



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

تأثير إستراتيجية التتويج في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة  
اقتصادية دراسة حالة - مجمع طهراوي بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

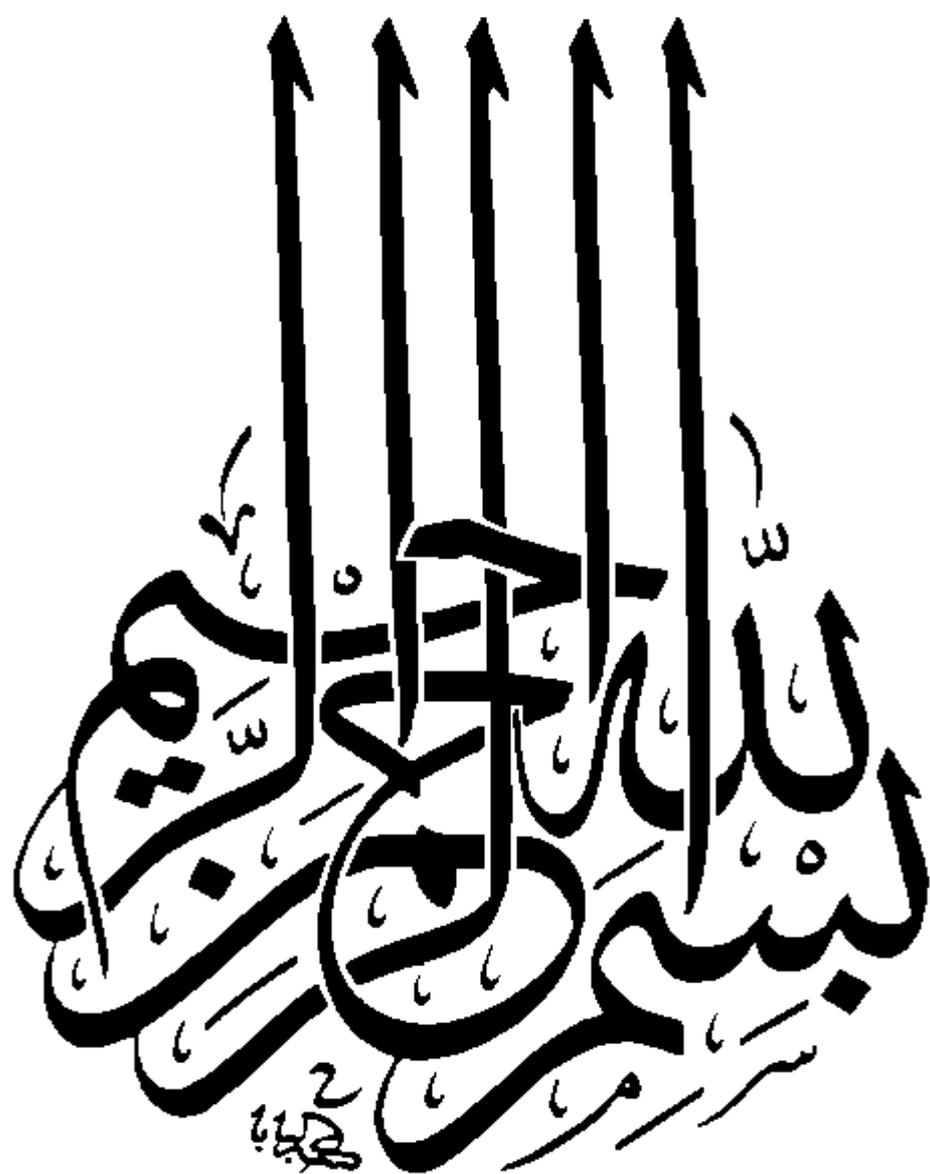
إعداد الطالبة:

هبة شطوطي

الموسم الجامعي: 2016-2017

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2017
تاريخ الإيداع	.....

<http://univ-biskra.dz>



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا إِلَهَ إِلَّا مَا عَلَّمَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْعَظِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية (32)

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: « مَنْ  
سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ مِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ  
الْمَلَائِكَةَ تَخَذُ أَجْنِحَتَهَا رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ ».

- رواه أبو داود و الترمذي -

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى من ربّنتني وأنارت دربي وأعاننتني بالصلوات

والدعوات إلى أئمة إنسان في هذا الوجود - أمي -

إلى من عمل بك في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوطنني إلى ما أنا

عليه

أبي الكريم أحامه الله لي

إلى إختاي خولة والخنساء وأبنائهم

إلى من عمل بك بغية إتمام هذا العمل إلى أصدقائي إلى جميع

أساتذة قسم علوم التسيير

هـــــــــــــ

# شكر وعرفان

أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي الأستاذ : نضبان حسام الدين على ما

قدمه لي من عون ومساندة في مراحل إعداد المذكرة.

حيث تبني الفكرة وشجعني على إنجازها إلى أن أصبحت خطة، ثم واصل

رعايتها وقدم لي النص والإرشاد لإنجاز هذه الدراسة.

أتقدم بالشكر الجزيل أيضا للأستاذة أمضاء الهيئة التدريسية على

جهودهم.

وإخص بالذكر الأستاذة برني لطيفة على ماقدمته لي من مساعدة

كما أتقدم كذلك بالشكر إلى دفعة طلبة الماستر تخصص تسيير

إستراتيجي للمنظمات دفعة 2017.

## الملخص:

إن ما يميز البيئة الصناعية ، هو التغير الدائم والغموض وعدم الاستقرار، في ظل منافسة تزداد حدتها ومنابعها ، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة ، لذا أصبح من الضروري على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها ، وذلك بتبني الخيار الاستراتيجي الذي يضمن لها النمو والتوسع مما يكسبها قدرات تنافسية عالية من هذا المنطلق ، أردنا من خلال هذا البحث الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالي : كيف تؤثر إستراتيجية التنوع على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية (محل الدراسة)؟ حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم إستراتيجية التنوع وطرق قياسها ، والوقوف على بعض مؤشرات القياس من جهة ، وتبيان أثر التنوع في المنتجات او الاسواق على الأداء التسويقي للمؤسسة بالتركيز على الحصة السوقية ، الربحية ، قوة العلامة التجارية ورضى الزبون من جهة أخرى . وانطلاقا مما سبق ، قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الصناعية الجزائرية المنتمة للقطاع الخاص مجمع طهراوي بسكرة ، التي تحمل علامات تجارية مختلفة حسب كل نشاط تحت اسم مجمع طهراوي او **GRUPE TAHRAOUI** وهذا خلال الفترة ( 1974 – 2017 ) كنموذج تعمل على تبني التنوع كاستراتيجية ، تمكنها من البقاء في ظل اشتداد المنافسة لحماية مكانتها وزيادة الحصة السوقية وتنميتها ،

الكلمات المفتاحية: الأداء التسويقي ، استراتيجية التنوع ، الحصة السوقية، العلامة التجارية ، الربحية

## Résumé:

Ce qui distingue l'environnement industriel, est en constante évolution et de l'incertitude et de l'instabilité, à la concurrence de plus en plus son unité et ses sources, qui est devenue l'une des principales caractéristiques de l'environnement d'affaires moderne, il est donc devenu nécessaire de l'institution économique pour améliorer ses performances, en adoptant une option stratégique qui assure sa croissance et l'expansion qui donne haute capacité concurrentielle

De ce point de vue, nous voulions à travers cette recherche pour répondre à la question problématique de la question fondamentale suivante: Comment il affecte la diversification pour améliorer la performance marketing de la stratégie économique de l'entreprise (le magasin d'étude)? Lorsqu'il a été adressé à définir le concept de la diversification et les méthodes de la stratégie de mesure, et se tenir sur certains indicateurs de mesure d'une part, et de démontrer l'impact de la diversification des produits ou des marchés sur la performance marketing de l'organisation en mettant l'accent sur la part de marché, la rentabilité, la force de la marque et la satisfaction des clients de l'autre. Sur la base de ce qui précède, nous devons laisser tomber le côté théorique de l'établissement industriel algérien appartenant au composé du secteur privé Tahrawi Biskra, qui portent différentes marques par chaque activité sous le nom du composé ou Tahrawi GROUPE TAHRAOUI ce au cours de la période (1974-2017)

En tant que modèle de travail à adopter une stratégie de diversification, ce qui lui permet de survivre à la lumière de la concurrence accrue pour protéger sa position et augmenter la part de marché et le développement,

Mots-clés: la performance marketing, la stratégie de diversification, part de marché, la marque, la rentabilité

إن ما يميز البيئة الصناعية ، هو التغير الدائم والغموض وعدم الاستقرار، في ظل منافسة تزداد حدتها ومنابعها ، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة ، لذا أصبح من الضروري على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها ، وكذا نتيجة لتعدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تتبناها خلال مختلف مراحل مسارها التنافسي، أصبح اعتماد الخيار الملائم ضرورة ملحة وحتمية ، إن أرادت تحسين أدائها في ظل اشتداد المنافسة وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعمولة بتبني الخيار الاستراتيجي الذي يضمن لها النمو والتوسع مما يكسبها قدرات تنافسية عالية

من هذا المنطلق ، أردنا من خلال هذا البحث الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى

التالى : كيف تؤثر إستراتيجية التنوع على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية (محل الدراسة)؟

إن ما يميز البيئة الصناعية ، هو التغير الدائم والغموض وعدم الاستقرار، في ظل منافسة تزداد حدتها ومنابعها ، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة ، ونتيجة لتعدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تتبناها خلال مختلف مراحل مسارها التنافسي، أصبح اعتماد الخيار الملائم ضرورة ملحة وحتمية ، إن أرادت تحسين أدائها في ظل اشتداد المنافسة وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعمولة.

تضمن لها السيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى سوق أو عدة أسواق ، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك فهي تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم وإمكانياتها الداخلية والخارجية، وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات استراتيجية كبرى تتراوح بين النمو والتوسع، الاستقرار، والانكماش.

وعليه ، أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر، لاكتساب ميزة عن باقي المؤسسات من خلال

تحسين ادائها التسويقي ،

## فهرس المحتويات

### الفهرس

الموضوع	
	البسملة
	اية قرآنية
	الاهداء
	شكر والعرفان
	ملخص باللغة العربية
	Abstract
أ	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الاشكال
ح	قائمة الملاحق
2	مقدمة
<b>الفصل الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة</b>	
05	تمهيد
06	<b>1. منهجية البحث</b>
06	1.1. اشكالية البحث
06	2.1. اهداف واهمية البحث
07	3.1. فرضيات ونموذج البحث
09	4.1. التعريفت الاجرائية
09	5.1. منهج البحث وحدود
10	<b>2. أداة البحث والأساليب المستخدمة</b>
10	1.2. أداة البحث
11	2.2. مجتمع وعينة البحث
11	3.2. مصادر جمع المعلومات
12	4.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
13	5.2. صدق وثبات أداة البحث

## فهرس المحتويات

14	3. الدراسات السابقة
14	1.3. الدراسات المتعلقة بإستراتيجية التنوع
15	2.3. الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي
16	3.3. الدراسات المتعلقة بإستراتيجية التنوع والأداء الاتسويقي معا
16	4.3. التعليق على الدراسات السابقة
17	5.3. خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : المفاهيم والأبعاد الفكرية لإستراتيجية التنوع</b>	
19	تمهيد
20	المبحث الاول : الخيار الاستراتيجي ،بدائله والعوامل المؤثر فيه
21	المطلب الاول: تعريف الخيار الاستراتيجي
21	المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية المتاحة
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي
26	المبحث الثاني : إستراتيجية التنوع ، مفهومها ، أنواعها وطرق قياسها
26	المطلب الاول : تعريف الاستراتيجية التنوع
27	المطلب الثاني : انواع استراتيجية التنوع
31	المطلب الثالث : اهمية استراتيجية التنوع
32	المطلب الرابع : قياس الابعاد المختلفة لإستراتيجية التنوع
32	فرع اول : طرق مستمرة
34	فرع ثاني: طرق متقطعة
36	المبحث الثالث : مزايا و عيوب إستراتيجية التنوع
36	المطلب الاول : انماط التهديد
38	المطلب الثاني : مزايا استراتيجية التنوع
42	المطلب الثالث : عيوب استراتيجية التنوع
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : الأداء التسويقي و استراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية</b>	
47	تمهيد الفصل
48	المبحث الاول : مفاهيم ومتطلبات أساسية حول أداء المؤسسة
48	المطلب الاول : تعريف الاداء

## فهرس المحتويات

49	المطلب الثاني : تصنيف الاداء
50	المطلب الثالث العوامل المؤثرة في الاداء
52	المبحث الثاني : الأداء التسويقي و مؤشرات قياسه في المؤسسة
52	المطلب الاول : تعريف الاداء التسويقي وأهميته
53	المطلب الثاني : مؤشرات قياس الاداء التسويقي
59	المطلب الثالث : المعوقات التي تواجه الاداء التسويقي
61	المبحث الثالث اثر استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي للمؤسسة
61	المطلب الأول : اثر استراتيجية التنوع على الحصة السوقية
62	المطلب الثاني : اثر استراتيجية التنوع على الربحية
63	المطلب الثالث : اثر استراتيجية التنوع على قوة العلامة التجارية
64	المطلب الرابع : اثر استراتيجية التنوع على رضى الزبون
65	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات لمجمع طهراوي بسكرة	
67	تمهيد الفصل
68	المبحث الاول: تقديم مجمع طهراوي بسكرة .
68	المطلب الأول: نشأة وتطوير مجمع طهراوي.
69	المطلب الثاني: تقدم الشركات التابعة لمجمع طهراوي
70	المطلب الثالث: نطاق عمل مجمع طهراوي
72	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمجمع طهراوي
76	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
76	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة .
82	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
83	المطلب الثالث : تحليل محاور الاستبانة
95	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
95	المطلب الاول : التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى
96	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الاولى
98	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثانية
100	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة



## فهرس المحتويات

102	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
104	خلاصة الفصل
107	الخاتمة العامة (النتائج والتوصيات)
113	قائمة المراجع
118	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مقياس ليكرت الحماسي	.1
11	السلم الثلاثي لليكارث	.2
14	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الإستمارة	.3
36	أنماط التهديد	.4
70	الخدمات الطبية والجراحية لمصحة الرازي	.5
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	.6
82	اختبار التوزيع الطبيعي (كولموروف-سمنوف).	.7
84	تحليل اراء المبحوثين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد استراتيجية التنويع (الاسواق - المنتجات )	.8
87	تحليل اراء المبحوثين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة للاداء التسويقي -بعد الحصة السوقية-	.9
89	تحليل اراء المبحوثين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة للاداء التسويقي - بعد الربحية -	.10
91	تحليل اراء المبحوثين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة للاداء التسويقي - بعد قوة العلامة التجارية-	.11
93	تحليل اراء المبحوثين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة للاداء التسويقي - بعد رضى الزبون-	.12
95	اختبار اثر استراتيجية التنويع (X) على تحسين الأداء التسويقي (Y)	.13
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الخاصة باستراتيجية التنويع وبعد الحصة السوقية الموجه لمجمع طهراوي اجابات افراد عينة البحث	.14
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الخاصة باستراتيجية التنويع وبعد الربحية الموجه لمجمع طهراوي اجابات افراد عينة البحث	.15
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الخاصة باستراتيجية التنويع وبعد قوة العلامة التجارية الموجه لمجمع طهراوي اجابات افراد عينة البحث	.16
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الخاصة باستراتيجية التنويع	.17



## قائمة الجداول

	وبعد رضی الزبون الموجه لمجمع طهراوي اجابات افراد عينة البحث	
--	---	--

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
.1	النموذج النظري للبحث	08
.2	الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة	23
.3	انواع استراتيجية التنويع	28
.4	تصنيف فئات المؤسسة وفق نموذج <b>Rumelt</b>	35
.5	اهداف المؤسسة	53
.6	الهيكل التنظيمي لمجمع طهراوي	74
.7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
.8	توزيع أفراد العينة حسب العمر	79
.9	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	80
.10	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	81
.11	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	82

مفتحة

شهد العالم في السنوات الاخيرة تغيرات جوهرية على الصعيد العالمي، وظهر عدد من القوى أثرت بشكل كبير على الاقتصاد بصفة عامة و تنافسية المؤسسات بصفة خاصة . باعتبار المؤسسة البنية الاساسية في أي اقتصاد تسعى لتحقيق العديد من الاهداف المتشابكة باختلاف طبيعة نشاطها والإستراتيجية المتبناة من طرفها مع ما تسعى اليه المؤسسات الاقتصادية من تحقيق النجاح في عمليا تها وأنشطتها وكفاحها باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها ، ولغرض تحقيق هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات ان تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها ألا نشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها ، هي جوهر عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ونتيجة لتعدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تتبناها خلال مختلف مراحل مسارها التنافسي، أصبح اعتماد الخيار الملائم ضرورة ملحة وحتمية ، إن أرادت تحسين أدائها في ظل اشتداد المنافسة وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعمولة.

وعليه ، أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر، لاكتساب ميزة عن باقي المؤسسات من خلال تحسين اداءها التسويقي ، تضمن لها السيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى سوق أو عدة أسواق ، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك فهي تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم وإمكانياتها الداخلية والخارجية، وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات استراتيجية كبرى تتراوح بين النمو والتوسع، الاستقرار، والانكماش.

فمن خلال هذا البحث ، سنحاول التركيز على إحدى استراتيجيات النمو والتوسع ، المتمثلة في التنويع ، حيث سنحاول التطرق إلى هذه الإستراتيجية في المنتجات او الاسواق ان وجدت ، لما لها من أثر كبير على أداء المؤسسة الاقتصادية ، كونها تساهم من خلال تنويع أنشطتها إلى تخفيض الأسعار، وذلك بتخفيض التكاليف ، زيادة على ذلك تعمل على تقليل المخاطر، بالإضافة إلى كونها إستراتيجية تمكن المؤسسة من المحافظة على الحصة السوقية او زيادتها من خلال تقييم اداء المؤسسة التسويقي وتنميتها.

إذ سنقوم بالتأكد من كل ذلك ، بدراستنا لإحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مجمع طهراوي الذي يشمل أنشطة عدة ومجالات منها نشاط شركة الأشغال العمومية والري ، مصنع المياه المعدنية بمنبع

## مقدمة

---

الغزلان ، استثمار زراعي في بلدية المزيرعة ، الانشطة الطبية الجراحية -عيادة الرازي- .....الخ اما  
المؤسسة القابضة (الام) كائنة بجي لاشلام ولاية بسكرة.....الخ.



**الفصل الأول :**  
**منهجية البحث والدراسات**  
**السابقة**

## تمهيد:

ان من أبرز آثار هذا العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة أو ميزات تنافسية من أجل تحسين موقعها في الأسواق، أو على الأقل المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين ، حيث تسعى المؤسسات دائما إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلا، إلا أن هذا الانتقال يتطلب منها غالبا اتخاذ الكثير من الإجراءات واستخدام الاستراتيجيات المناسبة ، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، حيث يركز بحثنا هذا على واحد من هذه البدائل التي تحتويها استراتيجية النمو والتوسع وهو استراتيجية التنوع، والتي ترتبط بالتحركات الاستراتيجية المتضمنة مختلف التغيرات في مجال النشاط للمؤسسة إما بالتوسع في مجال النشاط الحالي، أو الدخول في مجالات نشاط جديدة غير مجال النشاط الأصلي أو التوسع في اسواقها الحالية او الدخول الى اسواق جديدة بتشكيلتها الحالية او بتشكيلة انتاجية جديدة ، سعيا منها الى تحسين الأداء الكلي و كذا تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية، ومنها بالخصوص تحسين الأداء التسويقي باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة الاستمرارية وتحقيق أهدافها الآنية أو المستقبلية دون ضمانها أسواق مهمة لمنتجاتها والمحافظة عليها في ظل المحيط الذي تعمل فيه

## 1. منهجية البحث.

سنحاول من خلال هذا العنصر إعطاء وصف لمنهج البحث، مجتموع وعينة البحث، مصادر جمع البيانات والمعلومات، أداة البحث وطريقة تصميمها وقياس صدقها وثباتها.

### 1.1 إشكالية البحث من مجمل ما سبق ، يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

كيف تؤثر إستراتيجية تنويع على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية (محل الدراسة)؟  
ولمعالجة هذه الاشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية

- ❖ ما مدى تأثير استراتيجية التنويع في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة
- ❖ ما مدى تأثير استراتيجية التنويع في رفع ربحية للمؤسسة
- ❖ ما مدى تأثير استراتيجية التنويع في المحافظة على قوة العلامة التجارية للمؤسسة
- ❖ ما مدى تأثير استراتيجية التنويع التي تعكس رضى العميل (الزبون) للمؤسسة

### 2.1 أهداف الدراسة واهمية البحث

#### 1.2.1 اهداف البحث: كان اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى إلى

- ❖ الميل الشخصي لمواضيع ذات الطابع الاستراتيجي والذي يتناسب مع اختصاصي في تسيير المنظمات
- ❖ القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلا ، وخاصة في ظل الأهمية التي تحتلها الاستراتيجيات التنافسية من خلال تقييم ادائها التسويقي واثرا احدى الاستراتيجيات على تحسينه
- ❖ ابراز دور الاستراتيجية في تحديد مستقبل المؤسسة من خلال تحقيق اداء جيد للمؤسسة ككل وأداء تسويقي وهذا من خلال دراسة مؤشراتهم وقياسهم
- ❖ محاولة معرفة اهمية اختيار هذا البديل الاستراتيجي (التنويع) وكيفية تأثيره على انتاجية المؤسسة وتنافسيته

#### 2.2.1 أهمية الدراسة.

يحتل موضوع استراتيجية التنويع في المنتجات اهمية كبيرة في واقعها وتوجهاتها الإنتاجية ، حيث يأتي هذا البحث لإسقاط الدراسات العلمية في هذا المجال على الواقع العملي لمجمع طهراوي ، والذي يواجه أكثر فأكثر تحديات تنافسية ، خاصة في ظل عولمة المنافسة وانفتاح الاقتصاد الجزائري على الاسواق الاجنبية ، هذا فضلا عن كونه يشكل مساهمة في الدراسات الاستراتيجية على مستوى جامعة بسكرة وجامعات الجزائرية عموما

### 3.2.1. اسباب اختيار الموضوع

حيث تم اختيارنا له للتعرف على مدى تبنيه لإستراتيجية التنويع في المنتجات ، او الاسواق او كلاهما معا، وكذا لعدة عوامل تميزها من أهمها:

- ❖ كونها مؤسسة تابعة للقطاع الخاص ، مما يجعلها تتمتع باستقلالية ومرونة في قراراتها التي تتماشى مع واقعها الحالي.
- ❖ سهولة إجراء مثل هذه الدراسات الميدانية في المؤسسة المتميزة بتفتحها على محيطها الخارجي .
- ❖ سمعة المؤسسة والنمو الذي حققته رغم حداثة نشاطها عام 1974 ، مما يؤكد اهتمامها باستراتيجيات النمو والتوسع .

