

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia Souk
Ahras
Mohamed Chérif Messadia University Souk-
Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم التسيير
السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي للمنظمة _ دراسة ميدانية
للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة _ سوق اهراس _

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

ادارة أعمال

من إعداد

لوكام خولة

مساس رندة

لجنة المناقشة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

الرتبة العلمية: أستاذ

الرئيس : بوفاس الشريف

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

الرتبة العلمية: أستاذ

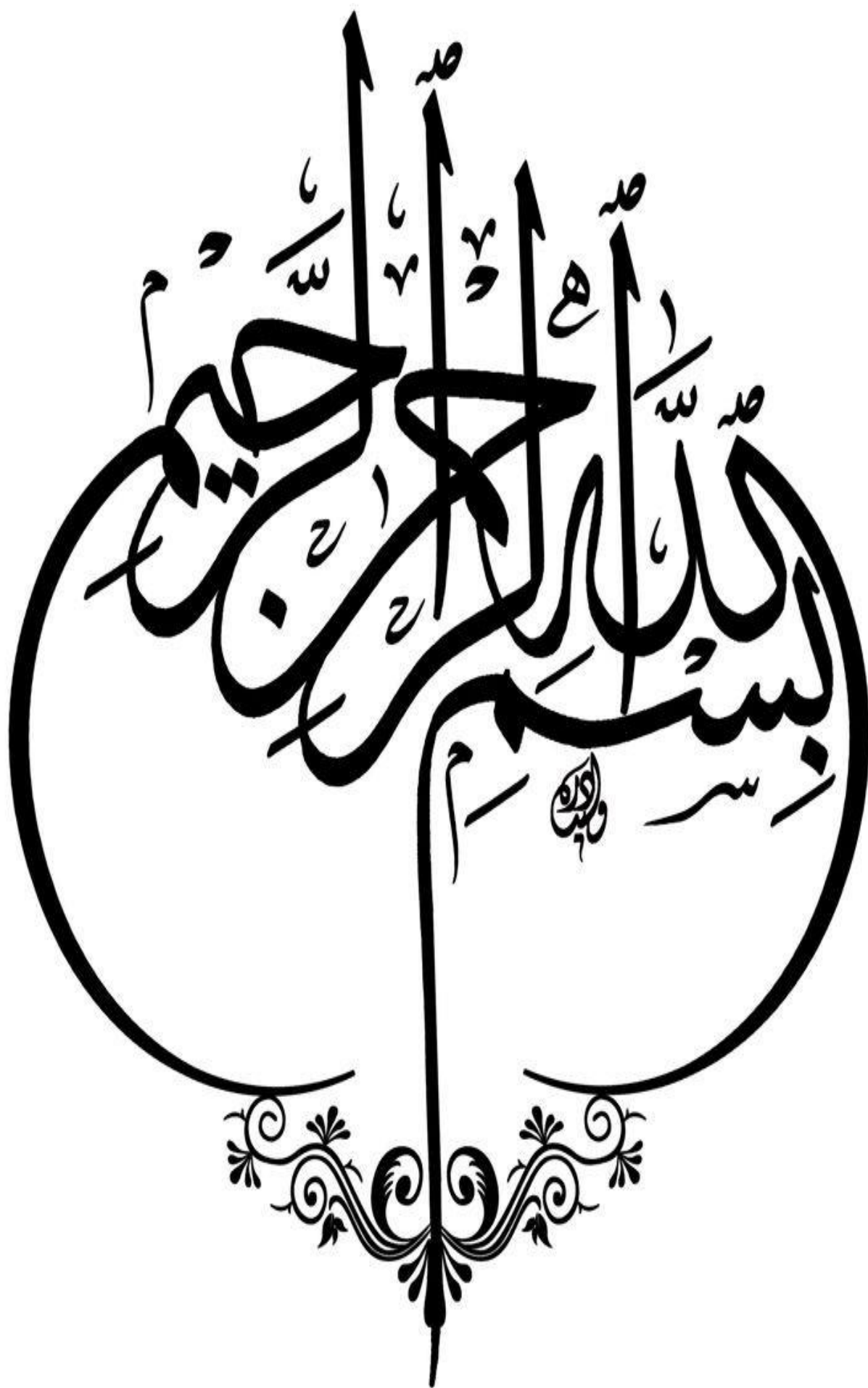
المشرف : بوعشة فوزية

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

الرتبة العلمية: أستاذ محاضر أ

المتحن : ملايكية عامر

رقم...../2022



قال تعالى:

{ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين

أوتوا العلم درجات والله بما تعملون

خبير. }



شكر وعرهان

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله، وما تخطى العبد من عقوبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته، لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى...

فلا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بتحياتنا وتقديرنا لأستاذتنا " بوعشة فوزية" التي أشرفت على مذكرتنا وتقبلتنا بصدر رحب طيلة عملنا رغم انشغالها ولم تبخل علينا بالنصح والتوجيه، وكل الشكر إلى كافة أساتذتنا في مشوارنا الدراسي، ولكل من ساندنا ولو بالكلمة الطيبة.

رندة، خولة



إهداء

أرى رحلتي الجامعية قد إنتهت بالفعل، من بعد تعب ومشقة لوقت
طويل، وبداخلي كل تقدير وامتنان لكل شخص كان له الفضل في
مسيرتي وقدم لي المساعدة.

وأشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا البحث وأهدي ثمرة جهدي
هذا إلى:

من أحمل اسمه بكل إفتخار...إلى من كان ولا يزال سندي في
الدياسة...والذي لم يبخل عليا بكل ما يملك في سبيل نجاحي أبي أطال الله
عمرك.

وإلى من ربنتني وأنارت دربي وكان دعائها سر نجاحي...إلى أغلى انسان
أمي الدبية.

وإلى من وقفوا معي دائما سندي في الدياسة إخوتي: ماهر، بلال، عومار،
عايدة.

وقبل أن أمضي أهدي كل عبارات الشكر والامتنان والمدبة إلى رفيقة
دربي ومصديقتي: خولة.

رنكة



إهداء

الحمد لله والمصلاة والسلام على عبده المصطفى أما بعد، أهدي ثمرة إلى:
التي أعطتني من صانها والتي بعثت من ضعفها قوة زمن أنوثتها امرأة
مهجة القلب وهبة الرب وصفاء القلب إلى أحب مخلوقة إلى قلبي أمي
الحببية.

إلى من يفيض كرما وينساب سماحة ويتلفظ حكمة إلى الذي أنجب فربي
أبي العزيز.

إلى إخوتي وأخواتي، إلى أعمامي وإبنة عمي، وكل العائلة والأقارب، وإلى
صديقة دربي: رندة.

إلى كل من جمعني معه لحظة خير وعلاقة محبة إلى كل زملائي في
التخصص: أمال، ريال، منى، سهام.

إليكم جميعا أهدي ثمرة سنوات من الجهد والكفاح.

خولة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الشكر
ب _ ت	الإهداء
ج - ح	قائمة المحتويات
د	قائمة الأشكال
ر - ز	قائمة الجداول
08_02	مقدمة عامة
الفصل الأول: التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء التسويقي للمنظمة	
10	تمهيد
38_11	المبحث الأول: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي التحليلي
28_12	المطلب الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي
30_28	المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي التحليلي
38_30	المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي
63_39	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء التسويقي
48_40	المطلب الأول: ماهية الأداء التسويقي
56_48	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي
62_56	المطلب الثالث: التقييم والرقابة على الأداء التسويقي
63	المطلب الرابع: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء التسويقي للمنظمة
64	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء التسويقي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة - سوق أهراس -	
66	تمهيد
75_67	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - محل الدراسة
69_67	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
70-69	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الأم
75_70	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام مصالح الوحدة
79_76	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

فهرس المحتويات

77_76	المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية
79_77	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات الأولية وأساليب تحليلها
100_79	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة
84_79	المطلب الأول: وصف خصائص المجيبين
86_84	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات التوجه الاستراتيجي التحليلي للمؤسسة
87_86	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الأداء التسويقي
100_88	المطلب الرابع: اختبار صحة فرضيات البحث واستخلاص النتائج
101	خلاصة
105_103	خاتمة عامة
114_107	المراجع
	الملاحق
	الفهرس
	الملخص



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم التسلسلي	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	07
02	الشروط الضرورية الواجب مراعاتها في وضه الأهداف	21
03	مثلث التوجه السوقي من منظور فلسفي	25
04	أنواع التوجه الإبداعي	27
05	مفهوم الأداء التسويقي	44
06	أهداف الشركات	45
07	خطوات عملية الرقابة التسويقية	61
08	الميكال التنظيمي للوحدة	71
09	رسم بياني يوضح النسب المئوية لمتغير الجنس لعينة الدراسة	80
10	رسم بياني يوضح النسب المئوية لمتغير العمر لعينة الدراسة	81
11	رسم بياني يوضح النسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة	82
12	رسم بياني يوضح النسب المئوية لمتغير المستوى المهني لعينة الدراسة	83
13	رسم بياني يوضح النسب المئوية لمتغير الخبرة لعينة الدراسة	84



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم التسلسلي
13	مفهوم التوجه الاستراتيجي بحسب آراء بعض الباحثين والكتاب	01
18	عناصر رسالة المنظمة	02
33	نقاط القوة والضعف الداخلية	03
34	الفرص والتهديدات الخارجية	04
36	مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الاستراتيجية	05
62	أنواع الرقابة	06
68	توزيع وحدات المؤسسة الوطنية للدهن عبر التراب الوطني	07
69	اختصاص الوحدات الإنتاجية لكل وحدة	08
77	عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل	09
78	قيمة معامل ألفا كرونباخ	10
79	توزيع المجيبين حسب الجنس	11
80	توزيع المجيبين حسب العمر	12
81	توزيع المجيبين وفقا للمستوى التعليمي	13
82	توزيع المجيبين وفقا للمستوى الوظيفي	14
83	توزيع المجيبين وفقا لمدة الخبرة المهنية	15
84	المقياس الذي يحدد الأهمية النسبية	16
85_86	التحليل الإحصائي لبيانات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	17
86	التحليل الإحصائي لبيانات مؤشر الحصة السوقية	18
87	التحليل الإحصائي لبيانات مؤشر الربحية	19
87	التحليل الإحصائي لبيانات مؤشر رضا الزبائن	20
88	اختبار T لعينة الواحدة	21
90	حساب معاملا الارتباط لسبيرمان بين التوجه الاستراتيجي ومؤشرات الأداء التسويقي	22
92	نتائج اختبار T ونتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق بين المتوسطات في آراء المستجوبين نحو التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء التسويقي تعزى على	23

قائمة الجداول

	المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)	
94	نموذج الانحدار الخطي البسيط علاقة الارتباطية بين (المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي التحليلي، والمتغير التابع: الحصة السوقية)	24
96	نموذج الانحدار الخطي البسيط علاقة الارتباطية بين (المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي التحليلي، والمتغير التابع: الربحية)	25
98	نموذج الانحدار الخطي البسيط علاقة الارتباطية (المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي التحليلي، والمتغير التابع: رضا الزبائن)	26

مقدمة عامة

تواجه منظمات الاعمال اليوم تحديات كبيرة بسبب التغير السريع في البيئة والمنافسة الشديدة وبروز ظاهرة العولمة، مما توجب عليها اتباع استراتيجيات غير تقليدية من أجل مواجهتها، وخلق سلوك وأداء استراتيجي تستطيع من خلاله تحقيق ميزة تنافسية عالية وأداء متفوق.

ونظرا للأهمية المتصاعدة للتوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وأثره على جلب الأرباح والصمود في وجه المنافسة، فقد ارتبط مفهوم الأداء دائما بكل ما يسهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته. وأصبحت المنظمات الآن تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من أدائها الاستراتيجي، وذلك بسبب أن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمرا اختياريا بل أصبح شرطا جوهريا لضمان البقاء والاستمرار. ومن أجل الوصول إلى الهدف المنشود وجب عليها أن تحقق أفضل مستوى للأداء الكلي، ونذكر في هذا الشأن الأداء التسويقي الذي يعد جزءا من الأداء الكلي للمنظمة، ومخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقائها ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن المعروف أن بقائها مرهون ببقاء منتجاتها في السوق والتي يجب أن تتماشى مع متطلبات الزبائن وأذواقهم، ل مما يستوجب استخدام التوجه الاستراتيجي التحليلي من أجل تلبية احتياجات الزبائن و الحفاظ على المركز التنافسي في السوق .

1_ الإشكالية:

انطلاقا مما سبق، وفي ظل المنافسة الحادة التي يفرضها اقتصاد السوق، يلعب التوجه الاستراتيجي التحليلي دورا مهما في تطوير ورفع أداء المنظمة، و انطلاقا من هذه الأهمية البالغة للتحليل الاستراتيجي فقد ركزت دراستنا على واقعه في المؤسسة الوطنية للدهن- وحدة سوق أهراس- لتحديد اثره على الاداء التسويقي فيها.

وبناء على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي التحليلي على الاداء التسويقي في مؤسسة الدهن_ سوق أهراس_؟

ولتدعيم هذه الإشكالية رأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ما المقصود بالتوجه الاستراتيجي التحليلي و ماهي أساليبه و فائده؟

❖ هل هناك تصور واضح لدى موظفي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة - سوق أهراس-؟

عن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟

❖ هل هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي التحليلي وتحسين الأداء التسويقي في مؤسسة الدهن

ولاية سوق أهراس؟

❖ هل هناك تأثير إيجابي لتطبيق التوجه الاستراتيجي التحليلي في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة الدهن بولاية سوق اهراس؟

2_ فرضيات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الفرضيات الاساسية التالية:

- **الفرضية الأولى:** تتبنى وحدة الدهن- سوق أهراس- التوجه الاستراتيجي التحليلي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي ومؤشرات الأداء التسويقي في مؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الطاقم الاداري وموظفي مؤسسة الدهن-سوق اهراس- حول التوجه الاستراتيجي التحليلي وأثره على الأداء التسويقي تعزى إلى سماتهم الشخصية والوظيفية (الجنس/ العمر/ الخبرة/ المستوى التعليمي) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذات دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي في المؤسسة الوطنية للدهن -سوق اهراس- عند مستوى $\alpha=0.05$.

3_ أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية هذا البحث في العناصر التالية:

- _ الظروف والتغيرات المتسارعة في البيئة تتطلب المرونة لمواكبتها ونجاح المنظمة يقتضي استراتيجية وتوجه استراتيجي فعال.
- _ يلقي البحث الضوء على أحد أهم الموضوعات المهمة والتوجه الاستراتيجي التحليلي و علاقته بالأداء التسويقي.
- _ جاءت هذه الدراسة لإبراز الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي وبيان أثره على الأداء التسويقي بالتطبيق على مؤسسة الدهن- سوق أهراس- .
- _ من الجانب النظري هذه الدراسة تمثل جهدا نظريا يضاف إلى الجهود العلمية السابقة في هذا الموضوع.

4_ أهداف الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة، تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- _ إبراز التوجهات والاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة في تطوير أدائها التسويقي والتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي والتوجه الاستراتيجي التحليلي.
- _ تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة للتوجه الاستراتيجي التحليلي في تطوير الأداء التسويقي.
- _ معرفة مختلف المؤشرات المعتمدة في قياس الأداء التسويقي.
- _ تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة الدهن.

__ اختبار أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي في مؤسسة الدهن -سوق اهراس- .

5_ أسباب اختيار الموضوع:

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب و دوافع، نذكر أهمها في التالي:

• الدوافع الذاتية: تتمثل في:

__ الرغبة والميول الشخصي وكذلك أهمية البحوث التي تتناول موضوع جامع المتغيرين المدروسين.

__ موضوع يتماشى مع طبيعة تخصصنا العلمي " إدارة أعمال " .

__ معرفة التوجهات الاستراتيجية ومدى تأثيرها على تطوير الأداء التسويقي في مؤسسة الدهن.

• الدوافع الموضوعية: تتمثل في:

__ تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للرصيد المعرفي الذي يتناول نفس الموضوع او موضوعات مشابهة.

__ الأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع بالنسبة للمؤسسة لأنه يساعدها في رسم استراتيجيتها من أجل التفوق

وتحسين أدائها.

6_ منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاستفادة من المراجع العلمية والدراسات السابقة التي لها صلة

بموضوع الدراسة، و بتسليط الضوء على وصف وتحليل واقع التوجه الاستراتيجي التحليلي في مؤسسة الدهن -

سوق اهراس-، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في الفصل التطبيقي لجمع المعلومات فقد تم الاعتماد على

الدراسة الكمية (الاستبيان).

7_ الدراسات السابقة:

موضوع بحثنا هذا يركز على أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على تحسين الأداء التسويقي للمنظمة وهو بذلك

يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع التوجه الاستراتيجي ولكن بإشكاليات مختلفة، من بين هذه

الدراسات نذكر :

__ ميرنا أبو نجم 2018" أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات "، دراسة شركات

الاتصالات في الجمهورية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركة الاتصالات السورية،

حيث تم توزيع 43 استبانة على مختلف المستويات الادارية والموظفين في شركة الاتصالات السورية وتم اختبار

فرضيات البحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال احصائيا لجميع

أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات، في شركات الاتصال السورية، كذلك وجود فروق دالة احصائيا،

فيما يتعلق بكل من التوجه الاستراتيجي وصناعة القرارات وفق متغير المستوى الاداري، لصالح المستويات الإدارية الأعلى.

__ قرارية ريمة 2018 " أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي _ دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر _ موبيليس _، مقال منشور في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، الجزائر، العدد التاسع، حيث تم توزيع 100 استمارة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة موبيليس من خلال عينة مقصودة وتم اختبار فرضيات البحث بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الأداء التسويقي في شركة اتصالات الجزائر، كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على كل من الربحية، الحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن.

__ سالم حسين العجمي 2011، "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية". دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم 200 وتمت استعادة 188 استبانة صالحة، وقد بينت نتائج SPSS أن التوجه الاستراتيجي له أثر إيجابي ومباشر على مستوى أداء شركة البترول (التسعيرة، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية). وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على معدل نمو المبيعات، كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط.

__ دراسة (ASIKHIA, 2010) بعنوان " Strategic Marketing Orientation and Performance A case for Synergistic Marger Effects Of Nigerian Banks ". هدفت هذه الدراسة إلى بيان علاقة التوجه الاستراتيجي التسويقي بالأداء في البنوك النيجيرية، حيث تكونت عينة الدراسة من 500 زبون للبنك، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك العديد من العوامل تتوسط علاقة الاتجاه التسويقي بالأداء باستثناء التأكد على الطلب.

__ دراسة (O' Sullivan & Abella 2007) بعنوان " Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance ". هدفت الدراسة إلى اختبار أثر قدرة قياس الأداء التسويقي على أداء الشركات، حيث تكونت عينة الدراسة من مديري التسويق والشركات العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة في الو.م.أ. والبالغ عددهم 810 مدير وتم استخدام بيانات الاستبانة الموزعة بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بربحية الشركات وعوائدها وأسهمها، وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة لقياس الأداء التسويقي تؤثر بشكل معنوي على أداء الشركات من حيث الربحية وعوائد الأسهم بالإضافة لمركزها التنافسي.

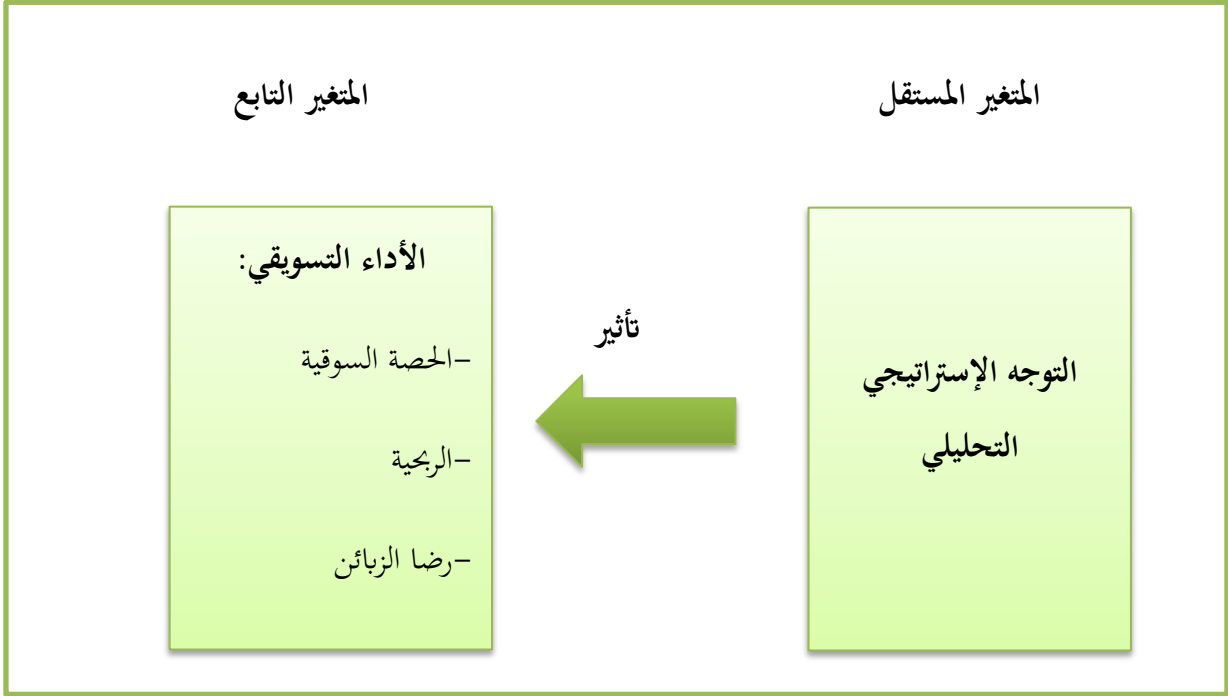
❖ احتوت الدراسات السابقة التي تم عرضها على محورين أساسيين وهما: التوجه الاستراتيجي، والأداء التسويقي وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم وكتابة الاستبانات، كما تنوعت العينات التي تناولتها تلك الدراسات، فشملت أجزاء من مختلف القطاعات الاقتصادية، وقد توصلت تلك الدراسات إلى تأثير التوجه الاستراتيجي على كافة مهام وانشطة الإدارة وأدائها التسويقي وتأثير العملاء عليها.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعنوان "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي للمنظمة"، بوجود أوجه اختلاف تمثلت في عينة الدراسة، وحجم الدراسة، ومحل الدراسة، أما أوجه التشابه تمثلت في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي، كذلك أداة جمع المعلومات بالاستبانة، كما اتم الاجتهاد في صياغة أسئلة الاستبيان بطريقة شخصية بالاعتماد على الدراسات في هذا الموضوع، كما ركزت النتائج و التوصيات على حالة المؤسسة محل الدراسة.

8- نموذج الدراسة:

بعد مسح أهم النماذج التي تعرضت لها معظم الدراسات السابقة بموضوع البحث المطروح، إرتأينا لنموذج إفتراضي لهذه الدراسة يعكس العلاقة التصورية بين المتغيرات، ويجسد تأثير ومساهمة التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

9_ حدود الدراسة:

من أجل الاحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، حددنا مجال دراستنا بما يلي:

9_1_ الحدود الموضوعية:

تمثلت في دراسة أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي للمنظمة.

كما ركزنا في دراستنا على توضيح ماهية التوجه الاستراتيجي التحليلي من حيث التعريف والأهمية ومختلف الجوانب، وتطرقنا أيضا إلى مفهوم الأداء التسويقي ومؤشراته وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي التحليلي.

9_2_ الحدود المكانية:

تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذا البحث على مؤسسة الدهن _ سوق أهراس _

9_3_ الحدود الزمانية:

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات ، فإن الإطار الزمني الخاص بالبحث يمتد من 17ماي الى 07 جوان 2022.

10_ صعوبات الدراسة:

لكل دراسة صعوبات وعراقيل تواجه الباحث، ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

_ العدد المحدود للدراسات الميدانية التي تجمع بين المتغيرين المدروسين.

_ طبيعة الموضوع من حيث أهمية المفاهيم الأساسية للبحث، و التي أهمها التوجه الاستراتيجي التحليلي و الاداء التسويقي، التي تعتبر مفاهيم أساسية تحوي في طياتها الكثير من المفاهيم الجزئية.

_ محدودية الامكانيات و الوقت الضيق المخصص لإنجاز الدراسة، مما قصرها على المؤسسة الوطنية للدهن - سوق اهراس في فترة وجيزة فقط. (أشهر معدودة).

11_ هيكل الدراسة:

من أجل عرض الموضوع بطريقة تسمح بالإلمام بجميع جوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى جزأين أساسيين:

الفصل الأول خاص بالأدبيات النظرية للدراسة، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي التحليلي، أما المبحث الثاني تناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء التسويقي.

أما الفصل الثاني فيضم الجزء التطبيقي، حيث تضمن إسقاطا للجوانب النظرية التي تم التطرق إليها في الفصل الاول، من خلال القيام بدراسة ميدانية لعينة من الاطارات و الموظفين في مؤسسة الدهن - سوق اهراس - مع عرض وتعريف المؤسسة محل الدراسة، تقديم منهجية البحث الميداني و عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية و الكمية من خلال تحليل نتائج الاستبيان ، اختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج بالاستعانة ببرنامج Spss.

الفصل الأول

التوجه الإستراتيجي التحليلي
والأداء التسويقي

تمهيد:

إن التوجه الاستراتيجي هو مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين ، وهو منهج تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء التسويقي المتفوق .

يعد التوجه الاستراتيجي مفهوماً يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة ، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين و استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم .

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ، بداية بالتوجه الاستراتيجي ثم التطرق إلى الأداء التسويقي وصولاً إلى العلاقة بين المتغيرين ، وتضمن ثلاث مباحث ، تمثل المبحث الأول في الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي التحليلي ، أما المبحث الثاني فيمثل أساسيات حول الأداء التسويقي .

المبحث الأول: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي التحليلي؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء التسويقي؛

المبحث الأول: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي التحليلي

يعمل التوجه الاستراتيجي على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة مقارنة مع منافسيها. لأنه يعتبر واحد من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة.

تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي؛

المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي التحليلي؛

المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي؛

المطلب الأول : ماهية التوجه الاستراتيجي

أولاً : مفهوم التوجه الاستراتيجي :

يعتبر التوجه الاستراتيجي أساساً لنجاح أي منظمة، إذ أنه يجعل الإدارة العليا بما تدرك تماماً ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية .

وتعددت تعريفات التوجه الاستراتيجي من بينها :

التوجه الاستراتيجي هو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها ، حيث أنه يعمل على إرساء نهج مرتبط بغايات تحسين أداء المؤسسة الدائم ، وإبراز إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم لظروفها .¹

استناداً إلى دراسة (Menguc & Auh_2005) تم تعريف التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة توجهات المنظمة (التوجه التسويقي ، التوجه الإبداعي) التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين .²

التوجه الاستراتيجي هو مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن ؟) بحيث تمددها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون ؟) وتوضع هذه الاستراتيجيات بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها .³

التوجه الاستراتيجي هو اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل ، كذلك الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة والمنشآت المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي .

¹ معاوية عبد الهادي أحمد فرح، أثر التوجه الاستراتيجي الإستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل ، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016 ، ص 02.

² حاتم يوسف حمد النيل القراري، صديق بن إبراهيم، التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية ، 2014 ، ص ص : 82-83.

³ نعي أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركة الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 15.

ويمكن تعريف التوجه الاستراتيجي بأنه منهجا محددًا تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها ، والذي يعمل على إرساء نهج متبع بهدف تحقيق الأداء المتفوق للمنظمات بالمقارنة مع المنظمات الأخرى .¹

الجدول رقم 01 : مفهوم التوجه الاستراتيجي بحسب آراء بعض الباحثين والكتاب

المفهوم	الباحث أو الكاتب
عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية والسعي الى تعظيم العناصر الايجابية في الكفاءة التشغيلية وتقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطة لعملها .	الدهار : 2006 ، 58
عملية اكتساب المعارف والخبرات التي تساعد منظمات الأعمال في التحقق من مستقبلها والاستفادة من تجارب المنظمات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الادارية فيها .	الزريقات 2012 : 286
مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لغرض تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة ، أو التوجه هو الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة لإنشاء السلوكيات الصحيحة والأداء المستمر .	Nasir , 2013 : 07
الوسيلة التي توجه المنظمة نحو خلق السلوك السليم وذلك من اجل تحقيق الأداء العالي على المدى البعيد والذي يتكون من أربعة أبعاد هي السوق ، التعلم ، وتنظيم المشاريع .	Running ,et al 2014 : 222
مجموعة متجذرة في القيم والمعتقدات التي تدعم الاستراتيجية والجهود المبذولة لكسب الميزة التنافسية .	Ejdys , 2014 : 347

المصدر : حسام حمدان شونة، تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية مدخل مقارن، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 101، المجلد 23، 2017، ص 153 .

مثل ما يوضحه الجدول أعلاه، فإن عديد الباحثين اجتهدوا في إعطاء تعريف للتوجه الاستراتيجي، غير أنهم اتفقوا جميعاً على كونه عملية اكتساب المعارف لأجل تحقيق الأهداف طويلة الاجل عن طريق صياغة مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية.

¹ هبة فائق حسن، ممارسة قيادات الإدارة الضريبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وعلاقتها بالتفوق التنظيمي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مقال منشور في مجلة دراسات محاسبة ومالية المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا، 2019، ص 05 .

ثانيا: أهمية التوجه الاستراتيجي :

تظهر أهميته للمؤسسات في تحسين النتائج، التركيز والتوجيه، حل المشاكل، واغتنام الفرص، تجنب التهديدات والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية ويساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها. وبهذا فإن التوجه الاستراتيجي التحليلي بشكل عام يسهم في :

- تطوير وتحسين الأداء المالي المتميز والكلبي عن طريق جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها؛
- يساعد على تنمية عادات التفكير في المستقبل (إلى أين تتجه المنظمة عن طريق تحديد توجهاتها المستقبلية)؛
- توحيد وتأليف جميع الجهود والادارات نحو أهداف وغايات واحدة للمنظمة؛
- يعد مصدرا بارزا في تحقيق الأداء الأفضل والميزة التنافسية؛
- اتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة؛¹
- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة؛
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة؛
- تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل؛
- يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها؛
- يساهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية؛²
- يقوم التوجه الاستراتيجي التحليلي على الفهم العميق للبيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة من قبل القائمين على رسم التوجهات الاستراتيجية لها، من خلال تخصيص الموارد بما يحقق الأهداف؛
- يكشف التوجه الاستراتيجي عن رغبة المنظمة في التغلب على منافسيها وكيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات والمنتجات والأسواق الجديدة؛

¹ هبة فائق حسن، تأثير التوجه الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 15، العدد 50، 2020، ص 80 .

² سمير سليمان عبد الجمل، عدنان مجاهد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، مقال منشور في المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، جويلية 2020، ص 19 .

- وتكمن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي في أنه يساعد في تعريف المنظمة بيئتها ، وتشريع شرعية وجودها، ومن ثم حصولها على التأييد والدعم من البيئة؛¹

ثالثا: مستويات التوجه الاستراتيجي ومحدداته:

1 - مستويات التوجه الاستراتيجي:

تعددت وجهات النظر حول ماهية مستويات التوجه الاستراتيجي وأبعاده من حيث العدد والتصنيف إلا أن هناك إجماع على أن " الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم "، هي من الأبعاد الرئيسية التي بنى عليها المفكر الاستراتيجي توجهات المنظمة .

1-1 الرؤية الاستراتيجية :

تسعى أغلب منظمات الأعمال إلى تحقيق إنجازاتها وأهدافها من خلال رؤية واضحة وطموحة إلى جانب الإدارة في صنع القرار والعمل على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المميزة لتجسيد تلك الرؤية المنشودة ، إذا كان تحديد الرؤية الصائبة للمنظمة يحتاج إلى تفكير مستنير فإن تنفيذها يحتاج إلى قيادة ادارية فاعلية .

- الرؤية ترسم مسارا استراتيجيا للمنظمة؛

- الرؤية تأخذ المنظمة دوما إلى مستقبل أفضل وتحقيق أداء متميز؛²

فقد عرفت الرؤية أيضا بكونها تمثل :

- حالة مرغوبة لمستقبل المنظمة، وهي تعكس طموحات الاستراتيجيين؛
- الحفز لتغيير الحاضر، اعتمادا على توافر الإمكانيات للوصول إلى المستقبل المرغوب؛
- بناء ذهني يوجه سلوك الآخرين (المنظمة) نحو المستقبل المرغوب؛

¹ علي موات سعد، علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء المنظمي (بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 109، المجلد 24، 2018، ص123 .

² معز سلمان عبد الرزاق، فهد ياسر سلمان، الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في التسويق الريادي دراسة ميدانية لعينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد 17، 2019، ص 253 .

- مفهوم الرؤية يعني ببساطة " النظر إلى المستقبل اليوم "؛¹

1_1_1 مكونات الرؤية الاستراتيجية :

تحتوي الرؤية الاستراتيجية على مكونين أساسيين هما :

أ- الايديولوجية الجوهرية :

إن الايديولوجية الجوهرية CoreIdeology تحدد المزايا الثابتة للمنظمة، وتساهم في بناء الشركات ذات الرؤية المستقبلية، إذ أن الايديولوجية الجوهرية تعد مصدرا للإرشاد والإلهام، وتحقق التماسك للمنظمة.

وتتكون الايديولوجية الجوهرية للمنظمة من جزأين هما :

- القيم الجوهرية: (CoreValues) وهي عبارة عن نظام من المبادئ والمعتقدات .
- الهدف الجوهري: (Corepurpose) يشير إلى السبب الأساسي من وجود المنظمة .

ب- الإلهام أو التصور للمستقبل EnvisionedFuture :

وهو العنصر الثاني للرؤية الاستراتيجية ويتألف من جزأين هما :

- تحديد هدف قوي وجريء على مدى 10_30 سنة؛
- وصف حي VividDescription ملل ينبغي عمله لتحقيق هذا الهدف؛²

1-2-1- الرسالة :

1-2-1 مفهوم الرسالة :

تعددت تعاريف الرسالة ومن أهمها :

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار البازوري، 2021، ص 51 .

² مُجَّد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري ، قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص صص: 25-26_27.

تعرف الرسالة بأنها العرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق. وتتناول الرسالة التساؤل الأساسي الذي يواجه كل الاستراتيجيين: ما هو مجال عملنا؟ تصف الرسالة الواضحة القيم والأولويات في المنظمة .

تجرب عملية وضع رسالة المنظمة الاستراتيجيون على التفكير في طبيعة العمليات الحالية ونطاقها بالإضافة إلى تقييم جاذبية الأسواق والأنشطة المستقبلية حيث أن الرسالة الواضحة تصور الاتجاه المستقبلي للمنظمة.¹

رسالة المنظمة عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها، ورسالة المنظمة تصدر من أعلى المستويات الإدارية في المنظمة.²

عرفت الرسالة بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ما هو مجال نشاط المنظمة؟

- ما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها.³

1_2_2_ خصائص ومواصفات الرسالة:

- تتميز بالوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة وأن تكون سهلة الفهم من قبل الجميع وأن تكون مختصرة يسهل تذكرها؛
- تصف المنظمة من حيث تحديد أهدافها وجمهورها وكيف يمكنها تحقيق ما يريد؛
- تتميز بقابليتها للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وفي ذات الوقت تركز على محور استراتيجي محدد وواضح؛
- تعبر عن تميز المنظمة عن غيرها من منظمات وبنفس الوقت تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة؛

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثالثة، ص 21 .

² ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية ، 2018، ص 11 .

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015 ، ص ص: 111_112 .

- تتميز بإمكانية التطبيق والإفادة من الموارد المتاحة؛
- تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة مع مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة في المستقبل؛¹

1-2-3 مكونات وعناصر الرسالة :

حدد بعض الكتاب أربعة مكونات وعناصر الرسالة يمكن إجمالها في الغرض الذي يعبر عن سبب وجودها، والاستراتيجية التي تحدد العمل الذي تمارسه وتتنافس في إطاره مع المنظمات الأخرى، وثقافة المنظمة وقيمها ومعاييرها التنظيمية، ومعايير السلوك الموجهة، غير أن غالبية الكتاب يتفق على أن عناصر ومكونات رسالة المنظمة تتمثل بتسعة مكونات وعناصر.² وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 02: عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
الزبائن	من هم زبائن المنظمة.
المنتجات (سلع / خدمات)	ما هي السلع والخدمات الرئيسية التي تقدمها المنظمة.
الأسواق	أين تتنافس المنظمة (المنطقة الجغرافية؟)
التقنية	هل تمتلك المنظمة التقنية الحديثة؟
الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية	هل المنظمة ملتزمة بالبقاء وما هو مركزها المالي؟
الفلسفة والقيم الجوهرية	ما هي المعتقدات والقيم الأساسية للمنظمة وطموحاتها وأسسها الأخلاقية؟
فهم الذات	ما هي القدرة أو الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة؟
الصورة العامة	هل المنظمة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية؟
الاهتمام بالعاملين	هل تعتبر العاملين من الموجودات القيمة في المنظمة؟

المصدر : إيمان عبد مُجَّد أحمد، دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، مقال منشور في المجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ص 148.

¹ أكرم سالم الجنابي، الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة الحالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص : 126_127.

² أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 123 .

يلخص الجدول عناصر رسالة المنظمة التي يتطلب تحديدها صياغة الفلسفة و القيم الخاصة بالمؤسسة، تحديد السوق و المنتجات و التقنية (الاساليب التي تسمح بتحقيق الاهداف).

1-3- القيم التنظيمية :

1-3-1 مفهومها :

تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ، ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي.¹

1-3-2 مصادرها :

أ - مصدر اجتماعي: باعتبار الفرد عنصر ينتمي إلى المجتمع الذي يعيش فيه فإن قيم فرد ما في مجتمع ما تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ، ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي بما كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي.

ب - مصدر ديني: يمثل الدين مصدرا أساسيا لكثير من القيم ويعد أكثر المصادر أهمية وثباتا، كمجتمع مسلم فإن القرآن الكريم والسنة النبوية ومساهمات الصحابة لعبت دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء هذا المجتمع.

ج - جماعة العمل: تتكون لدى جماعات العمل بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها تفرضها على أعضائها ، الفرد الذي يعيش وسط جماعات العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة مما يجعله اعتيادا يتأثر بالقيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان عمله.

د- الخبرة المتراكمة: تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرة المتراكمة لدى الفرد.²

1-4 الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals:

¹ نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة شركة فنتال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2017، ص 68 .

² نوال شين، مرجع سبق ذكره ، ص 71 .

إن رسالة المنظمة تحاول جعل الرؤية أكثر تحديدا، أما الأهداف فهي تعمل على جعل الرسالة أكثر تركيزا.

والأهداف الاستراتيجية تتسم بالخصائص التالية :

- إبراز الجوانب المالية وغير المالية؛
- وجود العديد من الأهداف التي قد لا تكون متسقة مع بعضها البعض، فقد يكون لدى المنظمة هدف القيادة في تخفيض التكلفة مع إقامة علاقات طيبة مع العاملين ولذا على الإدارة إقامة التوازن في مثل هذه المواقف؛
- حتى يمكن الوصول إلى الأهداف فلا بد من توسيع الأهداف، فوضع الأهداف التي تطالب بمجهود أكبر تجعل المنظمة تحاول أن تبدل أقصى جهود ممكنة؛

ولا يعني ذلك أن الأهداف يجب أن تكون غير واقعية حتى لا تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة ، لأن الهدف الذي لا يمكن الوصول إليه تتجاهله المنظمة؛

مع ملاحظة أن الأهداف تكون للمنظمة ككل، ولذا يجب أن تكون مفهومة تماما ومقبولة من الإدارات والأقسام وتحدد ما يمكن للمنظمة ككل أن تحققه.¹

1-4- أنواع الهدف الاستراتيجي :

أ- الهدف الاستراتيجي: الهدف المبدئي الذي لا يمكن التخلي عنه ، ولكنه يتسم بقدر كبير من المرونة ويمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل (في حدود 10 سنوات) .

ب - الهدف التكتيكي: يعبر عن النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجل المتوسط (في حدود فترة زمنية من 3.5 سنوات) وهو أكثر تحديدا ، ويشتمل الهدف التكتيكي من الهدف الاستراتيجي ويمثل الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق الهدف الاستراتيجي.

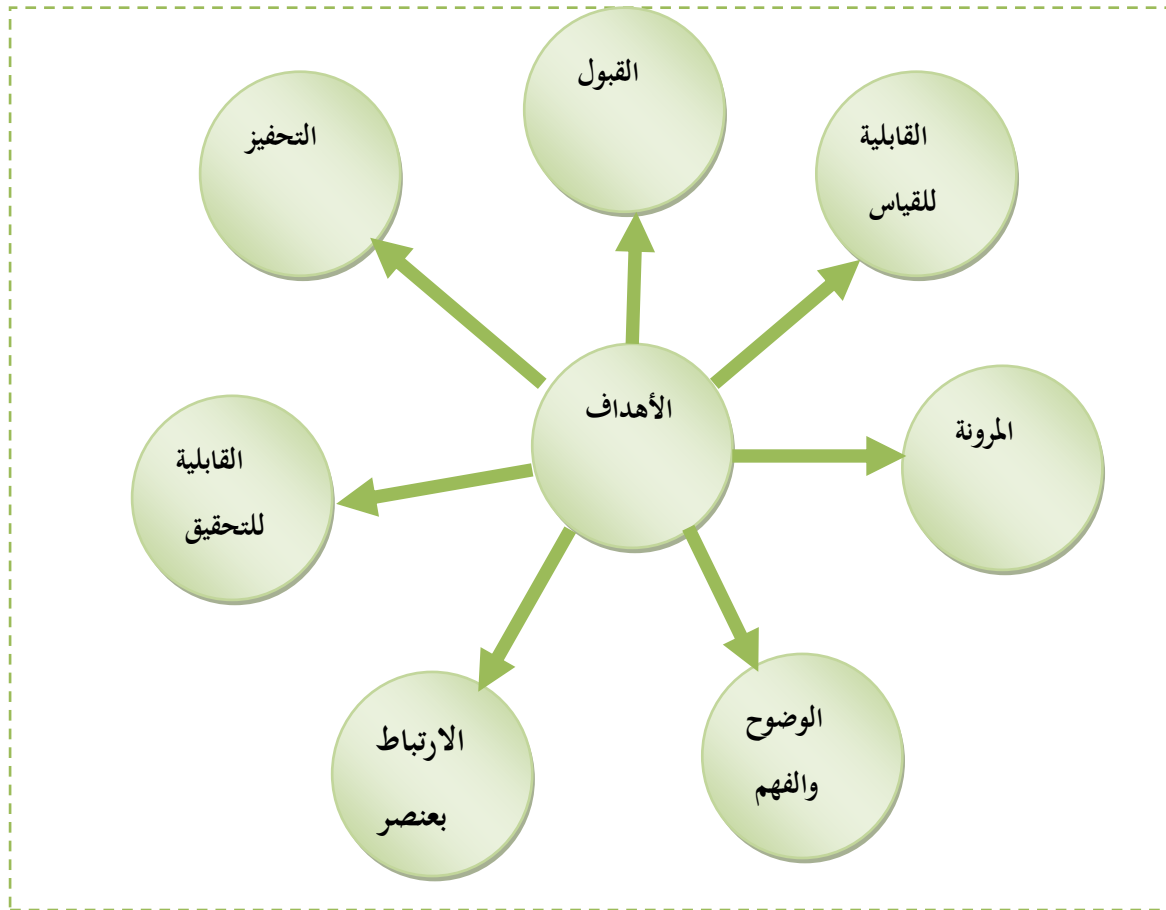
¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية المفهوم . الأهمية . التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 207 .

ج - الهدف التشغيلي: وهو يعبر عن النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال مواردها المتاحة أو الممكنة ، وهو دائما ما يكون هدف (نشاط) قصير الأجل (سنة واحدة)، ودائما يكون أكثر تفصيلا وتحديدا، ويستخرج من الأهداف التكتيكية وتمثل الوسيلة لتحقيقها .¹

1-4-2 الاعتبارات الواجب مراعاتها في وضع الأهداف :

لكي تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة ، أهداف علمية وعملية يجب أن تتوافر على جملة من الشروط الضرورية تتمحور في النقاط التالية، ويتم تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم 02 : الشروط الضرورية الواجب مراعاتها في وضع الأهداف



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الكتب، مصر الجديدة، 2008، ص

وفيما يلي شرح مختصر لهذا الشكل:

أ- **القبول:** أي تتناسب هذه الأهداف مع تفصيلات وميولات المزيج البشري في المؤسسة (مدراء، عاملين) حيث أن الأهداف التي تتناقض وقيم واهتمامات ومصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية لذلك يفترض اعتماد الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.

ب - **القابلية للقياس:** يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة وبوضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى أي أن تكون الأهداف محددة في شكل رقمي ومرتبطة بآجال زمنية محددة.

ج - **المرونة:** يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقا قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة .

د - **الوضوح والفهم:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة ويجبذ أن تكون مكتوبة بلغة واضحة متعارف عليها.

و- **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ، أي بمواعيد زمنية محددة، ولهذا يقال هدف استراتيجي لذلك الهدف الذي تكون تغطيته في مجال زمني طويل (5_ 10 سنوات تقريبا) وأهداف متوسطة الأجل (2_ 5 سنوات) وأهداف قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريبا).

هـ - **القابلية للتحقيق :** يجب أن تلائم هذه الأهداف والإمكانات الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة.

ي- **التحفيز :** يمكن أن تكون الأهداف عامل تحفيز للأفراد في المؤسسة ، لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهولة فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة.¹

2- محددات التوجه الاستراتيجي ومعوقاته:

لقد تعددت محددات التوجه الاستراتيجي ومعوقاته، نذكرها في النقاط التالية :

¹صونيه كيلاني ، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000. 2005) ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة خيضر ، بسكرة ، ص ص 29_ 30 .

2-1- محددات التوجه الاستراتيجي :

- التركيز على الأهداف القريبة المدى.
- الانفراد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها.
- تعدد مصادر التمويل للمنظمة مما يؤدي إلى تعدد التوجهات الاستراتيجية وتعارضها أحيانا.
- التركيز على الربحية والحصص السوقية.¹

2-2- معوقات التوجه الاستراتيجي:

- غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق؛
- وضع أهداف لا تتناسب مع الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة؛
- عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية؛
- ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وعدم مرونة الخطة الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة؛
- التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة؛
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات؛
- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادما قبل أن يكتمل؛
- عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفقا لمعلومات منقوصة أو غير صحيح

رابعا : أنواع التوجهات الاستراتيجية.

التوجه الاستراتيجي هو مدخل متخصص تستخدمه المنظمة لتنفيذ خططها وبرامجها وتحقيق أفضل مستوى، وأداء متميز مقارنة مع منافسيها، وقد تعددت أنواع التوجه الاستراتيجي لتعدد المدارس والنظريات، وحسب نوع المنظمة وعملها.

التوجهات الاستراتيجية متعددة ومختلفة ، لذا اقتصرنا الدراسة على التوجهات التالية

¹ ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، دراسة على شركة الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 18 .

1- التوجه السوقي :

يعد تبني مفهوم التوجه السوقي أحد ركائز استراتيجية التطوير المستخدمة لدعم كفاءة الأداء، إذ تبرز أهمية التوجه السوقي بكونه هدفاً تسويقياً يركز على حاجات الزبائن وكسب رضاهم ومن أهم تعريفاته أنه:

بناء ثقافي وسلوكي بين العاملين لجعل الزبائن في مركز عمليات المنظمة، ويترتب على إتباع فلسفة التوجه السوقي نجاح سياسات المنظمات التي تعتنق فكرة ومرونة التوجه السوقي، بعد فشل سياسات التوجه التسويقي بسبب المنافسة القوية والتغيير في أذواق الزبائن وعدم إعطاء العاملين داخل المنظمة الاهتمام الكافي وعدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.¹

التوجه السوقي فلسفة إيجاد وتسليم وتقديم وتوصيل خدمة للزبون والمستخدم في السوق المستهدف بكفاءة وفعالية أكثر من المنافسين.²

1-1- أبعاد التوجه السوقي:

تتمثل أبعاد التوجه السوقي في (التوجه بالزبائن ن التوجه بالمنافسين ، التنسيق بين الوظائف).

1-1-1- التوجه بالزبون:

يشير إلى توليد ونشر المعلومات عن الزبون لكي تحصل المنظمة على الفهم الكافي عن الزبائن المستهدفين، وبالتالي فهو موجه باتجاه تحسين قابلية أو امكانية خلق قيمة عالية للزبون.³

ويعرف التوجه نحو الزبائن أيضاً بأنه الفهم الكافي للمشتريين المستهدفين من قبل المنظمة للتمكن من خلق قيمة

¹ الهنداوي مُجد، تحليل العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق: دراسة استطلاعية في البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة الدقهلية، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المنصورة، مصر، 2006، ص 86 .

² الهاشمي أحمد شهاب مُجد، أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الانشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 19 .

³ زهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص11.

لهم بشكل مستمر، ليس فقط في الوقت الحاضر ولكن كذلك عبر الزمن المستقبلي لمواكبة التطورات الخاضعة لديناميكية السوق.¹

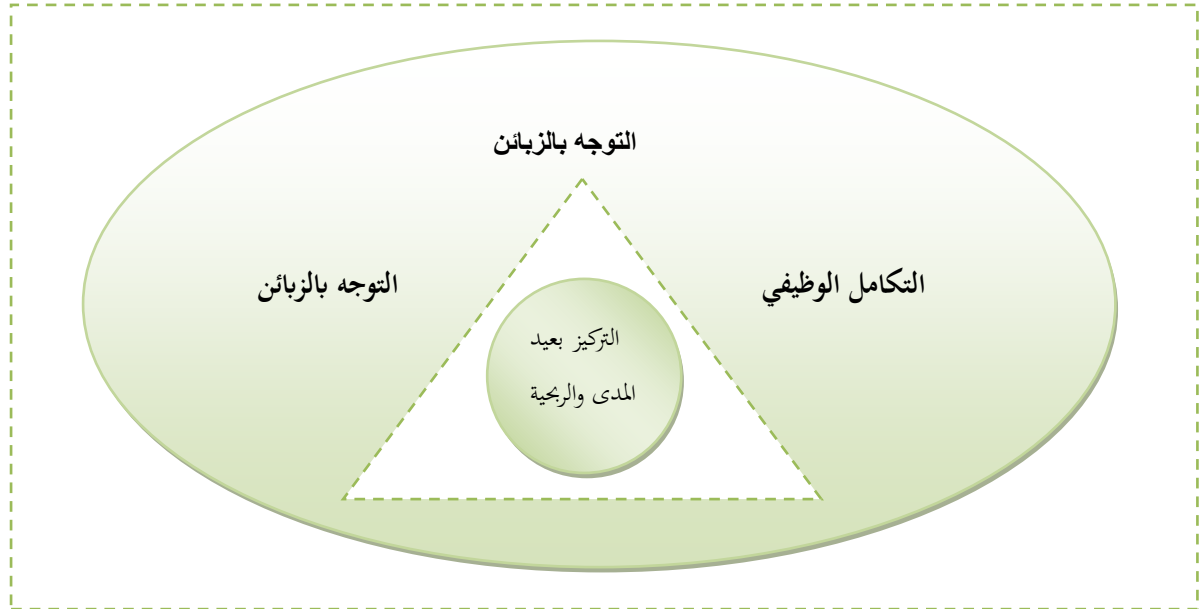
1-1-2- التوجه نحو المنافس:

ويعبر عن جميع الأنشطة المصممة من أجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف، ويجب أن يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بتوفير مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن.

