Media conglomerates and their Effect Firm performance, Dissertation to obtain the title of Doctor economic ,st.Gallen university, Germany, 2007,p39.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

الملحق 01

استبيان يدخل ضمن الدراسة الميدانية في المركب الصناعي التجاري آقروديف

أخي الكريم، أختي الكريمة تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج تحت عنوان " أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي والمكاملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة استراتيجية دراسة حالة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة. نظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، حيث تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

-الدكتور: مير أحمد

- بن السعدي أم السعد

البيانات العامة:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 31 - 45 سنة من 46 سنة فما فوق
3. المستوى الدراسي: ثانوي جامعي دراسات أخرى
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 11 سنة

المحور الأول : استراتيجية النمو

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					البعد الأول: استراتيجية التكامل: معناه أن تتكامل المؤسسة إما عموديا من خلال تكاملها للخلف بالحصول على مصدر المادة الاولية بنفسها وتكاملها للامام من خلال الحصول على قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة وأفقيا من خلال توسيع ميدان عملها بطرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة.
					ا- يتم اختيار الموردين للموارد الاولية في مؤسستنا على اساس السعر الادنى الذي يقدمه المورد.
					ب- يتم اختيار الموردين للموارد الاولية في مؤسستنا على اساس النوعية الافضل.
					ج- تتبع مؤسستنا اسلوب البيع المباشر لمنتجاتها.
					د- تقوم مؤسستنا بالسيطرة على مورديها في عملية الانتاج.
					هـ- تسعى مؤسستنا لإقامة مراكز توزيع لمنتجاتها في السوق.
					و- تقوم مؤسستنا بتقديم منتجات جديدة بدلا من القديمة وفقا لاحتياجات العملاء في السوق.
					س- تقوم مؤسستنا بإجراء تطوير على منتجاتها الحالية بشكل مستمر وبما يتلائم مع رغبات العملاء وتطلعاتهم.
					ش- تقوم مؤسستنا بتخفيض كلفة منتجاتها من خلال زيادة كمية المبيعات.
					البعد الثاني استراتيجية التركيز: وتعني أن تقوم المؤسسة بالتركيز على منتج أو عدة منتجات معينة وقطاع سوقي محدود من السوق المستهدف وعملاء معينين.
					ا- تركز مؤسستنا في تقديم منتجات ذات مواصفات خاصة لعملائها.
					ب- تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من المنتجات من خلال اجراء بعض التحسينات عليها لتتلائم مع احتياجات العملاء.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
ج- تهتم مؤسستنا بتقديم عروض على منتجاتها لفئة معينة من العملاء.				
د- تقوم ادارة مؤسستنا بتحسين عملية تسويق منتجها واطافة مجموعة مزايا عليها باستمرار.				
هـ- تركز مؤسستنا على تسويق عدة منتجاتها داخل قطاع سوقي واحد.				
<p>البعد الثالث الاستراتيجية التنوع: وتعني أن تقوم المؤسسة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية أو إضافة نشاطات مختلفة تماما عن أعمالها الحالية.</p>				
ا- تقوم مؤسستنا بتوزيع منتجاتها وتقديم اصناف مختلفة لمختلف شرائح عملائها.				
ب- تتجه مؤسستنا نحو اضافة اسواق جديدة لاسواقها الحالية في الداخل والخارج.				
ج- تتجه مؤسستنا نحو تطوير اساليب تسويق منتجاتها وتوسيعها باستمرار باضافة اساليب تقديم جديدة.				
د- تسعى مؤسستنا الى تنويع منتجاتها في السوق.				
هـ- تسعى مؤسستنا للبحث عن اسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الاسواق والفرص الحالية.				