### 4.2.1 هيكل البحث : من أجل تحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على تساؤلاته، تضمن هيكل

البحث أربعة فصول وهي:

❖ **الفصل الأول:** تناولنا فيه منهجية البحث، أداة البحث، الأساليب المستخدمة و الدراسات السابقة مع التعليق عليها.

❖ **الفصل الثاني:** خصص للإطار النظري الى 3 مباحث، الأول تناولنا فيه إلى الخيارات الاستراتيجية ، والثاني كان حول استراتيجية التنويع أنواعها وطرق قياسها، أما الثالث فكان حول مزايا وعيوب استراتيجية التنويع .

❖ **الفصل الثالث:** جاء فيه المتغير الثاني وهو الأداء التسويقي والمعنون تحت أداء التسويقي ومتطلبات نجاحه في ضل استراتيجية التنويع حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم الأساسية حول الأداء و الثاني فكان حول ماهية مؤشرات قياس الأداء التسويقي واهم معوقاته ، أما المبحث الثالث كان حول دراسة اثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي .

❖ **الفصل الرابع:** قمنا بتقديم مجمع الطهراوي محل الدراسة وتحليل نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات لاستخلاص النتائج

### 3.1 فرضيات ونموذج البحث

#### 1.3.1 فرضيات البحث : للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية :

❖ **H<sub>0</sub> :** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) .

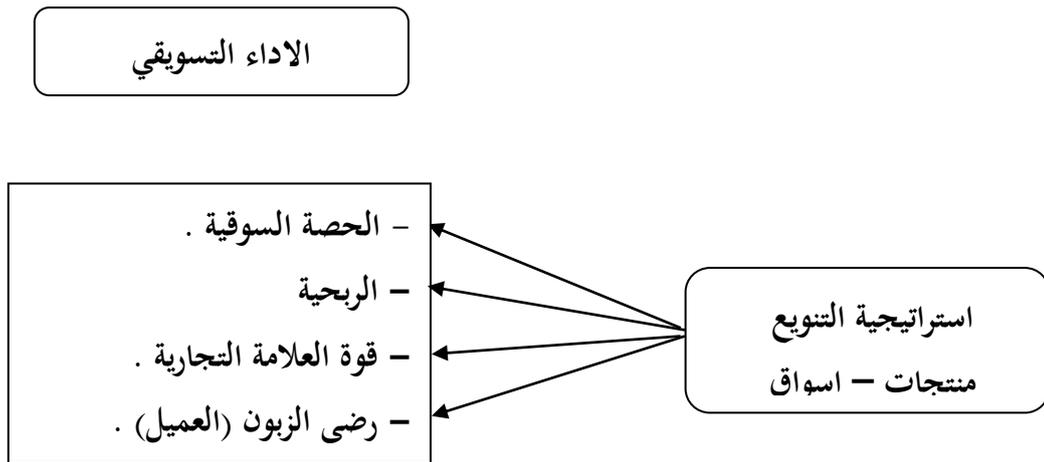
ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية كما يلي :

- ❖  $H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )
- ❖  $H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع في رفع ربحية المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )
- ❖  $H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع في المحافظة على قوة علامتها التجارية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )
- ❖  $H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع تعكس رضى الزبون للمؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) .

### 2.3.1. نموذج البحث

تبعاً لتساؤلات الدراسة وبهدف إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة، يمكن توضيح النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه ، بحيث تمثل الاداء التسويقي بأبعاده الاربعة (الحصة السوقية، الربحية ، قوة العلامة التجارية ، رضى الزبون (العميل) ) المتغير التابع في حين تمثل استراتيجية التنويع للمؤسسة الإقتصادية المتغير المستقل

الشكل رقم (01) : النموذج النظري للبحث.



المصدر : من إعداد الطالبة.

4.1 التعاريف الإجرائية.

- ❖ الخيار الاستراتيجي : هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة ، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.
- ❖ استراتيجية التنوع : فيعرف التنوع " بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة"
- ❖ الاداء : هو انعكاس للطريقة التي يتم بها استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- ❖ الاداء التسويقي : هو النتائج التي تم التوصل اليها من خلال أنشطة المنظمة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المنظمة واستمراريتها
- ❖ الحصة السوقية : بانها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات الاخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات
- ❖ الربحية : هو مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية بالإضافة إلى أنها تُعتبر قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لإستثماراتهم في المنظمة هو ابرز مؤشرات الاداء لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي لها المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية ، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن
- ❖ قوة العلامة التجارية : عبارة عن مجموعة من الوعود المستمرة،وهي تعني الثقة والإستمرار ومجموعة محددة من الامال.وتساعد العلامة التجارية العملاء على الشعور بمزيد من الثقة تجاه قرارهم الشرائي
- ❖ رضی العميل: هو إحساس الفرد بالمتعة أو الإحباط الناتج عن أداء المنتج أو القيمة المتحصل عليها من استهلاك او استخدام المنتج مقارنة بتوقعها و رضاء العميل يرتبط بإعادة شرائه مرة أخرى و بالتالي بربحية المنشأة

5.1 منهج البحث وحدوده

1.5.1 منهج البحث :

- استنادا إلى مشكلة الدراسة ، تبين لنا أن المنهج الأنسب والذي نعتمد عليه هو المنهج الوصفي التحليلي .
- الوصفي : من خلال الإعتماد على المراجع من كتب ورسائل و أطروحات ومدخلات في تكوين الإطار النظري للموضوع .
- التحليلي : في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليه من إجابات المستجوبين حول محاور الاستبيان ، وذلك بالإعتماد على برنامج SPSS .

4.5.1. حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على الإطارات والإداريين بالمجمع طهراوي -بسكرة-
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة تأثير استراتيجية التنوع في تحسين أداء التسويقي للمؤسسة.
- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في مجمع طهراوي -بسكرة-
- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

2. أداة البحث والأساليب المستخدمة.

حيث تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة كأداة للبحث إلى جانب الاعتماد على مجموعة من الطرق لجمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل النتائج المتحصل عليها.

1.2. أداة البحث : في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث المتمثلين في تأثير استراتيجية التنوع في تحسين أداء التسويقي للمؤسسة، وبعد مراجعة الأدبيات وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع واستشارة الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة في المجال، تم تصميم استبانة من أجل تحقيق أغراض البحث حيث تعد الاستمارة من أكثر الأدوات شيوعا في جمع البيانات لذا اعتمدنا عليها في بحثنا هذا حيث قمنا بتصميم استمارة موجهة لموظفي المؤسسة تضمنت قسمين:

- **القسم الأول:** مخصص لمختلف الجوانب الشخصية للمبحوث من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، ومجال الوظيفة الحالية، إضافة إلى عدد سنوات الخبرة .

❖ **القسم الثاني:** الثاني : وهو القسم الذي يضم محورين ،

➤ **المحور الأول :** الخاص بالمتغير الأول هو و استراتيجية التنوع في المجمع وتحتوي على (08) عبارات، وقد تم تقسيم هذا القسم إلى قسمين وهما :

➤ تنوع في الاسواق حيث يضم 04 عبارات

➤ التنوع في المنتجات حيث يضم 04 عبارات من العبارة 05 الى العبارة 08 .

➤ **المحور الثاني** الخاص بالمتغير الثاني : وهو الاداء التسويقي والذي يحتوي على اربع ابعاد وتتمثل في

➤ الحصة السوقية : يضم هذا البعد 05 عبارات من العبارة 09 الى العبارة 13

➤ الربحية : يضم هذا البعد 05 عبارات من العبارة 14 الى العبارة 18

➤ قوة العلامة التجارية : يضم هذا البعد 05 عبارات من العبارة 19 الى العبارة 23

➤ رضی العميل : يضم هذا البعد 04 عبارات من العبارة 24 الى العبارة 27 .

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان ، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (01) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.2 - 5
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم تحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي :

#### الجدول رقم ( 02 ) السلم الثلاثي لليكرت.

الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	1 - 2,33	2,34-3,67	3,68 - 5

المصدر :إعداد الطالبة

#### 2.2. مجتمع وعينة البحث

تعتبر عملية اختيار العينة خطوة أساسية من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بهدفه الرئيسي، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله

وفي إطار هذه الدراسة قمنا بتحديد المجتمع من خلال تحديد فئة الموظفين والإطارات في مجمع طهراوي بسكرة، بحيث ترجع أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة لما لها من أهمية على المستوى المحلي. وقد تم توزيع 50 استبيان حسب عدد موظفي وإطارات مجمع طهراوي عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث حيث استردت 46 استبانة. وبعد فحصها وجدنا إن 4 استبانات مفقودة و 5 لم يتم الرد عليهم بمعنى أن نسبة الاستجابة

كانت %82 اي (41)استبانة

3.2. مصادر جمع المعلومات : وقد اعتمدنا في هذا البحث على نوعين من المصادر:

❖ **المصادر الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن

ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V.20 ( Statical package for social

sciences)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة

ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، كما اعتمدت على المقابلة لتدعيم النتائج المتوصل إليها

❖ **المصادر الثانوية:** تم الحصول عليها بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية، الرسائل الجامعية

والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في

إنجاز جميع مراحل البحث والهدف من اللجوء إلى المصادر هو تكوين صورة شاملة عن الموضوع والتعرف

على الأسس والطرق العلمية في كتابة البحوث وكذلك آخر المستجدات التي حدثت وتحدث مجال بحثنا

الحالي.

4.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS. 20) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي :

✓ **مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف

مجتمع البحث واطهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة

البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية.

✓ **جداول التوزيعات التكرارية لنسب المئوية :** لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة

الدراسة

✓ **المتوسطات الحسابية :** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها فرد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات

المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس

ثبات أداة البحث او ثبات وصدق عبارات الاستبانة .

✓ **الانحراف المعياري:** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد العينة لكل عبارة

من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي

✓ اختبار كولمجراف سمرنوف (1- sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

### One-Sample Test ✓

✓ اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لمفهوم التغيير التنظيمي والأداء تعزى لاختلاف عامل الجنس.

### 4.3. صدق وثبات أداة البحث

1.4.3 صدق أداة البحث: يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي

صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين في مجال علوم التسيير، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث، من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً، وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري أو صدق محتوى الأداة، وبهذا يمكننا القول أن جمع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.7549) وهو معامل لابس به ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمجاور البحث وأبعادها مناسبة لأهداف هذا البحث

ت- ثبات الاداة : يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج او نتائج متقاربة لو تكرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام اداة البحث وفي بحثنا هذا قمنا باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ coefficient alpha cronbach's الذي يحدد قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر وكانت النتائج المحصل عليها

كما يلي

الجدول رقم(03) : نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الإستمارة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha cronbach	معامل الصدق
استراتيجية التنويع	08	0,213	0.4615
الاداء التسويقي	19	0,630	0.7937
المعامل الكلي	27	0.570	0.7549

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20.

\*القيمة المرجعية لمعامل الفاكرونباخ =0.60 اي 60% .

\*معامل الصدق= الجذر التربيعي لمعامل الثبات

من الجدول رقم (03) نلاحظ ان معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وعليه فهو يحقق الشروط المطلوبة، لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث اخذ معامل ثبات نسبة (57.00%) والتي تعتبر نسبة مقبولة بالنسبة لثبات الاستمارة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور من محاور الاستبيان، كما ان معامل الصدق بلغ نسبة (74.49%) وهي نسبة جيدة جدا.

### 3.الدراسات السابقة

#### 3.1. الدراسات المتعلقة باستراتيجية التنويع :

➤ تمجدين عمر، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريبيج) جامعة بسكرة، 2012 ، غير أن هذه الدراسة ركزت على دراسة استراتيجية التنويع من خلال التطرق الى حافظة الانشطة من منظور الاقتصاد الصناعي في المؤسسات الصناعية كوندور وعلاقتها باداء المؤسسة ككل ، بينما دراستنا تحاول إبراز تأثير استراتيجية التنويع على تحسين الاداء التسويقي لها

➤ جميع نبيلة، إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007 ، التركيز على بعض العوامل النوعية كالجودة والموارد البشري وبعض العوامل الكمية كرقم الأعمال والحصة السوقية و الربحية، وبإسقاط ذلك على واقع مؤسستين جزائريتين هما Condor وHodnalait وجدنا أن إضافة

تشكيلة جديدة من المنتجات من شأنه أن يساهم في رفع رقم الأعمال، ويسمح بالتوسع في الحصة السوقية للمؤسسة الإنتاجية، كما أن لاستراتيجية التنوع في المنتجات أثر إيجابي على الجودة والموارد البشري للمؤسسة. لكن يبقى تطبيق هذه الاستراتيجية يعتمد على البحث عن آليات لتمويل النمو والتوسع، وامتلاك قدرات وإمكانيات تجعل هذه المؤسسات قادرة على الاستمرار في اتباع هذه الاستراتيجية من اجل تعزيز تنافسيته

➤ سلاف رحال، إستراتيجية تنوع المنتجات البترولية والغازية، دراسة حالة مجموعة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2004، توصلت الباحثة في دراستها إلى أن أهم عامل يبرر اختيار التنوع كإستراتيجية رغم بعض المخاطر، يرجع لأن كل استثمار يحمل عائداً وخطراً، وأنه كلما زاد العائد زاد الخطر، لا يبرره الانسحاب من الاستثمار ذو العائد المرتفع، وبالتالي التسيير بأسلوب المخاطرة وليس التحفظ، إذا ما أخذنا في الحسبان التحولات التكنولوجية السريعة، خطر ظهور المنتجات البديلة للمحروقات، تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في الميزة الإستراتيجية للدكاء الاقتصادي والتي سعت المجموعة مؤخراً لاعتمادها في بعض نشاطاتها، العامل الزمني لاتخاذ القرار الاستراتيجي، فالتحفظ يكبح هذا النوع من القرارات التي تكون في الغالب محددة لبقاء الشركة في قطاع الصناعة وأن الأثر الصافي لنظريات التنوع على نجاعة المؤسسة يبقى غامضاً.

➤ تلاي جمال الدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماستر، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، حيث توصل الباحث الى بيان مدى فعالية هذا البديل الإستراتيجي ( التنوع ) في تطوير الكفاءات الجديدة وتطوير هيكل حافظة الأنشطة (DAS)، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال إنجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة اقتصادية جزائرية مؤسسة اتصالات الجزائر

### 2.3. الدراسات المتعلقة بالاداء التسويقي

➤ وجود علاقة ذات دلالة حفصة زنجري، الاداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات البيئية – حالة عينة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولايي ورقلة وغرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات البيئية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بورقلة وغرداية، ولتحقيق ذلك استخدمت الطالبة الأسلوب الوصفي التحليلي وصممت الطالبة استبيان شمل (33) فقرة، وقد تم توزيع (46) استبيان على مفردات العينة وكان عدد الاستبيانات التي استردت وصالحة للتحليل (30) ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام spss توصلت إلى مجموعة نتائج أهمها:

❖ إحصائية بين الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات البيئية التي تواجهها عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ )

❖ عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لوجود المسؤول التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأداء التسويقي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) .

➤ محاط اميرة، اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ميله، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، 2014، حيث كانت تسعى المؤسسة دوما لتحسين وتحقيق جودة عالية في المنتجات لكسب ثقة العملاء وبالتالي زيادة حجم المبيعات والحفاظ على مركزها التنافسي، ولكي تحقق أعلى نسبة من متطلبات المستهلك وحب عليها الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة و الانظمة الخبيرة وتطبيق مختلف طرق وأساليب اليقظة الاستراتيجية، ولاثبات الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية تم تحضير الاستبانة وتوزيعها

### 3.3. الدراسات المتعلقة باستراتيجية التنوع والأداء التسويقي معا

لا توجد دراسات سابقة تجمع المتغيرين معا

### 4.3. التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، والأهداف، أو الأدوات والأساليب وكذا المؤسسة محل الدراسة، وهذا التنوع أكسبنا سعة في الاطلاع بكل جوانب العمل فيما يتعلق باستراتيجية التنوع من ناحية، والأداء التسويقي من ناحية أخرى. ولقد أفادت الدراسات السابقة هاته الدراسة في الحصول على المراجع المناسبة، إثراء الجانب النظري لكل من استراتيجية التنوع والأداء التسويقي، وكذا النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها سابقا.

## خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى ابراز دور استراتيجية التنوع في تحديد مستقبل المؤسسة من خلال تحقيق الاداء الجيد للمؤسسة ككل والاداء التسويقي كجزء، وهذا من خلال دراسة مؤشراتهم وقياسهم كما حاولنا معرفة اهمية اختيار هذا البديل الاستراتيجي (التنوع) وكيفية تأثيره على انتاجية المؤسسة وتنافسيتها

حيث يأتي هذا البحث لإسقاط الدراسات العلمية في هذا المجال على الواقع العملي لمجمع طهراوي ، والذي يواجه أكثر فأكثر تحديات تنافسية ، خاصة في ظل عولمة المنافسة وانفتاح الاقتصاد الجزائري على الاسواق الاجنبية يحتل موضوع استراتيجية التنوع في المنتجات او الاسواق اهمية كبيرة في واقعها وتوجهاتها الإنتاجية .



**الفصل الثاني :**  
**المفاهيم والأبعاد الفكرية**  
**لإستراتيجية التنوير**

**تمهيد**

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، فمن الضروري أن يتمكن المدبرون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية وبصورة مستمرة، لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة، حتى تضمن البقاء في السوق، حيث يتناول هذا الفصل إحدى استراتيجيات النمو ، وهي التنوع والتي سيتم التطرق إلى جوانبها من خلال ثلاث مباحث كما يلي :

**المبحث الأول :** الخيار الاستراتيجي، بدائله والعوامل المؤثر فيه .

**المبحث الثاني :** إستراتيجية التنوع ، مفهومها ، أنواعها وطرق قياسها

**المبحث الثالث :** مزايا و عيوب إستراتيجية التنوع .

### المبحث الاول : الخيار الاستراتيجي، بدائله والعوامل المؤثر فيه

لقد تعددت الخيارات الاستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الاستراتيجية ، واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة امام المنظمة، كون ان حياة المنظمة عبارة عن سلسلة من الخيارات المتعاقبة ، حيث يعد الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية الى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها ولتطرق للخيارات الاستراتيجية نتطرق لتعريف الاستراتيجية كمدخل لهذه الاخيرة .

**مفهوم الاستراتيجية:** استخدم لفظ الاستراتيجية **la strategie** منذ عدة قرون في الميدان العسكري وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (**strategos**) (ستراتيجوس) وتعني: فن قيادة وتوجيه الجيوش .

كما تعني: تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع.

ولا يختلف الأمر إذا انتقلت إلى مشروعات الأعمال فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال، وفي هذا الصدد سنحاول إظهار بعض المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية:

❖ تعريف توماس ( **1988 Tomas**): تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية<sup>(1)</sup>.

❖ تعريف فيليب كوتلر (**Philip Kotler**): (تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف و استراتيجيات وخطط تنمية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة<sup>(2)</sup>)

(1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 2 .

(2) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 64 .

### المطلب الاول: تعريف الخيار الاستراتيجي:

أن الخيار الاستراتيجي هو عملية توليد مجموعة من البدائل الممكنة على ضوء قدرات المؤسسة المتاحة، وذلك حتى تجرى عملية التقويم لها، ثم اختيار أفضلها لكونه أكثر ملاءمة لأهداف المؤسسة ووضعها الحالي، ويعزز من قدرتها التكيفية مع محيطها الخارجي ومن هنا يمكن القول ان للخيارات الاستراتيجية مجموعة من المفاهيم نذكر منها :

يرى (Me Glosion)<sup>(1)</sup>: ان الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلي للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة اخرى .

اما (THOMPSON)<sup>(2)</sup> يرى ان الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة ، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.

في حين يرى ( MACMILLON TAMPO )<sup>(3)</sup> أن الخيار الاستراتيجي هو مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي. من خلال ما سبق ، نخلص إلى أن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراصلة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي ، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها

### المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية المتاحة

بعد قيام المؤسسة الاقتصادية بعملية التشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية ، بما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى محاولتها توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها ، فضلا إلى قيام المؤسسة بتحديد مسارها الاستراتيجي الذي يضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها . يصبح أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات ،

(1) محمود جاسم الصمغدي ، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي ) ، ط2 ، دار حامد للنشر، عمان ، ص 98.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر، 2007 ، ص 400 .

(3) نفس المرجع ، ص 400

تفرض عليها القيام بالاختيار بينها بحيث يلي لها طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بهذ ويمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث استراتيجيات هي (1) :

✓ خيارات إستراتيجية على المستوى الكلي .

✓ خيارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال .

✓ خيارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي .

### 1. خيارات إستراتيجية على المستوى الكلي .

تعد من الاستراتيجيات التي لها علاقة قوية بترجمة رسالة وأهداف أعمال المؤسسة الاقتصادية إلى تصرفات فعلية ، وتصنف إلى أربع استراتيجيات وهي (2) :

✓ استراتيجية الاستقرار والثبات .

✓ إستراتيجية النمو والتوسع .

✓ إستراتيجية الانكماش والتراجع .