1-1-3- التنسيق بين الوظائف:

ويدل على الاستخدام التناسقي لموارد الشركة لأجل إيجاد قيمة كبيرة للزبائن المستهدفين، وإن أي فرد في وظيفة ابتداء من البائع في الشركة قد يساهم في خلق قيمة للزبائن.²

الشكل رقم 03: مثلث التوجه السوقي من منظور فلسفي



المصدر: هادي مُجَد، لعلاوي عمر، أثر أبعاد التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 1، 2020، ص 18 .

¹ عبد المحسن جواد عبد الحسين، كرار مُجَد مدلول، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة طريق الأفق للسفر والسياحة في النجف الأشرف، مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية، العدد 26، 2020، ص : 190_191.

² زهراء نعيم قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 11 .

2-التوجه الريادي:

فكرة التوجه الريادي أشير إليها من قبل (Miller, 1983) إلا أنه كمصطلح أشار إليه بشكل صريح (Dess & Lumpkin) والذي عرف مفهوم التوجه الريادي بأنه " الاستراتيجية التي تدفع المنظمات إلى تبني المبادرة ودخول الأسواق الجديدة على التقدم التكنولوجي وخلق الثروة وتحقيق التميز التنظيمي".¹

3- التوجه الإبداعي:

تشير هذه الاستراتيجية إلى مدى انفتاح المنظمة على تقديم أفكار جديدة، ومدى ميلها إلى التغيير، كما أنها تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد أشياء جديدة وتقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة ، واستغلال الفرص المتاحة لها بقدرة وكفاءة عالية.²

وقد عد (Wickham2001 :223) أن التوجه الإبداعي يقع على أربعة أشكال من خلال مصفوفة تعتمد على بعدين، الأول أثر الإبداع، والثاني التكنولوجيا. ومن خلال مزاجية درجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة أو جديدة، يظهر مصفوفة التوجه الإبداعي المكونة من أربع خلايا³. كما هو موضح بالشكل الآتي:

¹ صفاء إبراهيم الحياصات، خالد محمود الشوابكة، أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية، مقال منشور في المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد 11، العدد 3، الأردن، 2021، ص 366 .

² خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، قسم الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، مجلد 39، عدد01، ص163 .

³ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 ، ص 19 .

الشكل رقم 04: أنواع التوجه الإبداعي

توجه إبداعي معرفي	توجه إبداعي جديد	عال أثر الإبداع
توجه إبداعي متراكم	توجه إبداعي متخصص	
تكنولوجيا جديدة	تكنولوجيا جديدة	منخفض

المصدر: فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، مرجع سبق ذكره ، 19 .

كما أشار (Morgan , etal2009 :909_920) لأنماط التوجه الاستراتيجي التي يمكن للمنظمة تبنيها، كما هي موضحة كآآتي :

4- التوجه الاستراتيجي العدائي Aggressiveness:

هو الذي يرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة ايجابية مع عدائية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي .

5- التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness:

وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة عكسية مع دفاعية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي .

6- التوجه الاستراتيجي الاستباقي Proactiveness :

وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد، وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة، ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة ايجابية مع فعالية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي .

7-التوجه الاستراتيجي المستقبلي Futurity :

وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة، ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع مستقبلية المنظمة في توجهها الاستراتيجي.

8- الخطورة Riskiness :

وتعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين ، ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع مستوى خطورة المنظمة في توجهها الاستراتيجي .¹

9- التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis :

يعتمد التوجه الاستراتيجي التحليلي على المعلومات من داخل المنظمة وخارجها للسماح باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الأخرى، لهذا تعد المعلومات المصدر المهم لعملية التوجه الاستراتيجي التحليلي لكونها تؤثر مباشرة على أداء المنظمات .

التوجه الاستراتيجي التحليلي يتمثل في تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي تعرقل عمل المنظمة في بيئتها الخارجية .

فالتوجه الاستراتيجي التحليلي عبارة عن مجموعة من الوسائل والأدوات التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بما يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهداف ومركز المنظمة الاستراتيجي .²

المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي التحليلي

أولاً: تعريف التوجه الاستراتيجي التحليلي:

يوضح (Thompson,1997:32) بأن التوجه الاستراتيجي التحليلي يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء، إذ أن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب

¹ مُجّد كايد مُجّد المجالي، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 25 .

² وعد زكي صالح الحديثي، عمر ياسين مُجّد السائر الدليمي، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء المنظمي: دراسة لعينة من العاملين في المدينة الساحلية في الجانية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين، العدد17، المجلد37، 2018، ص ص 18_19.

التحديات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التحديات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة.¹

يتمثل في العمليات التي يطورها المدبرون الاستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية وفهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل. ويستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتحديات التي تعيق العمل في بيئتها الخارجية، وكذلك اختيار أفضل طرائق الاستجابة للتغيرات السريعة فيها واستثمارها باتجاه تحسين أدائها.²

هو عملية تشخيص الأوضاع الحالية الخارجية والداخلية بقصد توقع احتمالات تغيرها في المستقبل، وعلى أساس ذلك يتم بناء الخطة الاستراتيجية، وعملية التحليل تحتاج إلى مواصفات وشروط للقيام بها حتى تؤتي ثمارها المرجوة.³

يعتبر التحليل الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.⁴

ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي التحليلي

تحتل عملية التحليل الاستراتيجي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظراً لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، حيث تفاضل هذه الأخيرة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكن استبعادها؛⁵
- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛⁶

¹ سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 18.

² شيماء ياسين علي، تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية كدراسة ميدانية في دائرة الرقابة التجارية والمالية، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 131، 2021، ص 157.

³ أحمد علي الحاج محمد، التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 239.

⁴ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 92.

⁵ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002_2003، ص 73.

⁶ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 20.

- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء؛
- التعرف على القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف الإمكانيات لإنجاز الهدف؛
- الهدف الرئيسي للتحليل الاستراتيجي معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛¹

ثالثا: أغراض التحليل الاستراتيجي.

يركز هذا المضمون على أغراض التحليل الاستراتيجي من جانب وحاجة المنظمة إلى نتائجه حاضرا ومستقبلا كمبررات للقيام به من جانب آخر وتتمثل هذه الأغراض في ما يلي:

- الإشارة إلى أن عملية الإدارة الاستراتيجية تبدأ بتحليل لمراقبة بيئة المنظمة عبر وجهتين، تقدر الأولى ما تمتلكه المنظمة من جوانب تمكين وضعف، وتحدد الثانية التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية؛
- ينبغي أن يكون غرض المديرين من التحليل هو تشخيص بيئات منظمة متعددة والتي تؤدي المنظمة عملياتها فيها وتتطلب فهم المهام الأساسية للقيام بالتحليل؛
- ضرورة أن تصب نتائج جمع التحليلات لكي تتمكن من دقة إنشاء جوانب قوة المنظمة واستعدادها، وكذلك الميزتان التنافسية والاستراتيجية، لكي تولد من الأنشطة المفترضة واستجابة للضغوط العامة التي ينبغي استحضارها؛
- تأمين ما ينبغي القيام به للمحافظة على الانتظام والمراجعة الثابتة كجزء من ما اشتقته المنظمة لتعظيم عوائدها؛²

المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي

توجد مجموعة من الأدوات التي يعتمد عليها التحليل الاستراتيجي، حتى يحقق الأهداف الخاصة بالمشروع، أو النشاط الذي يعمل عليه.

¹ علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، مقياس الاستراتيجية، تخصص التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.

² محفني أمين، بطاهر بختة، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 06، سبتمبر 2016، ص ص : 94_93.

أولاً: الهدف من أدوات التحليل الاستراتيجي.

الهدف من أدوات التحليل الاستراتيجي يلخص في النقاط الآتية:

- زيادة تركيز التحليل وضمان اتباع نهج منهجي ومتوازن؛
- تعتمد جميع الأدوات التحليلية على بيانات تاريخية رجعية لاستقراء الافتراضات المستقبلية؛
- تنمية الاستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق الموائمة بين البيئة الخارجية للمؤسسة والبيئة الداخلية لها؛¹
- يساعد على تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية مع أنشطة الإدارة الداخلية؛

ثانياً: شروط استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

- يجب أن تساعد الأداة في الإجابة على السؤال الذي طرحته المنظمة؛
- يجب تحديد الفائدة المتوقعة من استخدام الأداة، ويجب أن تكون الأداة قابلة للتنفيذ، بالتالي كلما تحددت الأداة بشكل أكثر وضوحاً، زاد احتمال نجاح التحليل؛
- تستفيد العديد من الأدوات من المدخلات والتعاون مع اشخاص آخرين أو وظائف أو منظمات، لذلك يجب أن يكون هناك وقت كافٍ للتعاون وإعطاء تحذير مسبق حتى يتمكن الأشخاص من استيعاب التحليل؛
- قد يكون الاستخدام السليم للأدوات التحليلية مضيعة للوقت، ومن المهم التأكد من أن أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل: مجلس الإدارة، وكبار المديرين وأقسام الشركة على دراية بذلك. وإلا فقد لا يتمكنون من توفير الالتزام اللازم لإكمال التحليل؛²

ثالثاً: أهم أدوات التحليل الاستراتيجي:

لقد تعددت وتباينت أدوات التحليل الاستراتيجي نذكر من أهمها ما يلي:

1- التحليل الرباعي SWOT :

¹ جمال الدين مجد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2000، ص270.

²http// tijaratuna.com. 06_05_2022. 13 :00H.

يعرف اختصارا بالحروف الإنجليزية (SWOT)، وهي مجموعة الكلمات التالية: (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) وكل هذه المكونات تؤثر على كل من البيئة الداخلية، والخارجية للمؤسسة. حتى نتعرف أكثر على عملية التحليل الاستراتيجي سنتطرق باختصار على تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية.

1-1- البيئية الداخلية:

يعني تحليل البيئة الداخلية ، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، غن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الاستراتيجية وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيم، نمط الإدارة.¹ الحديث عن البيئة الداخلية للمنظمة يعني الحديث عن مكامن القوة التي تمتلكها والضعف التي قد تعترى عملها وادائها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه.²

1-1-1- نقاط القوة والضعف الداخلية:

أ- القوة:

هي بعض الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة امكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

ب - الضعف:

فهو بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر إمكانات المنظمة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها. أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية.

¹ محمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 227.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان بالأردن، 2008، ص 99.

جدول رقم 03: يوضح نقاط القوة والضعف الداخلية

الضعف الداخلي	القوة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> . التوجه الاستراتيجي غير واضح. . التسهيلات شبه معدومة . . نقص في الخبرة والعمق الإداري. . أداء ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية. . معاناة مع المشاكل العلمية الداخلية. . فشل في مجال البحث والتطوير. . خط الإنتاج ضيق جدا. . تصور سوقي ضعيف. . شبكة توزيع ضعيفة. . مهارات تسويقية دون المستوى. . عدم القدرة على تمويل احتياجات التغير الاستراتيجي. . تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين. . أمور أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> . التنافس المحوري. . ملائمة الموارد المالية. . فناعة المشترين جيدة بمنتجات الشركة. . قائد سوقي معروف. . هنالك تصور استراتيجي للمواقع المالية. . السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم . . عزل الضغوط التنافسية القوية. . تكنولوجيا ملائمة. . ميزة في التكاليف. . حملة إعلانية جيدة. . مهارات إنتاجية مبدعة. . قابليات إدارية ناجحة. . امتلاك المنظمة موقع متميز على منحى الخبرة. . إمكانيات تصنيع جيدة. . مهارات تكنولوجية مثالية. . أمور أخرى.

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص157

1-2- البيئية الخارجية:

يقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة كافة المتغيرات المحيطة بها والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمليات اتخاذ القرار أو الأفعال التي تؤديها. وبالتالي يمكن تعريفها على أنها: "كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تمتلك القدرة على التأثير في كل أو جزء من المنظمة". وقد تكون هذه العوامل عبارة عن سلوكيات للزبائن، المنافسين، الوسطاء، أو خصائص البيئة الصناعية التي تعمل بها، أو التدخلات الحكومية وما تفرضه من سياسات... إلخ.¹

1-2-1- الفرص والتهديدات الخارجية:

وتمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص91.

أ- الفرصة:

يحدد Bruyson الفرصة بأنها عوامل خارجية تجعل المنظمة تأخذ منافع عملية لإتمام رسالتها وخلق قيم عليا، أما Kotler فيوضح مفهومها بكونها تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بكيفية تأديتها لتحقيق العائد.

ب. التهديد:

يعرفها كلا من Pearce & Robinson بأنها ظرف رئيس غير ملائم أبدا موجود في المنظمة أو هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا حصلت فسوف تسبب اخطارا أو آثارا سلبية للمنظمة وتشكل التهديدات عوائقا تجعل المنظمة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها.¹

الجدول رقم 04: يوضح الفرص والتهديدات الخارجية

التهديدات الخارجية	الفرص الخارجية
. دخول منافسين خارجين بكلفة أقل.	. القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في
. زيادة مبيعات المنتجات البديلة.	الدخول إلى أسواق جديدة.
. البطء في نمو السوق.	. التوسع في إضافة خطوط إنتاجية.
. تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية.	. القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة.
. المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية.	. إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي.
. زيادة الضغوط التنافسية.	. إفتثال الحواجز التجارية في اجتذاب أسواق خارجية.
. زيادة المخاطرة بسبب الركود في دورة الأعمال.	. التوطن بين الشركات المنافسة.
. نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو المجهزين.	. النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق.
. تغيير حاجات وأذواق المستهلكين.	. إظهار تكنولوجيا جديدة.
. تغييرات ديموغرافية معاكسة.	. أمور أخرى.
. أمور أخرى.	

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 156

2- التحليل الاستراتيجي باستعمال SWOT Analysis :

¹ شذى أحمد علوان، علي عبد الحسين نعيم، تشخيص واقع المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية باستخدام تحليل SWOT دراسة حالة في محافظة البصرة، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، مقال منشور في مجلة الدنانير، العدد 13، 2018، ص 196.

يمثل التحليل الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لتنمية المشاريع الناجحة إذ أن أساس تحليل (SWOT) بالمعنى العام هو تحليل ثنائي الأبعاد يقوم بفحص قوى داخلية وخارجية. وهي واحدة من أشهر أدوات التخطيط الاستراتيجي المستعملة، إذ تنطبق ليس في المنظمات الربحية فقط، بل في المنظمات غير الهادفة للربح أيضاً.

SWOT مكونة من الأحرف الأولى من الكلمات (القوة، الضعف، الفرص والتهديدات).¹

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف) وفي ضوء النتائج يتبين لنا الاستراتيجيات التي يتوجب العمل بها.

ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات طبقاً للآتي:

2-1- استراتيجية هجومية:

وتهدف لاستغلال الفرص، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.

2-2- استراتيجيات علاجية:

وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن استغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة.

2-3- استراتيجيات دفاعية:

وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة.

2-4- استراتيجيات انكماشية:

وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.²

وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

¹ عبد السلام لفته سعيد، شيماء عبد الكريم محي الدين، التحليل الاستراتيجي لأسباب تلكؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 25، العدد 115، 2019، ص 04.

² طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، 2019، ص ص : 36_37.

الجدول رقم 05: مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الاستراتيجية

العوامل الخارجية			
نقاط الضعف W	نقاط القوة S		
الخيارات الاستراتيجية WO تدنية نقاط الضعف لانتهاز الفرض (استراتيجية علاجية)	الخيارات الاستراتيجية SO استعمال نقاط القوة لانتهاز الفرض (استراتيجية هجومية)	الفرص O	العوامل الخارجية
الخيارات الاستراتيجية WT تدنية نقاط الضعف لتجنب التحديات (استراتيجية انكماشية)	الخيارات الاستراتيجية ST استعمال نقاط القوة لتجنب التحديات (استراتيجية دفاعية)	التحديات T	

المصدر: بعبطيش شعبان، بوساق منيرة، استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية لدراسة علة عينة من إدارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 445 .

3- نموذج مصفوفة بوسطن BCG

تسعى أدوات تحليل حافظة الأنشطة الاستراتيجية إلى اختيار الثنائيات سوق/منتج القادرة على المنافسة وضمان استمرارية المؤسسة وتوازنها المالي على المدى البعيد والقريب.

وتتكون مصفوفة BCG من أربعة مربعات، المربع الأول هو علامة الاستفهام، المربع الثاني هو خانة النجوم، المربع الثالث يمثل خانة الأوزان الميتة، أما المربع الرابع فيمثل خانة الأوزان الميتة.¹

3-1- جوانب القوة في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG :

- ركزت مصفوف BCG انتباهها على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال من أجل تعظيم القيمة لمحفظه أعمال المنظمة؛
- تساعد في اختيار الاستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو لتشمل مختلف وحدات الأعمال أو المنتجات التي تشكل محفظه الأعمال في المنظمة؛
- قدرة المصفوفة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة تعتمد على بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة، والحصة السوقية النسبية؛

¹ عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 209.

3-2- جوانب الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG:

النموذج الذي قدمته يعد مبسط لاحتوائه على بعدين فقط هما النمو في السوق وحصصة المنتج في السوق في حين هناك عوامل أخرى مرتبطة بتلك الأبعاد ينبغي أخذها بالحسبان.

بالرغم من ان الحصص السوقية عامل مهم لتحديد المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات ، إلا أن الكثير من المنظمات قادرة على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تميز منتجاتها لخدمة احتياجات قطاعات خاصة في السوق.¹

4- مصفوفة إشارة المرور McKinsey/GE

لقد سميت مصفوفة (McKinsey/GE) على اسم من وضعها وهو James McKinsey قدمت هذه المصفوفة كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة BCG وهي تقوم على درجة جاذبية الصناعة، وقوة نشاط الأعمال، ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة وكذلك فهي لا تعتمد على حصصة المنظمة في السوق، وأهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم

5- مصفوفة ADL

يقترح مكتب Arthur delittle للاستشارة مصفوفة تختلف من حيث المعايير ومن حيث الشكل عن تلك التي قدمها لBCG، فمصفوفة ADL، سعيًا منها إلى تفادي نقائص سابقتها، تقوم على معايير نوعية تماما تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة وتقدم البعدين التاليين:

- الوضعية التنافسية (مميزات المؤسسة) . Position concurrentielle .
- درجة نضج المهنة أو النشاط (جاذبية القطاع) . Degre de maturite de l'activite .

عمليا تنطلق المصفوفة من مجموعة عوامل نوعية محضة تحاول تكميمها بتقييمها في سلم محدد الدرجات لتحديد بذلك وضعية مجال النشاط الاستراتيجي في المصفوفة المكونة من 20 خانة.²

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص : 184_185 .

² عبد المللك مرهودة، محاضرات في الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2004-2005،

6- نموذج مصفوفة هوفر Hofer :

قدم هوفر مصفوفة أطلق عليه اسمه، كما عرفت بإسم مصفوفة تطور المنتج/السوق، جاءت هذه المصفوفة لتلافي العيوب التي رافقت كل من مصفوفتي ماكنزي وبوسطن الاستشارية، إذ اعتمد هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج/السوق.

تتكون من 15 مربعا أو نافذة تعكس مراحل تطور المنتج/السوق.¹

7- تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر:

تساعد قوى بورتر الخمس في تحديد مكنم القوة في حالة العمل، بالإضافة إلى ذلك فهم قوة الموقف التنافسي الحالي للمؤسسة، وقوة الموقف الذي قد تتطلع المنظمة إلى الانتقال إليه، وغالبا ما يستخدم المحللون الاستراتيجيون قوى بورتر الخمس لفهم ما إذا كانت المنتجات أو الخدمات الجديدة مربحة.²

والقوى الخمس هي: تهديد المنافسون المرتقبون، القوى التفاوضية للموردين، تهديد السلع البديلة، القوى التفاوضية للمشتريين شدة المنافسة بين المنافسين.

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 479.

² عبد القادر مجد الأسطة، مرجع سبق ذكره، ص 214.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء التسويقي

تمهيد:

في ضوء التطورات الحاصلة في مجال الأعمال وزيادة حدة المنافسة وعدوانية سلوكيات المنافسين، أصبح الأداء التسويقي من المحددات الرئيسية لبقاء المؤسسة في السوق ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية، وأصبح لزاما عليها تفعيل أدائها التسويقي والسعي إلى تطويره وتحسينه.

إن الأداء التسويقي الفعال والناجح يحتاج إلى بيئة سياسية، اقتصادية واجتماعية آمنة مطمئنة ومنتجة، إطارها القانوني مواكبة التطورات والآليات العالمية لمواجهة التحديات وكسب الفرص المتاحة.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى:

المطلب الأول: ماهية الأداء التسويقي؛

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي؛

المطلب الثالث: التقييم والرقابة على الأداء التسويقي؛

المطلب الأول: ماهية الأداء التسويقي.

أولاً: مفهوم الأداء وأنواعه.

1- مفهوم الأداء:

تعود الأصول الأولى لاستعمالات مصطلح الأداء في مجال مراقبة التسيير، ثم انتقل إلى مجالات أخرى ولكن يستخدم بمعاني مختلفة، فهو يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها أو إلى الطريقة التي تؤدي بها العمل في حد ذاته.¹

إن تعريف الأداء وإعطائه معنى محدد هو مهمة صعبة، ففي الواقع ومنذ ظهور المصطلح عند آدم سميث إلى غاية يومنا، استمرت التغييرات على هذا المفهوم وبقي غير معرف بدقة بسبب تعقيده وإبهامه، واستعملت عدة مفاهيم من أجل تحديد معنى أداء المؤسسة، بعض الكتاب أشاروا إلى أنه مرتبط بالفعالية، القدرة والتنافسية والبعض الآخر أشار إلى أنه مرتبط بالكفاءة، العائد والإنتاجية وآخرون ربطوه بالوضعية الصحية للمؤسسة، التفوق، النجاح والتميز.²

ويعرف الأداء بأنه إمكانية المؤسسة في الوصول إلى ما تصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد.

كذلك هو محصلة قدرة الشركة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وهو انعكاس لكيفية استخدام الشركة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه درجة النجاح التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لإنجاز الأهداف المحددة مسبقاً .

¹ صونيه كبلاني، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة قياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص نظم المعلومات، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 4.

³ عبد المالك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، مدخلا ضمن أعمال المؤتمر الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد بالفترة 8-9 مارس 2005، ص 486.

2- أنواع الأداء:

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة. تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها. وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حدٍ كالأداء وظيفة التخزين، أداة وظيفة الموارد البشرية، وقد يكون حسب المصدر داخلي وخارجي، وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادي. تكنولوجي. إداري...

2-1- حسب معيار المصدر¹:

2-1-1- الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

أ- الأداء البشري: وهو أداء الموارد البشرية (أفراد المؤسسة) والذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

ب- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-1-2- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها.²

2-2- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

¹ عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006، ص5.

² عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد1، ص89.

2-2-1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، الشمولية والنمو...

2-2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية، أداة وظيفة التموين، أداة وظيفة التسويق، أداة وظيفة المالية.

ونشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها¹.

2-3- حسب معيار الطبيعة:

وتنقسم حسب أهداف المؤسسة لأن أهداف المؤسسة تختلف باختلاف نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

2-3-1- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إيجابا وأداء مسؤولياتها.

2-3-2- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة وتسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجيات المجتمعة وتعزيز القدرات الانتاجية².

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص7.

² زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، محاضرة مقدمة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، ص36.

ثانيا: ماهية الأداء التسويقي للمنظمة.

1_ مفهوم الأداء التسويقي:

يعد موضوع الأداء التسويقي من المواضيع الهامة في علم الإدارة وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والتي يتمحور حوله وجود وبقاء المؤسسة من عدمه.¹

ويمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك من خلال التركيز على الملائمة بين مدخلات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي.²

ويعد الأداء التسويقي من وجهة النظر الإستراتيجية عن قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي.³

ويعتبر الأداء التسويقي مدخلا أساسيا للحصول على الإيرادات التي تساهم في استمرار عملها وهذا ما يدفع المديرين إلى الاهتمام بالأداء التسويقي باعتباره الشريان الرئيسي الذي يغذي المنظمة.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص الأداء التسويقي وتوضيحه في الشكل التالي:

¹ مصباح ليلي، تأثير تطبيق تدقيق البيئة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، العدد 4، المجلد 2، ص 639.

² زينب عدلي الداغر، دور التوجه التسويقي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية النمو والأداء التسويقي، مقال منشور في المجلة العربية للإدارة، المعهد العالي لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات، العدد 4، ص 37.

³ الشريف بوفاس، دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث (سوق أهراس)-، مقال منشور في مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد 4، المجلد 3، ص 84.

⁴HERNAR, D, H SZ YAMANSKI,D ,M 2001, WH YSOME, NEW PROUDUCT ARE MORE SUCCESSFUL THAN OTHER, JOURNAL OF MARKETING REARCH, P362-P375 .

الشكل رقم 05: مفهوم الأداء التسويقي.



المصدر: رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، المجلد 32، جامعة الموصل، 2010، ص 325

ومنه نستنتج أن الأداء التسويقي هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة التي تنعكس على بقاءها ونجاحها.

2- أهمية الأداء التسويقي.