المحور الثاني : الأداء التسويقي

العبارات					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: الحصة السوقية									
									ا-تتناسب حصة المؤسسة في السوق مع قدراتها المتاحة.
									ب-تسعى مؤسستنا باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية.
									ج-تسعى مؤسستنا الى توسيع حصتها السوقية.
									د-تعتبر المؤسسة الحصة السوقية الحالية ميزة تنافسية لها امام منافسيها.
									ه-تتميز المؤسسة بحصة سوقية اعلى من منافسيها.
العبارات					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الثاني: الربحية									
									ا-حققت مؤسستنا تقدما ملحوظا في صافي الارباح خلال سنوات الاخيرة.
									ب-حققت مؤسستنا عائد على الاستثمار خلال السنوات الأخيرة.
									ج-تعمل مؤسستنا على زيادة ارباحها من خلال الاداء الجيد لأنشطتها السوقية.
									د-تسعى مؤسستنا السيطرة على تكاليفها.
البعد الثالث: نمو المبيعات									
									ا-حققت مؤسستنا نمو ملحوظا في المبيعات خلال السنوات الأخيرة.
									ب-زاد معدل نمو مبيعات مؤسستنا بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة.
									ج-شهدت مؤسستنا زيادة في حجم مبيعاتها خلال السنوات الأخيرة.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ	المنصب	الجامعة
بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة
حوحو مصطفى	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة
لقواق عبد الرزاق	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة

ملحق رقم 03. يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. 25

CORRELATIONS

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 x1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		البعد الأول / إستراتيجية التكامل
الفقره رقم 01	Pearson Correlation	,452
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	30
الفقره رقم 02	Pearson Correlation	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
الفقره رقم 03	Pearson Correlation	,534**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
الفقره رقم 04	Pearson Correlation	,171
	Sig. (2-tailed)	,367
	N	30
الفقره رقم 05	Pearson Correlation	,477**
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	30
الفقره رقم 06	Pearson Correlation	,434**
	Sig. (2-tailed)	,017
	N	30
الفقره رقم 07	Pearson Correlation	,542**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
الفقره رقم 08	Pearson Correlation	,548**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
البعد الأول / إستراتيجية التكامل	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=b9 b10 b11 b12 b13 x2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		الفقره رقم 09	الفقره رقم 10	الفقره رقم 11	الفقره رقم 12	الفقره رقم 13	البعد / 02 إستراتيجية التركيز
البعد / 02 إستراتيجية التركيز	Pearson Correlation	,230	,404*	,729**	,549**	,452*	1
	Sig. (2-tailed)	,221	,027	,000	,002	,012	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=c14 c15 c16 c17 c18 x3
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

	الفقره رقم14	الفقره رقم15	الفقره رقم16	الفقره رقم17	الفقره رقم18	03 / البعد الإستراتيجية للتوزيع
Pearson Correlation	,570**	,499**	,472**	,214	,418*	1
Sig. (2-tailed)	,001	,005	,009	,255	,022	
N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=yd19 yd20 yd21 yd22 yd23 y1
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

	الفقره رقم19	الفقره رقم20	الفقره رقم21	الفقره رقم22	الفقره رقم23	البعد الأول / الحصة السوقية
Pearson Correlation	,791**	,772**	,560**	,688**	,509**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,004	
N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=ye24 ye25 ye26 ye27 y2
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

	الفقره رقم24	الفقره رقم25	الفقره رقم26	الفقره رقم27	البعد / 02 الربحية
Pearson Correlation	,661**	,739**	,516**	,418*	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,021	
N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=yf28 yf29 yf30 y3
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

	الفقره رقم28	الفقره رقم29	الفقره رقم30	البعد / 03 نمو المبيعات
Pearson Correlation	,431*	,786**	,526**	1
Sig. (2-tailed)	,017	,000	,003	
N	30	30	30	30

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		البعد الأول / إستراتيجية التكامل	البعد 02 / إستراتيجية التركيز	البعد 03 / الإستراتيجية التنوع	المحور الأول : إستراتيجية النمو
المحور الأول : إستراتيجية النمو	Pearson Correlation	,795**	,776**	,612**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		البعد الأول / الحصة السوقية	البعد 02 / الربحية	البعد 03 / نمو المبيعات	المحور الثاني : الأداء التسويقي
المحور الثاني : الأداء التسويقي	Pearson Correlation	,951**	,824**	,433*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,017	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول : إستراتيجية النمو	,074	50	,200 [*]	,971	50	,556
المحور الثاني : الأداء التسويقي	,090	50	,200 [*]	,986	50	,813