✓ الاستراتيجية المركبة

وبصفة عامة هاته الاستراتيجيات تهتم بالمجالات التالية (3) :

- تعمل على تحديد طبيعة ميادين الأعمال التي سوف تعمل بها المؤسسة .
- تهدف إلى تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بتركيز الموارد على ميادين الأعمال التي تمثل المستقبل للمؤسسة وتقليل الموارد الموجهة إلى ميادين الأعمال التي من المحتمل أن تتوقف المؤسسة من الاستمرار فيها في المستقبل .
- المشاركة: تبين كيف يمكن أن تتم عملية التكامل بين أنشطة المؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة .
- تقوم بتقييم مدى مساهمة كل ميدان من ميادين الأعمال في تمويل المؤسسة بالدرجة المتوقعة منه .

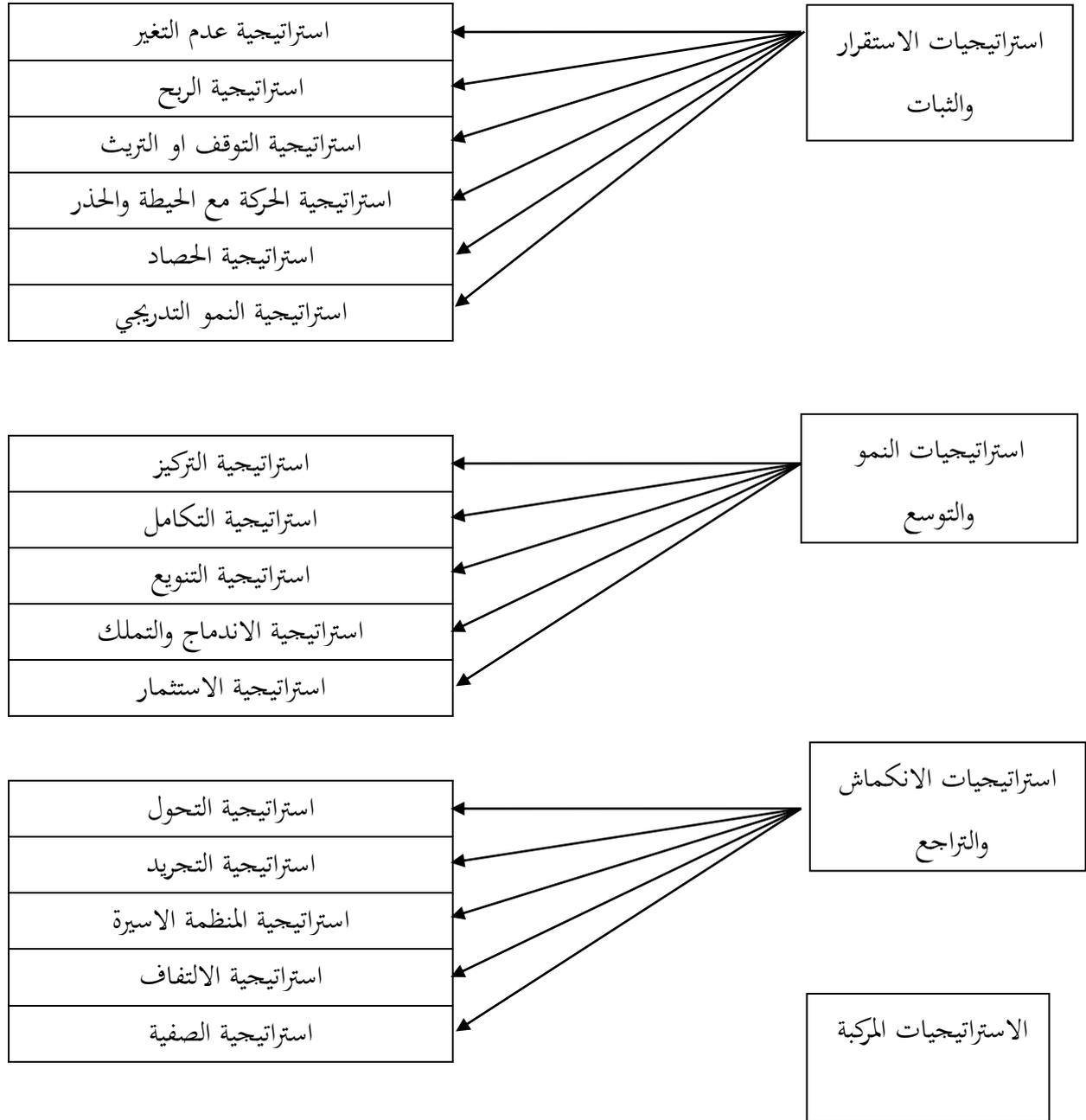
ويمكن توضيح هاته الخيارات في الشكل الموالي :

(1) طاهر محسن منصور الغالي ، وائل صحي ادريس ، مرجع سابق ، ص 406 .

(2) صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، الادارة الاستراتيجية ( مدخل تكاملي ) ، دار المناهج ، عمان، 2008 ص 281 .

(3) اسماعيل محمد السيد ، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ،الدار الجامعية، مصر، 2000 ، ص 81 .

شكل رقم (02) : الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة .



المصدر : خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار البازوري، الاردن، 2007، ص

.219

## 2. الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال :

إن تحديد الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال ، ذو أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية ، فمفهوم وحدة الأعمال يشير إلى قطاع أعمال يطلق عليه " Division " أو خط إنتاج معين ، "Product Line" أو مركز ربحية ، " Profit Center " ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها ، وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط<sup>(1)</sup>

ويمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين من الاستراتيجيات وهي<sup>(2)</sup> :

✓ الاستراتيجيات التنافسية.

✓ الاستراتيجيات التعاونية.

وعادة ما تركز هاته الخيارات الإستراتيجية على عدد من المجالات أهمها:<sup>(3)</sup>

- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل في إطار الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية ككل.
- محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات.
- تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل نتج تقدمه هذه الوحدات ، وتكوين الاستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كل قطاع من هذه القطاعات السوقية .
- التأكد من مدى تماشي الإستراتيجية الخاصة لكل قطاع مع احتياجات السوق ومع الموقف الحالي الذي يوجد عليه كل قطاع سوقي مستهدف .

## 3. الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

لكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها ، وهي في خدمة إستراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة ، فإذا كنا بصدد وظائف المؤسسة فهي تخدم إستراتيجية المؤسسة ، أما إذا كنا بصدد الوظائف التابعة لوحدة النشاط فهي

(1) نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية ( لتكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس )، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 35.

(2) طاهر محين منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 417.

(3) اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 82.

تخدم إستراتيجية هذه الوحدة<sup>(1)</sup> ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة (مثل التسويق ، الإنتاج ، البحث والتطوير، الموارد البشرية المالية... الخ. جدير بالذكر أن الاستراتيجيات الوظيفية ، تهدف إلى تنمية القدرات الوظيفية الخاصة وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والمهارة ، وفي المحصلة بلوغ دعم كفاءة المؤسسة وزيادة قيمتها. أي أنه يتعين على مختلف الاستراتيجيات الوظيفية أن تخدم المؤسسة ككل مما يستوجب نظام تنسيقي بين مختلف الوظائف .

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

إن اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل ، يبقى مرهونا بمدى تقبل المؤسسة لهذه التوليفة المثالية وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الإستراتيجية ومنها<sup>(2)</sup>:

❖ شدة تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة: تكون المؤسسة مقيدة أساسا بالاستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي استخدمت في الماضي القريب ، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعله واستجابتها مع البيئة الخارجية.

❖ اتجاه المؤسسة نحو الخطر: من المعروف أن اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعورا بعدم الارتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم ، مما يجعلهم يكمن اختيارهم محصورا في الاستراتيجيات الدفاعية من اجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة، وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدا معقولا إلى حد كبير

❖ الوقت الملائم للتصرف: هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد ، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديد

(1) رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة ، ط1 ، داربهاءالدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص154 .

(2) مؤيد سعيد السالم، اساسيات الادارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص209 .

### المبحث الثاني : إستراتيجية التنويع ، مفهومها ، أنواعها وطرق قياسها

هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص ، حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات، فتتبع المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية التنويع عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة ، وذلك لما يتيح من وضعيات مريحة للمؤسسة على المستوى التنافسي والمالي والتسويقي

#### المطلب الاول : تعريف الاستراتيجية التنويع

تعني استراتيجية التنويع ان تقوم المنظمة بالتوسع عن طريق تقديم منتجات او خدمات جديدة او الدخول الى اسواق جديدة ، او انها تقوم بتوسيع عملياتها الانتاجية الحالية ، ان هذه الاستراتيجية مناسبة للمنظمات التي تحتل موقع تنافسي قوي حيث تستطيع من خلاله تحقيق تدفقات نقدية تساعد على زيادة استثمارها وزيادة معدل نموها (1).

كما عرف التنويع على انه تعدد الانشطة الاستراتيجية للمنظمة، كان تقوم هذه الاخيرة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة، او اضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، او اسواق جديدة لأسواقها الحالية، ويمثل التنويع عدة مجالات منها تنويع المنتجات، الاسواق، التكنولوجيا، مصادر التوريد، منافذ التوزيع ، وتأخذ هذه الاستراتيجية شكلين هما التنويع المترابط والغير المترابط (2).

التنويع من وجهة نظر (3) Ansoff : هو تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل ، فإذا ما امتلكت منظمة الأعمال إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فيمكنها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها، وتعتبر هذه الإستراتيجية المفضلة للمؤسسات الرائدة الكبيرة.

أما Berry فيعرف التنويع " بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة" ، في حين يعرف آخرون من أمثال Rumelt و Pitts التنويع على " أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة ، التي يمكن إدارتها بشكل منفصل على بقية مجالات النشاط ، وهذا يعبر عنه بتنويع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد. (4)

(1) فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الادارة الاستراتيجية -نظريات -مداخل - امثلة وقضايا معاصرة، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 327 .

(2) محمد رشيد سلطاني ، الادارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط1، جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 51 .

(3) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 382 .

(4) جعيجع نبيلة، استراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الانتاجية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 82 .

كما تقدم نخلص إلى أن إستراتيجية التنوع تعنى أن تقوم المؤسسة الاقتصادية بالتوسع من خلال:

- تقديم منتجات و/ أو خدمات جديدة.
- كسب حصص سوقية جديدة.
- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

غير أن دوافع اللجوء إلى التنوع ، لا تتوقف عند هذا الحد، بل هو أيضا أداة للمناورة الإستراتيجية في مواجهة حالات عدم التأكد في ظل محيط متغير، لذلك يوظف كاستراتيجيه لمواجهة المنافسة أيضا .

### المطلب الثاني : انواع استراتيجية التنوع

إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنوع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حاليا، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها، فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط بمجالات الأعمال الحالية ، فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع المترابط ، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط بمجالات عمل المؤسسة الحالية ، فهي تتبع إستراتيجية التنوع غير المترابط ، في المقابل قد تبني المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية التنوع الداخلي باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو شراء وحيازة مؤسسة أخرى وبذلك قد انتهجت إستراتيجية التنوع الخارجي.

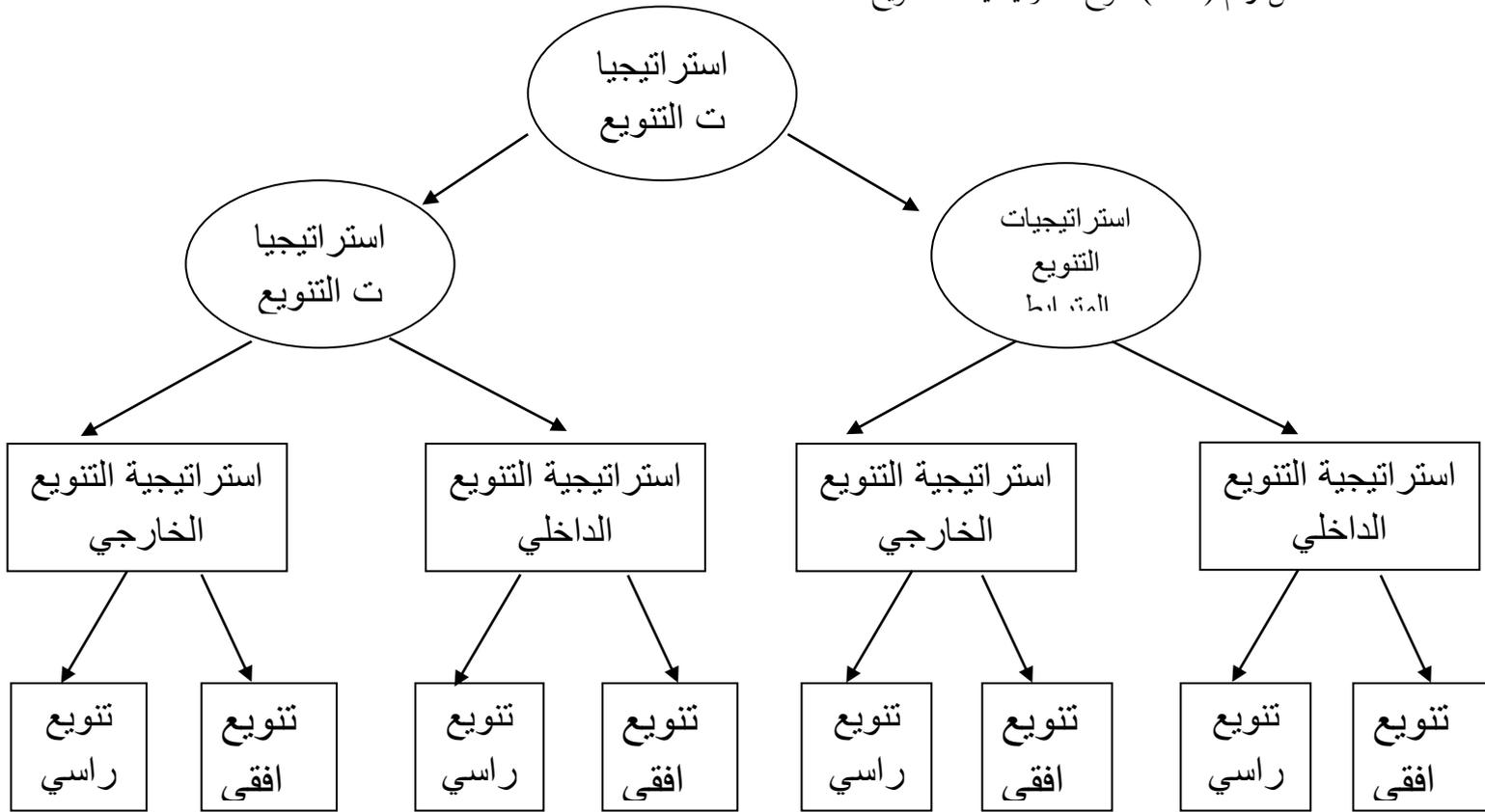
هذا ومن الممكن أن تقوم المؤسسة بالتنوع من خلال القيام بالتكامل الأفقي أو التكامل الرأسي، هذا الأخير قد يأخذ شكل التنوع الأمامي أو التنوع الخلفي

وعليه ومما تقدم يمكن التطرق إلى أنواع استراتيجيات التنوع تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

1. التنوع المترابط وغير المترابط.
2. التنوع الداخلي أو الخارجي.
3. التنوع الأفقي أو الرأسي.

وهي ممثلة في الشكل الآتي

شكل رقم (03) انواع استراتيجيات التنوع :



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الاردن، 2004، ص 243.

## 1. التنوع المتربط والتنوع غير المتربط :

### 1.1. التنوع المتربط :

هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي ، شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة ، وهذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا، التوزيع، الزبائن، العلامة ،<sup>(1)</sup> حيث هذا الارتباط يتجلى في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين المستهدفين ، مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الإنتاج ، الذي قد يؤدي إلى درجة فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخارجية لهذه العناصر في حالة استخدام المؤسسة الاقتصادية لكل عنصر منها على حدى.

إن من خلال هذا النوع من التنوع ، تستطيع المؤسسة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول

(1) Ulrike Mayrhofer, **Management stratégique**, Bréal, France, 2007, P 44 .

في عدة مجالات من الأعمال وذلك بتقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة ، وهذا بمحاولتها المحافظة على استقرار في مبيعاتها طوال السنة بتقديمها عدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال السنة

## 2.1. التنوع غير المترابط :

حدث ذلك عندما تتحول المؤسسة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية ، فهذا النوع من التنوع يتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كلياً إلى مجال المؤسسة، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأية صلة . وبهذه الإستراتيجية تهتم الإدارة العليا بمقياس العائد على الاستثمار، عوضاً عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة كلما كان العائد على الاستثمار عالياً (1).

إن هذا الخيار يكون ملائماً للمؤسسات الاقتصادية التي تعمل في صناعة غير جذابة ، ولا تمتلك القدرة والمهارة على التحول بسهولة لتنوع منتجاتها ، حيث يكون الخيار المتاح أمام مثل هذه المؤسسات هو التنوع في صناعة ليست لها علاقة بصناعاتها الحالية.

وتجدر الإشارة ، أنه لا يوجد تنافر مابين التنوع المترابط والتنوع غير المترابط ، فهناك مؤسسات متنوعة تجمع بين النمطين ، إذ نجد بعض من أنشطتها مترابط والبعض الآخر عبارة عن أنشطة مستقلة ولا صلة لها ببعضها البعض

## 2. التنوع الداخلي والتنوع الخارجي :

### 1.2 التنوع الداخلي :

يعتبر التنوع داخلياً إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية أي مواردها الخاصة ، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة ، وغالباً ما تكون هذه المنتجات مترابطة (2)

ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية (3):

✓ دخول المؤسسة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية.

(1) محمود جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط 2 ، مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 11.

(2) رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة ،مرجع سابق ، ص 144 .

(3) جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 305 .

- ✓ جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية ، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المؤسسة من قبل.
- ✓ تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمؤسسة.
- ✓ سويق منتجات جديدة في أسواق جديدة ويعتبر هذا الشكل اقل استخداما من الأشكال الأخرى نظرا لما يحيطه من مخاطر متنوعة .

## 2.2 التنوع الخارجي : ياخذ ثلاث اشكال اساسية وهي<sup>(1)</sup> :

- ✓ الاستحواذ أو الامتصاص : أي قيام المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى ، عادة ما تكون اصغر منها أو تعاني من صعوبات ، وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجا أو منتجات أخرى وأسواق أخرى.
- ✓ الاندماج : انضمام مؤسسات أو أكثر ومزج أعمالها لتكون مؤسسة واحدة ، ربما باسم جديد او باسم احدهما ، وعادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير.
- ✓ المؤسسات المشتركة : في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج ، وإنما هناك مؤسسة جديدة تم إنشاؤها بالاشتراك ما بين مؤسستين أو أكثر، بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة

ولنجاح إستراتيجية التنوع الخارجي بأشكالها المختلفة ، لا بد من اعتبارات يجب مراعاتها ومن أهمها ما يلي<sup>(2)</sup> :

- تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة ، خاصة توقعات الربحية.
- تحديد الأرباح لكل من مساهمي المؤسستين المنضمين.
- تحديد نقاط القوة والضعف ، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من المؤسستين ، وإشراك كبار المسؤولين في كل من المؤسستين في تحمل المسؤولية بناء على برنامج اندماج متكامل يهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة

## 3 التنوع الافقي والراسي :

### 1.3 التنوع الافقي :

هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع ، بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء<sup>(1)</sup> .

(1) رحيم حسين، مرجع سابق ، ص 145 .

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، مصر ، 1999، ص170، 169 .

وقد يكون تنويع أفقي مترابط من خلال إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية ، أو قيام المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المؤسسة الأصلية. كما قد يأخذ شكل التنويع غير المترابط وذلك بإنتاج منتجات جديدة تماما ، وليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

2. التنويع الراسي : وهو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي ( أنشطة مكتملة ) ، بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين (2)

- التكامل الأمامي: ويعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.
- التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التمويل بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي عادة ما تحصل عليها من الموردين ، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.

### المطلب الثالث : أهمية استراتيجية التنويع

تتجلى أهمية التنويع في كونه يضمن للمؤسسة التمتع بالحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية ، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضا ، فضلا على ذلك فهو يضمن للمؤسسة (3)

- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة ، وخاصة عندما يكون عبء التكاليف الثابتة كبيرا.
- انخفاض تكاليف النقل ، ففي حالة التكامل الراسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفف من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد.
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية.
- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة ، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية (4).

غير أنه بالمقابل ، تنطوي إستراتيجية التنويع على جملة من العيوب والمآخذ لعل أهمها: (5)

(1) الياس بن ساسي ، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 79 .

(2) الياس بن ساسي ، مرجع سابق ، ص 7.

(3) محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 175 .

(4) عيسى بجه وآخرون ، التسويق الاستراتيجي ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 270 .

(5) رحيم حسين ، مرجع سابق ، ص 147 .

- تعقيدات التسيير، أي تسيير محفظة الأنشطة، حيث أن المؤسسة تكون أمام أسواق متعددة وذات طبيعة مختلفة ، وكذا أمام خطوط إنتاج ذات متطلبات مختلفة، وهو ما يقتضي إجراء تجرئة إستراتيجية ، وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط وهو ما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة.
- قد يشكل أحد أو بعض الأنشطة عبئا على المؤسسة لأسباب تجارية أو فنية ، ومع ذلك قد لا تستطيع التحلي عنه بسبب حواجز الخروج ، وبالتالي تبقى بمثابة أنشطة طفيلية تتغذى من إيرادات الأنشطة الأخرى.

#### المطلب الرابع : قياس الابعاد المختلفة لإستراتيجية التنوع :

هناك اتجاهان فكريان اهتمتا بدراسة أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسات الاقتصادية ، احد هذه التيارات تتمثل في الإدارة الإستراتيجية، والآخر يتمثل في الاقتصاد الصناعي. فدراسات الاقتصاد الصناعي تعتمد في قياسها على مؤشرات محسوبة انطلاقا من إحصاء مجالات النشاط لكل مؤسسة محل الدراسة. أما دراسات الإدارة الإستراتيجية استخدمت منذ سنة 1974 معيارا تصنيفيا يستند على أعمال RUMELT<sup>(1)</sup>.