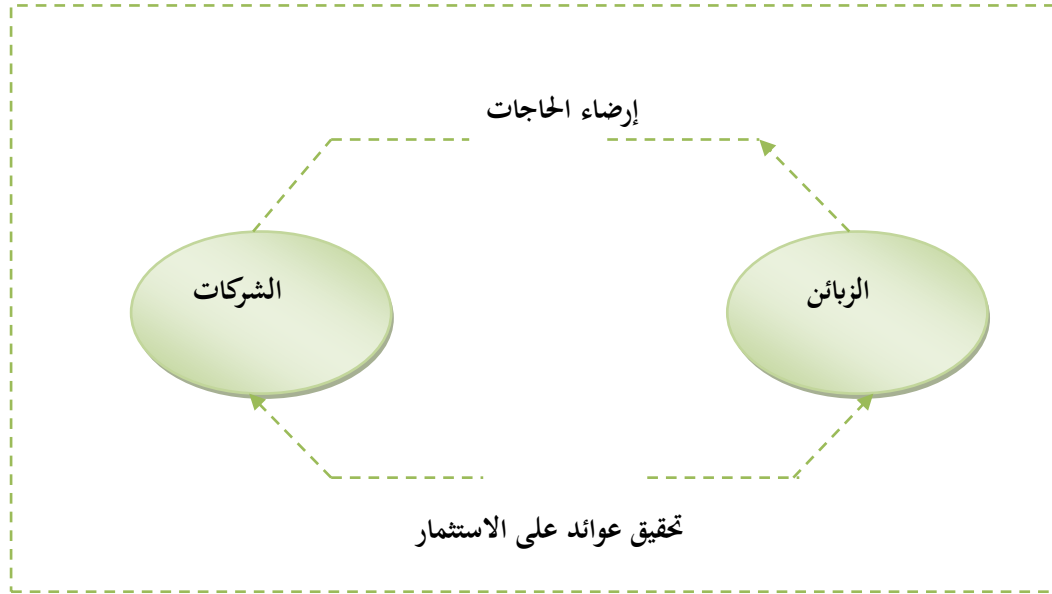
إن المعيار الأساسي للأداء التسويقي هو مستوى الأداء المطلوب التي تحدده الإدارة للشرك وتوقع أن بلوغه ممكن، والمعايير هي أسس وقواعد لقياس درجة تحقق النشاط التسويقي فإذا استطاع المسوقون تحقيق التطابق بين المعايير والنتائج الفعلية تحققت المنافع والمزايا للشركة، فالشركة ذات الأداء الجيد هي الشركة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أولاً ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب الشركات بمعنى إذا تطرقنا على أهداف الشركات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما:

* إرضاء حاجات زبائنهم.

* تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

والشكل الآتي يوضح هذه الأهداف:

الشكل رقم 06: أهداف الشركات.



المصدر: أكرم أحمد الطويل، الوليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، جامعة الموصل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص118.

وإذا ما تمكنت إدارة التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أن الأداء التسويقي لها جيد، إن الأداء التسويقي يمثل عنصرا أساسيا لنجاح الشركة، وبدون الأداء التسويقي فإن الشركات لا تستطيع تقييم أدائها مع المنافسين فضلا عن توفير البيانات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية لغرض اتخاذ القرارات المناسبة.¹

وهناك العديد من الدلالات على أهمية الأداء التسويقي منها دراسة عام 1996 التي أفادت على أنه يصدر حول الأداء التسويقي كتاب واحد في الأسبوع وتظهر مقالة جديدة كل خمس ساعات. فهو أداة مهمة لجعل المنظمات أكثر تنافسا في السوق. وهو بمثابة بوصلة تشير إلى اتجاهات التحسن المطلوب بنشاط العمليات للمنظمة.

وتنطوي أهميته أيضا تحت مفاهيم عديدة منها النجاح، الفشل، الكفاءة، الفاعلية المخططة، استغلال موارد المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها، مستوى المخرجات بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، المساهمة في خلق القيمة، تحقيق أهداف أصحاب المصالح "المالكون"، العاملون، الاتحادات، المقرضون، المجهزون، الحكومات، والزبائن.

¹ أكرم أحمد الطويل، علي الوليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص118.

إن الأداء التسويقي يعبر عن قابلية المنظمة في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة في المنظمة وبعده ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه المنظمة أن تنجز مهمة بنجاح أو تحقق هدفاً بتفوق، كما أن المسؤولية النهائية لأي منظمة هي تحقيق أعلى مستوى للأداء الذي يشكل هدفاً من أهداف المنظمة عن طريق استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأسلوب كفاء، فالأداء هي الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة لكونه يمثل أهم مقياس للتعرف على مدى جدارة المنظمة وتفوقها.¹

ثالثاً: أبعاد الأداء التسويقي.

تعد عملية الأداء التسويقي عملية ذات أبعاد متعددة والأدب النظري المتعلق بالتسويق ركز على ثلاث أبعاد وهي:

1- الفعالية: وهي مدى النجاح الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف ويتم قياسها بطرق عدة أكثرها شيوعاً: نمو المبيعات مقارنة بالمنافسين والحصة السوقية.

2- الكفاءة: وهي القدرة على تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل أداة موجودة ممكنة، ويتم قياسها بطرق عدة من أكثرها شيوعاً الأرباح المحققة والعائد على الاستثمار.

3- التكيف: هو قدرة المؤسسة على التفاعل بشكل إيجابي مع متغيرات البيئة المحيطة، ويتم قياسها عن طريق نجاح المنتجات التي تقدمها المؤسسة للأسواق، ومدى نجاحها مقارنة مع منتجات المنافسين، ونسبة المنتجات التي يتم تقديمها إلى الأسواق خلال نفس الفترة وتختلف المؤسسات في وضع مقاييس الأداء التسويقي إلى مقاييس مالية وغير مالية، كمية وغير كمية، ولكل هذه المقاييس مزاياها ونقاط ضعفها، فالمقاييس المالية تتميز بتحديد الأهداف طويلة الأجل لوحدة العمل بينما تركز معظم الأعمال على الأهداف المربحة قصيرة الأجل، ونذكر من هذه المقاييس: الربحية، السيولة، النقدية، المبيعات، والنمو في المبيعات أما المقاييس غير المالية فهي تشكل نقطة تحول في توجهات الأداء التسويقي وبالأخص بعد زيادة الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن بسبب السهولة والحرية في اختيار نوع الأداء المراد قياسه، والتنوع في طرق التطبيق. ومن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء غير

¹ علاء فرحان طالب، عبد الحسين حبيب، أمير غانم العوادي، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 104_105.

المالي في المؤسسات: الحصة السوقية، التكيف، ولاء الزبون، رضا الزبون، القدرة على الابتكار، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا على الأداء العام وجودة الخدمة.¹

رابعاً: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي.

توجد مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحول دون النهوض بالأداء التسويقي في العالم العربي أبرزها:

1- حجم الإنتاج: إذا أن الإنتاج يطلق على أوجه النشاط الذي يؤدي إلى خلق المنفعة الشكلية، فإن التسويق يطلق على أوجه النشاط الذي يساعد على معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلك، ثم بعد إنتاج السلع المطلوبة في التسهيل جعلها في متناول المستهلك والإنتاج الكبير هو الذي يحرك عملية التسويق حيث تفيض الكميات المنتجة عن استيعاب الأسواق وعن الطلب والإنتاج الكبير يعتمد على استثمار ضخم وعلى قطاع صناعي هائل، وهذا ما يعتبر غي متوفر في العالم العربي لأن الاستثمارات العربية في الغالب تتجه نحو الخارج.

2- مستوى الدخل: إن تدي مستوى الدخل يؤدي إلى ضعف المقدرة على الاستهلاك وبالتالي الإنتاج، مما يجمد الوضع الاقتصادي ويسبب التوقف عن الإنتاج إذا ما تعاضم الوضع وسيؤثر بلا شك على مستوى الأسعار بحيث تهبط إلى ادنى مستوى لها مما يعيق من قدرة السلع على تحمل تكاليف التسويق التي عادة ما تصل إلى 50 بالمائة من الأسعار النهائية المدفوعة من جانب المستهلكين.

3- البحوث وتكاليف التسويق: بما أن عملية التسويق تنطلق من معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلكين، فإن الاهتمام بالبحوث والاستبيانات والوسائل العلمية التي تقرنا أكثر من معرفة حاجات السوق ورغبات المستهلكين أصبحت أمراً ضرورياً مما يساعد على تحقيق أهداف العملية التسويقية.

4- البنية التحتية: تشكل البنية التحتية قاعدة صلبة تساهم في استكمال عملية التسويق فهي التي تؤمن الاتصالات والمواصلات، صحيح أن معرفة السوق ورغبات المستهلكين تؤسس لعملية تسويق ناجحة إلا أن الوصول للسوق والمستهلكين هو الفعل التنفيذي والتطبيق الواقعي للعملية.

¹ نهي أبو طه، مرجع سبق ذكره، ص22.

5- البضائع المحلية: فقدان الجودة نسبيا في البضائع المصنعة محليا مقارنة بالبضائع العالمية مما يضاعف من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية وعدم قبولها في الأسواق العالمية حيث أن الجودة أصبحت من متطلبات السلعة والمستهلك أصبح أكثر وعيا بذلك.¹

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي.

إن مؤشرات قياس الأداء التسويقي تقيس مدى فعالية المؤسسة أو النشاط في استخدام موارده المالية المتاحة لنشاط الاستثمار ومن خلال قدرته على تسويق منتجاته.²

ويمكن تلخيص مقاييس الأداء التسويقي في ست فئات وهي:

- المقاييس المالية (حجم المبيعات، الربحية): وينظر إلى هذه المقاييس المالية على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية عكس المقاييس الأخرى؛

- مقاييس خاصة بالمنافسة: مثل حصة المنظمة في السوق وحصتها الترويجية؛

- مقاييس خاصة بسلوك المستهلك: مثل ولاء ورضا العملاء وكسب عملاء جدد؛

- مقاييس خاصة بالوسطاء: مثل الاعتراف بالعلامة التجارية ونية الشراء؛

- مقاييس خاصة بالبيع المباشر: مثل مستوى التوزيع وربحية الوسطاء ونوعية الخدمة؛

- مقاييس خاصة بالإبداع والابتكار: مثل المنتجات الجديدة؛

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على كل من الحصة السوقية والربحية كمؤشر كمي ورضا الزبائن كمؤشر نوعي وتشمل:³

¹ رامز طنبور، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في العالم العربي، مداخلة مقدمة في الملتقى العربي الثاني في التسويق بالوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، من 6-8 أكتوبر 2003، ص 217، ص ص: 218_219.

² أم الخير روح، حكيم بن جروة، أهمية مؤشرات الأداء التسويقي في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التسيير النسوي، مقال منشور في مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح، بسكرة، الجزائر، العدد 3، ص 52.

³ مصباح ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 640.

أولاً: الحصة السوقية:

1- تعريف الحصة السوقية:

تنظر كثير من المنظمات إلى الحصة السوقية باعتبارها مؤشراً رئيسياً لأدائها المالي، وهي تفترض أن الزيادات في الحصة السوقية تؤدي إلى ربحية أعلى في الأجل الطويل. كما تعتبر الحصة السوقية مقياساً هاماً للأداء التسويقي الجيد، والتي يتم من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الغير ناجحة في نشاطها، أما حجم المبيعات لا يظهر مستوى أداء المنظمة نسبة إلى المنظمات المنافسة، لذلك فإن إدارات المنظمات بحاجة ماسة لمتابعة حصتها في السوق.¹

كما تعرف الحصة السوقية على أنها نسبة من السوق الكلي أو جزء من السوق الذي يتم خدمته، ويمكن التعبير عنها بأنها مبيعات الشركة الكلية مقسوماً على مبيعات المجموعة كاملة، وتعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات.²

2- أهمية الحصة السوقية:

لا شك أن للحصة السوقية أهمية بالغة للمنظمات ذلك لأنها:

- مؤشر مهم تقيس به مركزها التنافسي مقارنة بالمنافسين الآخرين.

- تعبر عن قدرة المنظمات وكفاءتها في السيطرة على الأسواق.

- تعتمد عليها المنظمات في إنشاء ما أصبح يعرف باقتصاديات السوق.

- تعتبر إحدى الوسائل التي بواسطتها تتأكد إدارة التسويق من مدى تحقيق الأهداف التسويقية.³

3- مؤشرات قياس الحصة السوقية:

¹ أسماء سعيد سلامة، أكرم كرم النجار، التحليل الاستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية، مقال منشور في مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر، 2019، المجلد 6، العدد 1، ص 115.

² ندى فانز يحيى، العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 42.

³ مزيان حمزة، حماني علي، دور التسويق الإلكتروني في تنمية الحصة السوقية - دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية بالشلف، مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 2021، المجلد 17، العدد 26، ص 313.

أورد العديد من الباحثين طرقاً خاصة في قياس الحصة السوقية للمنظمات حيث يعد المؤشر التالي أحد الطرق الأكثر شيوعاً لتحليل الوضع التنافسي لخدمة أو منتج معين لمنشأة محددة في السوق ويتم قياس هذه الحصة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الحصة السوقية} = \text{مبيعات المنتج أو العلامة أو الخدمة} / \text{المبيعات الإجمالية}$$

وللوقوف على محتوى هذه المعادلة فلا بد من شرحها وتناول بعض تفاصيلها كالتالي:

– وحدة القياس: فإنها يمكن أن تتمثل بحسب الحجم (عدد الوحدات المباعة) أو بحسب قيمتها (رقم معبر عنه وبالغالب يكون السعر).

– المدة الزمنية: والتي لا بد لنا من أخذها بعين الاعتبار والتي يجب أن تكون الحصة السوقية معبراً عنها في مدة زمنية محددة.

في حين يمكن احتساب الحصة السوقية أيضاً من خلال مفهوم الحصة السوقية النسبية حيث من خلاله احتساب الحصة السوقية لخدمة أو منتج ما بالنسبة إلى منتج أو خدمة أخرى مسيطرة على السوق ولها تركيز أعلى، ويتم التطرق إلى هذه الطريقة عند القيام بالتحليل الاستراتيجي وعند تقييم الوضع التنافسي للمنشآت.¹

وتحسب الحصة السوقية بالاعتماد على ثلاث مؤشرات:

$$\text{الحصة السوقية الكلية} = \text{مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة} / \text{مبيعات السوق الكلية لنفس الفترة} \times 100$$

$$\text{الحصة السوقية} = \text{مبيعات المنظمة الموجهة للسوق} / \text{مبيعات القطاع لنفس الفترة} \times 100$$

¹ ابتسام السيد شهاب الدين، الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية- دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010-2014، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص: 24_25.

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \text{مبيعات المنظمة} / \text{أكبر المنافسين} \times 100$$

ثانيا الربحية:

1- الفرق بين مفهومي الربح والربحية:

تعد الربحية هدفا أساسيا لجميع المشروعات، وأمر ضروريا لبقائها واستمراريتها، وعادة ما يتم استخدام مصطلحي الربح والربحية بشكل متبادل، والواقع أن هذين المصطلحين ليس مترادفين، بل إن هناك فرقا جوهريا بينهما، فالربح بشكل عام هو مصطلح مطلق أما الربحية فهي مفهوم نسبي وفيما يلي توضيح للفرق بينهما:

1-1- مفهوم الربح: ويعرف الربح بالمفهوم المحاسبي بأنه الفرق بين المبيعات والتكاليف.

ويقع ضمن المفهوم المحاسبي مفهومان فرعيان هما:

1-1-1- صافي ربح العمليات: ويقصد به " الفرق بين المبيعات المحققة خلال الفترة الزمنية من نشاط المؤسسة

الرئيسي، وتكاليف هذه المبيعات، بالإضافة إلى المصاريف الإدارية والعمومية، ومصاريف البيع والتوزيع، دون أن يشمل ذلك الفائدة المدفوعة أو الإيرادات والمصاريف الأخرى والضرائب".

1-1-2- صافي الربح بعد الفوائد والضرائب (الربح الشامل): ويقصد به الربح المحقق من عمليات المؤسسة

أو من أية مصادر أخرى، بعد طرح الفوائد والضرائب.

1-2- مفهوم الربحية: تعرف على أنها: " العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في

تحقيق هذه الأرباح".¹

كما تعرف أيضا بأنها: " مدى كفاءة وفعالية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها

بكفاءة، وتمثل صافي نتائج عدد كبير من القرارات والسياسات".

¹ ولاء أمين لطفي، دور التخطيط المالي في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة في التمويل والمصارف، كلية الاقتصاد، جامعة حماة، سوريا، 2019، ص74.

وهناك العديد من مقاييس الربحية تتمثل في: هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الإجمالي، العائد على المبيعات، العائد على الاستثمار، والعائد على حقوق الملكية.¹

2- أهمية الربحية:

للربحية في المؤسسات أهمية بالغة تتمثل في:

- تعد الأرباح عنصراً أساسياً في مواجهة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسات لتمكين من الاستمرار في نشاطاتها التشغيلية؛

- تنمية رأس مال المؤسسة ومواردها الذاتية عن طريق:

* إعادة استثمار الأرباح بشكل مباشر واستخدامها لتكوين الاحتياطات والأرباح المحتجزة.

* تقديم عائد مقبول للمساهمين على رأس المال مما يعزز ثقته في المؤسسة التي يساهم فيها.

- تعد الأرباح مؤشر أساسي على مركز قوة المؤسسة ودليلاً على كفاءة وفعالية اتخاذها للقرارات السليمة ورسم السياسات وإذا ما يزيد من ثقة الملاك والعملاء بالمؤسسة والذي يعد أمراً بالغ الأهمية.

- تعتبر الأرباح من أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم فشل أو نجاح مؤسسة ما.²

2- مؤشرات قياس الربحية (نسب الربحية):

إن نسب الربحية تعكس الأداء المالي الإجمالي للمؤسسة وتعتبر من أهم النسب المالية على عكس، النسب الأخرى التي تكشف قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من مبيعاتها، وسيتم التطرق في هذه الفترة إلى النسب الأهم والأكثر استعمالاً (نسبة هامش الربح، العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية).

2-1- هامش الربح الصافي: تقيس هذه النسبة العلاقة بين صافي الربح والمبيعات إذا انخفضت النسبة فيعني

ذلك أن المؤسسة غير قادرة على تحقيق الأرباح وبالتالي تنخفض العوائد لجملة الأسهم أما إذا حدث العكس فإن

¹ عبد الوهاب أحمد علي جندب، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 33_34.

² خليل محمد الخنيسة، أثر السيولة والمخاطرة على ربحية المصارف العاملة في سوريا - دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف الخاصة في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2016، ص: 50_51.

ذلك مؤشر الأرباح وبالتالي تنخفض العوائد لجملة الأسهم أما إذا حدث العكس فإن ذلك مؤشر إيجابي ويساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتعلقة بنقص السيولة أو انخفاض المبيعات في المستقبل وإذا ما أتاحت بيانات تحليلية إضافية للمحلل يمكنه من حساب نسبة صافي الربح بعد الضريبة إلى صافي المبيعات .

ويحسب معدل هامش الربح الصافي بالمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة هامش الربح} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{المبيعات} \times 100$$

2-2- العائد على حق الملكية: يقيس العائد المحقق عن استثمار أموال المالكين ويكشف عن أداء الإدارة وإن ارتفاع معدل العائد على حق الملكية هو دليل أداء الإدارة الكفؤة كما أن ارتفاع هذا المعدل دليل على المخاطرة العالية الناجمة عن الزيادة أما الانخفاض فيدل على تحول متحفظ بالقروض.

ويحسب معدل العائد على حق الملكية كالتالي:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \text{صافي الدخل} / \text{حق الملكية} \times 100$$

2-3- العائد على الموجودات: ويسمى عائد مدة أو فترة الاحتفاظ ويعبر عنه بالتغير في قيمة الاستثمار ويقيم المستثمرون عموماً العائد بشكل نسبة أي أن معدل العائد الفعلي الناتج عن الاستثمار ويمكن حساب العائد شهرياً وربع سنوي. وفي المعتاد يحسب العائد المتحقق سنوياً والعائد الذي سيتم التركيز عليه هنا هو العائد المتحقق من استثمار الأموال في الأوراق المالية والذات الأسهم العادية.

ويحسب معدل العائد على الموجودات كالتالي:

$$\text{معدل العائد على الموجودات} = \text{الربح الصافي بعد الخزينة} / \text{مجموع الموجودات} \times 100$$

¹ مخلص حمزة جدوع، تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات الربحية والسوق - دراسة حالة في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق النقدية، مقال منشور في مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العراق، 2016، العدد 39، ص: 310_311.

ثالثاً: رضا الزبون

1- تعريف رضا الزبون:

يعرف رضا الزبون على أنه عبارة عن شعوره الشخصي بالسرور الناتج عن المنفعة التي حصل عليها من استخدام المنتج مع التضحيات التي قدمها للحصول عليها.¹

يعد رضا الزبون من المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي الذي حظي باهتمام الكتاب في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة، باعتبار أن الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هو هدف المؤسسات للمنافسة والربحية والتطور.²

2- أهمية رضا الزبون:

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أداءها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متجهة نحو الجودة. لذلك يجب التركيز على الأمور الآتية:

- إذا كان الزبون راضياً عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث للآخرين عنها مما يولد زبائن جدد؛
- إذا كان الزبون راضياً عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعاً؛
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل احتمال توجهه إلى مؤسسة أخرى منافسة؛
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المؤسسة مستقبلاً، يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة له مما يقود المؤسسة إلى تطوير وتحسين منتجاتها؛³

3- مؤشرات قياس رضا الزبون:

¹ عاصم رشاد محمد أبو فزع، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وقيمة الزبون - دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 19.

² غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 99، المجلد 39.

³ عاصم رشاد محمد أبو فزع، مرجع سبق ذكره، ص: 21_22.

يعد قياس رضا الزبون عن أداء المؤسسة مهم للغاية لاستمرارها في ظل المتغيرات المحيطة بها والتي تتأثر بها، فتخوف المؤسسة من تحول الرضا إلى عدم الرضا يؤدي بها إلى إنشاء نظام يراقب باستمرار وبدقة رضا الزبون من عدمه.

وهناك عدة أدوات لقياس الرضا أبرزها الآتي:

3-1- نظام الشكاوي والمقترحات: يقصد بشكوى الزبون تعبير الزبون عن عدم الرضا سجلها ضد المؤسسة يطلب أخذها بعين الاعتبار.

إن اقتناع المؤسسة أن مركز عملياتها هو الزبون يجعلها تعمل على وضع نظام سهل للزبائن بغرض تقديم شكاوهم واقتراحاتهم للمؤسسة، مثلاً: من خلال تخصيص خط هاتفي للزبائن مجاناً أو بريد إلكتروني، سجلات لتسجيل الملاحظات، وهذا يساهم في الكشف عن جوانب الضعف، مما يؤدي إلى قيام المؤسسة بإجراءات تصحيحية سريعة واتخاذ القرارات اللازمة التي من شأنها تحسين الأداء وتعزيز الرضا.

3-2- التسويق الوهمي: يجري فيه استخدام أفراد لتقمص دور الزبون المزيف وتثبيت نقاط الضعف والقوة التي يراها من خلال شراء منتجات المؤسسة والمقارنة قصد اختيار كفاءة وفعالية العاملين في التعامل مع مختلف المواقف ويعتمد هذا الأسلوب على عدة مبادرات منها:

- قيام بعض مدراء المؤسسة بالاتصال الهاتفي أو الإلكتروني بالمؤسسة وتقديم استفسارات أو شكاوى لمعرفة كيفية التعامل معها.

- قيام المدراء أنفسهم بزيارة مواقع البيع لمنافسيهم لاكتشاف أسلوب التعامل مع الزبائن ومقارنته بأسلوب التعامل في مؤسسته.

3-3- المسح الميداني لرضا الزبون: تقوم المؤسسة بمسوحات ميدانية دورية من خلال توزيع استبيانات لقياس مستوى رضا الزبائن، للتعرف أكثر عن وجهة نظر الزبائن اتجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، وكذا رأيهم في المنتجات التي تمنحها المؤسسات المنافسة، كل هذا يتم بعد عملية جمع البيانات وترتيبها، وبعدها قياس وتحليل الرضا.

3-4- تحليل الزبائن المتوقفين عن التعامل مع المؤسسة: ينبغي على المؤسسة أن تقوم بالاتصال بالزبائن الذين أوقفوا تعاملهم مع المؤسسة وتحولوا إلى مؤسسات منافسة لمعرفة سبب ذلك من جهة، ومن جهة أخرى مراقبة معدل الزبائن الذين تفقدتهم، إذا ازدادت معدلاتهم يعني أن المؤسسة لم تنجح في إرضائهم بالطريقة المناسبة لتوقعاتهم.

3-5- المقابلات الشخصية والاتصال بالزبائن الحاليين: يقوم كل من مدراء، ممثلي المؤسسة، مندوبي المبيعات، بمقابلات شخصية تسمح لهم باستطلاع مستوى الرضا، ومدى التغير في التوقعات والرغبات، لأن المقابلة الشخصية تمكن المسؤولين من معرفة مدى صدق الكلام الذي يعبر عنه الزبائن اتجاه المنتج المقدم وكذلك المؤسسة.¹

المطلب الثالث: التقييم والرقابة على الأداء التسويقي.

أولاً: تقييم الأداء التسويقي.

تدرك المؤسسات أن أدائها التسويقي بحاجة ماسة إلى عملية التقييم، التي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن إجراء التصحيحات اللازمة، وعلى ضوء هذا تم إعطاء عدة تعريفات لتقييم الأداء التسويقي.

1- تعريف تقييم الأداء التسويقي:

يعبر عن عملية التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفاً حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً ومدى النجاح في مدى تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكلف اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء، وهو عملية دراسة وتحليل جميع عناصر العملية التسويقية للوقوف على إيجابيات وسلبيات الأداء التسويقي، بهدف اتخاذ القرار المناسب بالتكلفة المناسبة، كما يعبر على عملية تحديد جوانب القوة والضعف وحصر واكتشاف المشكلات والفرص وكذلك الأخطار والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمؤسسة ككل أو جزء من أجزاء العملية التسويقية، كما يستخدم تقييم الأداء التسويقي لوصف وتحليل

¹ رزقي حياة، مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة طيبة فود كمباني "رامي"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2020، ص: 36_37.

كفاءة وفعالية العملية التسويقية ويتم ذلك عن طريق الموازنة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق والأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي.¹

2- أهمية تقييم الأداء التسويقي:

تكمن أهمية عملية تقييم الأداء التسويقي في :

- تحديد إيجابيات وسلبيات الأداء التسويقي من خلال المقارنة بين الأداء المخطط والأداء المحقق؛
- معرفة إلى أي مدى استطاعت غدارة التسويق تحقيق الأهداف التسويقية المخططة؛
- معرفة أسباب الانحراف عن مقياس الأداء المحدد للأنشطة التسويقية؛
- تزويد إدارة التسويق بالبيانات والمعلومات اللازمة لعملية تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات التسويقية؛²

3- عناصر تقييم الأداء التسويقي:

ينبغي أن يشمل تقييم الأداء التسويقي على أربعة عناصر رئيسية تتمثل في:

- 3-1- المنهجية:** إتباع إطار عمل منطقي ومحدد بشكل مسبق، ووضع تسلسل منظم لخطوات التقييم، يجب أن يسلط تقييم الأداء التسويقي الضوء على طبيعة التحسينات التي يجب إدخالها لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، ومنه سينتج عن هذه الإجراءات المنهجية خطة عمل شاملة تعالج الاحتياجات قصيرة وطويلة الأمد.
- 3-2- الشمولية:** يوضع في عين الاعتبار جميع العناصر المؤثرة في الأداء التسويقي للمؤسسة بشكل شامل وليس مجرد تحديد نقاط الضعف، وعلى هذا يجب أن يتجاوز تقييم الأداء التسويقي أعراض المشكلة لبحث عن الأسباب الحقيقية وسبل معالجتها،

¹ خويلد عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص: 81_82.