* . This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	39	78,0	78,0	78,0
	أنثى	11	22,0	22,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 أقل من	11	22,0	22,0	22,0
	سنة 45 - 31 من	23	46,0	46,0	68,0
	سنة فما فوق 46 من	16	32,0	32,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	7	14,0	14,3	14,3
	جامعي	29	58,0	59,2	73,5
	دراسات أخرى	13	26,0	26,5	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 اقل من	8	16,0	16,0	16,0
	سنوات 10 الى 5 من	19	38,0	38,0	54,0
	سنة 11 أكثر من	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	50	2	5	4,34	,745
A2	50	2	5	3,86	,783
A3	50	2	5	3,56	,837
A5	50	2	5	3,30	,839
A6	50	2	5	3,24	,916
A7	50	2	5	3,54	,862
A8	50	2	5	3,40	,926
إستراتيجية التكامل / البعد الأول	50	2,86	5,00	3,6057	,44671
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الفقر رقم 21	50	1	5	2,96	,832
الفقر رقم 22	50	2	4	2,88	,824
الفقر رقم 23	50	1	4	3,04	,755
الفقر رقم 24	50	1	4	2,96	,755
البعد / 02 الربحية	50	2,00	4,00	2,9600	,45558
Valid N (listwise)	50				

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول: إستراتيجية النمو ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,308 ^a	,095	,076	,45068

a. Predictors: (Constant), المحور الأول, إستراتيجية النمو

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,022	1	1,022	5,033	,030 ^b
	Residual	9,750	48	,203		
	Total	10,772	49			

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور الأول, إستراتيجية النمو

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,389	,676		2,055	,045
	إستراتيجية النمو: المحور الأول	,444	,198	,308	2,244	,030

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعدا الأول / إستراتيجية التكمال ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,290 ^a	,084	,065	,45335

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التكامل / البعد الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,906	1	,906	4,410	,041 ^b
	Residual	9,865	48	,206		
	Total	10,772	49			

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), إستراتيجية التكامل / البعد الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,977	,444		4,457	,000
	إستراتيجية التكامل / البعد الأول	,257	,123	,290	2,100	,041

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT yyy
/METHOD=ENTER x2.
    
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	02 البعد / إستراتيجية التركيز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,339 ^a	,115	,096	,44570

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التركيز / 02 البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,237	1	1,237	6,226	,016 ^b
	Residual	9,535	48	,199		
	Total	10,772	49			

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), إستراتيجية التركيز / 02 البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,451	,584		2,486	,016
	إستراتيجية التركيز / 02 البعد	,437	,175	,339	2,495	,016

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT yyy
/METHOD=ENTER x3.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	03 البعد / الإستراتيجية التنوع ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,170 ^a	,029	,009	,46681

a. Predictors: (Constant), الإستراتيجية التنوع / 03 البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,312	1	,312	1,433	,237 ^b
	Residual	10,460	48	,218		
	Total	10,772	49			

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), الإستراتيجية التنويع / 03 البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1,922	,819		2,347	,023
	الإستراتيجية التنويع / 03 البعد	,298	,249	,170	1,197	,237

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي : المحور الثاني



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي في مؤسسة مطاحن الحضنة، خاصة وان إستراتيجية النمو تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تأثير على إنتاجيتها.

وللوصول إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بإجراء دراسة كمية عن طريق توزيع استبانة على عينة مكونة من 50 عامل في مؤسسة مطاحن الحضنة، وقد حصلنا على نتائج ايجابية حول تأثير إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي.

الكلمات المفتاحية:

إستراتيجية النمو، الحصة السوقية، رقم الأعمال، الأداء التسويقي.

Résume :

cette étude constie a analyser l'effet de stratégie de croissance sur le performance Marketing dans l'entreprise « Matahine Hodna »

Vue que la stratégie de croissance Sour un rôle très inparkante dans la réussite des buts de l'Enterprise et de l'efficacité productive des entreprises.

Pour attendre les buts de cette étude nous avons réalèse une étude Quantitative(Qu'es trananse) sur un enchantions de (50) factionnaire de l'Enterprise du cas pratique .ou nous avons arrive a des résultats positives sur l'effet. De strategie de croissance sur la performance Marketing.

Mots clé : *Stratégie de croissance. Performance Marketing.chiffre d'affaire. Part de Marchée.*