#### الفرع الاول : طرق القياس مستمرة :

من بين الدراسات الأولى المهتمة بإستراتيجية التنوع وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية ، نجد دراسات الاقتصاد الصناعي ، المرتكزة أساسا على درجة التنوع في المؤسسات محل الدراسة ، ومن أهم هذه المقاييس والأكثر استعمالا:

1. مؤشر بيرري BERRY : يقابل هذا المؤشر مقياس هيرشمان - هيرفندال للتركيز وهو يأخذ الصيغة التالية<sup>(2)</sup>:

$$I_B = \sum I_i - \sum P_i^2$$

حيث :

$I_B$  مؤشر بيرري.

$P_i$  :النصيب النسبي للنشاط ( $i$ ) لذي تساهم فيه المؤسسة من الإنتاج الكلي أو المبيعات الكلية للمؤسسة في جميع المنتجات.

حيث أن:

<sup>(1)</sup> Marie Christine Henninger, Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants, thèse de doctorat en sciences des gestion, université des sciences de Gestion, univ- Toulouse1, 2000, P26

<sup>(2)</sup> Ranaivoson Heritiana Renaud, Diversité De La Production Et Structure De Marché, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université de Paris 1, 2008, P 162

➤ إذا كانت المؤسسة تنتج منتجا واحدا فان ،  $1 = p_i$  ومن ثم فان ،  $0 = I_B$  وفي هذه الحالة تكون

المؤسسة متخصصة تخصصا كاملا في منتج رئيسي واحد ولا يوجد هناك أي نوع من التنوع

➤ إذا كانت المؤسسة تشارك في إنتاج K منتج بحيث تتساوى مساهمتها في جميع المنتجات ، ومن ثم فان

$$I_B = 1 - \frac{1}{K}$$

يعطي هذا المؤشر وزنا أكبر للأنشطة ذات الأهمية النسبية الأكبر ، ووزنا أقل للأنشطة الثانوية ذات الأهمية النسبية المنخفضة ، لكن لا يحدد العلاقة بين هذه الأنشطة.

2. مؤشر أنتروبي (ENTROPIE) : يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية<sup>(1)</sup>:

$$DT = \sum P_i I_n (1/P_i)$$

حيث :

**DT** : مؤشر انتروبي .

**P<sub>i</sub>** : النصيب النسبي للمؤسسة .

**N** : عدد مجالات النشاط

يلاحظ أن هذا المقياس يعطي وزنا لكل مؤسسة يساوي اللوغاريتم مقلوب نصيبها النسبي  $\ln(1/P_i)$  .

وهذا يعني انه يعطي وزنا أقل للمؤسسات ذات الحجم الأكبر ، ووزنا أكبر للمؤسسات ذات الحجم الأقل، من مميزات

هذا المؤشر أنه يدرس مستوى العلاقات المتبادلة بين النشاطات المختلفة في المؤسسة حيث :

يأخذ القيمة **0** في حالة تخصص المؤسسة في منتج واحد والقيمة  $\ln(n)$  في حالة وزع رقم أعمال المؤسسة بشكل

متساوي على عدد من الأنشطة **(n)** وتصبح في هذه الحالة  $DT = \ln(n)$

<sup>(1)</sup> Marie Christine Henninger, Op cit, P 29.

الفرع الثاني: طرق القياس متقطعة

1. نموذج RUMELT (1974) : ذهب Rumelt إلى الاستعانة بمؤشرات كمية لحصر مجال التوازن بين التخصص والتنوع ، وذلك بقياس درجة التنوع بمعدلات تقيس مستويات النشاط ( أو الأنشطة ) إلى رقم الأعمال الإجمالي وهي:

- معدل التخصص ويرمز له بـ **RS** : ويقاس بمساهمة النشاط الأكبر في رقم الأعمال الإجمالي.
- معدل الارتباط ويرمز له بـ **RC** : يقاس بنسبة رقم الأعمال الناتج عن الأنشطة المرتبطة فيما بينها إلى رقم الأعمال الإجمالي.
- معدل العلاقة ويرمز له بـ **Rr** : ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكثر مجموعة نشاط المرتبطة بطريقة معينة.
- معدل الارتباط الراسي ويرمز له بـ **Rv** : ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكثر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج.

من خلال إيجاد قيمة هذه المعدلات يمكن الحصول على تصنيفات المؤسسة كما يلي<sup>(1)</sup>:

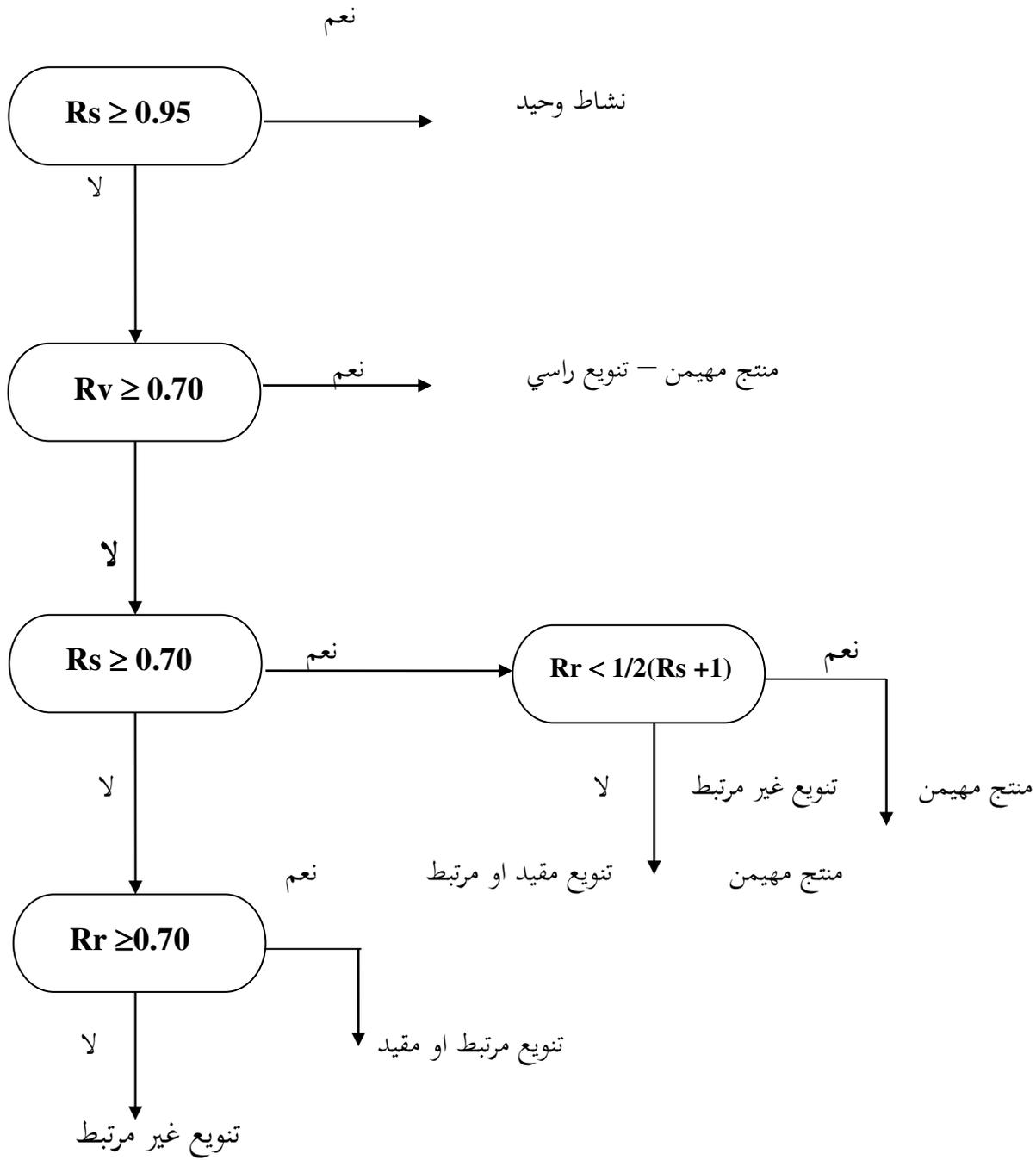
- مؤسسة ذات نشاط وحيد ، تخصص  $Rs \geq 0.95$ .
- مؤسسة ذات نشاط مهيم وتتنوع رأسي :  $Rv \geq 0.70$        $0.95 > Rs > 0.70$
- مؤسسة ذات نشاط مهيم وتتنوع مقيد :  $Rc < (Rr + Rs)/2$        $0.95 > Rs > 0.70$
- مؤسسة ذات تنوع مقيد :  $Rc < (Rr + Rs)/2$  ,  $Rr > 0.70$  ,  $Rs < 0.70$
- مؤسسة ذات تنوع غير مرتبط :  $Rr < 0.70$
- مؤسسة ذات تنوع مرتبط :  $Rc < (Rr + Rs)/2$  ,  $Rr > 0.70$  ,  $Rs < 0.70$

قام Rumelt بوضع عتبة محددة كميًا للفصل بين التخصص والتنوع ، فالمؤسسة تتجاوز حدود التخصص وتدخل مجال التنوع إذا كان نشاطها الأصلي يساهم بأقل من 70% من رقم الأعمال الإجمالي ، وتنتقل من التنوع المرتبط إلى التنوع غير المرتبط إذا تجاوزت مساهمة الأنشطة المرتبطة فيما بينها نفس النسبة من رقم الأعمال .

ويمكن تلخيص نموذج Rumelt في الشكل الموالي :

(1) Marie Christine Henninger, Op cit , P 34.

شكل رقم (04) : تصنيف فئات المؤسسة وفق نموذج Rumelt



Marie Christine Henninger , Op cit, p36 .

المصدر:

المبحث الثالث : مزايا و عيوب إستراتيجية التنوع

المطلب الأول: أنماط تهدد استراتيجية التنوع : هناك 7 أنماط يمكن اعتبارها أهم التهديدات التي من شأنها الضغط على المؤسسة، نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (04): أنماط التهديد

أنماط التهديد	الخصائص الكبرى	أدوات الكشف والتحليل
1- اقتصادية. 2- تجارية. 3- تكنولوجية.	معروفة لكن غير قابلة للمراقبة.	أدوات إحصائية منشورة أو متاحة. أدوات كمية أقل إتاحة ( دولية). مراقبة تكنولوجية.
4- تنظيمية ( هيكل المؤسسة). 5- مالية ( الهيكل المالية للمؤسسة).	يمكن التعرف عليها ومراقبتها.	أدوات التحليل الإستراتيجي الكلاسيكية.
6- منافسة غير مباشرة. 7- منافسة خارجية.	غير معروفة ( أو صعب التعرف عليها ) وغير ممكنة.	تحليل النظام المطبق على المشاكل الإستراتيجية. مراقبة تنافسية.

Source:Rochet Christian, *deversification et redeploiement de l'entreprise*, op,cit ,p36

سنأخذ الآن تفصيلا لكل نمط من التهديدات، ونبدأ بـ:

1. **التهديد الاقتصادي** : يقصد به المحيط الاقتصادي للمنشأة الذي يؤثر على النتائج المالية للمؤسسة، وهنا يجب القيام بمجرد للتهديدات الخارجية، التي لا يصبح فيها وزن للإداريين وزن حقيقي، ومنها:
  - التوجهات الاقتصادية كنمو الناتج الوطني الخام، معدل التضخم، وضعية العملة، تطور الأعباء الاجتماعية، نمو تكاليف مواد الطاقة... إلخ.
  - التعليمات الحكومية، مثل برامج اقتصاد الطاقة، نمذجة التعليب والملصقات على المستوى الأوربي... إلخ.
  - تطور التوزيع، إذا كانت المؤسسة منتجة، ضاغطة، فهناك بعض قنوات التوزيع المسيرة بطريقة جيدة نذكر منها التوزيع الحديث للمواد الغذائية الأسواق الكبرى ( **Hypermarchés** ) وهناك أيضا توجه عام نحو تركز القنوات، الوضعية القوية لبعض الموزعين، ومن ثم فإن تطور إستراتيجيات التوزيع نحو التكامل وخلق العلامات لبعض الموزعين مثل ( **Carrefour, Auchun** )... إلخ.
2. **التهديد التجاري** : من أجل تحديد هذا النمط بدقة، يجب مراقبة الاستثمارات الإنتاجية المنحزة من قبل المنافسين، وهذا ما نطلق عليه: البحث عن أثر الخبرة (منحنى الخبرة)، والذي أصبح معروفا جدا لدى المسيرين اليوم، كما أن الحماية التجارية من المنافسين، يمكن الحصول عليها أيضا من خلال العديد من الوسائل، بدءا بصورة المنتج أو المؤسسة، وكذلك الخصائص الموضوعية مثل السعر، مستوى كفاءة قوى المبيعات **Force De<sup>1</sup> Vente**
3. **التهديد التكنولوجي** : من الواجب معرفة وبدقة، ماهية التغييرات أو التعديلات التكنولوجية، التجديدات (**Innovations**)، الإبداعات التي من شأنها التأثير الجذري على التوازن التنافسي.
4. **تهديد الهيكل التنظيمي**: عدة ردود أفعال يمكن القيام بها عند هذا المستوى، والتي من خلالها ندرس بعناية نمط تنظيم المؤسسة، مقارنة بالمنافسة، ومن ذلك التوجه نحو البحث والتطوير، أو إدارة الموارد البشرية، استعمال **NTIC**،.. إلخ.
5. **تهديد الهيكلة المالية** : على العموم، فإن هذا التهديد ينشأ من معدل المديونية على المدى الطويل للمنافسين، على شرط أن يكون معدل الفائدة لرأس المال المفترض أقل من الربح الصافي، بمعنى استعمال الرافعة المالية الخارجية من طرف المنافسة، والتي تشكل عموما التهديد الأكثر أهمية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> Rochet Christian, **deversification et redeploiment de l'entreprise**, organisation, Paris, 1981. p37.

<sup>2</sup>Ibid,p37

فيما يخص تشتت موارد المؤسسة يمكن ملاحظتها إذا ما قورنت بمنافسيها على مدى معين، هذا التشتت يتوقف ليس فقط على هيكل الأموال الدائمة، لكن أيضا على سياسة توزيع **Divdendes**، وكذلك تعيين الموارد بين نشاط المؤسسة ذاتها.

6. **التحديات غير المباشرة، صعبة التقدير** : هذا النمط من التحديات، له أساسا سببان، أولهما التنوع الذي يطلق عليه **Diversification Sauvage**. أما من جهة ثانية، سبب وجود التحديات الخارجية، يرجع إلى امتداد مفهوم السوق، التي والذي لا يمكن تعريفه لكن يمكن إيجاده بصورة أكثر تفسيراً من طرف المؤسسة التي تتواجد بها مؤسساتنا الوطنية، تحت " نظام حركي " يعرف بأنه مجموع علاقات بين عناصر، وأن أي عنصر من عناصر النظام يتأثر ويؤثر في باقي مكونات النظام، إذ يوفر للمؤسسة التي تتواجد في العديد من ميادين النشاط، والي تكون لها وضعية سيئة في إحداها، أن تنتقل إلى تطوير بعض الأفعال في حقول أخرى للنشاط<sup>1</sup>.

7. **تهديد المنافسة الخارجية** : إن تقدير وصول التحديات الخارجية بصورة عامة، يعتبر الأكثر صعوبة خاصة في الميادين متخصصة للنشاط، للتكنولوجيات الحالية مثل الاستخراج، إنتاج المواد الصناعية القاعدية، والمنتجات ذات الاستهلاك الواسع.

في هذه الميادين يجب أن نبين فيما إذا كانت الشركات الوطنية للبلدان الأقل نمواً، منافسة لبعض المؤسسات الغربية، ودراسة مدى سهولة هذا التنافس أو صعوبته مقارنة بمستوى التكنولوجيا، حيث يجب اعتماد ميزة محددة عن تلك التي تتميز بها المؤسسات الوطنية، من انخفاض تكاليف اليد العاملة، ما هو الحال في دول جنوب شرق آسيا، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الطلب العالمي لهذا المنتج أو ذاك أو تلك الصناعة أو غيرها، ونبدأ بالإنتاج الذي يستخدم التكنولوجيات الراقية أو الحديثة<sup>(2)</sup>.

المطلب الثاني: مزايا التنوع : يرى كل من **Rory Knight Et Deborah.J.Pretty** بأن المؤسسات المتنوعة تختار توزيع طاقاتها للإنتاج بين دول وقطاعات، مما يسمح لها بتخفيض تبعيتها لسوق معينة.

<sup>1</sup> Rochet Christian, op, cit,p41

<sup>2</sup> ibid,p42.

لكن كون التنوع يقترب أكثر فأكثر من التكتلي (**conglomérats**)، فإن المؤسسات تلك تبحث عن تقسيم نشاطاتها وتركيز جهودها في عملياتها الرئيسية، هذا الطرح يقود إلى التساؤل عن قيمة التنوع كأصل غير ملموس (**Actif Intangible**)<sup>(1)</sup> ماذا تقول النظرية؟

إن الدراسات الجامعية التي حددت معالم إستراتيجية التنوع خلال الخمسين سنة الأخيرة، بينت بأن هذا النوع من الإستراتيجيات يوفر المميزات التالية:

❖ تقليص انحراف حافظة المستثمرين.

❖ تحسين القدرة على الاستدانة للمؤسسة.

❖ تقليص الخطر المرتبط بالعمالة.

❖ أفضل فعالية عملية.

**1. نظرية الحافظة : الاقتصادي Harry Markowitz في الولايات المتحدة، كتب موضوعا سنة 1952، غير**

طريقة التفكير حول التنوع، أظهر بأن المساهمين باستطاعتهم تقليص انحرافهم للرجوع حول استثمار ما، بحملهم حافظة متنوعة، بداية باللحظة التي يكون فيها مردود الأسهم غير مترابط كلية، فإن انحرافية عائد السهم يمكن تعويضها بأخرى. في هذه الحال، نحد من **Ipsa Facto** للانحراف الإجمالي لحافظة الأسهم غير المترابطة<sup>(2)</sup>

نظرية الحافظة لـ "**Markowitz**" تبين بأن التنوع للمستثمرين يستبعد بقوة الخطر المتعلق بخصائص منفردة لمؤسسة معينة، أي مخاطر وحيدة خاصة، وغير نظامية. فباستطاعتنا حذف كليا المخاطر غير النظامية تقريبا، باستثمارنا في حافظة أسواق، لأن الأمر يتعلق باستثمار مرجح بكل الأسهم<sup>(3)</sup>.

لكن إستراتيجية التنوع لا تسمح باستبعاد المخاطر المرتبطة بعوامل اقتصادية غير متجانسة، والتي تؤثر في السوق بحمله، لأنه من التعريف، فإنه هذه المخاطر تمس كل الأسهم بنفس الكيفية.

إذا كانت إستراتيجية التنوع المتبعة من قبل المستثمرين، تعتبر سلوكا اقتصاديا عقلانيا، فإن نظرية الحافظة تبين بأن تنوع المؤسسة يعمل عملا مزدوجا، لأن المستثمرين يمكنهم تنوع محافظاتهم الخاصة، بطريقة أقل كلفة وأكثر فعالية

(1) Deborah J.Pretty Et Rory Knight, Avantages Reels De La Diversification, L'art De La Stratégie, Www.Lesechos.Fr.

(2) Michael Porter, - De L'avantage Concurrentiel De A La Stratégie-, Séminaire De Work School Sous Le Thème – La Stratégie D'entreprise, Basse Essentielle D'un Développement Durable-, Paris 02-03-Février 2002, P 13.

(3) Deborah J.Pretty Et Rory Knight, Avantages Reels De La Diversification, L'art De La Stratégie, Www.Lesechos.Fr.

في السوق المالية (البورصة). لكن المؤسسة لا تقلص تكلفة رأس المال بإستراتيجية التنوع أو بواسطة تقنيات أخرى للتغطية.

2. **هيكل رأس المال** : بإمكانها إيجاد أنماط أن المؤسسة المتنوعة مختلفة للأرباح، لأن نشاطاتها غير المرتبطة تؤمن لها ثباتا معيناً للتأثير المدعومة على مستوى الفريق في المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة المتنوعة تسعى للحد من انحراف الرجوع على الاستثمارات، مقارنة بمؤسسة معادلة متخصصة، فإن ذلك يمكنها من الحصول على خطر أضعف بكثير أمام المؤسسات المقرضة. هذه الأخيرة تستفيد إذن على المخطط الاقتصادي بالاستثمار في التنوعات. مما يسمح بتقليص تسرب **Cash Flow** كما أن التنوع يخفض الربحية غير المسددة للقروض، وتخفف أيضا خطر الدين.<sup>(1)</sup>

3. **الخطر المرتبط بالعمالة** : إن المسيرين المعادين للخطر، يبحثون عن استقرار في الأجر والضمان للعمل، إذ أنهما يشكلان عاملين مرتبطين بالكفاءة في المؤسسة. ففي الحال الذي يستطيع المساهمون تنوع العائد للاستثمارات، فإن الأمر لا يمثّل ما يرغبه المسيرين مع العمل. فهؤلاء يرغبون في تنوع المؤسسات التي يراقبونها من أجل تقليص الخطر. ومن الأفضل أن يكونوا مع فكرة التنوع عندما تكون حركية قليلة في سوق العمل.<sup>(2)</sup>

4. **الفعالية العملية** : انطلاقاً من اللحظة التي تكون فيها الأصول الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة، تقدم إنتاجاً لأثر من نمط لسلع وخدمات أو عمالها في أكثر من موقع، بأنه باستطاعتها تحقيق اقتصاديات الحجم. من خلال الأصول الملموسة، نستطيع إدراج تلك التي تولد سلعا من أجلها يكون الطلب موسمياً، متغيراً، أو مجابها لتدهور، أو أيضاً تعيين الأصول الثابتة التي لها قدرة فائقة في الإنتاج، الأصول غير الملموسة، هي أيضاً تشمل الخبرة التسييرية المعرفية التقنية، نظم التوزيع الموجودة<sup>(3)</sup>

أكثر من ذلك أشار René Stulz من جامعة Ohio-State-University سنة 1990، إلى دخول تدفقات دون تكاليف بواسطة مؤسسات متنوعة، يمكن أن يقودها إلى القيام باستثمارات ذات قيمة منخفضة، أو تحويلات في الأسواق، أين تكون لها حظوظ الحصول على مردودية معتبرة. الآثار السلبية المحتملة للتمويلات في المؤسسة المتنوعة تظهر فقط، عندما تكون الأقسام المخففة والمنطوية تحت المؤسسة المتكاملة **Conglomerat** مدعومة<sup>(4)</sup> إن الأثر الصافي لنظريات التنوع على نجاعة المؤسسة يبقى غامضاً.