² أم الخير رباح، أثر الاداء التسويقي على استدامة المؤسسات الابتكارية- دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة للمياه المعدنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في التسويق الاستراتيجي والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص: 34.

3-3- الاستقلالية: يجب أن يكون تقييم الأداء التسويقي عملية مستقلة وموضوعية ومتماشية مع طبيعة عملية التدقيق والتقييم ذاتها، فإن المسؤول عن إجراء تقييم الأداء التسويقي يجب أن لا يكون لديه أي اهتمامات شخصية بالنتائج وان يكون كامل الاستقلالية، وألا يرتبط بأي عمل قد ينتج عن مثل هذا الإجراء.

3-4- الدورية: يعمل التسويق ضمن بيئة ديناميكية ذات معدل تغير متزايد لذلك لا بد أن يتجنب الأسلوب الوقائي الدوري لتقييم الأداء التسويقي والحاجة لإجراء هذه العملية بسبب حدوث الأزمات فقط، وبذلك فإن إجراء عملية تقييم الأداء التسويقي سيعود بالفائدة التي تنعكس على صحة وسلامة المؤسسة.¹

4- خطوات تقييم الأداء التسويقي:

قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الاختلاف بينهما بمعنى آخر الوقوف على ما حدث، أي الحصول على النتائج؛

- تحديد العوامل التي أدت إلى حدوث هذه النتائج، أي الوقوف على أسباب الحدوث؛

- تقرير ماذا يتم بشأنها، أي إعداد الخطة للفترة القادمة لتحسين الأداء غير المرضي والتركيز على الأداء الذي تم بطريقة سليمة ومرضية؛

- تحديد معايير الأداء التسويقي الفعلي، ويتم ذلك في الوقت الصحيح أو المناسب للتنبيه إلى المشاكل الفعلية أو المحتملة قبل أن يصبح الوقت حرجا؛

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية؛

- 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؟

¹ أحمد أكرم الطويل، مرجع سبق ذكره، ص131.

- هل عمليات القياس متوافقة أو مناسبة للوصول إلى المعايير المستهدفة؟¹

ثانيا: الرقابة على الأداء التسويقي.

تعتبر الرقابة التسويقية الحلقة الأخيرة التي تنتهي بها عملية تسيير الأنشطة التسويقية، ولا تهدف الرقابة التسويقية إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات فحسب، وإنما إلى تطوير العمل ومعرفة كيفية استخدام الموارد التسويقية المادية والبشرية من أجل تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية.

1- مفهوم الرقابة على الأداء التسويقي:

تعرف الرقابة بأنها: "عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاءة، والكشف عن معوقاتها، والعمل على تذليلها في أقصى وقت ممكن".

من خلال التعريف نستنتج أن عملية الرقابة تركز على أمرين:

الأول: التحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفعالية.

الثاني: الكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقيق أو عدم تحقيق هذه الأهداف.

أما الرقابة التسويقية فيمكن تعريفها بأنها: "عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية، إتخاذ الإجراءات التصحيحية، للتأكد من أن الأهداف التسويقية تم تحقيقها".²

2- أهمية الرقابة التسويقية:

تمكن الرقابة التسويقية من معرفة مدى قيام إدارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعة، وتفسير النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية، للتأكد من أن الأهداف قد تم تحقيقها.

وتظهر أهمية الرقابة التسويقية بسبب تعقد الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وتزايد العلاقات المتداخلة في البيئة، وتزايد نوع وعدد وحجم المؤسسات والقنوات التسويقية المختلفة، وتزايد حجم ونوع السلع والخدمات المنتجة محليا

¹ بكوش لطيفة، رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تخصير استراتيجية المؤسسة - شركة تويوتا كنموذج، مقال منشور في مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، 2013، ص ص: 43_44.

² غازياون علي، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2005، ص 63.

والمستوردة، والتي تندفق داخل حلقات التوزيع المختلفة، أخيرا يؤدي تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء وأنماط الاستهلاك لمجموعات المشترين إلى ضرورة فرض رقابة تسويقية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية المختلفة.

وإذا نظرنا إلى ممارسات العديد من المؤسسات نجد أن نسبة كبيرة من الأعمال التي تساهم في حصة صغيرة من الربح، وبالعكس فإن نسبة صغيرة منها تحقق نسبة عالية من مبيعات وأرباح المؤسسة، وهو ما يعرف بمبدأ 20/80 ويعني هذا أن 80 بالمائة من الأعمال تساهم فقط في تحقيق 20 بالمائة من المبيعات أو الأرباح والعكس صحيح.¹

3- خطوات الرقابة التسويقية:

تمر عملية الرقابة التسويقية الفعالة بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف التسويقية بشكل كمي أو وصفي واضح وذلك لكل فترة زمنية ولكل مجموعة من الموزعين ورجال البيع على أن يكون ذلك ضمن عملية التخطيط التسويقي التي ينبغي تحقيقها؛
 - تحديد متغيرات عملية الرقابة التسويقية حيث ينبغي أن يتم تحديد المتغيرات الرقابية للمخرجات والعمليات والمدخلات التسويقية حتى يتسنى مراقبتها سواء أكان هذا التحديد في شكل كمي أو غير كمي المهم فقط أن تكون هذه المتغيرات ذات علاقة بالخطة التسويقية؛
 - تحديد معايير الأداء التسويقي وتعتبر هذه الخطوة هي الأكثر صعوبة حيث أنه لا توجد قواعد محددة يتم بموجبها تحديد المعايير حيث يتم وضع هذه المعايير وفقا للمستويات الإدارية وذلك على النحو التالي:
- * معايير أداء على مستوى المشروع ككل وتكون أساسا للتقييم والرقابة على أداء الإدارة العليا؛
- * يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية "وظائف الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد..." وتستخدم لتقييم أداء الإدارة العليا؛

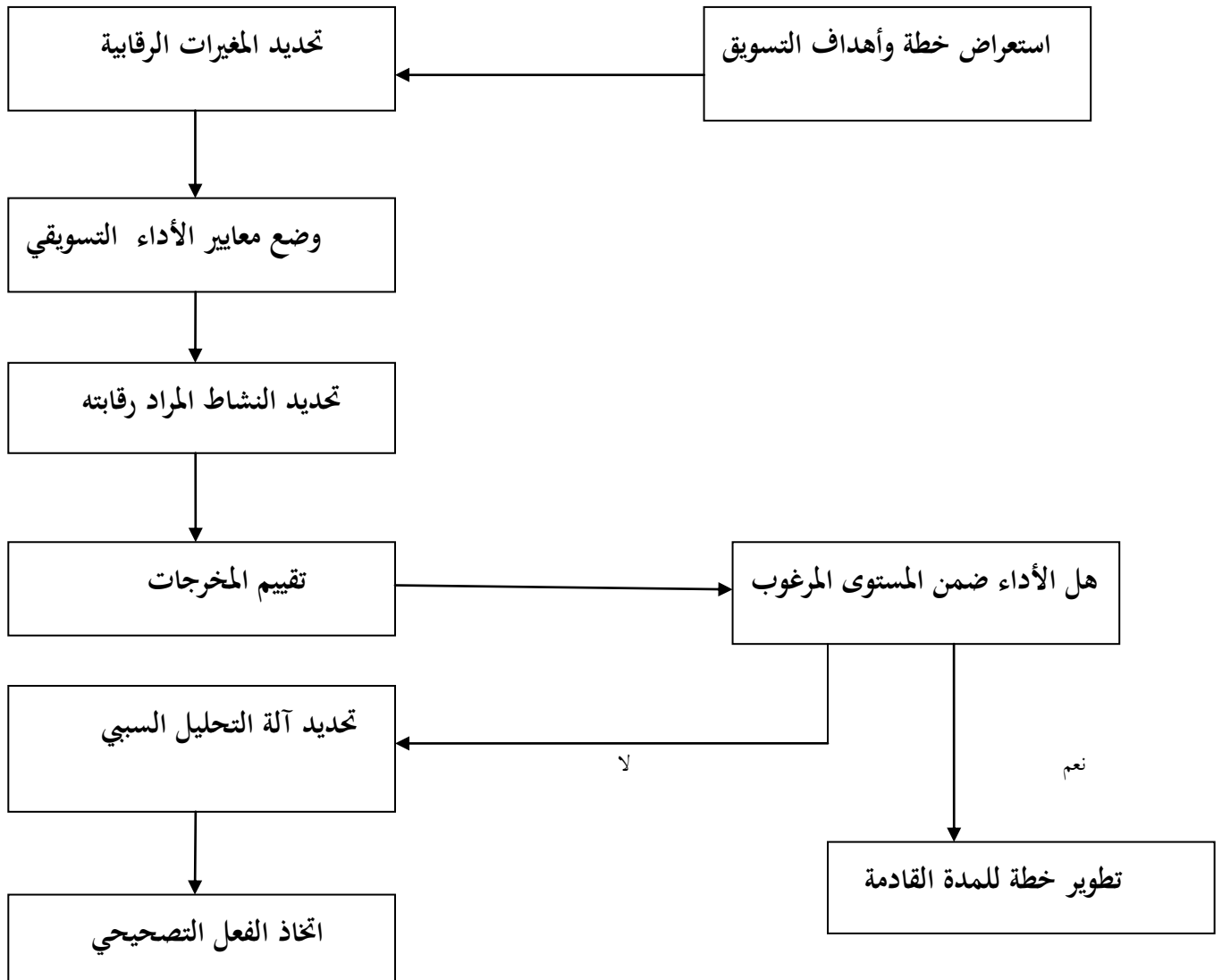
¹ مريم لحسن، مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبيليس - دراسة حالة الوكالات التجارية للمديرية الجهوية لولاية سطيف، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2015، العدد 2، ص 87.

* يلي ذلك مجموعة أخرى من معايير الأداء على مستوى الأقسام تستخدم للتقييم والرقابة على أداء المشرفين ورؤساء الأقسام؛

* وأخيرا مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأفراد التنفيذيين وذلك للرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم¹؛

ويمكن تلخيص مراحل عملية الرقابة على الأداء التسويقي في المخطط التالي:

الشكل رقم 07: خطوات عملية الرقابة التسويقية.



المصدر: مُجَد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص 290.

¹ مُجَد الصريفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 1، 2005، ص ص: 276_277.

4- أنواع الرقابة على الأداء التسويقي:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الرقابة التسويقية وذلك على النحو التالي:

- الرقابة من خلال الخطة السنوية؛

- الرقابة من خلال تحليل الربحية؛

- الرقابة من خلال تحليل الكفاءة؛

- الرقابة الإستراتيجية؛

والجدول الآتي يوضح تشخيصا لأنواع الرقابة التسويقية ومستويات القيام بها والغرض من كل نوع والمداخل المستخدمة في تحقيقها.

الجدول رقم 06: أنواع الرقابة.

نوع الرقابة	المسؤولية الأساسية	الغرض من الرقابة	المداخل المستخدمة
رقابة الخطة السنوية	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى.	لاختبار إلى أي مدى تم تحقيق الخطة الموضوعية.	- تحليل المبيعات. - تحليل الحصة السوقية. معدل المبيعات إلى التكاليف. - التحليل المالي.
رقابة الربحية	- المراقب التسويقي.	لاختبار إذا ما كانت المنظمة تحقق ربحية عالية.	- تحليل الربحية من خلال المنتجات والمناطق البيعية والعملاء والموزعين و أوامر البيع.
رقابة الكفاءة.	- الإدارة التنفيذية. - المراقب التسويقي.	لتقييم وتحسين كفاءة الإنفاق وتأثير ذلك على التكاليف التسويقية.	كفاءة كل من رجال البيع، الإعلان تنشيط المبيعات والتوزيع.
الرقابة الإستراتيجية.	- الإدارة العليا . - المراجع التسويقي.	لاختبار قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص التسويقية في ضوء أسواقها ومنتجاتها ومنافذ تسويقها.	- الفعالية التسويقية. - المراجعة التسويقية.

المصدر: محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص: 379_380.

المطلب الرابع: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء التسويقي للمنظمة.

أصبحت البيئة المحيطة بالمؤسسة على درجة عالية من التعقيد والديناميكية، حيث أصبح لها تأثير كبير على تفكير الإدارة العليا وعلى الأداء التسويقي للمؤسسة بصورة لا يمكن لمتخذي القرارات أو واضعي الاستراتيجيات تجاهلها، أو التقليل من أهميتها، فردود فعل المؤسسة كلما كانت سريعة ودقيقة ساعدت على التفوق والاستمرار لاستغلال الفرص المتاحة أمامها والتقليل من التهديدات التي تواجهها، كذلك دراسة نقاط قوتها ونقاط ضعفها وكل هذا ينعكس على أدائها الكلي والجزئي، والنقاط التالية توضح أهم انعكاسات التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي:

- تدعيم الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال تحقيق الأداء المتميز بواسطة الاستجابة لمتطلبات العملاء، القدرة على الابتكار والتحديث، تقديم خدمات للعملاء.
- زيادة الحصة السوقية بالتركيز على نقاط قوتها وتجاه نقاط ضعف المنافسين.
- التركيز بدرجة أكبر على المنتجات والخدمات ذات الربحية العالية، فتح أسواق جديدة...
- استقطاب زبائن جدد لم تكن تعاملهم من قبل ويركز هذا المؤشر على البحث على الزبائن الأكثر مردودية لأن المؤسسة تتحمل تكاليف مرتفعة لكسبهم.
- تحقيق الرضا للزبائن الحاليين، فكلما كان الزبون راضيا كلما استطاع أن يجلب للمؤسسة زبائن من خلال الأثر الإيجابي مما يشكل لديهم مصدر لتحقيق أرباح أكثر.¹
- تعظيم الربحية من خلال الأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف السوقية لمنتجاتها أو الخدمات التي تقدمها وتكلفة إنتاج المنتجات أو تقديم هذه الخدمات.

¹ صونيه كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص140.

خلاصة:

إن التوجه الاستراتيجي هو ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا ، ولذا فإن على الادارات العليا أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة، وأن نظام قيم التوجه هي قائمة على تلبية احتياجات الزبائن ومشاركة الموظفين واتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات وتعزيز العمل الجماعي وإرساء رؤية طويلة الأمد .
تطرقنا في الإطار النظري إلى أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية للتوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء التسويقي، وتوصلنا إلى النتائج الآتية:

- التوجه الاستراتيجي التحليلي يساهم في تحسين الأداء التسويقي ويؤثر عليه من خلال:

❖ رفع الحصة السوقية؛

❖ زيادة وتحسين الربحية؛

❖ زيادة رضا الزبائن؛

الفصل الثاني

دراسة ميدانية للتوجه الإستراتيجي التحليلي
والأداء التسويقي في المؤسسة الوطنية
للدهن وحدته - سوق أهراس -

تمهيد:

بعد الاستعراض النظري لمحاور الموضوع تقودنا الدراسة الميدانية إلى تحليل متغيرات البحث والتحقق منها في مؤسسة اقتصادية ناشطة في قطاع يتسم بالمنافسة الشديدة ، وهي مؤسسة الدهن - وحدة ولاية سوق أهراس، وذلك من خلال استعمال تجميع البيانات والمعلومات من خلال توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة وإجراء مقابلة مع مسؤول قسم التسويق، و استعمال مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تسمح لنا باستخلاص النتائج المتعلقة بالعلاقات الرابطة بين إبعاد متغيرات البحث.

نستعرض محتوى هذه الدراسة الميدانية ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: يتضمن تقديم المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس-؛

المبحث الثاني: يعرض تصميم الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات؛

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق أهراس

تعتبر المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة رائدة في مجال صناعة الدهون في الجزائر تسيطر على 80 % من احتياجات السوق الوطنية وذلك نظرا لجودة منتجاتها. حيث تنقسم إلى 06 وحدات موزعة عبر التراب الوطني من بينها وحدة سوق أهراس. ومن هنا سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء لمحة حول هذه الأخيرة، نشاطها، آفاقها وكذا تنظيمها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الأم.

المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة اقتصادية، وظيفتها إنتاج وبيع الدهن الصناعي، تسعى لتحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال نشاطات إنتاج الدهن الصناعي ومشتقاته قصد تغطية الحاجيات في هذا المجال.

أولا: طبيعة المؤسسة الوطنية للدهن:

المؤسسة الوطنية للدهن ENAP هي مؤسسة عمومية اقتصادية EPE ذات أسهم SPA يقدر رأسمالها ب 3 ملايين دينار جزائري مقسمة على 30.000 سهم بقيمة 100.000 دج للسهم الواحد وذلك ابتداء من 17 ماي 2004 بعد أن كان يقدر ب 500.000.000 دج تمتلك أسهمها شركة تسيير المساهمات SGP / GEPHAC وفيمايلي:

نعرض أهم المعلومات الخاصة بالمؤسسة:

عنوان المقر الاجتماعي: المؤسسة الوطنية للدهن، الطريق الوطني رقم 05 الأخضرية، ولاية البويرة.

الهاتف 092.20.11.88 أو 092.20.19.88

الفاكس 092.20.1023 أو 092.20.10.08

البريد الإلكتروني enap dz.dz peinture@

الموقع على الشبكة الأترنتت www. enap dz.dz

و تقوم المؤسسة الوطنية بمجموعة من المهام وذلك حسب المادة رقم 02 من المرسوم رقم 82-417 والتي تنص على مايلي " المؤسسة مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الصناعية والاجتماعية بتسيير واستغلال و تطوير نشاطات والمنتجات المشتقة من أجل تغطية الحاجات الوطنية في هذا القطاع".

ثانيا: التطور التاريخي للمؤسسة الوطنية للدهن:

أنشئت سنة 1968 الشركة الوطنية للصناعة الكيماوية SNIC وبعد تطبيق سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية سنة 1982 تم إعادة هيكلة هذه الشركة وقد قسمت إلى 05 خمسة فروع لكل منها اختصاص معين وهي:

- المؤسسة الوطنية للزجاج ENAVA
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية EDIC .
- المؤسسة الوطنية لتموين وتوزيع المواد الكيماوية.
- المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD .
- المؤسسة الوطنية للدهن ENAP .

وقد بقي مقر الشركة الذي يتواجد بالعاصمة يتكلف بالتسويق وبموجب مرسوم رقم 82-417 ثم تحويل جميع الهياكل والعمال والمعدات بمجال الدهون إلى المؤسسة الوطنية للدهن وقد بدأت هذه المؤسسة نشاطها في 1 جانفي 1983 برأسمال يقدر ب 100.000.000 دج، وفي 14 ماي 1984 تم تحويل المؤسسة من وصاية وزارة الصناعة الخفيفة إلى وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية بموجب مرسوم رقم 84-113. ولقد كانت المؤسسة الوطنية للدهن تشتمل على 04 وحدات إنتاجية ما بين 1983 و 1985 والتي تتمثل في:

- الوحدة الإنتاجية بالأخضرية - بالبويرة - UPL
 - الوحدة الإنتاجية - بوهران - UPO
 - الوحدة الإنتاجية بالشراقة - الجزائر العاصمة - UPC
 - الوحدة الإنتاجية بواد السمار - الجزائر العاصمة - UPA
- وفي سنة 1985 ألحقت بها كل من وحدة السيق بمعسكر ووحدة سوق أهراس لتصبح بعد ذلك تحتوي على ستة وحدات إنتاجية وذلك لتدعيم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة و تنويع منتجاتها.
- والجدول التالي يوضح فروع المؤسسة عبر التراب الوطني.

جدول رقم 07: توزيع وحدات المؤسسة الوطنية للدهن عبر التراب الوطني.

على مستوى الشرق	على مستوى الوسط	على مستوى الغرب
وحدة سوق أهراس	وحدة الأخضرية (ولاية البويرة) وحدة الشراقة (الجزائر العاصمة) وحدة واد سمار (الجزائر العاصمة)	-وحدة وهران -وحدة سيق (معسكر)

المصدر: من إعداد الطالبان إعتقادا على دليل المؤسسة.

في 31 مارس 1999 دخلت المؤسسة الوطنية للدهن إلى الإستقلالية حيث تم تحويلها إلى شركة ذات أسهم برأسمال 200.000.000 دج وتطور ليصبح 500.000.000 دج.

القدرات الانتاجية

يبلغ متوسط الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الوطنية للدهن حوالي 150000 طن من المنتجات المصنعة و 50000 طن من المنتجات نصف المصنعة، وتكون هذه الطاقة موزعة على الوحدات الإنتاجية وذلك حسب اختصاص كل وحدة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: إختصاص الوحدات الإنتاجية لكل وحدة.

الإختصاص	الوحدات الإنتاجية
الدهون - المستحلبات - الغراء - الراتنجات - المجففات - البرنيق.	الأخضرية
الدهون - المستحلبات - الغراء - الراتنجات - البرنيق.	سوق أهراس
الدهون - البرنيق.	الشراقة
الدهون - المستحلبات - الغراء - البرنيق.	واد السمار
الدهون - البرنيق.	وهران
الدهون - المستحلبات - الغراء - المجففات - البرنيق - الراتنجات.	سيق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على معطيات المؤسسة.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق أهراس.

تعرف بوحدة إنتاج الدهن بسوق أهراس UPSA ، هي أحدث الوحدات الستة التابعة للمؤسسة الوطنية لإنتاج الدهن، وقد شرع في انجازها في إطار المخطط الرباعي الثاني بهدف تحقيق توازن جهوي وخلق مناصب شغل في مختلف ولايات الوطن.

الموقع: تقع وحدة الدهن ببلدية سوق أهراس على بعد 05 كلم عن الطريق الوطني رقم 16 و 90 كلم من مطار رابح بيطاط، و 100 كلم عن ميناء عنابة، و 02 كلم عن خط السكة الحديدية.

- قدرت التكلفة النهائية للمشروع ب 510.800.103 دج، أما تاريخ الدخول في مرحلة الإنتاج هو 30 أكتوبر 1984.

المساحة الكلية: تبلغ المساحة الكلية للوحدة 13 هكتار منها 05 هكتار مغطاة.

القدرة الإنتاجية: تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن أي ما يعادل 20% من إنتاج المؤسسة ككل.

تحصلت المؤسسة على علامة الجودة شهادة ISO 9001 ، بتاريخ 04 جويلية 2003 من طرف مكتب

« AFAQ » بفرنسا.

منتجات المؤسسة:

تختص وحدة سوق أهراس في إنتاج عدة أنواع من الدهن و الغراء و المواد النصف مصنعة.

وهي كالتالي:

-دهن البناءات (secteur bâtiment) .

-الدهن الصناعي (secteur industrie)

-دهن السيارات (secteur carrosserie)

-البرنيق (vernis)

-الدهن المخفف (dilliants)

-الغراء (colles)

-الراتنج (résines) وهو مادة نصف مصنعة تخصص لاستهلاك الوحدة لإنتاج منتجات أخرى أو تباع

لمؤسسات أخرى تستعملها كمادة أولية لها.

و تستعمل المؤسسة في الإنتاج مواد أولية أساسية هي المخضبات (les pigments)

و المجففات (les siccatifs)

مشتقات الهيدروكربون (les solvants) ، ومادة الراتنج (résine) حيث تستعمل بعض المواد الأولية المحلية،

ويستورد البعض الآخر من دول أجنبية بنسبة 60% وهي ألمانيا (Kronos , helem) ،

هولندا (perstop) .إيطاليا (Ionza) ، فرنسا (bergbac) ، بلجيكا (venemare) ، وتستورد من دول عربية

وهي مصر، والأردن بنسبة 40% .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و مهام المصالح الوحدة.

أولاً: الهيكل التنظيمي: يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المديرية العامة المسؤولة عن خمسة دوائر أساسية

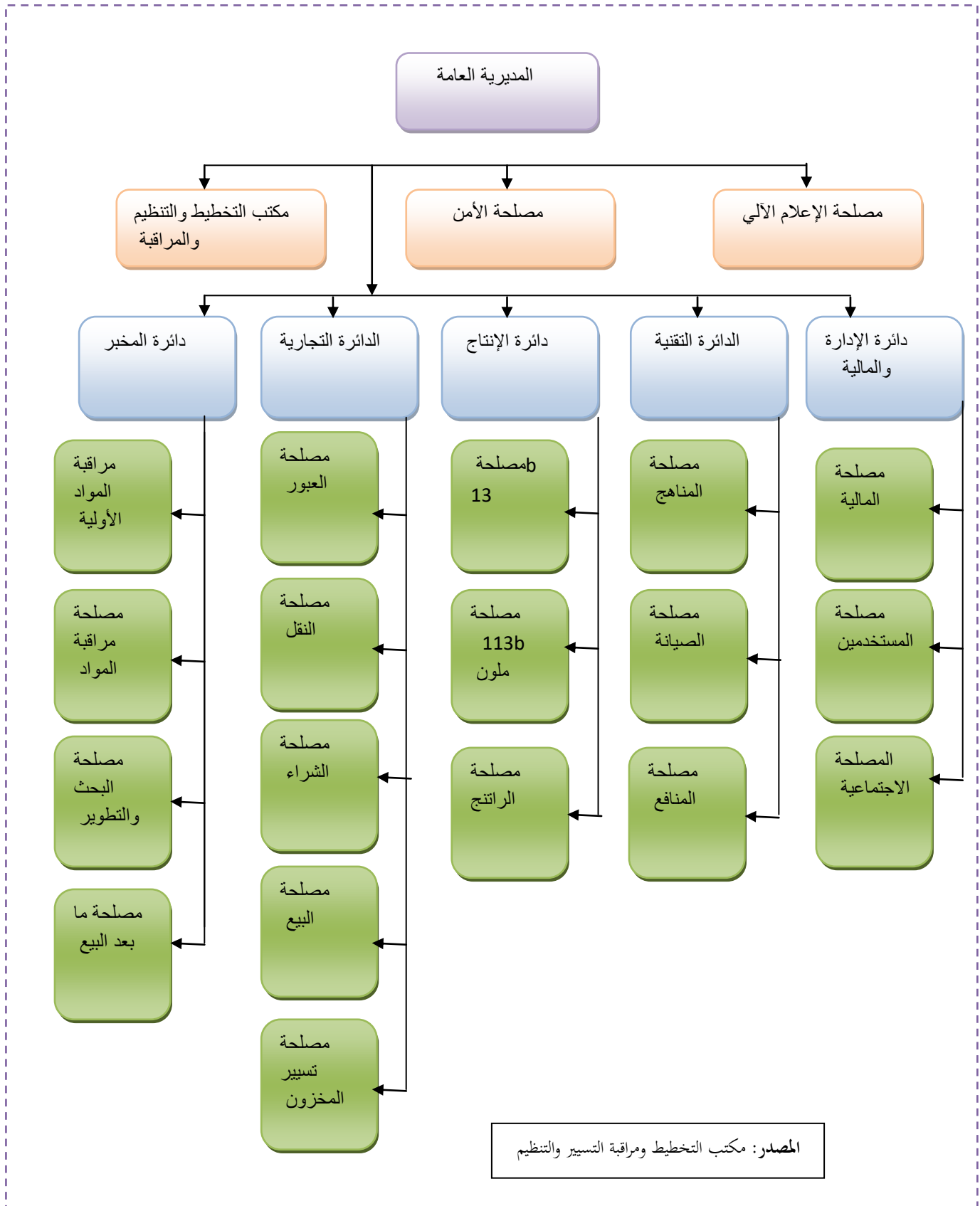
وهي :دائرة الإدارة والمالية، الدائرة التقنية، دائرة الإنتاج، الدائرة التجارية، ودائرة المخبر حيث تحتوي كل

دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها وأدوارها، بالإضافة إلى مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة

الأمن ومكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم (pco) والتي ترتبط مباشرة بالمديرية العامة.