(1) Michael porter, op.cit, p 7.

(2) Deborah j.pretty et rory knight, avantages reels de la diversification, l'art de la stratégie, www.lesechos.fr.

(3) Michael porter, op.cit,p7 .

(4) Deborah j.pretty et rory knnigh, op.cit.

5. **تقليص حجم المخاطرة** : لطالما ارتبطت إستراتيجية التنوع بمبرر تقليص المخاطرة أو باعتبارها أسلوباً للتحكم في المخاطرة، إذ أنها من جانب تمنح السيطرة والنفوذ على المنافسة، إذ أنها تمنح إمكانيات تكتيكية أكبر من التخصص، فالتنوع مصدر لعدم التأكد بالنسبة للمنافسة، فيكون التنوع وسيلة لتسيير المخاطرة دون البحث عن إلغاء وحذف مخاطر النشاط الوحيد بالمؤسسة والمحدد لمستقبلها، فيمكن حصر هذه المخاطرة بتشكيل محفظة أنشطة إستراتيجية متنوعة ذات أوزان.

6. **استغلال الفرص الخارجية** : دافع آخر يرتبط بالمنافسة ويبرر التنوع، وهي استغلال الفرص ويتعلق الأمر خاصة بالتنوع لتشغيل الأموال، إذ يقدم المسكرون على كسر السوق والكشف عن فرص غير ظاهرة لتنميتها واستغلالها وبيعها، وهو ما يسمى بتسيير التنوع بإعادة الهيكلة.

7. **استغلال الموارد المتاحة<sup>(1)</sup>** : إذ أن إستراتيجية التنوع تمنح إمكانية تقاسم الأنشطة بين وحدات المؤسسة، وقد اظهر "بورتر" وجود مجموعة من العلاقات بين النشاطات الرئيسية فيما بينها وبينها وبين الأنشطة التدميمية داخل وحدات المؤسسة، هذه العلاقات تخلق نوعين من الروابط التي تكون أصلاً للتداؤب، الأولى لها القدرة على تحويل المهارات إلى سلاسل قيمة متشابهة، أما الثانية فلها القدرة على تقاسم الأنشطة (تقاسم التكنولوجيا، شبكات الإمداد،...).

إن هذه العلاقات أو الروابط تجعل المؤسسة تستفيد أساساً من مفهوم يرتبط بالتنوع وهو "التداؤب"، والذي يعبر عن تلك الزيادة في القيمة عند إدماج نشاطين، أو ما يعبر عنه عادة بالمعادلة :  $5=2+2$ ، وتستفيد المؤسسة من التداؤب لما تكون القيمة الإجمالية لحافظة نشاطها أكبر من مجموع قيم هذه الأنشطة المختلفة إذا كانت تعمل بصيغة معزولة عن بعضها، ويترب عنها تحقيق أرباح إنتاجية عالية بالنسبة لوحدات المؤسسة، لذا يعد التداؤب المبرر الاقتصادي للتنوع، تسمح الروابط القائمة بين سلاسل قيمة وحدات المؤسسة بتحقيق اقتصاديات خاصة جداً ترتبط هي الأخرى بالتنوع، هي اقتصاديات المروحة **Economic D'évantail** تعني تخفيض تكاليف الاستغلال المزدوج لأنشطة معينة، ويعبر عنها بالمعادلة  $3=2+2$ ، كاستغلال معارف متميزة لمنتجين اثنين، والتداؤب وكذلك اقتصاديات المروحة يدلان عن زيادة في الفعالية والفاعلية للأنشطة التي يمسها الاستغلال المزدوج والمتربط.

يجب الإشارة أنه وحتى سنوات الثمانينات، لم يركز الاهتمام إلا على تقاسم الأنشطة وتحويل المهارات من الجانب التشغيلي، إلا أن التداؤب انتقل إلى المستوى التسييري المتعلق بعمل الإدارة العامة لتسيير الوحدات في إعداد

<sup>1</sup> تلالى جمال الدين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماستر، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 80.

الإستراتيجية وفق (درجة نضج القطاع، طبيعة الوضعية التنافسية، العوامل الحاكمة للنجاح)، في تخصيص الموارد حسب (حجم المشاريع، آجال المشاريع،..)، وغيرها من الوظائف الإدارية، فعلى المؤسسة التي تملك حافظة نشاط متنوعة التصرف بذلك بالبحث عن أنظمة وهياكل تمكنها من تقليص وتركيز تسيير هذا التنويع.

### المطلب الثالث: عيوب إستراتيجية التنويع: حيث نجد عدة عيوب منها<sup>1</sup>:

➤ المراهنة على مستقبل المؤسسة

➤ ظاهرة التدفق وإعادة التدفق

➤ صعوبة تطبيق التداؤب (الزيادة في القيمة)

➤ الجانب التنظيمي

1. المراهنة على مستقبل المؤسسة : مع أنها تبرر بتقليص المخاطرة، يمكن أن تكون هي بذاتها مصدرا للمخاطرة، فعندما تختار المؤسسة تنمية المنتج فهي في مواجهة تحدي تقني لتحسين الإنتاجية، أما إذا اتجهت إلى تنمية السوق فتكون في مواجهة تحدي تجاري بتجزئ و تطوير السوق، أما باختيار التنويع الغير مترابط فإن المؤسسة تواجه أكبر المخاطر جهل المسيرين التام تقريبا بمجال النشاط الجديد وصعوبة تسيير نشاطات مختلفة.

2. ظاهرة التدفق وإعادة التدفق : إن دراسة ومتابعة إستراتيجية التنويع، أظهرت وجود تدفق ثم تراجع، وقد فسر المختصون هذه الظاهرة بوجود " عتبة قصوى " والتي إذا ما فاتتها المؤسسة ترجع بالسلب على مردوديتها وأرباحها (تتغير هذه العتبة من مؤسسة إلى أخرى). هل أن المؤسسات تجاوزت هذا المستوى النظري، وكيف يمكنها تحديده؟ هل أنها تتواجد الآن في محيط يحبط التنويع ويدفعها أكثر إلى التركيز؟

3. صعوبة تطبيق التداؤب (الزيادة في القيمة) : والذي هو واحد من مبررات التنويع، حيث تصطدم عملية تنفيذه بعراقيل تنظيمية كبيرة، وللاستفادة فعلا من زيادة القيمة عند النشاط المزدوج، لا بد من تنسيق وتنظيم كبيرين بين مختلف الوحدات، والتي قد تخلف تكاليف باهظة لتحضير وتكييف الهيكل التنظيمي تفوق أحيانا ميزة التداؤب ، صعوبة تحديد المستوى المثالي للتنويع: لقد أثار **Drucker** مشكل التنويع واقترح أنه من الضروري حصره من خلال السؤالين:

- ما هو أدنى مستوى للتنويع يمكن للمؤسسة أن تمارسه حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وتكون فعالة في مواجهة المنافسة؟

<sup>1</sup> تلاي جمال الدين، نفس المرجع السابق، ص 81.

- ما هو أقصى مستوى للتنويع يمكن للمؤسسة تحمله، بالنظر إلى ما يخلفه من صعوبات تسييرية وتعقيدات تنظيمية.

والإجابة على هاذين السؤالين، تقود حتما صاحب القرار إلى الاختيار السليم، وتعرض **Lanester**، هو الآخر إلى مشكلة البحث عن المستوى المثالي للتنويع، وحصر خيارات المؤسسة في تصميمين مختلفين: في الأرباح الناتجة عن التنويع، وإمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم، حيث وإن لم تحقق أرباح عن اقتصاديات الوفرة في مجال نشاط إستراتيجي معين، كان من الملائم التوجه إلى التنويع وربما الوصول إلى الإنتاج "وفق الطلبية" **Sur Mesure** حسب الخصوصيات المطلوبة من كل عميل، ويمكن أن تواجه المؤسسة وضعية معاكسة تماما، حيث لا يترتب على التنويع أنه أرباح ويكون من الأفضل العمل بمنطق الحجم لمجال نشاط واحد، لكن الواقع، أن معظم المؤسسات تجد نفسها من هذين الطرفين، بين درجة معينة من التنويع ومستوى من اقتصاديات الحجم، فيكون عليها تحديد أحسن مستوى للتنويع بأقل ما يمكن من التكاليف التي يخلفها.

4. **الجانب التنظيمي<sup>(1)</sup>**: كما أن على المؤسسات ذات حافظة النشاط المتنوعة تحديد الهيكل التنظيمي الملائم لها، ولقد لاحظ "شاندلر" عند دراسته لتطور المؤسسات الصناعية الأمريكية، أن خيار إستراتيجية التنويع في المؤسسة صاحبة الهيكل التنظيمي المتعدد الأقسام حيث لكل قسم مسؤول ومجال إستراتيجي معين، وقد طور الهيكل التنظيمي في شكل حرف **M** كرد على صعوبات تسيير المؤسسة المتنوعة، حيث يصعب في هذه المؤسسات المتعددة المنتجات والمتعددة الأحجام إدارة كل الجوانب العملية والإستراتيجية وهذا الشكل من التنظيم أداء تمكنها من التنسيق والتوجيه، وتبرر عادة فعالية هذا التنظيم واستجابته لاحتياجات المؤسسة، نجاح إستراتيجية التنويع، فهذا الشكل كما ذكر "ويليامسون" يعظم الأرباح ويؤمن التخصيص الفعال لموارد المؤسسة المتنوعة وتقسيم المسؤوليات على كل مستويات المؤسسة (المستوى التشغيلي، مستوى القيادة **Etat Major**، والإدارة العليا)، لكن يجب الإشارة إلى خصوصيات أشكال التنويع، خاصة حول مسؤولية وظيفية الرقابة في الهيكل التنظيمي للأقسام، لذا فإنه لا توجد صورة تنظيمية قياسية ملائمة لكل أنواع إستراتيجية التنويع، ما يمكن ملاحظته:

- الهيكل المناسب للتنويع الغير مترابط هو استقلالية الوحدات ولا مركزية القرارات على مستوى الأقسام، وبما أن الهدف من هذا الشكل من التنويع هو أساسا الاستفادة من السوق المالية الداخلية فإن الرقابة تتركز أساسا على متابعة المؤشرات المالية (المردودية والربحية).

<sup>1</sup> M. Porter, De L'avantage Concurrentiel A La Stratégie, Havard L'expansion, Hiver 1989, P 90.

■ أما في التنوع المترابط الذي يعتمد أساسا على عمليات التداؤب، وتحويل المهارات تهتم المؤسسة بمتابعة المؤشرات الإستراتيجية.

وعموما يمكن الإجماع أن التنظيم على شكل الحرف **M** يسمح بتحليل أعمق للمشاكل، وبالتالي تقليص للمخاطر لذا يتلاءم أحسن مع المؤسسات المتنوعة.

## خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا لهذا الفصل ، وجدنا أن استراتيجيه التنوع ، تعبر عن إحدى الخيارات الإستراتيجية التي تحقق النمو للمؤسسة الاقتصادية ، فهي تسعى لتبني والإعداد المسبق لإستراتيجيتها ونمط ثقافتها التسييرية. فسواء كان هذا النمو داخليا أو خارجيا، فإن التنوع في المنتجات او الاسواق يعمل على توزيع المخاطر على عدة أنشطة ذات طبيعة مختلفة في قطاعات متعددة أيضا. كما أن التنوع يضمن للمؤسسة استمرارية النمو، بفضل الأنشطة المتنوعة والمتوازنة في نفس الوقت ،

حيث تختلف الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المنظمات ، وفقاً لأعمالها التجارية المختلفة من حيث التنوع في تلك الأعمال، أو تركيز مواردها على عمل واحد أو على صناعة واحدة. وبناء على ذلك، يمكن بناء سلسلة القيمة الخاصة للمنظمة بالشكل الذي يمكن معه توزيع المخاطر على صناعات متعددة، إما عن طريق شراء الأسهم في منظمات تعمل في صناعات مختلفة، أو الاستثمار في شركات استثمارية، أو العمل بأعمال متنوعة تحت مظلة المنظمة الأم.

مع أن التنوع لا يخلو من بعض السلبيات. وتبقى إستراتيجية التنوع كخيار استراتيجي ، له دور مهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ككل وفي ادائها التسويقي بالأخص وهو ما تعكسه مؤشرات الأداء التسويقي الذي سنتطرق إلى بعض منها في الفصل الثاني

الفصل الثالث :

الأداء التسويقي

وإستراتيجية التنويع في

المؤسسة الإقتصادية

## تمهيد

ان الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال وتركيزها بشكل كبير على ادائها التسويقي ، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها و سرعة انتشار المعلومات من جهة ، وكذا لدور عملية تقييم الأداء التسويقي الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة ، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى . لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء التسويقي في ظل البيئة التي تعمل فيها. وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء بصفة عامة والاداء التسويقي بصفة خاصة ، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه ، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها. ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية ، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- ✓ المبحث الأول : مفاهيم ومتطلبات أساسية حول أداء المؤسسة.
- ✓ المبحث الثاني :الأداء التسويقي و مؤشرات قياسه في المؤسسة.
- ✓ المبحث الثالث :أثر استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي المؤسسة .

## المبحث الاول : مفاهيم ومتطلبات أساسية حول أداء المؤسسة

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء؛ ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب

## المطلب الاول :

تعريف الاداء : يقصد به درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في انجاز الاهداف المحددة مسبقا

- يعرف الاداء على انه ، درجة بلوغ الافراد او الفرد او المنظمة لأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية<sup>(1)</sup> وحسب هذا التعريف نجد ان الاداء يعني القيام بعمل او جهد او نشاط من طرف فرد او فريق او مؤسسة من اجل تحقيق هدف معين ، حيث يتم الحكم عليه في الاخير بأنه جيد ،كفى ،امثل .....، كما نجد ان هذا التعريف يربط الاداء بالفعالية والكفاءة ، حيث ان جل الدراسات تحاول ربط الاداء بالفاعلية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي او على المستوى التشغيلي ، حيث انه لا يمكن الحكم على اداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ اهدافها بأنه جيد اذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها<sup>(2)</sup>

- الاداء هو قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في اطار الاهداف الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيقها ، ويولي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي<sup>(3)</sup>

ومنه الاداء هو الوصول الى الاهداف المخطط لها والنجاح فيها بكفاءة وفعالية معا اي في وقت ملائم وباقل التكاليف وباتقان

(1) احمد سيد مصطفى ، ادارة البشر (الاصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 415

(2) عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفاعلية ،مجلة العلوم الانسانية،العدد الاول ،جامعة بسكرة ،الجزائر ، 2001، ص 88

(3) عبد السلام ايوب قحف، اقتصاديات الاعمال ،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، سنة 1993، ص 93

المطلب الثاني تصنيف الاداء : توجد عدة تصنيفات للأداء ، حيث يصنف الى عدة معايير :

1. **حسب معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم اداء المؤسسة الى :
  - ❖ الاداء الداخلي :ينتج من تفاعل مختلف أداءات المنظمة الفرعية للمؤسسة اي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الاداء البشري اي اداء الموارد البشرية في المنظمة ،الاداء التقني ،الاداء المالي
  - ❖ **الاداء الخارجي :** هو الاداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فان المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الاداء حيث قد يظهر هذا الاداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة
2. **حسب معيار الشمولية :** يقسم الاداء حسب هذا المعيار الى :
  - ❖ **الاداء الكلي :** يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء او عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الاداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كاستمرارية والنمو والربحية .
  - ❖ **الاداء الجزئي :** ويقصد به الاداء الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الاساسية ،والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل اداءات الانظمة الفرعية (الاداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة او مبدا التكامل والتسلسل بين الاهداف في المؤسسة .
3. **حسب المعيار الوظيفي :** حسب هذا المعيار يقسم الاداء الى :
  - ❖ **اداء الوظيفة المالية :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال ،بالاضافة الى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره احد اهم اهداف المؤسسة
  - ❖ **اداء وظيفة التسويق :** يتحدد هذا الاداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها : حجم المبيعات، الحصة السوقية .....الخ
  - ❖ **اداء وظيفة الانتاج :** يتحقق عندما تحقق المؤسسة انتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الاخرى من خلال انتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة الى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات او التأخر في تلبية الطلبات .
  - ❖ **اداء وظيفة الافراد :** يعتبر المورد البشري اهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الاخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق اهداف المؤسسة، وهذا يعني ان بقاء واستمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها . وهذا الاداء يبنى على الكفاءات واختبار ذوي المهارات العالية حيث ان فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا اذا كان لشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب<sup>(1)</sup>

(1) محمد سليمان،الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة،دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة،مذكرة ماجستير،جامعة محمد

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات ، بعضها داخلي والآخر خارجي ، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى ، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء ، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما

#### 1. العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي<sup>(1)</sup>:

#### 1.1. العوامل التقنية : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص ما يلي<sup>(2)</sup>:

- ❖ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ❖ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ❖ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات.
- ❖ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ❖ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- ❖ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- ❖ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- ❖ مستويات الأسعار.
- ❖ الموقع الجغرافي للمؤسسة

2.1. الهيكل التنظيمي : وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد ، وعدد المجموعات الوظيفية ، وكذا عدد المستويات الإدارية ، ولئن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له ، و ما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم<sup>(3)</sup>.

3.1. الموارد البشرية : هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة ، وتضم على الخصوص<sup>(4)</sup>:

(1) بريش السعيد ، بجاوي نعيمة ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ، مداخلة مقدمة ضمن

الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر ، 2011، ص 298.

(2) عبد المالك مزهود ، مرجع سابق ، ص 94 .

(3) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي ، 2009، ص 15، ص

(4) عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 91 .

- ❖ هيكل القوى العاملة.
- ❖ نظام الاختيار والتعيين.
- ❖ التدريب والتأهيل والتنمية.
- ❖ نظام الأجور والمكافآت.
- ❖ نظم تقييم الأداء.

## 2. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) ما يلي<sup>(1)</sup>:

1.1. **العوامل السياسية** : إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب ، التأميمات ، الحظر على نشاط بعض المؤسسات ، الانقلابات ، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة .

1.2. **العوامل الاقتصادية** : تشمل كل من معدلات الفائدة ، معدلات التضخم ، معدلات البطالة ، اتجاهات الأجور ، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.

1.3. **العوامل الاجتماعية** : تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الأنماط الاستهلاكية ، مستوى التعليم... الخ.

1.4. **العوامل التكنولوجية** : وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير ، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات ، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

1.5. **العوامل البيئية والتشريعية** : منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين ، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها : العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة ، الموردين ، النقابات ، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة. وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى

(1) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي ، ط1، دور النشر:الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم ، لبنان، 2000 ، ص 203.

### المبحث الثاني الأداء التسويقي و مؤشرات قياسه في المؤسسة

يعد الأداء التسويقي مفهوم جوهري لما له من ارتباط وثيق بوجود المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها والمتمثلة أساسا في البقاء ، التكيف والنمو ، وهذا ما يجعل المؤسسة تسعى وبشكل متواصل إلى تحسين أدائها التسويقي وتحقيق أفضل مستوى منه في ظل ما تواجهه من مشاكل وتحديات بيئية ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لمفهوم ، الأداء التسويقي وأهم مقاييسه

#### المطلب الاول : تعريف الاداء التسويقي واهميته

الفرع الاول : تعريف الاداء التسويقي : هناك عدة تعاريف للأداء التسويقي :

- ✓ الاداء التسويقي هو مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية<sup>(1)</sup>
  - ✓ الاداء التسويقي هو النتائج التي تم التوصل اليها من خلال أنشطة المنظمة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المنظمة واستمراريتها .<sup>(2)</sup>
  - ✓ الاداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصص في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الاداء التسويقي .<sup>(3)</sup>
- ومنه نخلص الى ان الاداء التسويقي ما هو الا انعكاس لانشطة المنظمة لبلوغها لاهدافها بكفاءة وفعالية اي باقل التكاليف في الوقت المناسب وباكبر الارباح ، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات

#### الفرع الثاني : اهمية الاداء التسويقي بالنسبة للمؤسسة :

يعتبر بعض الباحثين ان المؤسسة ذات الاداء الجيد هي المؤسسة القادرة على انشاء القيمة لربائنها اولاً ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدر للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها اغلب المؤسسات بمعنى انه اذا تطرقنا الى اهداف المؤسسات فان لمعظمها هدفين اساسيين هما :

- ارضاء حاجات عملائهم

- تحقيق اعلى عوائد على الاستثمار

إذا تمكنت المؤسسة او إدارتها التسويقية من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة ، باعتبار أن الأداء الكلي

(1) فهد علي الناجي، اثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي - دراسة ميدانية على الشركات الدوائية البشرية في المدينة عمان الكبرى، جامعة الشرق الاوسط، سنة 2012، ص 11 .

(2) رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الاداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة أدوية والمستلزمات الطبية-نينوي، تنمية الرافدين ،العدد 98 ، مجلد 32 ،جامعة الموصل، 2010، ص 325 .

(3) ناصر شافي الدوسري، اثر استراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2010، ص 28 .

للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداء الجزئية، إذ أن تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة<sup>(1)</sup>

- والشكل الموالي يوضح أهداف المؤسسات حيث انها تقدم منتجات وخدمات عالية الجودة تستهدف رضى الزبون بحيث تلي رغباته وحاجاته والمؤسسة تاخذ مقابل ذلك ارباح وعوائد لقاء تقديمها خدمة او بيع منتج

الشكل رقم (05) اهداف المؤسسة



المصدر : أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سابق، ص 334

### المطلب الثاني مؤشرات قياس الاداء التسويقي :

تحاول منشآت الأعمال ان تجد وحدة قياس وحيد (SILVER METRIC) لتقييم الأداء التسويقي، و تركز معظم هذه المنشآت على تحليل المبيعات على انه المقياس الحقيقي لفعالية الأداء التسويقي وهذا ناتج من تعظيم دور المبيعات في المنشأة دون النظر إلى العوامل الأخرى التي قد تكون سبب في زيادة أو انخفاض المبيعات. حيث نجد ان معيار المبيعات لا يمثل المعيار الأمثل لتقييم أداء التسويق في منشآت الأعمال، و اذا افترضنا حدوث زيادة حجم المبيعات و زيادة في مساهمة السوق، هل هذا يكفي للتنبؤ باستمرارية هذه الزيادة، و هل هنالك عوامل أخرى يمكن ان تؤثر على الأداء التسويقي الحالي بحيث تؤثر في مبيعات المنشأة في المستقبل؟. و إجابة على هذا السؤال نستعرض مفهومين في التسويق يؤثران تأثير مباشر على الأداء التسويقي في منشآت الأعمال بغض النظر عن الرجحية والحصة السوقية، نجد رضاء العملاء (Customer Satisfaction) و قوة العلامة التجارية.

#### 1. رضاء العملاء: (Customer Satisfaction):

إذ يُعتبر الرضا الدالة على الأداء المدرك والتوقعات، ففي حالة عجز الأداء عن مقابلة التوقعات ، فإن الزبون يكون في حالة إستياء وخيبة أمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل ، وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات أو يزيد ، فإن الزبون يشعر بالإرتياح والرضا وهذا الرضا العالي يخلق نوعاً من الترابط العاطفي مع المنظمة وكذلك الولاء

(1) أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص 118

1.1. تعريف رضا العملاء عرّف الرضاء (satisfaction) بانه إحساس الفرد بالمتعة أو الإحباط الناتج عن أداء المنتج أو القيمة المتحصل عليها من استهلاك او استخدام المنتج مقارنة بتوقعه قبل الاستخدام، رضاء العميل يرتبط بإعادة شرائه مرة أخرى و بالتالي بربحية المنشأة.

من دراسات سابقة تم تحديد أربعة حقائق توضح أهمية رضاء العملاء هي الحصول على عملاء جدد يكلف المنشأة 5- 10 أضعاف تكلفة رضاء العملاء الحاليين، المنشآت في المتوسط تفقد 10 - 30% من عملائها سنويا، تقليل معدل فقدان العملاء بنسبة 5% يزيد الأرباح بنسبة 25 - 80% حسب نوع الصناعة و معدل ربح العميل يزداد مع امتداد فترة الشراء، و لا بد ان يؤدي رضاء العميل إلى ولاء العميل (رضاء العملاء فقط ليس كافيا، فالعميل الراضي عن أداء المنشأة يمكن ان يتحول إلى منشأة أخرى اذا وجد عروضاً أفضل) و الاحتفاظ به، في بيئة الأعمال الحديثة ولاء العميل هو الطريق الوحيد الذي يحقق ميزة تنافسية للمنشأة.

## 2.1. قياس رضاء العملاء (Measurement Satisfaction Customer):

مقياس نوعي لقياس الأداء التسويقي يتم من خلال بحث وجهة نظر العملاء و قياس الأداء مقارنة بالمنافسي، تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته ، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ماهي الأشياء التي يريدها العميل، وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته ، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فان المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن (1):

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.
- مدى التحسين في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة

## 2. قوة العلامة التجارية:

توجد عدة تراجم لمصطلح (brand equity) مثل القيمة المعنوية للعلامة التجارية، قيمة العلامة، سهم العلامة التجارية، الهوية التجارية و لتقريب المفهوم سوف نستخدم قيمة العلامة التجارية كترجمة لمصطلح ( brand equity).

1.2. تعريف العلامة التجارية : تمثل العلامة التجاري هوية المنتج أو المنظمة في السوق والتي يمكن من خلالها تمييز أصناف المنتجات وتحقيق التميز على المنافسين، فيما تعد أسهم العلامة أحد المرتكزات الأساسية للحصة السوقية، لأنها تعطي انعكاسا للحصة السوقية لتلك العلامة، ومن خلال تجارب منظمات عالمية تُشير مدى

(1) محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 138.

إسهام العلامة في تحقيق النجاح مثل منظمات IBM ، COCA COLA ، والتي تمتلك تأثيرا واسعا في أذهان الزبائن (1)

✓ وتعرف العلامة التجارية بأنها : اسم أو مصطلح أو إشارة أو رمز أو تركيبة منها جميعا، هدفها تمييز السلع أو الخدمات المقدمة من بائع ما وما يقدمه المنافسون الآخرون (2)

✓ والعلامة التجارية أيضا عبارة عن مجموعة من الوعود المستمرة، وهي تعني الثقة والإستمرار ومجموعة محددة من الآمال، وتساعد العلامة التجارية العملاء على الشعور بمزيد من الثقة تجاه قرارهم الشرائي .

✓ كما أنها بصمة أو ختم على المنتج، بواسطة هذا الختم تميز منتجات مؤسسة ما عن منتجات المنافسين في الأسواق سواء كانوا منتجين أو موزعين (3).

وللعلامة التجارية أهمية بالغة حيث تسمح بتحديد المنتج، ترتيب السلع والتعليم، تحمي خصائص المنتج ضد أي تقليد وتسمح بإستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق (4)

وقوة العلامة التجارية تعتمد على حقيقة أنها واحد من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة ،من الأخطاء الكبرى حساب تطوير العلامة التجارية أو الاستقبال الإيجابي للعلامة التجارية كتكاليف تسويق متغيرة، بناء علامة تجارية قوية عبارة عن استثمار يهدف لخلق أصول معنوية (Intangible Assets) لضمان النجاح المستقبلي.

## 2.2. قياس قوة العلامة التجارية (Equity Brand):

تعتبر أهم مقياس لقياس الأداء التسويقي و الذي يحدد هل العلامة التجارية تجذب انتباه السوق المستهدف ام لا حيث قوة العلامة التجارية تحدد موقع المؤسسة في السوق ومدى مقدرتها على الصمود في وجه المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال و تقاس قوة العلامة التجارية ب **brand equity**، و تعرف بأنها قيمة العلامة التجارية المعتمدة على إلى أي مدى لديها درجة ولاء ، معرفة الاسم، الجودة المتحصل عليها، وقوة متعلقات العلامة التجارية و أصول أخرى. القيمة العالية للعلامة التجارية توفر مجموعة من الميزات التنافسية منها:

- ✓ تقليل التكاليف التسويقية نتيجة لولاء العملاء،
- ✓ ميزة في التفاوض مع الموزعين و تجار التجزئة ،
- ✓ طلب أسعار اعلى من المنافسين لحصول العملاء على جودة عالية،

(1) رعد عدنان رؤوف، نفس المرجع السابق، ص 328 .

(2) بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999 ، ص 194 .

(3) جاري الصحاح، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك-دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية والمصبرات الغذائية، مذكرة

ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008، ص 3.

(4) جاري الصحاح، نفس المرجع السابق، ص 9 .

طرح منتجات جديد تحمل اسم العلامة التجارية لان اسم العلامة يرتبط بالموثوقية عند العملاء و توفير خط دفاع في مواجهة حرب الأسعار.

✓ كما نجد عاملين اخرين هما الربحية والحصة السوقية لقياس الاداء التسويقي

### 3. الحصة السوقية :

تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات المهمة والفعالة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصة سوقية متميزة ومرتفعة في سوقها والحفاظة على هذه الحصة من خلال تقديم منتجات مناسبة في جودتها وأسعارها، وتطوير أنشطتها التسويقية بما يتناسب مع حاجات وتوقعات الزبائن<sup>(1)</sup> وتهدف المؤسسة باستمرار إلى توسيع حصتها السوقية، إذ أن الانخفاض في الحصة السوقية يدعو المؤسسة إلى البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتطرح منتجاتها فيها.

#### 1.3. تعريف الحصة السوقية :

يرى Kotler الحصة السوقية أنها مقياس مهم للأداء، والتي يتم من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها<sup>(2)</sup>.

وعرفت الحصة السوقية أيضاً على أنها النسبة المئوية لمبيعات المنظمة مقارنة مع مبيعات السوق الكلي ولقد حددت منفعتين للحصة السوقية هما :

➤ تعمل كمؤشر لمدى قدرة المنشأة على خدمة السوق التي تعمل فيه.

➤ تمنح المنشأة القدرة على تحقيق اختراق آخر للسوق

يعتبر Clark ان الحصة السوقية من اهم المقاييس التسويقية، حيث ان عدد القطع المباعة تحدد القدرة التنافسية، وتعتمد عليها الشركات في بناء ما اصبح يعرف باقتصاديات السوق بالاعتماد على الانتاج الكبير، ولا يكفي تحليل عدد القطع ولكن السوق المتاح لها اصبح يلعب دورا فاعلا في التقييم، حيث ان الاختلاف في الاسعار قد يضاعف الارباح والعوائد<sup>(3)</sup>

وتعرف الحصة السوقية بانها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات الاخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، كما تعرف على انها النسبة بين حصة المؤسسة وحصة السوق الاجمالية او سوق المنافسين الاحسن اداء .

(1) بوكريظة نوال، اثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 2011 ص 116

(2) Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). **Marketing Management**. Pearson Education India p 697

(3) همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، التوجه السوقي وعلاقته بالاداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 5، العدد 1، سنة 2009، ص 80 .

### 2.3. قياس الحصة السوقية :

ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها، مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع سواء مقارنة مع الحصة السوقية للشركة التي تملك أكبر حصة سوقية في القطاع نفسه او مع الحصة السوقية للشركة لأكثر ثلاث شركات قائمة للسوق اذا يمكن الوصول الى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للشركة، ويظهر دور وظيفة التسويق جليا في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمة الى الزبائن جدد في نفس القطاعات، اي زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين .<sup>(1)</sup>

لا تكفي عملية تحليل المبيعات وحدها لتحقيق مدى فاعلية عمليات التسويق بالمؤسسة وبالتالي فهي لن تؤدي وحدها الى التوصل الى افضل الاستراتيجيات التصحيحية ، حيث ان تحليل المبيعات سواء عن طريق التحليل الافقي اي مقارنة المبيعات للعام الحالي بمبيعات الاعوام السابقة ومعرفة التطور فيها ، او عن طريق التحليل الراسي بتجزئة المبيعات وفقا للمناطق او المنتجات او العملاء ومقارنتها ببعضها وبمؤشرات الاعوام السابقة يعتبر مؤشر ضروري ، ولكنه غير كافي للحكم على اداء المؤسسة ، فقد تزداد المبيعات نتيجة لزيادة او تحسين الظروف الاقتصادية التي تعمل بها المؤسسة او نتيجة لنمو السوق وزيادة معدلاته بصورة سريعة ومن ثم يتطلب الامر الاهتمام بالحصة السوقية والتي من خلال قياسها يمكن الحكم على اداء المؤسسة مقارنة بأداء المنافسين ، ويمكن عن طريق تحليل الحصة السوقية للمنتج معرفة نواحي الضعف او القوة في المؤسسة وادائها في السوق مقارنة بالموقف الخاص بالمنافسين، وتظهر اهمية اعداد مثل هذا التحليل من ناحيتين اساسيتين:

✓ **الاولى :** يظهر اذا كان التغيير في المبيعات المؤسسة يرجه الى عوامل خارجية يصعب التحكم فيها ام عوامل تتعلق بعدم فاعلية البرنامج التسويقي لها، فإذا كان الانخفاض في المبيعات لم ينتج عن اي تغيير في المركز النسبي للمنظمة في السوق، وهذا يعني ان الانخفاض راجع الى عوامل بيئية احدثت اثارها على مبيعات الصناعة ككل بشكل عام

✓ **الثانية :** ان تحليل السوق يقوم على اساس مقارنة بين الاداء الخاص للمؤسسة وأداء المؤسسات الاخرى التي تنتمي الى نفس الصناعة ، وعلى هذا اذا لم تتمكن المنظمة من المحافظة على مركزها على الاقل في السوق ، فمعنى ذلك ان هناك اخطاء من جانبها في تحديد البرنامج التسويقي المناسب لها .

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة مقاييس للحصة السوقية على النحو التالي<sup>(2)</sup> :

(1) محمد كايد محمد المجالي، اثرانماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، سنة 2012، ص 29-30 .

(2) محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق ، ص 285-287

### 1.2.3. الحصة السوقية الاجمالية:

تقاس الحصة السوقية الاجمالية للمؤسسة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة ( اي جميع المؤسسات العاملة في نفس الصناعة ) وذلك على النحو التالي :

$$\text{حصة المؤسسة من السوق} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100 = \dots\%$$

### 2.2.3. الحصة السوقية النسبية :

وتقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات اعلى ثلاث شركات في نفس الصناعة كما هو معبر عنه في العلاقة التالية

$$\text{الحصة السوقية النسبية للمؤسسة} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات اعلى ثلاث مؤسسات في الصناعة في نفس الفترة}}$$

### 3.2.4. الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالفائدة) :

تقوم بعض المؤسسات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المؤسسة الرائدة في الصناعة ، فعلى سبيل المثال : فان شركة ميكرو سوفت يمكن حساب حصتها السوقية عن طريق مقارنة مبيعاتها بمبيعات IBM وكلما اقتربت هذه النسبة الى 100 % كلما كان يعني ان المؤسسة تسعى للحصول على مركز قيادي او ريادي داخل الصناعة .

### 4. الربحية :

يجب التركيز على تحقيق الربحية، وليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط ، ولكن النظر الى تلبية احتياجات الزبائن بشكل افضل من المنافسين ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد وتكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل اكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد ، وفلسفة التسويق الحديث تعتقد ان افضل طريقة لتحقيق الربحية هو اشباع وتلبية حاجات المستهلكين بصورة افضل من المنافسين ، كما ان المفهوم الحديث للتسويق لا يقتصر على ارضاء المستهلكين على حساب مصلحة المؤسسة او العكس وانما يفرض على المؤسسة ايجاد نوع متوازن بين العميل ومصلحتها الخاصة .

### 1.4 تعريف الربحية

- ويشير **Wheelen&Hunger** ان هناك العديد من مقاييس الربحية تتمثل في هامش الربح الاجمالي،

هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية<sup>(1)</sup>

- تحليل ربحية المؤسسة (مبيعاتها) : و هو استخدام أرقام المبيعات لتقييم الأداء التسويقي.

(1) محمد كايد محمد المجالي ، نفس المرجع السابق، ص 29 .

- معيار الربحية : يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية ، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية ، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن<sup>(1)</sup> .

2.4. قياس الربحية جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها :<sup>(2)</sup>

$$\text{نسبة تحقيق اجمالي الارباح المحققة} = \frac{\text{اجمالي الربح المتحقق}}{\text{اجمالي الربح المخطط}} \times 100$$

$$\text{نسبة تطور اجمالي الارباح} = \frac{\text{اجمالي الارباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{اجمالي الارباح المحققة للسنة السابقة}} \times 100$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الارباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة .

$$\text{معدل عائد راس المال} = \frac{\text{الارباح الاجمالية او (المضافة)}}{\text{راس المال المستثمر}} \times 100$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد الذي يحصل عليه المستثمر

**المطلب الثالث : المعوقات التي تواجه الاداء التسويقي :**

توجد مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحول دون النهوض بالأداء التسويقي في العالم العربي أبرزها<sup>(3)</sup> :

#### 1. حجم الإنتاج:

إذ 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 تسهيل جعلها في متناول المستهلك.

والإنتاج الكبير هو الذي يحرك عملية التسويق حيث تفيض الكميات المنتجة عن إستيعاب الاسواق وعن الطلب، والإنتاج الكبر يعتمد على إستثمار ضخم وعلى قطاع صناعي هائل، وهذا ما يعتبر غير متوفر في العالم العربي لأن الاستثمارات العربية في الغالب تتجه نحو الخارج.

(1) احمد سعيد باخمزة ، اقتصاديات الصناعة ، ط 1 ، دار زهران للنشر و التوزيع ، جدة ، السعودية ، سنة 1994 ، ص 214 .

(2) مدحت القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص 261 .

(3) محاط اميرة ، ثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميله - مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2014 ص 50 .

## 2. مستوى الدخل :

إن تدني مستوى الدخل يؤدي إلى ضعف المقدرة على الاستهلاك وبالتالي الانتاج، مما يجمد الوضع الاقتصادي ويسبب التوقف عن الانتاج إذا ما تعاضم الامر. وسيؤثر بلا شك على مستوى الاسعار بحيث تهبط إلى ادنى مستوى لها مما يعيق من قدرة السلع على تحمل تكاليف التسويق التي عادة ما تصل إلى 50 % من الاسعار النهائية المدفوعة من جانب المستهلكين.

## 3. البحوث وتكاليف التسويق :

بما أن عملية التسويق تنطلق من معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلكين، فالاهتمام بالبحوث والإستبانات والوسائل العلمية الي تقرنا أكثر من معرفة حاجات السوق ولرغبات المستهلكين أصبحت أمراً ضرورياً مما يساعد على تحقيق أهداف العملية التسويقية.

## 4. البنية التحتية :

تشكل البنية التحتية قاعدة صلبة تساهم في إستكمال عملية التسويق فهي التي تؤمن الاتصالات والمواصلات. صحيح أن معرفة السوق ورغبات المستهلكين تؤسس لعملية تسويق ناجحة إلا أن الوصول للسوق وللمستهلكين و الفعل التنفيذي والتطبيق الواقعي للعملية ومن دونه تصبح العملية التسويقية قاصرة وفاشلة. والكثير من الدول العربية تفتقد أساسيات البنية التحتية للدولة مما يعيق بشدة عمليات التسويق الداخلي ناهيك عن الخارجي منه.

## 5. البضائع المحلية:

فقدان الجودة نسبيا في البضائع المصنعة محليا مقارنة بالبضائع العالمية مما يضعف من قدرتها على المنافسة في الاسواق المحلية وعدم قبولها في الاسواق العالمية حيث أن الجودة أصبحت من متطلبات السلعة والمستهلك أصبح أكثر وعيا بذلك

### المبحث الثالث: اثر استراتيجية التنوع على الاداء التسويقي للمؤسسة :

تعتبر إستراتيجية التنوع في المنتجات عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق ، من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الربحية ، حيث نجد أن المؤسسة الأكثر تنوعا في محفظتها ، هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة

#### المطلب الاول : اثر استراتيجية التنوع على الحصة السوقية

تسمح إستراتيجية التنوع للمؤسسة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال النشاط بسهولة أكبر ، فبالتنوع يتوقع كسب مركز سوقي كبير ، وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية، ولتحقيق ذلك هناك آليتان مهمتان هم<sup>(1)</sup>

➤ **الدعم المتبادل:** يتحقق الدعم المتبادل من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط معينة إلى أخرى، فقد تتحمل المؤسسة خسائر في نشاط معين بسبب شدة وحدة المنافسة ولذلك تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط.

➤ **إعاقة الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق:** تتضح أهمية إعاقة الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بوضوح في إستراتيجية التنوع المعتمد على التكامل الرأسي. وفي مثل هذه الحالة قد تقرر المؤسسة تحقيق التكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى المستهلكين بسهولة أو القيام بدور الموردين ، ومن ثم تمنع المنافسين من إمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بسهولة.

➤ **إن التنوع في المنتجات ، يساعد المؤسسة على استخدام القدرات التي نمتها واكتسبتها في أحد أنشطتها الحالية إلى وحدة أخرى تمتلكها المؤسسة ، وتعمل في صناعة أخرى. وتميل المؤسسات التي تنوع نشاطها عن طريق نقل المهارات إلى شراء الأنشطة التي لها صلة بنشاطها أو بقدراتها الحالية مثل قدراتها في مجالات التسويق ، الإنتاج وإدارة المواد أو البحوث والتطوير<sup>(2)</sup> ، و بهذا الطريقة يمكن للمؤسسة ان تنجح في تطبيق إستراتيجية التنوع .**

(1) نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 183 .

(2) شارلزهل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني ، محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 743 .

## المطلب الثاني : اثر استراتيجية التنوع على الربحية

## 1. أثرها على التكلفة والسعر :

إن إضافة منتجات جديدة من خلال التنوع في منتجاتها والتي تشبع حاجات وتلبي رغبات جديدة أو غير مشبعة سابقا للزبائن ، له أثر على التكلفة والسعر. فعلى جانب الطلب سوف تؤدي القابلية للإحلال بين السلع إلى زيادة انخفاض الأسعار في المؤسسات المنوعة بالمقارنة بمثيلاتها في المؤسسات المتخصصة ، فمثلا المنتجون المتخصصون في إنتاج أكياس البلاستيك والورق للذين يعملون بصورة مستقلة ، سوف لا يأخذون في اعتبارهم بطريقة واضحة عند وضع الأسعار، حقيقة إن زيادة سعر إحدى السلع يزيد من استهلاك الأخرى ، لكن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التنوع وتنتج مثلا سلعا متكاملة كالشاي والسكر سوف تميل إلى خفض أسعارها. وعلى جانب الإنتاج إذا انخفضت التكلفة الحدية لإحدى السلع زاد انخفاضها بزيادة إنتاج السلع الأخرى.<sup>(1)</sup>

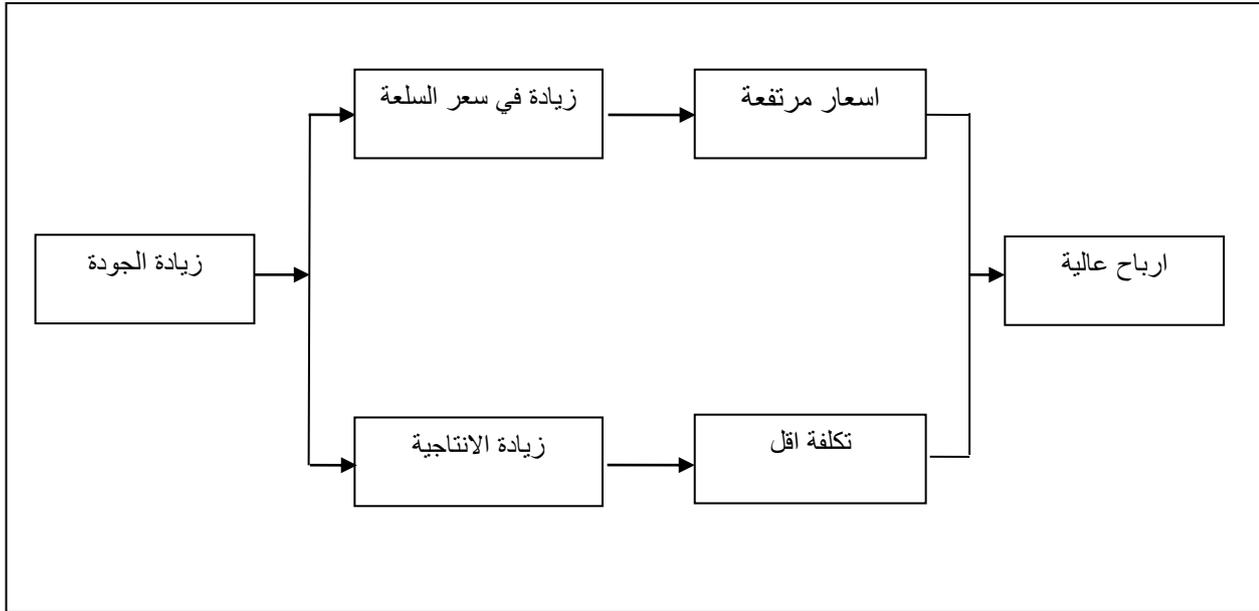
## 2. أثرها على زيادة الأرباح :

إن الهدف الرئيسي في تبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع هو زيادة أرباحها ، سواء بزيادة صافي الأرباح عامة المتحصل عليها من جميع المنتجات أو بعد إضافة هذا المنتج ، أو تحقيق الربح من المنتج الجديد على حدا. فحتى تنجح إستراتيجية التنوع في زيادة أرباح المؤسسة ، فإنها يجب أن تتمكن المؤسسة من : تمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات ، وكذا تمكينها من إدارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل<sup>(2)</sup>. كما أن هناك عامل مهم جدا يؤثر على ربحية المؤسسة يتمثل في تحسين الجودة ، يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا حيث بالتحسين المستمر في جودة المنتجات وإدخال منتجات ذات جودة عالية يزيد من مبيعات المؤسسة وبالتالي يزيد من ربحيتها. والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على أرباح المؤسسة

(1) روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية ، 1994 ص 356 .