والمخطط التالي يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة الدهن لولاية سوق أهراس:

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي للوحدة



ثانيا: مهام و وظائف المصالح المختلفة في الوحدة:

1- المديرية: هي المصلحة الأم للمؤسسة تتكفل على السهر الحسن للمركب بمساهمة المصالح الأخرى، حيث أنها تنظم و تعطي طرق العمل و تنسق بين مختلف أعمال المصالح وتراقب أعمال هذه الأخيرة و تعطي توضيحات حول الحالة العامة للمؤسسة.

2- مصلحة الإعلام الآلي: لها علاقة مع معظم الدوائر حيث تتكفل ب:

-إخراج فاتورة البيع عن طريق المعلوماتية.

-متابعة المخزون من حيث: المواد الأولية، المواد تامة الصنع، قطع الغيار.

-متابعة الإنتاج و تسجيل كمياته.

-متابعة عمل المخبر و يكون بتحليل المواد الأولية أو المواد المنتجة، وتسجل هذه المعلومات عن طريق الإعلام الآلي.

-التكفل بكل عمليات المحاسبة و الهدف من العمل بالإعلام الآلي هو إعطاء المعلومات في كل وقت وبسرعة ودقة تامتان.

مع العلم أن مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة توفر شبكة محلية (intranet) لربط جميع أجهزة الإعلام الآلي، وتدفق المعلومات بين مختلف دوائر ومصالح المؤسسة.

3- مصلحة الأمن:

تتكفل بالأمن الصناعي للمؤسسة وهي تتصل مباشرة بالمديرية العامة لمكانة هذه الأخيرة وأهميتها.

4- مكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم:

من بين أهم مهامه:

-جمع المعلومات اليومية، الشهرية، السنوية، المتعلقة بالإنتاج وكذلك نشاط جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة.

-إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح والذي يتم إعداده اعتبارا من شهر أكتوبر بناء على

معطيات السوق والأهداف التي تسعى لتحقيقها المديرية العامة في إطار إستراتيجية المؤسسة.

-تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتنسيق مع جميع الدوائر خاصة دائرة الإنتاج.

-يكلف المكتب من خلال رئيسه الذي يعتبر مراسل الجودة على مستوى الوحدة بكل النشاطات المتعلقة

بقضايا الجودة والمواصفة الدولية للإيزو 9001 إصدار 2000 ، علما أن مسؤول الجودة يكون في المديرية

العامة للمقر الرئيسي للمؤسسة وهو المسؤول عن الجودة بكل وحدات المؤسسة.

-مناقشة الأهداف المراد تحقيقها بالتنسيق مع مختلف دوائر المؤسسة في إطار إستراتيجيتها ومن خلال سياسة

الجودة الموضحة في دليل الجودة الخاص بالمؤسسة حيث تتمثل في:

* ضمان جودة ونوعية منتجات المؤسسة.

* البقاء في الريادة في سوق الدهن.

- * تقليص ضياع المواد الأولية وتكاليف الالاجودة، وعدم المطابقة والتي انخفضت بعد حصول المؤسسة على الشهادة وتطبيق إجراءات الجودة حسب دليل الجودة الموجودة بكل الدوائر ومصالح المؤسسة.
- * محاولة الوصول إلى أسواق جديدة على المستوى المغربي والإفريقي.
- * الدفاع عن حصة المؤسسة في السوق.
- * زيادة قوة العرض والبيع.

5- الدائرة التجارية:

تضم هذه الدائرة خمسة مصالح هي كالتالي:

- **مصلحة العبور:** موجودة على مستوى ميناء عنابة، تهتم بالمواد المستوردة إبتداءاً من وصولها حتى إعدادها للنقل.

- **مصلحة النقل:** تهتم بنقل المواد الأولية المحلية أو المستوردة.

- **مصلحة الشراء:** تهتم بمختلف عمليات التمويل، وتساعد بقية الأقسام في المؤسسة في إتمام عملها في أحسن الظروف إذ يتم التمويل بمواد أولية ذات نوعية جيدة بأقل تكلفة ممكنة، وعمليات التمويل تخطيطها الخاص والمتمثل في: السعر، الوقت، النوعية، شروط الاستلام، عملية تحويل الملكية من البائع إلى المشتري، وتتبع المصلحة المراحل التالية:

* معرفة الحاجة المطلوب تلبيتها.

* نوعية و كمية المنتج أو الخدمة.

* البحث عن موردين مناسبين وأكفاء.

- **مصلحة البيع:** تقوم هذه المصلحة بإمضاء الصفقات مع المتعاملين الاقتصاديين، و عملية البيع في الوحدة المسيرة والمراقبة بالإعلام الآلي.

- **مصلحة تسيير المخزون:** تهتم بتسيير المخزون الوارد والخارج من و إلى الوحدة وكذا الإنذار بتدني المخزون، والهدف من هذه العملية هو زيادة الأداء عن طريق التحكم الأحسن في المواد المخزنة و تجنب تلفها.

6- دائرة المخبر:

يوجد على مستوى كل وحدة من وحدات المؤسسة مخبر مركزي دوره الأول يتمثل في مراقبة المواد الأولية المستوردة والمحلية من حيث النوعية والمطابقة للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها حسب وصل الطلب، وذلك بعد الحصول على عينات من الموردين واختبارها من خلال جملة من المعايير التي يتأكد منها المخبر، ثم تتم عملية الاختيار بالتنسيق مع الدائرة التجارية على أساس كل من النوعية والسعر، و بعد وصول الطلبية يقوم المخبر بإعادة الاختبار و التأكد من المطابقة للمعايير قبل تسليمها لمصلحة تسيير المخزون رفقة وصل مراقبة.

تضم دائرة المخبر أربع مصالح وهي:

* **مصلحة مراقبة المواد الأولية:** تختص بمراقبة نوعية و جودة المواد الأولية عن طريق إخضاعها للتجريب و المراقبة للتأكد من صلاحية و جودة هذه المواد كيميائياً و فيزيائياً.

* **مصلحة التطوير:** تهتم بتطوير المعادلات و تحسينها كما تتم التجارب للوصول إلى أنواع جديدة من المنتجات ذات جودة.

* **مصلحة المراقبة:** بعد خروج المنتجات تامة الصنع و النصف مصنعة فإنها تخضع لمراقبة دقيقة سواء على مستوى المخابر الفرعية الموجودة في الورشات أو على مستوى هذه المصلحة في المخبر المركزي، و ذلك بإجراء الفحوصات و التجارب بغرض التأكد من احترام مقاييس الإنتاج و جودة المنتج.

* **مصلحة ما بعد البيع:** تسهر هذه المصلحة على متابعة احتياجات الزبائن و التعرف على مشاكلها و محاولة إيجاد زبائن جدد للمؤسسة، و كذلك تقديم بطاقات تقنية إرشادية خاصة بكل عمليات الإنتاج.

7- دائرة الإنتاج:

تتكون من 4 مصالح مهمتها تنفيذ قرارات الوحدة في مجال الإنتاج و هي كالتالي:

* **مصلحة التخطيط:** يشرف على هذه المصلحة رئيسها و ثلاثة أعوان تقوم بالتخطيط لتنفيذ قرارات الإنتاج، و يكون ذلك عن طريق البرمجة التي تكون على أساس المخطط السنوي الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي و الشهري، حيث حدد الإنتاج اليومي ب 8.5 طن من الدهن. و تتم البرمجة بالتعاون مع الإدارة والأقسام الأخرى و لهذه البرمجة أسس هامة هي: تغطية كميات الإنتاج، تدنية تكاليف الإنتاج إلى أقصاها، التقليل من الفاقد في كل من الوقت و المواد.

* **مصلحة 113 أبيض:** عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على أربعة خطوط إنتاج.

* **مصلحة 113 ملون:** تهتم بإنتاج الدهن الملون بحيث تحتوي على ستة خطوط إنتاج.

* **مصلحة الراتنج:** تخصص بإنتاج الراتنج وهو مادة نصف مصنعة تستعمل لاستهلاك الوحدة الداخلي وقد كانت تستورده بأثمان باهظة وهذا قللت المؤسسة من التكاليف.

و توجد بوحدة سوق أهراس 10 خطوط لإنتاج الدهن:

04- خطوط للدهن الأبيض.

06- خطوط للدهن الملون.

10 - خطوط للتعليب.

06- خطوط للراتنج.

8- الدائرة التقنية:

تمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية، و كذلك مراقبة استغلال الأجهزة و

الآلات و إعداد الإصلاحات و الصيانة اللازمة، و تضم هذه الدائرة 03 مصالح و هي:

* **مصلحة المناهج (الأساليب):** تختص هذه المصلحة بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة و توفير المناهج اللازمة

لعملية الإنتاج، حيث يتم تلقي طلب عمل ثم القيام بعملية المعاينة فالتكليف بالعمل.

يوجد على مستوى هذه المصلحة جميع الوثائق و المخططات المتعلقة بالأجهزة الموجودة على مستوى الوحدة، و

عند القيام بتنفيذ أعمال الصيانة على عتاد ما يكون له ملف خاص به جميع التدخلات التي أجريت على الآلة و تاريخها و قطع الغيار الموجودة على مستوى الوحدة.

* **مصلحة الصيانة:** تهتم بأعمال الصيانة على مستوى الورشات، فهي تلبى الحاجيات الصغيرة للوحدة و هي كذلك تخفف من التكاليف الإضافية و الخسائر، و تقليل الإنتاج للبضائع.

* **مصلحة المنافع:** و هي المسؤولة عن توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات و منها المياه الباردة و المياه الصالحة للشرب و التهوية، كما تعتبر مسؤولة عن إعلام الدائرة التقنية بكل ما تحتاج إليه من منافع و أعمال الصيانة لتفادي توقف العملية الإنتاجية، و من أجل استغلال الأمثل و العقلاني للمعدات و الآلات الخاصة بالصنع.

9- دائرة الإدارة و المالية: إن لهذه الدائرة أهمية بالغة جدا فمن خلالها يمكن معرفة الوضع المالي لها و ما إذا حققت أرباحا أم لا، و تضم هذه الدائرة المصالح التالية:

* **مصلحة المستخدمين:** تهتم بجميع عمال الوحدة من خلال المهام التالية:

- توظيف العمال حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة.
- دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح التابع للوحدة أو في حالات أخرى كالطرد أو الوفاة.
- متابعة الغياب و تطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية.
- متابعة أجور العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم و يوزع العمال في الوحدة كالتالي:

* **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم بمتابعة شؤون العمال من ناحية الوجبات الغذائية و الأدوية و غيرها من خلال التعاضدية الاستهلاكية التي تباع فيها هذه المواد بأقل تكلفة، و كذلك تتابع الملفات الاجتماعية و حوادث العمل.

* **مصلحة المحاسبة و المالية:** تتكون من رئيس المصلحة و فرع المحاسبة العامة الذي يسجل جميع العمليات الخاصة بالشراء و البيع و الأجور و الرواتب و متابعة ملفات الموردين و الزبائن... إلخ.

أما فرع المالية فمن أهم مهامه مراقبة الملف الخاص بالتسديد و المتكون من الفاتورة و وصل الطلبية و وصل الاستلام، وصل التسديد بالنسبة لعمليات البيع أو الشراء، أما بالنسبة للخدمات فالملف يتكون من شهادة إنجاز الخدمة و وصل الطلبية و وصل التسديد، كما يعمل فر المالية على إعداد المقاربات البنكية و مراقبة ملف الصندوق، أما فرع المواد و الاستثمارات فيسجل العمليات المتعلقة بشراء المواد، بالإضافة إلى العمليات المتعلقة بمختلف الخدمات.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع الدراسة

تتمثل الخطوة الأولى في إجراءات الدراسة الميدانية في تحديد المجتمع الإحصائي وإجراءات العمل الميداني الذي تم في أرض الواقع، ووفقاً لطبيعة الدراسة التي تهتم ، فإن الأسلوب النسب للدراسة الميدانية هو أسلوب المعاينة حيث أن امكانيات البحث المتاحة للطالبات تمكنهن من ذلك.

تقتضي الدراسة وفق منهج المعاينة استهداف المؤسسة الوطنية للدهن _ وحدة سوق أهراس _، وفي هذه الحالة فإن وحدة الاستقصاء هي قسم التسويق.

ثانياً: حجم مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين ورؤساء مصالح لوحدة الدهن لولاية سوق أهراس والبالغ عددهم 35 فرداً .

ثالثاً: عدد الاستمارات الصالحة للتحليل:

بالنسبة لإجراءات المعاينة قامت الطالبتين بإرسال 35 استمارة بحث لأفراد المجتمع الإحصائي المستهدف، وذلك تماشياً مع منهج المعاينة، و بسبب التخوف من عدم استرجاع كل الاستمارة مملوءة تم الاتصال بوحدة الاستقصاء أكثر من مرة. كما تم استهداف كل مجيب بشكل مباشر. تمخض عن هذه المرحلة استرجاع كل الاستمارات لحصول على كل الاستمارات الموزعة؛ وفي مرحلة لاحقة و بعد التحقق من كل استمارة على حدى تبين لنا وجود 05 استمارات غير صالحة للتحليل بسبب النقص أو إهمال الإجابة عن بعض أسئلتها. والجدول يلخص نتيجة هاتين المرحلتين.

الجدول رقم 09 : عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المؤسسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الصالحة للتحليل
وحدة الدهن _ سوق أهراس _	35	30	30
المجموع	35	30	30

المصدر: من إعداد الطالبتين

يمكن القول أن نسبة استرداد الاستثمارات الصالحة للتحليل كانت كبيرة و كافية جدا للوثوق بالنتائج الممكن تحصيلها من عمليات المعالجة الإحصائية.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات الأولية وأساليب تحليلها

أولاً: أداة جمع البيانات (الاستمارة):

تمثل الاستمارة أداة القياس الأساسية في هذه الدراسة حيث تم تصميمها وتطويرها بناء على أدبيات ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتضم ثلاث محاور رئيسية وقد تم اختيارها وتجريبها قبل تطبيقها.

صيغت ورتبت أسئلة الاستمارة في ثلاث محاور رئيسية تمثلت في:

- تضمن المحور الأول معلومات وصفية لخصائص المجيبين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)؛

- ضم المحور الثاني الفقرات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي التحليلي؛

- احتوى المحور الثالث على مجموعة من الفقرات المتعلقة بالأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبائن) حيث كل فقرة تضم مجموعة من العبارات التي تقيس عنصراً من العناصر السابقة؛

ثانياً: صدق الاستمارة وثباتها:

تم قياس صدق وثبات الاستمارة باستخدام معامل ألفا كرونباخ ($CronbachAlpha$) لقياس مدى صدقية اعتماد نتائج الدراسة حيث يعتبر اختبار كرونباخ (اختبار المعنوية) واحداً من الاختبارات الإحصائية الهامة للتأكد من ثبات درجات الاستمارة، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستمارة البحث ككل ($Alpha=0.952$). وفيما يلي جدول حساب ألفا كرونباخ.

الجدول رقم 10 : قيمة معامل ألفا كرونباخ

درجة الثبات	
Alpha Cronbach's	N of Items
ألفا كرونباخ	عدد المفردات
0.980	29

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

ثالثا: أدوات وأساليب تحليل البيانات الأولية:

لتحليل البيانات وإخضاعها لمختلف عمليات المعالجة الإحصائية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في نسخته العشرين (SPSS.20)⁽¹⁾، وهو الأداة الأساسية للتحليل حيث يتيح هذا البرنامج رزمة واسعة من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل ومعالجة البيانات الأولية، كما يتيح إمكانية استخدام المؤشرات والمقاييس الإحصائية بدقة عالية وفي زمن قياسي.

بالنسبة لأساليب التحليل الإحصائي فقد تم الاعتماد على أساليب التحليل الوصفي المتمثلة في: التكرار، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري. كما طبقنا اختبار العلاقة من خلال حساب معامل الارتباط.

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان)

في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

2. التكرارات والنسب المئوية: للوصف الإحصائي بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

3. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن

تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01-05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان.

4. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات

عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

5. اختبارات (T-TEST) لعينة واحدة لتحديد مدى وجود اختلافات في إجابات العينة بالنسبة للمتوسط

المعتمد حسب سلم ليكارت الخماسي (والذي يأخذ القيمة 3) .

ولعنتين مستقلتين لكشف ودراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين نحو

مدى إدراكهم لتطبيق التوجه الاستراتيجي التحليلي تعزى للبيانات الشخصية (الجنس).

(1) Statistical Package for Social Sciences (SPSS.20).

6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لكشف ودراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين نحو مدى ادراكهم لتطبيق وتوفر متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الفئة الاجتماعية و المهنية).

7. تحليل الانحدار البسيط (Semple Regression analysis): لتحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع (الأداء التسويقي) والمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي التحليلي).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة:

يتضمن هذا المبحث تحليل البيانات الأولية لاستمارة البحث حيث خصصنا المطلب الأول لوصف خصائص المجيبين، والمطلب الثاني خصصناه لعبارات التوجه الاستراتيجي التحليلي، أما بالنسبة للمطلب الثالث تناولنا فيه فقرات الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبائن).

المطلب الأول: وصف خصائص المجيب

تتمثل خصائص المستجوبين فيما يلي:

1- توزيع المجيبين وفقا للجنس:

يتوزع المجيبين المدروسة إلى كلا الجنسين الإناث والذكور كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم 11: توزيع المجيبين حسب الجنس.

البيان		التكرار	النسبة %	النسبة الفعلية	النسبة المتراكمة
الجنس	ذكر	9	30,0	30,0	30,0
	أنثى	21	70,0	70,0	100,0
	المجموع	30	100,0	100,0	

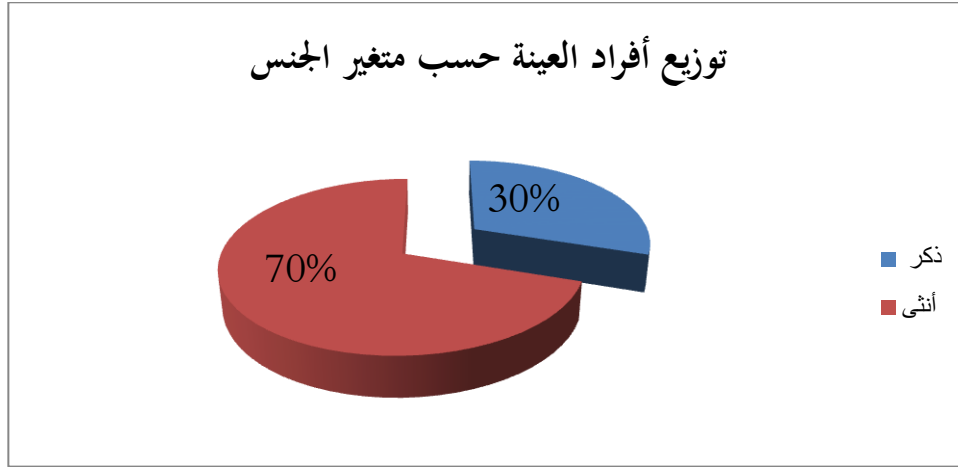
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v20

من خلال الجدول والتمثيل البياني نلاحظ أن عدد الذكور أقل من عدد الإناث، إذ بلغ عدد الذكور 09

ذكر بنسبة 30% بينما بلغ عدد الإناث 21 أنثى وذلك بنسبة 70 %، وبالتالي نفسر أن أغلبية الموظفين في هذه

المؤسسة محل الدراسة هم من الإناث.

الشكل رقم 09: رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير الجنس لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجي EXCEL و SPSS

2- توزيع المجيبين حسب العمر :

ينحصر سن المجيبين المدروسة ما بين أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة كما يوضحه الجدول التالي:

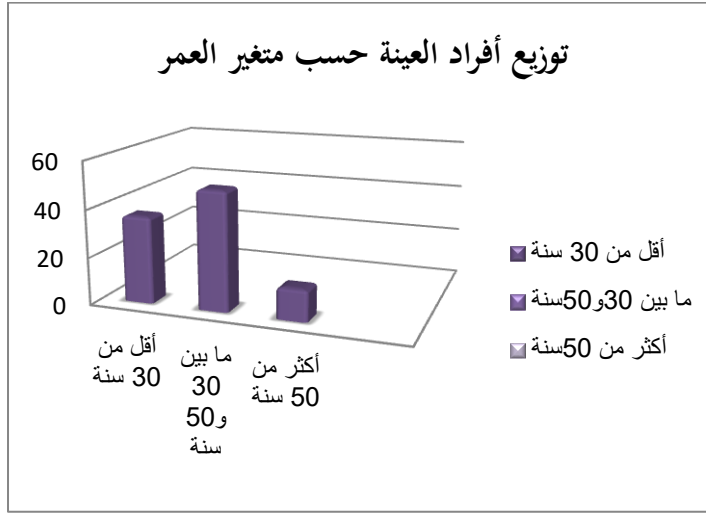
الجدول رقم 12: توزيع المجيبين حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة %	النسبة الفعلية	النسبة المتراكمة
أقل من 30 سنة	11	36,7	36,7	36,7
ما بين 30 و 50 سنة	15	50,0	50,0	86,7
أكثر من 50 سنة	4	13,3	13,3	100,0
المجموع	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS.V20

نلاحظ من خلال ما سبق أن فئة المستجوبين مقسمة إلى ثلاث فئات حيث كانت الفئة الأكثر تكرار ما بين 30 و 50 سنة وعدد تكراراتها 15 بنسبة 50 %، أما الفئة الثانية فهي من فئة أقل من 30 سنة وقد بلغ عدد تكراراتها 11 وذلك بنسبة 36,7 %، وأما الفئة الثالث والأخيرة فشملت الأفراد أكثر من 50 سنة والتي كان عدد تكراراتها 4 بنسبة 13,3 % .

الشكل رقم 10: رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير العمر لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجي EXCEL و SPSS

3- توزيع المجيبين حسب المستوى التعليمي :

فيما يلي نعرض توزيع المجيبين وفقا لمستواهم التعليمي.

جدول رقم 13: توزيع المجيبين وفقا للمستوى التعليمي

البيان		التكرار	النسبة %	النسبة الفعلية	النسبة المتراكمة
مستوى التعليم	ثانوي	7	23,3	23,3	23,3
	جامعي	13	43,3	43,3	66,7
	دراسات عليا	5	16,7	16,7	83,3
	مستوى مهني	5	16,7	16,7	100,0
	المجموع	30	100,0	100,0	

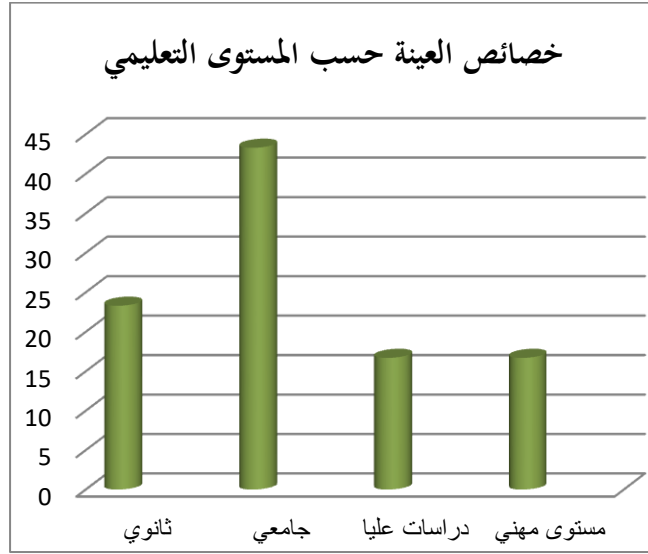
المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V20

ينقسم المستوى التعليمي للمجيبين إلى أربعة مستويات تمثلت في المستوى (الجامعي، الثانوي، دراسات

عليا، مستوى مهني). حيث تحصلت فئة جامعي على أعلى نسبة قدرت بـ 43,3% تليها ثانوي بنسبة

23,3%، تليها كل من فئة دراسات عليا ومستوى مهني بنسبة 16,7%.

الشكل رقم 11: رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجي SPSS.EXCEL

4- توزيع المجيبين وفقا للمستوى الوظيفي

الجدول الموالي يبين توزيع المجيبين وفقا لمناصبهم الوظيفية.