(2) شارلز هيل وجارديث جونز ، نفس المرجع السابق ، ص 740 .

شكل رقم (06) تأثير الجودة على أرباح المؤسسة



المصدر : شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال دار المريخ للنشر، الجزء الاول، الرياض، 2000، ص 196 .

### 3. أثرها على توزيع المخاطر :

يمكن توزيع المخاطر من خلال التنوع إلى عدد من مجالات الأنشطة غير المترابطة ، وذلك لتخفيض المخاطر في حالة القيام باستثمار وحيد. ففكرة اختيار محفظة من الاستثمارات لتخفيض هذا الخطر من خلال تبني التنوع كاستراتيجيه ، يمكن القول أنه سيؤدي إلى تكوين محافظ من مجالات النشاط غير المترابطة والتي يتم تحقيقها من خلال الاستحواذ والشراء<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: اثر استراتيجية التنوع على قوة العلامة التجارية

يعد الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة حول استراتيجية التنوع يؤثر بشكل كبير على اختيار العلامة التجارية

حيث يجب تطبيق استراتيجية خاصة بها يمكنها من تبنيتها مثال :

✓ استراتيجية العلامة المتعددة: في هاته الاستراتيجية تقوم المؤسسة بوضع علامة مميزة لكل منتج من منتجاتها مثلاً

تسمي المؤسسة مسحوق الغسيل بـ **Tide** و تسمي معجون الأسنان بـ **Signal** .

✓ استراتيجية العلامة الواحدة لكافة السلع التي تنتجها المؤسسة: وفي هاته الحالة تقوم المؤسسة بوضع علامة مميزة

لكافة منتجاتها فمثلاً منظمة جنرال الكتريك **Général Electric** تنتج 5000 صنف تحمل اسم واحد

<sup>(1)</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1996، ص 184 .

✓ استراتيجية العلامة المميزة لكل مجموعة سلعية: وهنا تقوم المؤسسة بوضع علامة مميزة خاصة بكل مجموعة سلعية تنتجها فمثلاً تستخدم **SONY** للأدوات الالكترونية، **DANA** للأدوات المنزلية.

✓ استراتيجية العلامة المميزة لكل مجموعة سلعية: وهنا تقوم المؤسسة بوضع علامة مميزة خاصة بكل مجموعة سلعية تنتجها فمثلاً تستخدم **SONY** للأدوات الالكترونية، **DANA** للأدوات المنزلية.

حيث يعتبر الخيار الأول هو الأكثر شيوعاً بالنظر إلى ما يحققه من تمييز بين السلع وكذا الفصل بين اسم المؤسسة واسم السلعة التي ينتجها وهذا ما يؤدي في حالة فشل العلامة التجارية مع بقاء سمعة المؤسسة وشهرتها. كما تساعد استراتيجية العلامة التجارية الجامعة أي الرابعة في تخفيض تكاليف العملية التسويقية لمجموعة السلع المنتجة ففي حالة فشل علامة مميزة سوف يؤثر ذلك على سمعة المؤسسة و قد يتعمم الفشل على كل السلع

إن تبني إستراتيجية التنوع يؤثر بشكل كبير على اختيار استراتيجية للعلامة التجارية حيث تعتبر عامل مؤثر لأي شركة تعتمد عليها، تعتبر الإستراتيجية نقطة مرجعية ودليل مهم حيث أنها تدعم عملية إتخاذ القرارات، كما أنها تعمل على زيادة إدراك الجميع حول أهمية الشركة وما تحاول إنجازه للمجتمع

لنجاح العلامة التجارية يجب فهم احتياجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم. يمكنك القيام بذلك عن طريق وضع و إظهار العلامة التجارية الخاصة بك في كل نقطة اتصال بالجمهور.

#### المطلب الرابع: اثر استراتيجية التنوع على رضى الزبون

إن تبني المؤسسة استراتيجية التنوع أي سواء بتطوير منتج او بإدخال منتجات جديدة بسعر معقول وبجودة عالية ، يمكن للمؤسسة أن تؤثر على رغبات زبائنها ، لاسيما باهتمامها المستمر بالبحث والتطوير الذي يضمن إضافة خصائص جديدة للمنتجات ، والتي تكون غالبا المحدد لجاذبية المنتج وبالتالي جذب الزبائن الحاليين وحتى المحتملين

## خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا للفصل الثاني ، خلصنا إلى أن مفهوم الأداء التسويقي يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، وتوصلنا إلى أن الأداء التسويقي هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضحنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات سواء المالية منها أو غير المالية. ومن جانب آخر قمنا بدراسة أثر الإستراتيجية المتبنية على تحسين أداء التسويقي للمؤسسة من خلال التطرق إلى إستراتيجية التنوع محل الدراسة وذلك بمحاولة تبيان أثرها على بعض المؤشرات بتسليط الضوء على الحصة السوقية والربحية، وقوة العلامة التجارية، وكذا رضا العميل

في النهاية ، توصلنا إلى أن التنوع يعتبر من استراتيجيات النمو الهامة التي تضمن للمؤسسة المجابهة وكذا بالمقابل تحقيق أرباح من مجالات النشاط و/أو الأسواق المتعددة، فتبنيها هذا الخيار يعتبر من الخيارات الأكثر طرحا في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة. وستكون دراستنا الميدانية مجسدة في الجمع طهراوي وهذا في الفصل الثالث

# الفصل الرابع:

معرض وتحليل نتائج

الدراسة واختبار الفرضيات

لمجمع طهراوي بسكرة

## تمهيد

بعدما تم وضع الاطار النظري لموضوع استراتيجية التنويع كمدخل لتحسين الاداء التسويقي للمؤسسة وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصلين السابقين تم إسقاط الاسس والمبادئ التي تم التعرف عليها في مجمع طهراوي باعتباره إحدى أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني حيث تسعى دائما لفرض نفسها في السوق وذلك لتقدم أجود وأفضل المنتجات بأفضل الخدمات من خلال سعيها لتوفير جميع خدمات ما بعد البيع لزبائنهم من أجل تسهيل كسب ولاء الزبون .

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى :

**المبحث الاول : تقديم مجمع طهراوي بسكرة**

**المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة .**

**المبحث الثاني : اختبار الفرضيات.**

## المبحث الاول : تقديم مجمع طهراوي بسكرة

على الصعيد الوطني نجد أن مجمع "طهراوي" من أهم المجمعات لأنه يتبع المنهج المنطقي للتطور ويفضل دائما اندماج الشركات الاقتصادية بحيث يخلق قيمة مضافة مهمة جدا.

يعتبر مجمع "طهراوي" مجموعة من الشركات التي تنشط في مجالات متنوعة، بحيث يتم تسييرها تحت إدارة واحدة.

### المطلب الأول: نشأة وتطوير مجمع "طهراوي".

سنة 1974 أسس (الحاج علي طهراوي) مؤسسة البناء وأشغال الري بسكرة والتي زاولت نشاطها بتسيير مؤسسها إلى غاية 1994 حيث تم خلق مؤسسة طهراوي للتجارة العامة والتي صنفت كشركة تابعة للشركة القابضة (الأم) مؤسسة البناء وأشغال الري وذلك لأن مالكهما نفس الشخص وبالتالي بدأ "طهراوي" نشاطه كمجمع يحتوي على شركتين مستقلتين.

وفي سنة 2003 أسس أبناء (الحاج علي طهراوي) مؤسسة الأشغال العمومية حيث تم ضمها إلى المجمع كشركة تابعة إلى غاية وفاة المالك مدير الشركة القابضة (الأم) ورئيس مجلس الإدارة لمجمع "طهراوي" سنة 2005، فأصبحت مؤسسة طهراوي للتجارة العامة الشركة القابضة (الأم) ومؤسسة الأشغال العمومية شركة تابعة لها، التي هي تحت إدارة أبناء (الحاج علي طهراوي).

وفي ماي 2009 أسس أبناء (الحاج علي طهراوي) مصنع المياه المعدنية بمنبع الغزلان حيث تم ضمه إلى مجمع "طهراوي" كشركة تابعة للشركة القابضة (الأم) مؤسسة طهراوي للتجارة العامة.

مجمع طهراوي اتبع خطة منطقية للتطور و فضل دائما اكتساب الوحدات الاقتصادية التي لها أنشطة تدخل ضمن احتياجات الشركات الاخرى مع الحرص على اعطاء قيمة مضافة مهمة. الاهمية التي يعطيها المجمع للتكنولوجيات الحديثة سيسمح له بمعالجة المشاكل التقنية التي تواجه حاليا الكثير من المؤسسات. و من أنشطتها: الأعمال الزراعية، التعدين،

الري، الأنشطة الطبية و الجراحية <http://www.grouphetahraoui.com>

المطلب الثاني: تقديم الشركات التابعة لمجمع "طهراوي"

### 1. الشركة القابضة (الأم) مؤسسة طهراوي للتجارة العامة:

هي شركة قائمة بذاتها مختصة في التجارة (بيع) المعدات الفلاحية الايطالية ك: المضخات الغاطسة، مضخات السطح، المولدات، والمضخات الخاصة بملحقاتها، تقع على مستوى ولاية بسكرة، عدد العمال فيها 250 عامل، رأس المال الاجتماعي للشركة 81 000 000 دج، تم اختيار الماركة الايطالية SAER-ellettropompe - العالمية والتي بدورها أعطت الاعتماد ورخصة المتاجرة في منتجاتها لشركة (طهراوي للتجارة العامة) على مستوى الجزائر، ونسبة السيطرة على الشركات التابعة لها المتمثلة في مصنع المياه المعدنية وشركة الأشغال العمومية والري هي 100%.

### 2. الشركات التابعة في مجمع "طهراوي".

#### 1.1. مصنع المياه المعدنية بمنبع الغزلان:

هي وحدة إنتاج وتعبئة المياه المعدنية رأسمالها الاجتماعي 20 000 000 دج عدد عمالها 80 عامل، تتمتع بوسائل النقل الخاصة بها، يقع هذا المصنع في البلدية التي يحمل اسمها منبع الغزلان على بعد 35 كلم عن بسكرة، التحاليل الفيزيائية والكيميائية أجريت في مختبرات متخصصة أظهرت أن مصدر هذه المياه المعدنية والصفات التي تتميز بها صالحة للاستهلاك.

#### 2.2. شركة الأشغال العمومية والري "طهراوي":

هذه الشركة تهتم بالأشغال العمومية وأشغال الري المختلفة، رأسمالها الاجتماعي 35 000 000 دج، عدد العمال 280 عامل، وتخطط الشركة للشروع في تنفيذ أشغال كبرى كمحطات تنقية المياه، محطات تحليه المياه والإنشاءات الهندسية كالجسور

### 3.2. عيادة الرازي الجراحية الطبية : نشأة و تأسيس مصحة الرازي

تأسست مصحة الرازي في سنة 2000 و أطلق عليها اسم الطبيب أبو بكر محمد بن يحيى بن زكريا الرازي 250 هـ/864 م - 5 شعبان 311هـ/19 نوفمبر 923 م عالم و طبيب مسلم من أصل فارسي جاء تأسيس المصحة نتيجة حادثة وقعت مع صاحب المصحة و شعوره بالنقص في الخدمات الصحية، و يخضع انشاء المصحات الصحية الخاصة للعديد من الشروط التي تحددها وزارة الصحة و تراقبها لجان مختلفة كلجنة خاصة من الوزارة، الحماية المدنية.....

تأسست مؤقع مصحة الرازي للطب و الجراحة في حي المجاهدين بمدينة بسكرة و هي مبنى مستقل تم تدشينها في 29 جانفي 2002 و هي عبارة عن عيادة استشفائية خاصة تختص في تقديم الخدمات العلاجية الطبية و الجراحية بطاقة سريرية تقدر ب: 34 سرير موزعة على 10 غرف و تضم عددا من أقسام الفحص و التشخيص و الجراحة و هي عيادة استثمارية ربحية. و تحتوي على الاجهزة الاكثر حداثة كما تتم فيها جل العمليات الجراحية الممكنة مع طاقم طبي كفى و ذو مستوى عالي زيادة على الاستعدادات الطبية الجراحية المضمونة 24/ 24 خدمات تقدمها المصحة :

### جدول رقم (05) : الخدمات الطبية والجراحية لمصحة الرازي

الأقسام الجراحية	الأقسام الطبية
- جراحة عامة	- طب الكلى
- جراحة الأطفال	- طب أمراض النساء والتوليد
- جراحة أمراض النساء	- طب الأعصاب
- جراحة الجهاز البولي	- طب العظام
- جراحة العظام والمفاصل	- طب أمراض الجلد
- جراحة الأنف ، الأذن والحنجرة	- طب عام
- الجراحة التجميلية	- التشخيص بالأشعة
- جراحة الأعصاب	- التحاليل المخبرية
- الجراحة بالمنظار	- التضييـد.
- العمليات الجراحية	

3.3. استثمار زراعي في بلدية المزيرة التي تعد واحدة من أهم مناطق زراعة الخضار في بسكرة حيث يتم زراعة الخضر والفواكه بتلك المنطقة

### المطلب الثالث: نطاق عمل مجمع "طهراوي".

ينشط مجمع "طهراوي" في مجالات مختلفة متكاملة على مستوى الوطن حيث كل شركة مكونة للمجمع لها شخصيتها المعنوية المستقلة.

### الفرع الأول: نشاط الشركة القابضة (الأم) شركة طهراوي للتجارة العامة:

يتمثل نشاطها في بيع المواد الفلاحية، لديها مخزن رئيسي على مستوى ولاية بسكرة بالإضافة إلى (06) ستة نقاط بيع موزعة في: بسكرة (وسط المدينة)، الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، تبسة، ورقلة، ومن أجل توفير خدمة ما بعد البيع للزبائن، الشركة تعرض قطع الغيار الأصلية الضرورية لصيانة المعدات.

وقامت الشركة في ولاية بسكرة أيضا، بتخصيص ورشات تصليح وصيانة بكامل المعدات والأدوات التقنية الأساسية، وهذه المواد المستوردة متمثلة في:

↔ **ELECTROPOMPES IMMERGEES**: سلسلة بأقطار متنوعة، ومواد صنع مختلفة: البرونز، الفولاذ المقاوم للصدأ...

↔ **ELECTROPOMPES CENTRIFUGES**: مضخات بقوة ضغط متنوعة ومواد صنع مختلفة، (عمودية وأفقية).

↔ **AGITATEURS ABS**: سلسلة كاملة من معدات ضخ ومعالجة مياه الصرف الصحي.

↔ **POMPES ET STATIONS DE DOSAGE DOSEURO**: مضخات مختلفة التطبيق حسب الاحتياج.

↔ **ELECTROPOMPES DE SERVITUDE**: مضخات المياه (الساحن والبارد)، المضخات الخاصة بصهاريج (المياه، المحروقات)، مضخات التفريغ.

↔ **CENERATEURS DE COURANT**: مولدات كهربائية بقوة تتراوح (2 كيلو فولط أمبير-100 كيلو فولط أمبير).

↔ **CABLES, PIECES ELECTRIQUES ET ARMOIRES DE COMMANDE**: خزائن التحكم، أسلاك كهربائية.

↔ **OBTURATEURS**: خاصة بأعمال شبكات الري، بأقطار مختلفة.

الفرع الثاني: نشاط الشركات التابعة لمجمع "طهراوي".

1. نشاط مصنع المياه المعدنية بمنبع الغزلان: هو مصنع يعمل على مصدر المياه المعدنية حيث أن تدفق هذه

المياه من هذا المصدر حوالي 30 م<sup>3</sup>/ساعة، يتم توزيع هذه المياه تحت اسم منبع الغزلان ولديها عدة نقاط بيع على الصعيد الوطني.

2. نشاط شركة الأشغال العمومية والري: هي شركة قائمة بذاتها تنشط في مجال الأشغال العمومية وأشغال الري

عن طريق الصنفاقات المختلفة من أهمها:

• خزانات المياه العالية ذات السعة الكبيرة (500-2500-5000 م<sup>3</sup>).

• محطات ضخ مياه الصرف الصحي.

- شبكات المياه المعدنية ذات المصدر العميق.
- شبكات الصرف الصحي.
- محطات الضخ عالية السرعة.
- الحفريات ومعداتها اللازمة مع غرف للصمامات والتمديدات الكهربائية.
- أشغال تحويل المياه بين السدود ومحطات معالجة المياه.
- أشغال الري الأخرى المختلفة.

### 3. محجرة طهراوي : يتم من خلالها استغلال تلك المحاجر في استخراج مادة القراني او الحجارة من الصخور واعادة

بيعها لاستعمالها في تعبيد الطرقات والبناء

#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمجمع "طهراوي".

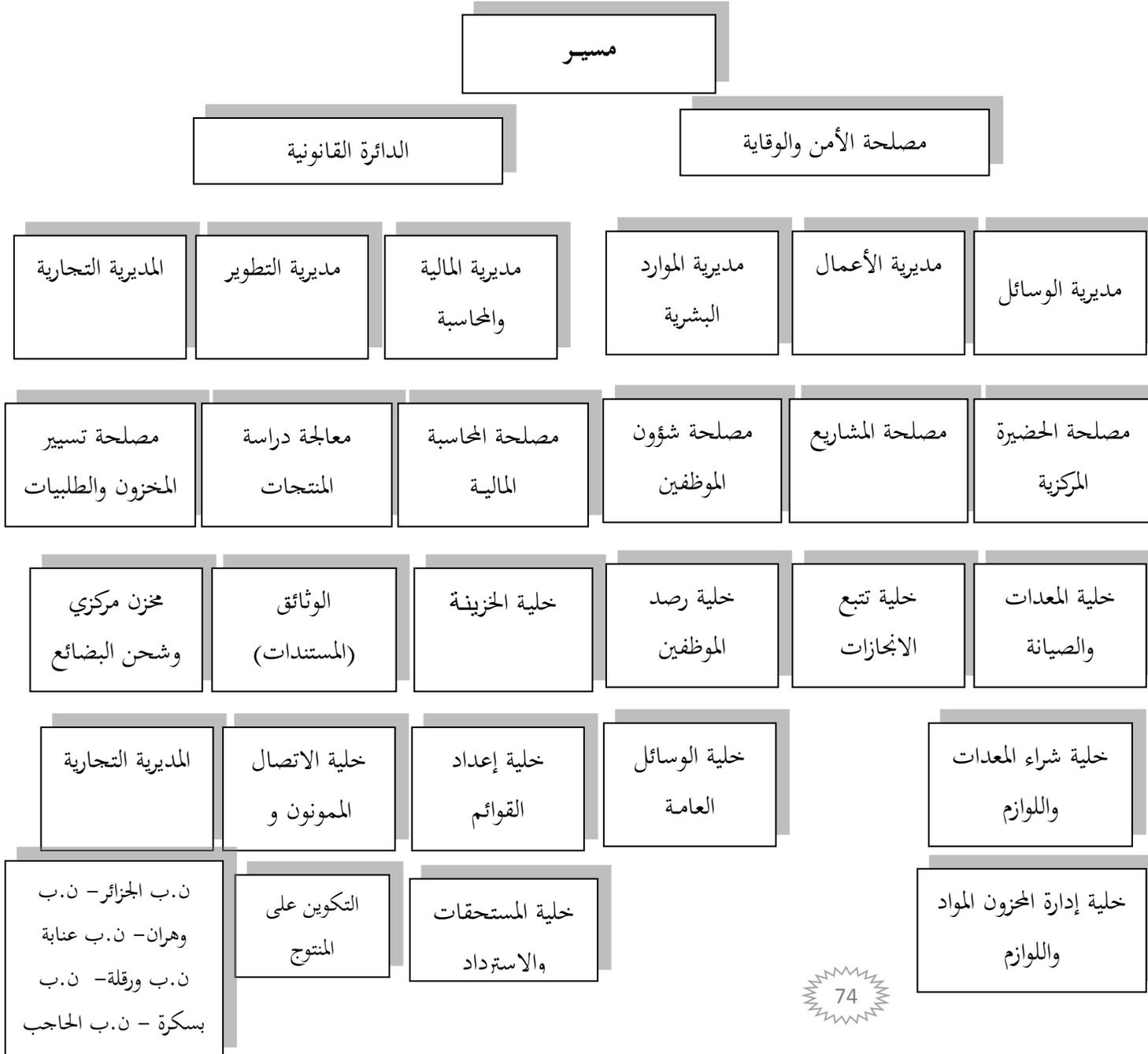
كما هو معلوم أن الهيكل التنظيمي يبين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بشكل متسلسل وتنازلي من خلال.