الجدول رقم 14: توزيع المجيبين وفقا للمستوى الوظيفي

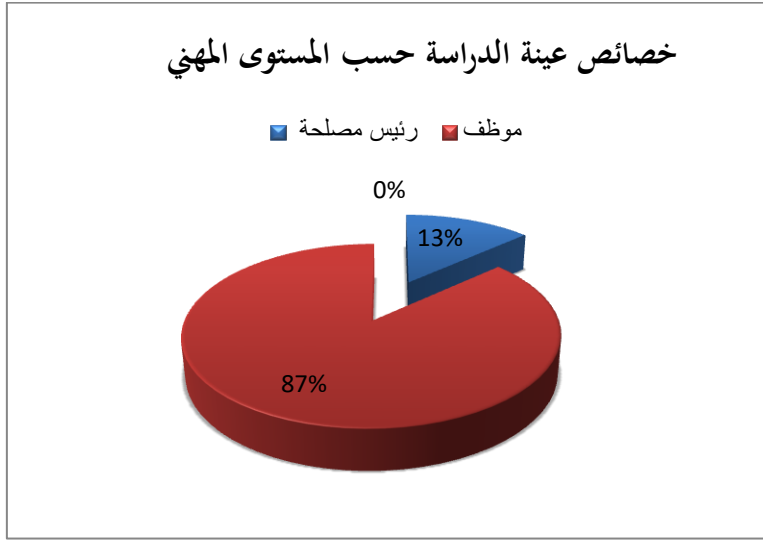
البيان		التكرار	النسبة %	النسبة الفعلية	النسبة المتراكمة
المستوى الوظيفي	رئيس مصلحة	4	13,3	13,3	13,3
	موظف	26	86,7	86,7	100,0
المجموع		30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS.V20

يوضح لنا الجدول السابق أن الأفراد المستجوبين موزعين على رؤساء مصالح وموظفي المؤسسة محل

الدراسة، حيث نلاحظ أن أغلب المجيبين هم موظفين حيث بلغ عدد تكراراتهم 26 مستشارين بنسبة 86.7%.

الشكل رقم 12: رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير المستوى المهني.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجي SPSS و EXCEL

5- توزيع المجيبين وفقا لمدة الخبرة المهنية:

الجدول الموالي يبين توزيع المجيبين وفقا لمدة الخبرة المهنية.

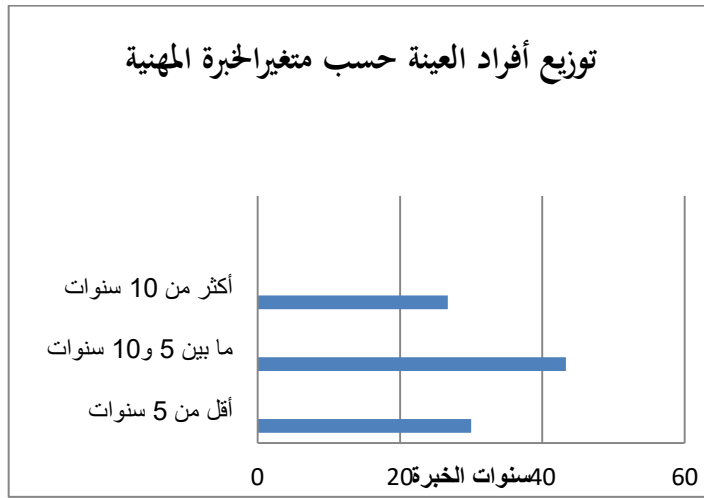
الجدول رقم 15: توزيع المجيبين وفق المدة الخبرة المهنية

البيان		التكرار	النسبة %	النسبة الفعلية	النسبة المتراكمة
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	9	30,0	30,0	30,0
	ما بين 5 و 10 سنوات	13	43,3	43,3	73,3
	أكثر من 10 سنوات	8	26,7	26,7	100,0
	المجموع	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا فيما يتعلق بالخبرة المهنية فقد كانت أعلى نسبة هي فئة ما بين 05 و 10 سنوات بنسبة بلغت 43,3%، وهذا يعتبر أمر إيجابي للمؤسسة لأن هذه النسبة مهمة جدا ومن الممكن أن تشكل رصييدا معرفيا ومهنيا تعتمد عليه المؤسسة، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 30% ثم تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 26,7%، وهذا ما يؤكد أن غالبية الأفراد المستجوبين لديهم دراية ونظرة عميقة عن استراتيجية المؤسسة ومختلف أنشطتها.

الشكل رقم 13: رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير الخبرة المهنية لمتغير الدراسة .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجي SPSS و EXCEL

المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

لمعرفة أهمية التوجه الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للدهن ووحدة سوق أهراس، قمنا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة، وتم اعتماد المقياس التالي في تحديد الأهمية النسبية:

الجدول رقم 16 : المقياس الذي يحدد الأهمية النسبية

الأهمية النسبية	الوسط الحسابي
معدومة	من 0 إلى 1.80
ضعيفة	من 1.81 إلى 2.61
متوسطة	من 2.62 إلى 3.42
عالية	من 3.43 إلى 4.23
عالية جدا	من 4.24 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع السابقة

يعرض الجدول الآتي العبارات و الأفكار الخاصة بتقييم مستوى التوجه الاستراتيجي لمؤسسة الدراسة حيث تم إدراج هذه الأفكار مجتمعة في جدول واحد كما يلي.

الجدول رقم 17: التحليل الإحصائي لبيانات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

الرمز	العبارة	N	المتوسط	الانحراف المعياري
V1	لدى مؤسسة الدهن أهداف وغايات استراتيجية مكتوبة.	30	3,37	1,245
V2	جميع عمال المؤسسة على دراية برؤيتها الاستراتيجية.	30	3,17	1,177
V3	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة.	30	3,23	1,165
V4	تتميز أهداف المؤسسة بالدقة والوضوح.	30	3,47	1,332
V5	أهداف المؤسسة واقعية.	30	3,47	1,196
V6	تنبثق الأهداف من رؤية ورسالة المنظمة.	30	3,27	1,081
V7	العلاقة بين الإدارة العليا والمرؤوسين قوية.	30	3,63	1,098
V8	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لسمعتها.	30	4,03	1,129
V9	لدى موظفي مؤسسة الدهن ثقافة التوجه الاستراتيجي.	30	3,50	0,938
V10	يوجد بالمؤسسة نظام متكامل وديناميكي يساعد على تطبيق التحليل الاستراتيجي.	30	3,50	0,938
V11	تعمل المؤسسة على التحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف لبيئتها الداخلية.	30	3,73	0,828
V12	تعمل المؤسسة على التحليل الدقيق للفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.	30	3,63	0,964
V13	تطابق المؤسسة جوانب قوتها وجوانب ضعفها الناتجة من بيئتها الداخلية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية فيما يعرف بتحليل (SWOT).	30	3,70	0,837
V14	يساهم التحليل الاستراتيجي في ابتكار طرق وأساليب جديدة للتميز في السوق تختلف عن المنافسين.	30	3,53	0,973
V15	يساعد التحليل الاستراتيجي في اكتساب مزايا تنافسية تنعكس على أدائها التسويقي.	30	3,73	,868
V16	يساهم التحليل الاستراتيجي في تحقيق رضا العملاء نتيجة تعاملهم مع المؤسسة.	30	3,90	1,242
V17	بيئة العمل داخل المؤسسة تساعد في تنفيذ التوجه الاستراتيجي بكب سهولة.	30	3,70	,877

1,042	3,47	30	الهيكل التنظيمي ملائم في تنفيذ خطط التوجه الاستراتيجي .	V18
1,040	3,57	30	لدى مؤسسة الدهن جهاز للرقابة على الأداء التسويقي .	V19

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من بيانات الجدول السابق الذي يمثل التوجه الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس أن المتوسطات لهذا المتغير تراوحت بين (3.17_ 4.03).

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة" تولى المؤسسة اهتماما كبيرا لسمعتها" بمتوسط حسابي(4.03) وهو أعلى متوسط حسابي بانحراف معياري(1.129)، مما يدل على حرص أهمية حرص المؤسسة على سعيها لكسب السمعة الجيدة دائما من أجل كسب ثقة العملاء، فيما حصلت الفقرة "جميع عمال المؤسسة على دراية برؤيتها الاستراتيجية" على أقل متوسط حسابي قدر ب(3.17) . وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الدهن له أهمية من متوسطة الى عالية.

المطلب الثالث: عرض و تحليل بيانات الأداء التسويقي

أولا: مؤشر الحصة السوقية:

الجدول رقم 18: التحليل الإحصائي لبيانات مؤشر الحصة السوقية

الرمز	العبارات	N	المتوسط	الانحراف المعياري
S20	تعتمد المؤسسة على الحصة السوقية كمؤشر في تقييم الأداء التسويقي .	30	3,87	1,008
S21	تسعى المؤسسة باستمرار على الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها.	30	3,87	0,900
S22	يتم قياس الحصة السوقية باستمرار ومقارنة النتائج مع السنوات السابقة.	30	3,80	1,031

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن كل قيم عبارات مؤشر الحصة السوقية جاءت قوية تتجاوز متوسطاتها الحسابية 3.80 حيث وهذا يدل على حرص المؤسسة على زيادة حصصها السوقية دائما وتوسيعها والحفاظ عليها.

ثانيا، مؤشر الربحية :

الجدول رقم 19: التحليل الإحصائي لبيانات مؤشر الربحية

الرمز	العبارات	N	المتوسط	الانحراف المعياري
P23	تسعى المؤسسة باستمرار إلى زيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية.	30	3,87	1,008
P24	أرباح المؤسسة تنبع من كونها متميزة عن منافسيها بأدائها التسويقي.	30	3,63	1,129
P25	تنمو أرباح المؤسسة من سنة لأخرى.	30	3,77	1,104

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن درجة الأهمية في تحليل عبارات مؤشر الربحية كانت عالية وهذا لأنها تتراوح ما بين 3.63_3.87 وهذا يدل على أن المؤسسة طموحة لزيادة أرباحها باستمرار والتميز على منافسيها.

ثالثا: مؤشر رضا الزبائن

الجدول رقم 20: التحليل الإحصائي لبيانات مؤشر رضا الزبائن

الرمز	العبارات	N	المتوسط	الانحراف المعياري
S26	المؤسسة يقظة دائما لمحاولة فهم متطلبات الزبائن.	30	3,33	1,322
S27	ترى المؤسسة أن إرضاء الزبون وإسعاده أولوية لها.	30	3,53	1,279
S28	تتفق تصاميم المنتجات مع احتياجات الزبائن ورغباتهم.	30	3,47	1,358
S29	تعديل المؤسسة الخطط التي تضعها نزولا عند رغبات الزبائن ومتطلباتهم.	30	3,50	1,408

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن الأهمية النسبية كانت عالية نوعا ما وهذا من خلال نسبة المتوسطات التي تتراوح ما بين 3.33 إلى 3.53 مما يدل على أن المؤسسة تسعى لإرضاء الزبائن وتوفير رغباتهم .

المطلب الرابع: اختبار صحة فرضيات البحث واستخلاص النتائج

نختبر في هذا المطلب النموذج المقترح في الإطار المنهجي للدراسة حول أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي في تحسين الأداء التسويقي من خلال اختبار الفرضيات الأساسية التالية:
اختبار صحة الفرضية الأولى:

تتبنى وحدة الدهن بولاية سوق أهراس التوجه الاستراتيجي التحليلي عند مستوى
المعنوية $\alpha=0.05$.

H0: لا تتبنى وحدة الدهن بولاية سوق أهراس التوجه الاستراتيجي التحليلي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
H1: تتبنى وحدة الدهن بولاية سوق أهراس التوجه الاستراتيجي التحليلي بدرجة عالية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار T للعينة الواحدة (ONE SIMPLE TEST T)، حيث نقبل الفرضية العدمية H0 إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية العدمية H0 إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05.
يوضح الجدول أدناه نتائج الاختبار.

الجدول رقم 21: اختبار T للعينة الواحدة

المتغير	قيمة T المحسوبة	عدد درجات الحرية DDL	مستوى المعنوية SIG
التوجه الاستراتيجي التحليلي	22.423	29	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج المحصل عليها نلاحظ ان قيمة T المحسوبة بلغت 22.423 و مستوى المعنوية هو 0.00 وهو أقل من 0.05 .

نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرضية الأساسية الأولى التي تنص على أن وحدة الدهن بولاية سوق أهراس تتبنى التوجه الاستراتيجي التحليلي عند المستوى المعنوي $\alpha=0.05$.

اختبار صحة الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي ومؤشرات الأداء التسويقي في مؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس عند المستوى المعنوي $\alpha=0.05$.

لاختبار صحة الفرضية يتم تطبيق اختبار علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة و المؤشرات الثلاث للأداء التسويقي من خلال حساب معامل الارتباط لسبيرمان. وقد تم اختيار حساب علاقة الارتباط لسبيرمان (Spearman) باعتباره الاختبار الأنسب في هذه الحالة، ويكون حساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (مقاس بمتغير واحد) والمتغير التابع (مقاس بثلاث مؤشرات)، وهو ما يسمح لنا بتحديد طبيعة العلاقة واتجاهها وشدتها، وفيما يلي نتائج هذه العملية:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه الاستراتيجي و مؤشرات الأداء التسويقي لمؤسسة الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه الاستراتيجي و مؤشرات الأداء التسويقي لمؤسسة الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم 22 : حساب معاملات الارتباط لسبيرمان بين التوجه الاستراتيجي و مؤشرات الأداء التسويقي

مؤشرات الأداء التسويقي	البيان	التوجه الاستراتيجي V
مؤشر الحصة السوقية M	معامل الارتباط	0,524**
	الدلالة	0,001
	N العدد	30
مؤشر الربحية P	معامل الارتباط	0,620**
	الدلالة	0,000
	N العدد	30
مؤشر رضا الزبائن S	معامل الارتباط	0,725**
	الدلالة	0,000
	N العدد	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

المصدر: إعدادا لطلبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.20

الملاحظ لبيانات الجدول السابق يكتشف للوهلة الأولى وجود علاقة ارتباط طردية قوية (عند مستوى معنوية

0.05) بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ومؤشرات أدائها التسويقي الثلاث (الحصة السوقية، الربحية، رضا

الزبائن)، وذلك باعتبار تحقق الشروط التالية:

- جاءت كل قيم معاملات الارتباط موجبة، أي أنها تعبر عن علاقة تناسب طردي في اتجاه واحد بين متغيري الدراسة.

- نلاحظ أن كل قيم معاملات الارتباط كانت قوية تنتمي إلى المجال $[+0.35, +1]$ ، أي أنها تعبر عن علاقة قوية في اتجاه واحد بين أبعاد المتغير التابع و المتغير المستقل.

- تعتبر علاقات الارتباط الموجبة القوية بين التوجه الاستراتيجي و الأداء التسويقي لمؤسسة الدراسة دالة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.01)$ ، وذلك بالنظر إلى قيم الدلالة الثنائية المبينة في الجدول والتي كانت كلها أقل من

قيمة α .

ما يستكشف من نتائج الجدول السابق تأكيد وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا ما يؤدي بنا إلى إثبات الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي مفادها: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوجه الاستراتيجي ومؤشرات الأداء التسويقي لمؤسسة الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التوجه الاستراتيجي التحليلي تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس/العمر/ المستوى الدراسي/ المستوى الوظيفي/الخبرة)".

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التوجه الاستراتيجي التحليلي تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس/العمر/ المستوى الدراسي/ المستوى الوظيفي/الخبرة).

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات اجابات المستجوبين حول التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء التسويقي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس/العمر/ التعليم/ الوظيفة/ الخبرة).

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA) لدراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المستجوبين حول اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (1. الجنس، 2. العمر، 3. التعليم، 4. الوظيفة، 5. الخبرة).

• تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لكشف ودراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المستجوبين نحو أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم 23: نتائج اختبار ونتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق بين المتوسطات في آراء المستجوبين نحو التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء التسويقي تعزى على المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA								إختبار T لعينتين مستقلتين		المحور الأول التوجه الاستراتيجي التحليلي
الخبرة		المستوى الوظيفي		المستوى التعليمي		العمر		الجنس		
Sig	F-test	Sig	F-test	Sig	F-test	Sig	F-test	Sig	T-test	
0.049	3.383	0.603	0.277	0.402	1.015	0.584	0.549	0.025	- 2.357	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

_ حسب متغير الجنس: نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (-2.357) والقيمة الاحتمالية (0.025) وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ومه توجد فروق دالة إحصائيا أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين حسب متغير الجنس (ذكور، إناث) نحو التوجه الاستراتيجي التحليلي.

_ حسب متغير العمر: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.549) والقيمة الاحتمالية (0.584) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير السن نحو التوجه الاستراتيجي التحليلي..

_ حسب متغير المستوى التعليمي: قيمة F المحسوبة بلغت 1.015 والقيمة الاحتمالية (0.402) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائيا، في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي نحو التوجه الاستراتيجي التحليلي.

_ حسب متغير المستوى الوظيفي: قيمة F المحسوبة بلغت (0.277) والقيمة الاحتمالية (0.603) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد فروق دالة إحصائيا في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي نحو التوجه الاستراتيجي التحليلي حسب طبيعة المسمى الوظيفي.

— حسب متغير الخبرة المهنية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.383) والقيمة الاحتمالية (0.049) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد فروق دالة إحصائية في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين نحو التوجه الاستراتيجي التحليلي حسب متغير الخبرة المهنية. على أساس ما تقدم فانه يمكن استنتاج ان عوامل الجنس، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية تؤثر على آراء و اتجاهات افراد العينة المستجوبين نحو التوجه الاستراتيجي التحليلي.

نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التوجه الاستراتيجي التحليلي تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية(الجنس/ المستوى الوظيفي/الخبرة) ويستثنى من هذه العوامل العمر، المستوى التعليمي، ولعل ذلك يبدو منطقيا كون أغلب مفردات العينة المستجوبين هم من الفئة العمرية 30_50، وكذلك يتقاربون في المستوى التعليمي(جامعي أو دراسات عليا).

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي ببعدين داخلي وخارجي على الأداء التسويقي عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي ببعدين داخلي وخارجي على الأداء التسويقي عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي ببعدين داخلي وخارجي على الأداء التسويقي عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

يندرج تحت هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على الحصة السوقية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 24: نموذج الانحدار الخطي البسيط علاقة الارتباطية بين:

(المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي التحليلي والمتغير التابع: الحصة السوقية)

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين							
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) T-) (Test	معامل الانحدار		القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	دراسة العلاقة بين المتغيرات	
0.05	1.965	0.926	الثابت B_0	0.00	32.977	0.541	0.736	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.00	5.744	0.685	المستقل B_1					الحصة السوقية	التوجه الاستراتيجي التحليلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=32.977) وهي دالة إحصائية لأن قيمة sig = 0.000 المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي التحليلي و الحصة السوقية عند مستوى الدلالة 0.05.

معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة $B=0.924$): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T=5.744$) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $\text{sig}=0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا).
ومنه نستنتج انه توجد علاقة تأثير إيجابية بين المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي التحليلي) (والمتغير التابع: الحصة السوقية) عند مستوى معنوية 0.05 .

استنتاج:

نقبل الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للتوجه الاستراتيجي التحليلي على الحصة السوقية في مؤسسة الدهن _ وحدة سوق أهراس _.

ب- تفسير النموذج :

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب $R^2=0.541$ ومنه تبين لنا أن التوجه الاستراتيجي التحليلي ساهم بنسبة 54.1% في التغيرات التي تحدث في الحصة السوقية، وهذا حسب وجهة نظر عينة من الاطارات في مؤسسة الدهن - وحدة سوق اهراس - وأن وباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=0.658$) وهو إيجابي، وهذا يعني أنه إذا تم زيادة في تطبيق التوجه الاستراتيجي التحليلي بوحدة واحدة، سوف يؤدي ذلك إلى تحسين في الحصة السوقية ب قيمة 0.658 وحدة في مؤسسة الدهن - وحدة سوق اهراس - من وجهة نظر عينة من اطارات المؤسسة. وهي قيمة مقبولة إحصائيا و يثبت لنا أهمية التوجه الاستراتيجي التحليلي في تحسين الحصة السوقية.

$$Y = 0.926 + 0.658 \cdot X1$$

Y : التوجه الاستراتيجي التحليلي

X1 : الحصة السوقية

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على الربحية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 25: نموذج الانحدار الخطي البسيط علاقة الارتباطية بين:

(المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي التحليلي والمتغير التابع: الربحية)

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين						دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T-Test)	معامل الانحدار		القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.019	2.497	1.056	الثابت B_0	0.00	37.364	0.572	0.756	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	6.113	0.666	المستقل B_1					التوجه الاستراتيجي التحليلي	الربحية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=37.364) وهي دالة إحصائية لأن قيمة sig=0.000 المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي التحليلي و الربحية عند مستوى الدلالة 0.05.

معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B=0.924): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T=6.113) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة sig= 0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً).

ومنه نستنتج انه توجد علاقة تأثير إيجابية بين المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي التحليلي(والمتغير التابع: الربحية) عند مستوى معنوية 0.05.

استنتاج:

نقبل الفرضية الفرعية الثانية أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للتوجه الاستراتيجي التحليلي على الربحية في مؤسسة الدهن _ وحدة سوق أهراس _.

ب- تفسير النموذج :

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة ب $R^2=0.572$ ومنه تبين لنا أن التوجه الاستراتيجي التحليلي ساهم بنسبة 57.2% في التغيرات التي تحدث في الربحية، وهذا حسب وجهة نظر عينة من الموظفين والاطارات في مؤسسة الدهن -وحدة سوق اهراس- وأن وباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (0.666=B) وهو إيجابي، وهذا يعني أنه إذا تم زيادة في تطبيق التوجه الاستراتيجي التحليلي بوحدة واحدة، سوف يؤدي ذلك إلى تحسين في الربحية ب قيمة 0.666 وحدة في مؤسسة الدهن -وحدة سوق اهراس- .سوق اهراس- من وجهة نظر عينة من اطارات المؤسسة. وهي قيمة مقبولة إحصائيا مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية التوجه الاستراتيجي التحليلي في تحسين الربحية.

$$Y = 1.056 + 0.666 \cdot X_2$$

Y: التوجه الاستراتيجي التحليلي

X₂: الربحية

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على رضا الزبائن عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم 26: نموذج الانحدار الخطي البسيط علاقة الارتباطية بين:

(المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي التحليلي والمتغير التابع: رضا الزبائن)

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين						دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) T-) (Test	معامل الانحدار		القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	6.017	1.624	الثابت B ₀	0.00	58.160	0.675	0.822		
0.000	7.626	0.559	المستقل B ₁					رضا الزبائن	التوجه الاستراتيجي التحليلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=58.160) وهي دالة إحصائية لأن قيمة sig=0.000 المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي التحليلي و رضا العملاء عند مستوى الدلالة 0.05.

معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B=0.924): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T=7.626) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة sig= 0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً).

ومنه نستنتج انه توجد علاقة تأثير إيجابية بين المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي التحليلي(والمتغير التابع: رضا الزبائن) عند مستوى معنوية 0.05.

استنتاج:

نقبل الفرضية الفرعية الثالثة أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ للتوجه الاستراتيجي التحليلي على رضا الزبائن في مؤسسة الدهن _ وحدة سوق أهراس _.

ب- تفسير النموذج :

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب $R^2=0.675$ ومنه تبين لنا أن التوجه الاستراتيجي التحليلي ساهم بنسبة 67.5% في التغيرات التي تحدث في رضا العملاء، وهذا حسب وجهة نظر عينة من الاطارات في مؤسسة الدهن -وحدة سوق اهراس- وأن وباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (0.559=B) وهو إيجابي، وهذا يعني أنه إذا تم زيادة في تطبيق التوجه الاستراتيجي التحليلي بوحدة واحدة، سوف يؤدي ذلك إلى تحسين في رضا العملاء بقيمة 0.559 وحدة في مؤسسة الدهن -وحدة سوق اهراس- من وجهة نظر عينة من اطارات المؤسسة. وهي قيمة مقبولة جيدة و تدل على أهمية التوجه الاستراتيجي التحليلي في تحسين رضا العملاء.

$$Y = 1.624 + 0.559 \cdot X_3$$

Y : التوجه الاستراتيجي التحليلي

X₃: رضا الزبائن

وعلى أساس اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث فإننا نصل إلى قبول الفرضية الأساسية الرابعة التي تنص على: " يوجد أثر ذات دلالة للتوجه الاستراتيجي التحليلي ببعدين داخلي وخارجي على الأداء التسويقي عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

خلاصة:

لقد عملنا من خلال هذا الفصل على التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة _ سوق أهراس-، حيث تعرفنا على نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي ولقد قمنا بإنجاز الاستبيان والذي تم توزيعه على موظفي وبعض رؤساء المصالح في المؤسسة، والذي يحتوي على جزئين وهما الجزء الأول) ويتضمن معلومات عامة تضمنت بيانات شخصية ووظيفية عن المجيب: الجنس؛ العمر؛ المستوى الدراسي؛ المستوى التعليمي؛ الخبرة المهنية)، أما الجزء الثاني: ويضم محورين أساسيين للدراسة وهما: المحور الأول: يتعلق بالتوجه الاستراتيجي التحليلي، المحور الثاني: يتعلق بالأداء التسويقي وأهم مؤشرات الممتثلة في (الحصة السوقية؛ الربحية؛ رضا الزبائن).

كان هدفنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على إشكالية البحث التي تتمحور حول، وبعد استرجاعه قمنا بتفريغه وتحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري؛ اختبار ألفا كرونباخ؛ معامل الارتباط سيرمان وغيرها، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

وتوصلنا في النهاية إلى أن المؤسسة لديها ثقافة التوجه الاستراتيجي وكذلك وجود علاقة ارتباط قوية بين التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء التسويقي ومؤشرات (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبائن).

و أنه يوجد تأثير للتوجه الاستراتيجي التحليلي على مؤشرات الأداء التسويقي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

حاولنا من خلال هذا البحث إبراز أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي، حيث جاءت هذه الدراسة للتأكد من أن التوجه الاستراتيجي أمر هام وضروري في رصد مستقبل مؤسسة الدهن والتمنبؤ بالتحديات التي تواجهها والتي تنعكس على أدائها، بحيث تناولت هذه الدراسة التوجه الاستراتيجي التحليلي وأهم عناصره وأنواعه، وتم التطرق أيضا إلى الأداء التسويقي ومفهومه وأبعاده والتعرف على أهم مؤشرات، وكان الغرض من كل هذا هو إدراج الجانب النظري للدراسة من أجل إعطاء خلفية جيدة للدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذا قياس النتائج والمنافع المحققة من خلال التوجه الاستراتيجي التحليلي ومختلف مستوياته وكل الطرق التي تؤثر على الأداء التسويقي للمؤسسة وتؤدي إلى نجاحه، وعليه جاءت هذه الدراسة بغية تأصيل نظري لموضوع التوجه الاستراتيجي التحليلي و الأداء التسويقي، كما سعت لإكتشاف حقيقة التوجه الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

وفي هذا الشأن يمكن ان تكون هذه الدراسة اساس يعتمد عليه الطلبة في دراسة احد الجوانب الخاصة بالتوجه الاستراتيجي التحليلي (مفهوم التوجه الاستراتيجي، ومستوياته، اهميته وانواعه) والاداء التسويقي واهم مؤشرات. ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث، يمكن إبراز أهم النتائج و الاقتراحات التي تم استخلاصها من الدراسة الميدانية:

الاستنتاجات:

توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

__ مؤسسة الدراسة على دراية بالعناصر الأساسية للتوجه الاستراتيجي التحليلي (الرسالة، الأهداف، الرؤية الاستراتيجية).

__ وجود ادراك و وعي لدى موظفي المؤسسة بضرورة تطبيق التوجه الاستراتيجي.

__ كشفت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء التسويقي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

__ يوجد علاقة تأثير إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي.

الإقتراحات:

انبثقت من النتائج السالفة الذكر جملة من الاقتراحات يمكن إدراجها فيما يلي:

— إعطاء الأهمية والاهتمام للتوجه الاستراتيجي وأنواعه وتوظيف نتائجه في إنجاح الأداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

— التركيز بشكل أكبر على أهمية التوجه الاستراتيجي في المؤسسة، من خلال تطوير رؤية العاملين فيها، وإشراكهم في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وذلك باستغلال الإمكانيات المتاحة للمؤسسة لتحقيق الأهداف .

— تعزيز دور الفحص البيئي للبيئة الخارجية وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة في القطاع.

— تطوير التوجه الاستراتيجي ليتناسب مع تأثير الخيارات الاستراتيجية لتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، والاستمرار في جهود المؤسسة فيما يتعلق بسرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن.

— ضرورة فعالية التوجه الاستراتيجي في المؤسسات لما له من أهمية في تحقيق الأداء الفعال والكفاء وسرعة تحقيق الأهداف.

— العمل على زيادة الاهتمام بأدائها التسويقي وتفعيل دوره لما له من أثر إيجابي على زيادة الربحية والحصة السوقية ورضا الزبون.

آفاق الدراسة:

في الختام يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة والمتمثل في " أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي للمنظمة، في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس". بجانبه النظري والتطبيقي أفرز مجموعة من النتائج الإيجابية ذات الصلة بالموضوع، ولكن تبقى هناك مجموعة من النقاط التي قد أغفلتها هذه الدراسة سواء بسبب الإطار الزمني المحدود أو غيرها من الأسباب، وبالتالي يشكل هذا النقص حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلا، إضافة إلى ذلك قلة الدراسات المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة، وانطلاقا من هذا يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها باحثون آخرون في المستقبل والتي يمكن أن تكون

خاتمة عامة

تكلمة لهذا الموضوع نوجز أهمها فيما يلي:

__ المزيد من الدراسات البحثية المستقبلية بهدف إلقاء المزيد من الضوء على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي بهدف تطوير نماذج بحثية جديدة لهذه العلاقة السابقة الذكر.

__ ادخال متغيرات وسيطة في العلاقة بين المتغيرين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي لعلها تعطي تفسيرات وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل أوضح.

__ موضوع يحتاج المزيد من البحث والدراسة على أمل دراسته ودراسة تأثيره على مؤشرات الأداء التسويقي الأخرى.

قائمة المراجع

1- المراجع العربية:

أ- الكتب

- 1- أحمد القطامين ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- أحمد القطامين، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002-2003.
- 3- أحمد علي الحاج مُجد، التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010
- 4- أكرم أحمد الطويل، الوليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، جامعة الموصل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- 5- أكرم سالم الجنابي، الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات . دراسة الحالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016
- 6- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان بالأردن، 2008.
- زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري ، الطبعة العربية، عمان ، الأردن، 2005.
- 7- صلاح عبد القادر النعيمي، الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري، 2021.
- 8- طارق إلياس، الادارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، 2019 .
- 9- عبد القادر مُجد الأسطة، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- 10- علاء فرحان طالب، عبد الحسين حبيب، أمير غانم العوادى، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 11- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الادارة الاستراتيجية أمثلة وقضايا معاصرة دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
- 12- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015 .

- 13- مُجَّد الصريفى، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، 2005.
- 14- مُجَّد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 15- مُجَّد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الكتب، مصر الجديدة، 2008.
- 16- مُجَّد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 17- مُجَّد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 18- نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثالثة.
- 19- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية المفهوم . الأهمية . التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- ب- الرسائل والأطروحات:**
- 1- إبتسام السيد شهاب الدين، الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية- دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010- 2014، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
- 2- أم الخير ربوح، أثر الاداء التسويقي على استدامة المؤسسات الابتكارية - دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة للمياه المعدنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في التسويق الاستراتيجي والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2018.
- 3- خليل مُجَّد الخنيسة، أثر السيولة والمخاطرة على ربحية المصارف العاملة في سوريا- دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف الخاصة في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2016.
- 4- خويلد عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2017.

- 5- رزقي حياة، مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة طيبة فوود كمباني "رامي"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي مُجد أولحاج بالبوية، الجزائر، 2020.
- 6- زهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 7- سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 8- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000. 2005)، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة .
- 9- عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006.
- 10- عاصم رشاد مُجد أبو فزع، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وقيمة الزبون - دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
- 11- عبد الوهاب أحمد علي جندب، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 12- غازي باون علي، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2005.
- 13- فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، قسم إدارة الأعمال، كلية ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 14- مُجد كايد مُجد المجالي، أثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.
- 15- مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة قياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص نظم المعلومات، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.

- 16- معاوية عبد الهادي أحمد فرح، أثر التوجه الاستراتيجي الإستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل، رسالة دكتوراه غير منشورة في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
- 17- ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
- 18- ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، دراسة على شركة الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
- 19- نهي أحمد أبو طه ، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركة الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012 .
- 20- نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 21- الهاشمي أحمد شهاب مُجَّد، أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الانشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011 .

ج- المجلات العلمية المحكمة:

- 1- أسماء سعيد سلامة، أكرم كرم النجار، التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية، مقال منشور في مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد 6، العدد 1.2019.
- 2- أم الخير ربوح، حكيم بن جرورة، أهمية مؤشرات الأداء التسويقي في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التسيير النسوي، مقال منشور في مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح، بسكرة، الجزائر، العدد 3.
- 3- إيمان عبد مُجَّد أحمد، دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة،
- 4- بكوش لطيفة، رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تخضير إستراتيجية المؤسسة - شركة تويوتا كنموذج، مقال منشور في مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، ، 2013.

- 5- حاتم يوسف حمد النيل القراري، صديق بلل ابراهيم، التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، 2014.
- 6- حسام حمدان شونة، تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية / مدخل مقارنة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 101، المجلد 23، 2017.
- 7- خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، قسم الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، مجلد 39، عدد 01.
- 8- رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، المجلد 32، جامعة الموصل، 2010.
- 9- زينب عدلي الداغر، دور التوجه التسويقي كمتغير وسيط في العلاقة بين إستراتيجية النمو والأداء التسويقي، مقال منشور في المجلة العربية للإدارة، المعهد العالي لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات، العدد 4
- 10- سمير سليمان عبد الجمل، عدنان مُجد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، جويلية 2020، ص 19.
- 11- شذى أحمد علوان، علي عبد الحسين نعيم، تشخيص واقع المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية باستخدام تحليل SWOT دراسة حالة في محافظة البصرة، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الدنانير، العدد 13، 2018.
- 12- الشريف بوفاس، دور التسويق الإبتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث (سوق أهراس)-، مقال منشور في مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد 4، المجلد 3.
- 13- شيماء ياسين علي، تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية كدراسة ميدانية في دائرة الرقابة التجارية والمالية، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 131، 2021.
- 14- صفاء ابراهيم الحياصات، خالد محمود الشوابكة، أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد 11، العدد 3، الاردن، 2021.

- 15- عبد السلام لفترة سعيد، شيماء عبد الكريم محي الدين، التحليل الاستراتيجي لأسباب تلكؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد25، العدد115، 2019.
- 16- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد1.
- 17- عبد المحسن جواد عبد الحسين، كرار محمد مدلول، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة طريق الأفق للسفر والسياحة في النجف الأشرف، مجلة كلية التربية للعلوم الانسانية، العدد 26، 2020 .
- 18- علي موات سعد، علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء المنظمي (بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد109، المجلد 24، 2018.
- 19- غازياون علي، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2005.
- 20- غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد99، 39.
- 21- محفي أمين، بطاهر بختة، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد06، سبتمبر2016.
- 22- مخلد حمزة جدوع، تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات الربحية والسوق - دراسة حالة في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق النقدية، مقال منشور في مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العراق، العدد 39، ص310، 2016 .
- 23- مريم لحسن، مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبيليس - دراسة حالة الوكالات التجارية للمديرية الجهوية لولاية سطيف، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، العدد 2، 2015.
- 24- مزيان حمزة، حماني علي، دور التسويق الإلكتروني في تنمية الحصة السوقية - دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية بالشلف، مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 17، العدد 26، 2021.

- 25- مصباح ليلي، تأثير تطبيق تدقيق البيئة التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسة، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري، الجزائر، العدد 4، المجلد 2.
- 26- معز سلمان عبد الرزاق ن فهد ياسر سلمان الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في التسويق الريادي دراسة ميدانية لعينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد 17، 2019.
- 27- هادي مُجّد، لعلاوي عمر، أثر أبعاد التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 1، 2020.
- 28- هبة فائق حسن، تأثير التوجه الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبة ومالية (JAFS)، المجلد 15، العدد 50، 2020.
- 29- هبة فائق حسن، ممارسة قيادات الإدارة الضريبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وعلاقتها بالتفوق التنظيمي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبة ومالية المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا، 2019.
- 30- الهنداوي مُجّد، تحليل العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق: دراسة استطلاعية في البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة الدقهلية، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المنصورة، مصر، 2006.
- 31- وعد زكي صالح الحديثي، عمر ياسين مُجّد الساير الدليمي، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء المنظمي: دراسة لعينة من العاملين في المدينة الساحلية في الجانية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 17، المجلد 37، 2018.
- د- الملتقيات والمداحلات:
- 1- رامز طنبور، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في العالم العربي، مداخله مقدمة في المنتدى العربي الثاني في التسويق بالوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، من 6-8 أكتوبر 2003.
- 2- عبد المليك مزهودة، محاضرات في الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر بسكرة 2004-2005.
- 3- علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، مقياس الاستراتيجية، تخصص التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2004.
- 4- زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، محاضرة مقدمة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، ص 36.

و- موقع إلكتروني:

1- [http// tjاراتuna.com](http://tjاراتuna.com). 06_05_2022. 13 :00H.

2- مراجع أجنبية:

1-HERNAR, D, H SZ YAMANSKI,D ,M 2001, WH YSOME, NEW PROUDUCT ARE MORE SUCCESSFUL THAN OTHER, JOURNAL OF MARKETING REARCH, P362-P375 .

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (أ): استمارة التحكيم

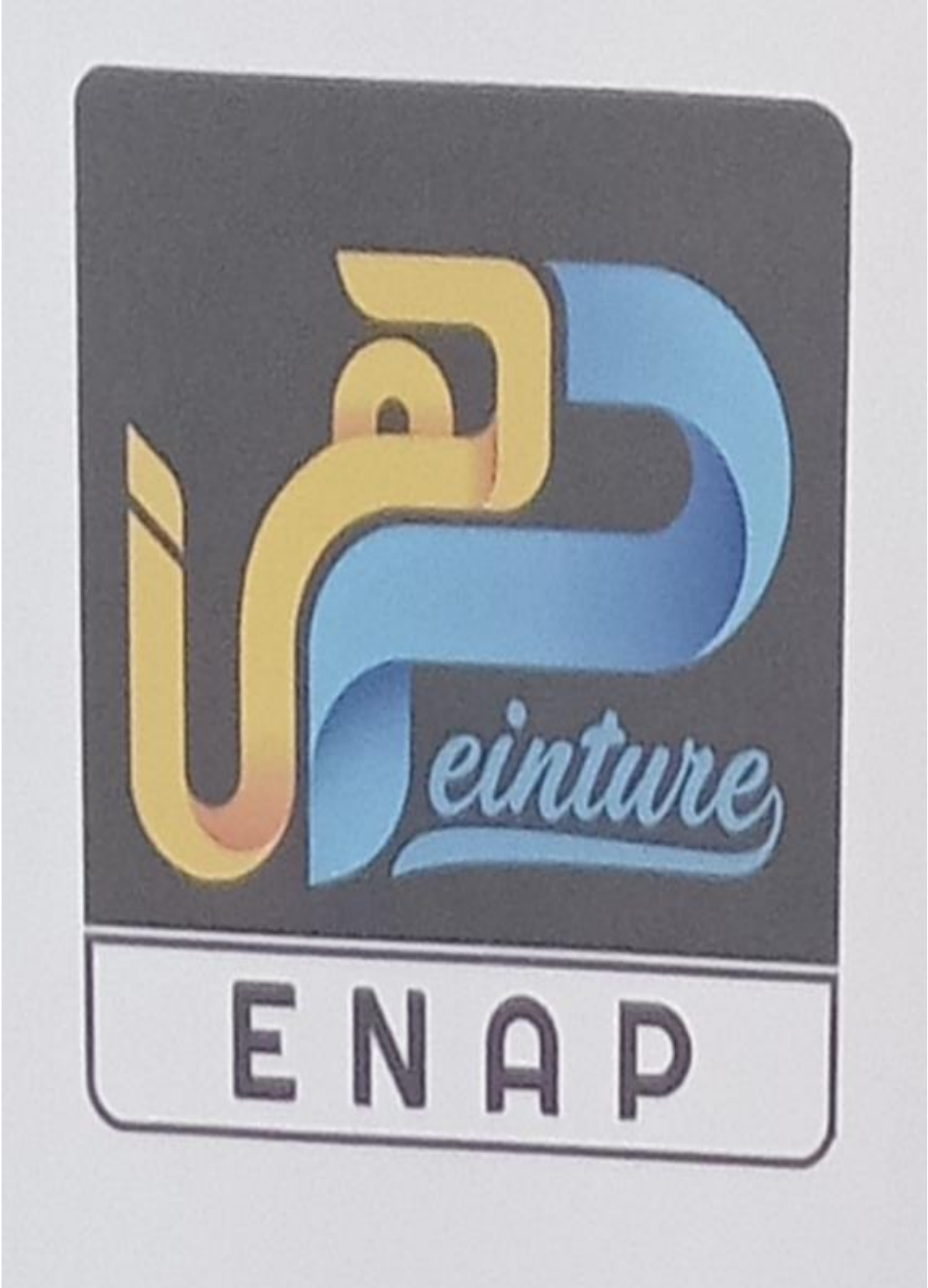
الأساتذة المحكمين للإستبيان

عنوان المذكرة: أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي للمنظمة دراسة تطبيقية على الوحدة الوطنية لدهن ولاية سوق اهراس

الرقم	إسم ولقب المحكم	الرتبة	التخصص	الإمضاء
01	عبد المكي محمد	MCA	إدارة المال	
02	بلا بلال	MCA	إدارة المال	
03	معروف هدي	MCA	إدارة المال	

الملاحق

ملحق رقم (ب): شعار المؤسسة



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة _ سوق أهراس _

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

استبيان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها ضمن متطلبات الحصول على شهادة
الماستر في إدارة الأعمال، والموسومة بعنوان أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي للمنظمة
بالتطبيق على المؤسسة الوطنية للدهن . وحدة ولاية سوق أهراس .

نرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (X) بالمكان
المناسب، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
نشكركم مقدما على مشاركتكم وتعاونكم

تحت إشراف: الأستاذة بوعشة فوزية

إعداد الطالبتين:

- مساس رندة

- لوكام خولة

السنة الجامعية: 2021_2022

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية:

ضع إشارة (X) في المكان المناسب:

أنثى

1_ الجنس: ذكر

2_ العمر:

أقل من 30

ما بين 30 و 50

أكثر من 50

3_ المستوى الدراسي:

ثانوي

جامعي

مستوى مهني

دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي:

مدير

رئيس مصلح

موظف

5_ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

الملاحق

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10

المحور الثاني : التوجه الاستراتيجي التحليلي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق بشدة
01	لدى مؤسسة الدهن أهداف وغايات استراتيجية مكتوبة.				
02	جميع عمال المؤسسة على دراية برؤيتها الاستراتيجية.				
03	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة.				
04	تتميز أهداف المؤسسة بالدقة والوضوح.				
05	أهداف المؤسسة واقعية.				
06	تنبثق الأهداف من رؤية ورسالة المنظمة.				
07	العلاقة بين الإدارة العليا والمرؤوسين قوية.				
08	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لسمعتها.				
09	لدى موظفي مؤسسة الدهن ثقافة التوجه الاستراتيجي.				
10	يوجد بالمؤسسة نظام متكامل وديناميكي يساعد على تطبيق التحليل الاستراتيجي.				
11	تعمل المؤسسة على التحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف لبيئتها الداخلية.				
12	تعمل المؤسسة على التحليل الدقيق للفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.				
13	تطابق المؤسسة جوانب قوتها وجوانب ضعفها الناتجة من بيئتها الداخلية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية فيما يعرف بتحليل (SWOT).				
14	يساهم التحليل الاستراتيجي في ابتكار طرق وأساليب جديدة للتميز في السوق تختلف عن المنافسين.				

الملاحق

					يساعد التحليل الاستراتيجي في اكتساب مزايا تنافسية تنعكس على أدائها التسويقي.	15
					يساهم التحليل الاستراتيجي في تحقيق رضا العملاء نتيجة تعاملهم مع المؤسسة.	16
					بيئة العمل داخل المؤسسة تساعد في تنفيذ التوجه الاستراتيجي بكب سهولة.	17
					الهيكل التنظيمي ملائم في تنفيذ خطط التوجه الاستراتيجي.	18
					لدى مؤسسة الدهن جهاز للرقابة على الأداء التسويقي.	19

المحور الثالث: الأداء التسويقي

1. الحصة السوقية:

					تعتمد المؤسسة على الحصة السوقية كمؤشر في تقييم الأداء التسويقي.	20
					تسعى المؤسسة باستمرار على الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها.	21
					يتم قياس الحصة السوقية باستمرار ومقارنة النتائج مع السنوات السابقة.	22

2. الربحية:

					تسعى المؤسسة باستمرار إلى زيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية.	23
					أرباح المؤسسة تنبع من كونها متميزة عن منافسيها بأدائها التسويقي.	24
					تنمو أرباح المؤسسة من سنة لأخرى.	25

الملاحق

3. رضا الزبائن:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
26	المؤسسة يقظة دائما لمحاولة فهم متطلبات الزبائن.					
27	ترى المؤسسة أن إرضاء الزبون وإسعاده أولوية لها.					
28	تتفق تصاميم المنتجات مع احتياجات الزبائن ورغباتهم.					
29	تعديل المؤسسة الخطط التي تضعها نزولا عند رغبات الزبائن ومتطلباتهم.					

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم.

الملاحق

الملحق رقم 01: نتائج SPSS للتكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية في الاستبيان

الجنس

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	9	30,0	30,0	30,0
أنثى	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

العمر بالسنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	11	36,7	36,7	36,7
ما بين 30 و 50 سنة	15	50,0	50,0	86,7
أكثر من 50 سنة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

المستوى الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	7	23,3	23,3	23,3
جامعي	13	43,3	43,3	66,7
دراسات عليا	5	16,7	16,7	83,3
مستوى مهني	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملاحق

المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئيس مصلحة	4	13,3	13,3	13,3
موظف	26	86,7	86,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	9	30,0	30,0	30,0
ما بين 5 و10 سنوات	13	43,3	43,3	73,3
أكثر من 10 سنوات	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 02: نتائج spss لمختلف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
V1	30	3,37	1,245
V2	30	3,17	1,177
V3	30	3,23	1,165
V4	30	3,47	1,332
V5	30	3,47	1,196
V6	30	3,27	1,081
V7	30	3,63	1,098
V8	30	4,03	1,129
V9	30	3,50	,938

الملاحق

V10	30	3,50	,938
V11	30	3,73	,828
V12	30	3,63	,964
V13	30	3,70	,837
V14	30	3,53	,973
V15	30	3,73	,868
V16	30	3,90	1,242
V17	30	3,70	,877
V18	30	3,47	1,042
V19	30	3,57	1,040
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M20	30	3,87	1,008
M21	30	3,87	,900
M22	30	3,80	1,031
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
P23	30	3,87	1,008
P24	30	3,63	1,129
P25	30	3,77	1,104
Valid N (listwise)	30		

الملاحق

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
S26	30	3,33	1,322
S27	30	3,53	1,279
S28	30	3,47	1,358
S29	30	3,50	1,408
Valid N (listwise)	30		

الملحق رقم 03: نتائج spss لمعامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,980	29

الملحق 04 : نتائج spss لاختبار one- sample t test لاختبار صحة الفرضية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
MV	30	3,5579	,86908	,15867

الملاحق

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
MV	22,423	29	,000	3,55789	3,2334	3,8824

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
MM1	30	3,8444	,93355	,17044
MM2	30	3,7556	,98624	,18006
MM3	30	3,4583	1,27659	,23307

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
MM1	22,556	29	,000	3,84444	3,4959	4,1930
MM2	20,857	29	,000	3,75556	3,3873	4,1238
MM3	14,838	29	,000	3,45833	2,9816	3,9350

الملاحق

الملحق رقم 05: نتائج spss لعامل سبيرمان لاختبار صحة الفرضية الثانية

Correlations

			mV	mM	mP
Spearman's rho	mV	Correlation Coefficient	1,000	,524**	,620**
		Sig. (1-tailed)	.	,001	,000
		N	30	30	30
	mM	Correlation Coefficient	,524**	1,000	,855**
		Sig. (1-tailed)	,001	.	,000
		N	30	30	30
	mP	Correlation Coefficient	,620**	,855**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.
		N	30	30	30
	mS	Correlation Coefficient	,725**	,680**	,715**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
		N	30	30	30

الملاحق

Correlations

			mS
Spearman's rho	mV	Correlation Coefficient	,725**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	30
mM	mM	Correlation Coefficient	,680**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	30
mP	mP	Correlation Coefficient	,715**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	30
mS	mS	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	30

الملحق 06: نتائج spss لاختبار التباين الأحادي Anova لاختبار الفرضية الثالثة

العمر

ANOVA

MV

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,856	2	,428	,549	,584
Intragroupes	21,048	27	,780		
Total	21,904	29			

الملاحق

التعليم

ANOVA

MV

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,296	3	,765	1,015	,402
Intragruppes	19,608	26	,754		
Total	21,904	29			

الوظيفة

ANOVA

MV

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,215	1	,215	,277	,603
Intragruppes	21,689	28	,775		
Total	21,904	29			

الخبرة:

ANOVA

MV

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	4,389	2	2,194	3,383	,049
Intragruppes	17,515	27	,649		
Total	21,904	29			

الملحق

الملحق رقم 07: نتائج spss لاختبار صحة الفرضية الرابعة

الحصة السوقية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	MM1 ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,736 ^a	,541	,525	,59924

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,849	1	11,849	32,997	,000 ^b
	Résidus	10,055	28	,359		
	Total	21,904	29			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,926	,471		1,965	,059

الملاحق

MM1	,685	,119	,736	5,744	,000
-----	------	------	------	-------	------

الربحية:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	MM2 ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,756 ^a	,572	,556	,57888

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,521	1	12,521	37,364	,000 ^b
	Résidus	9,383	28	,335		
	Total	21,904	29			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,056	,423		2,497	,019
	MM2	,666	,109	,756	6,113	,000

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	MM3 ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,822 ^a	,675	,663	,50420

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,785	1	14,785	58,160	,000 ^b
	Résidus	7,118	28	,254		
	Total	21,904	29			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,624	,270		6,017	,000
	MM3	,559	,073	,822	7,626	,000

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، وتمثلت دراستنا الميدانية في موظفين ورؤساء مصالح بالمؤسسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، قمنا باختيار عينة متكونة من 35 مفردة تم توزيع الإستبيان عليهم، كما تم استبعاد 5 استمارات. واعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS بتفريغ البيانات وتحليلها بغرض تحليل نتائج الدراسة، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن وحدة الدهن لولاية سوق أهراس تمتلك أهم عناصر التوجه الاستراتيجي التحليلي المتمثلة في الرسالة والأهداف كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية ورضا الزبائن).

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، الأداء التسويقي.

Abstract:

This study aimed to determine the extent of the analytical strategic on the marketing performance of the institution the National Min is Souk Ahras unit. And our filed study was represented by employees and heads of interests in the institution, then relying on the descriptive analytical approach and the questionnaire as a basic tool for collecting primary data, we selected a sampele of 35 individuals, to whom the questionnaire was distriduted, and 5 forms were excluded, we relied on the SPSS statistical program by unloading and analyzing the data for the purpose of analyzing the results of the study, and we reached a set of results, the most important of which is that the state fat unit Souk Ahras possesses the most important elements of the analytical strategic direction represented in the mission and objectives. there is also a statistically significant relationship between the analytical strategic direction and marketing performance (share market, profitability and customer satisfaction).

Keywords: strategic direction, stategic analytical direction, marketing performance.