#### الفرع الاول : مهام مختلف المصالح في مجمع طهراوي.

- **الرئيس المدير العام:** من أفراد عائلة "طهراوي"، مالكي المجمع ومدير للشركة القابضة (الأم)، يشرف على المجمع، وهو المسير الرئيسي، ويتمثل دوره في الإشراف العام على جميع الأعمال والأنشطة المتعلقة بالنشاط والحفاظة على السير الجيد، وتولي الصفقات بالخارج.
- **نائب مدير مساعد:** من أفراد عائلة "طهراوي"، مسير ثانوي يتولى الإشراف على المجمع وجميع الأنشطة المتعلقة به
- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تتمثل مهامها في مراقبة ومتابعة وتنسيق مختلف النشاطات المالية والمحاسبية وتسجيل جميع العمليات اليومية كالشراء التسديدات وغيرها، بالإضافة إلى تحصيل المداحيل ومسك ومتابعة عمليات الحسابات البنكية والصندوق.
- **مصلحة الصيانة:** تسيير وإدارة الحظيرة والممتلكات من المعدات والصيانة الدورية لها.
- **مصلحة الدراسات والصفقات:** تقوم بدراسة وتحليل المشاريع، بالإضافة إلى تقييم وفحص عروض الخدمات، تسيير الصفقات العامة والاتفاقات الخاصة بالدراسة.
- **مصلحة الإنجاز والمتابعة:** انجاز المشاريع ومتابعتها بعد المصادقة عليها، والسهر على حسن تسيير العلاقات المالية للمشاريع وعلى إعادة تقييمها، ومتابعة تخلص وضعيات الأشغال.

- **مصلحة التخزين:** يتم فيها تخزين المنتج التام والمواد الأولية وحسابه لتزويد المصلحة التجارية بجميع المعلومات حول الكمية القابل تسويقها، أيضا تزويد مصلحة المعالجة بالكمية المستطاع استيعابها، أي تربط بين مختلف المصالح في ما يخص المنتج التام.
- **المصلحة التجارية:** تقوم هذه المصلحة بدراسة ملفات الاستيراد وتتبع الحاويات ومصاريف نقلها لإيصالها آمنة، وفي المقابل تتبع عمليات التسديد سواء نقدا أو عن طريق البنك، حسب الاتفاق.
- **خلية الأمن الداخلي:** تقوم هذه المصلحة بالحراسة الداخلية للمجمع ، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمجمع طهراوي



المصدر: مؤسسة طهراوي للتجارة العامة بسكرة

الفرع الثاني : دوافع تكوين مجمع "طهراوي".

- الروابط العائلية: إذ أن مسيري مجمع "طهراوي" إخوة، أبناء (الحاج علي طهراوي) مؤسس الشركة القابضة سنة 1974.
- رغبة المسيرين في التوسع بخلق شركات جديدة مختصة في مجالات متنوعة.
- الرغبة في خلق مجموعة متكاملة من الشركات، تحت إدارة واحدة، مساندة لبعضها البعض ومتكاملة.
- زيادة رأس مال الشركة الأم مؤسسة التجارة العامة، أدى إلى الاستثمار بإنشاء شركات تابعة مستقلة.
- رغبة المسيرين في المساهمة للحد من البطالة بتوظيف أكبر عدد من العمال من خلال التوسع بإنشاء شركات تابعة تكون تحت ادارة واحدة.
- اقتحام الأسواق ومنافسة المجمعات على تلبية حاجات المجتمع.
- توفير الوسائل المختلفة والتكاملية، والتي لا تستطيع الشركة الأم بمفردها توفيرها.
- قدرة الشركة الأم على التفاوض في الحصول على قروض للشركات التابعة لها، وبالتالي يمكن لهاته الأخيرة أن تحقق نتائج مهمة.
- رغبة الشركة الأم في الإستثمار بتكاليف أقل من خلال المؤسسات الصغيرة التابعة لها.
- تخفيض حجم المخاطر التي يتعرض لها المجمع وذلك من خلال انتهاج سياسة تكوين شركات تابعة للشركة الأم، وبالتالي تقسيم المخاطر بين شركات المجمع وهذا من خلال استراتيجيات التنويع.
- إحداث نشاطات مختلفة وهذا عن طريق إنشاء شركات تابعة إنتاجية وأخرى تجارية.
- تحقيق المردودية وذلك بضمان أسواق جديدة وضمان التدفق الدائم للمنتوجات والمبيعات.
- التسيير الجبائي الجيد والغرض منه تخفيض مبالغ الضريبة المستحقة على المجمع، فمن خلال نظام الاندماج الجبائي يمكن للشركة الأم حساب ضريبة وحيدة وهذا بعد ضم لنتيجتها الجبائية نتيجة كل شركة فرعية تابعة لها.
- وبالتالي إجراء عملية مقاصة بين خسائر وأرباح الشركات لنفس المجمع وبهذا تعمل النتائج السلبية على تخفيض الوعاء الخاضع للضريبة ومنه تنخفض مبالغ الضريبة المستحقة.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

ان الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع متغيري الدراسة ومن ثم تحديد تأثير استراتيجيات التنوع في تحسين الاداء التسويقي ، وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات المناسبة.

## المطلب الاول : خصائص مبحوثي الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على بعض الخصائص الديموغرافية التي يمكن أن يكون لها تأثير على اختلاف رؤية أفراد عينة الدراسة من الموظفين في مجمع طهراوي إزاء محاور وأبعاد الدراسة المختلفة. و تناولت هذه الخصائص (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، طبيعة المستجوب، مستوى الخبرة).

ومن خلال المعومات العامة التي تضمنها الجزء الأول من للاستبانة، قمنا باستخلاص الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم تقديمها في شكل تكرارات ونسب مئوية ومن ثم استنتاج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب.

## جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	56,1%
	أنثى	18	43,9%
	المجموع	41	100%
العمر	اقل من 30 سنة	23	56,1%
	من 30 إلى اقل من 39 سنة	10	24,4%
	من 40 إلى اقل من 49 سنة	6	14,6%
	من 50 سنة فأكثر	2	4,9%
	المجموع	41	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	6	14,6%
	جامعي	23	56,1%

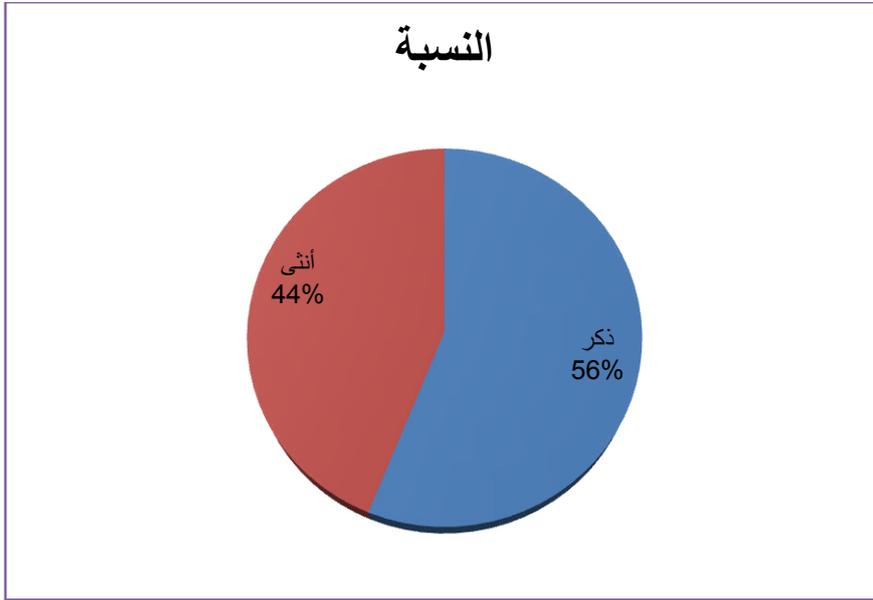
4,9 %	2	مهندس	(الشهادة)
9,8 %	4	مؤهلات اخرى	
12,2 %	5	ماجستير	
2,4 %	1	دكتوراه	
100 %	41	المجموع	
36,6 %	15	أعمال ادارية اشرافية	مجال الوظيفة الحالية
63,4 %	26	أعمال إدارية غير إشرافية	
100 %	41	المجموع	
24,4 %	10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
31,7 %	13	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
22 %	9	من 11 إلى اقل من 15 سنة	
22 %	9	من 15 سنة فأكثر	
100 %	41	المجموع	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.20

نلاحظ من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة أن:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: أغلب عينة البحث من الذكور حيث بلغ عددهم 23 بنسبة 56,1 % في حين بلغ عدد الاناث 18 بنسبة 43,9 % ، وهذه النسب تدل على ان المجمع يوظف كل من الجنسين مما يدل على بداية تغيير للبيئة الثقافية للمؤسسات الجزائرية ، حيث اصبحت تعطي فرصا متساوية لكلا الجنسين في مجال الادارة والشكل الموالي يوضح ذلك:

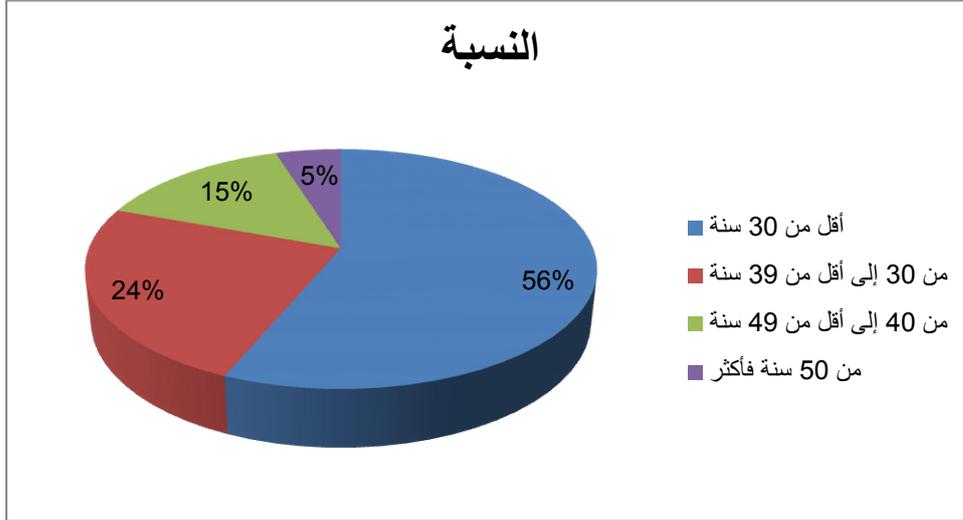
## الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج أكسل

- توزيع أفراد العينة حسب العمر: نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم أقل من 30 سنة والتي مثلت نسبة 56,1% مما يدل على ان المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف الفئة الشبابية وهذا للاستفادة من دراستهم في حين تليها فئة ما بين 30 الى 39 سنة والتي مثلت نسبة 24,4% ثم تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 14,6%، أما الفئة من 50 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتها 4,9% فقد احتلت المرتبة الأخيرة ، هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بعملية تجديد وتوظيف فئة الشباب. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر

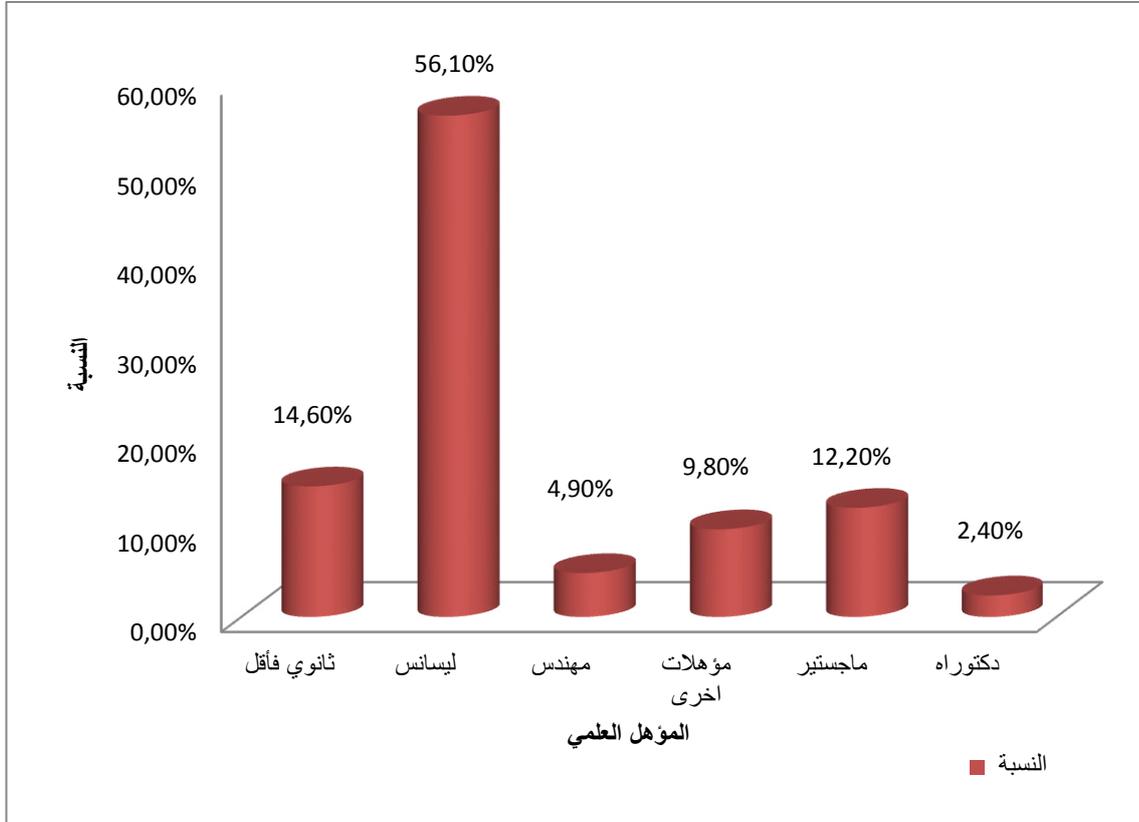


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الاكسل

#### • توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة ليسانس حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى وبلغت نسبتهم 56,1%، وبلغت نسبة حاملي شهادة ثانوي 14,6% والتي تلتها في المرتبة الثانية، في حين احتلت الفئة لحملة شهادة الماجستير المرتبة الثالثة بنسبة 12,2% ثم تليها في المرتبة الرابعة مؤهلات اخرى بنسبة 9,8% وفي المرتبة الخامسة فئة المهندسين بنسبة 4,9% اما المرتبة الأخيرة تأتي لفئة الحاملة لشهادة الدكتوراه بنسبة 2,4%. وبالتالي نلاحظ أن أفراد العينة المبحوثة لديهم مستوى علمي جيد وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية بهدف تحسين أدائها، كما أن هذا يزيد من احتمالات الإجابة الجيدة على عبارات الاستبيان من قبل أفراد العينة، والشكل المولي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

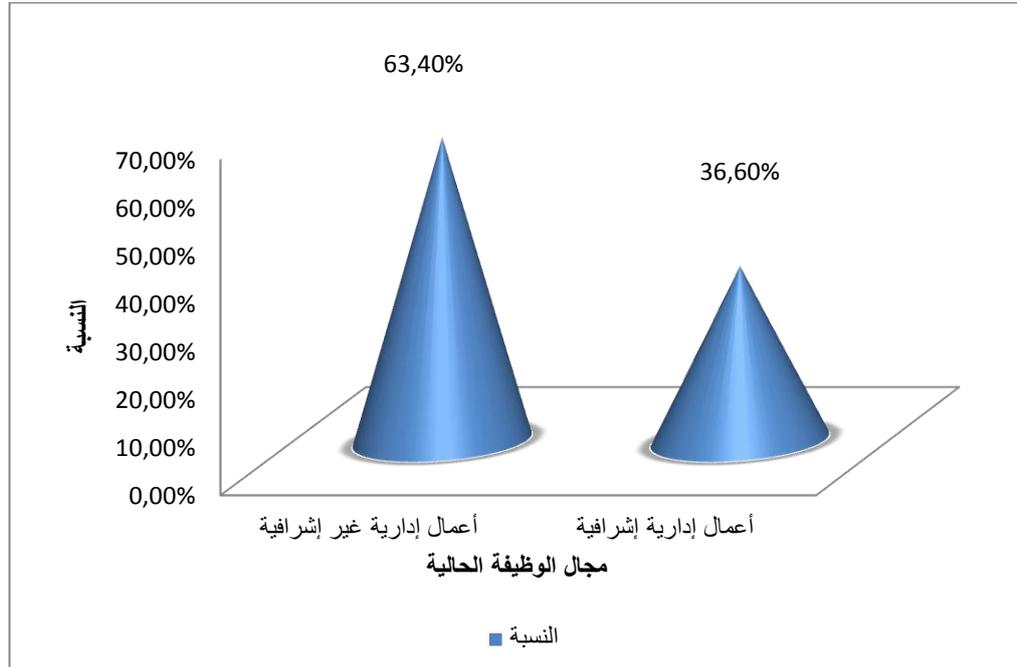


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج أكسل

#### • توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

من خلال الجدول نجد أن الأفراد الذين يشغلون أعمال إدارية غير إشرافية قد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة 63,4% من مجموع أفراد العينة، في حين احتل المرتبة الثانية الأفراد الذين يشغلون أعمال إشرافية بنسبة 36,6% من مجموع أفراد العينة ككل، وهنا تدل النتائج على أن المجمع يختار موظفي الأعمال الإدارية الإشرافية بشكل جيد متقن ويخضع لشروط وتنقيط عن الأعمال الإدارية غير الإشرافية ولكن يتم اختيار كلا الموظفين بكل عناية وتحفظ والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

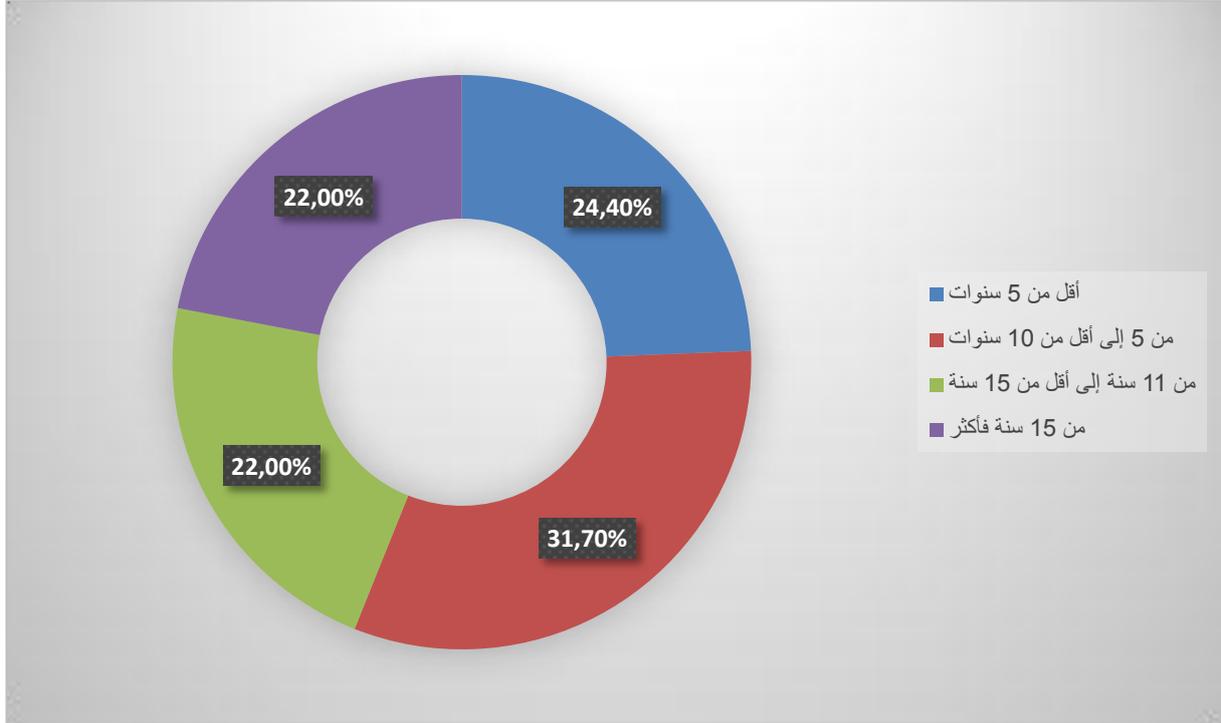


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الاكسل

#### • توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول أن الفئة التي لديها الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة 31,7% وهي تعبر عن رصيد معرفي ومهني للمؤسسة، يجب إستغلاله في حين احتلت المرتبة الثانية الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 24,4% فس حين احتلت المرتبة الثالثة كل من الفئتين التي لديها خبرة من 11 إلى أقل من 15 سنة و خبرة 15 سنة فأكثر بنسبة 22% يجب إستغلالها قبل تقاعد هذه الفئة وبذل الجهود من أجل التشارك في هذا الرصيد مع الطاقات الشابة المستقبلية للمؤسسة ، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الاكسل

### المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي.

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة. والعكس صحيح. والجدول رقم (07) يوضح نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 ( $0.05 < sig$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية

## الجدول (07) اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف-سمرنوف).

المتغير	قيمة z	مستوى الدلالة sig	النتيجة
استراتيجية التنويع	,841	,479	توزيع طبيعي
استراتيجية التنويع و الاداء التسويقي	,823	,507	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وعلية نقبل

الفرضية البديلة بمعنى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية الصفرية

## المطلب الثالث : تحليل محاور الاستبانة (القسم الثاني)

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة والمتعلقة بالمحورين المتمثلين في استراتيجية التنويع والأداء التسويقي، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح سابقا

بعد تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي، سيتم تحديد اتجاهات المبحوثين حول متغيري الدراسة: استراتيجية التنويع والأداء التسويقي .

وبالاعتماد على سلم ليكرت جدول رقم (01) وتم اعتماد المعيار التالي للحكم على المستوى: الحد الأعلى - الحد الأدنى /  $3 = 5 - 1 = 3/1 - 5 = 1.33$  وعلية فإن من 1 إلى 2.33: منخفض من 2.34 إلى 3.67: متوسط من 3.68 فما فوق : مرتفع حسب سلم ليكرت الثلاثي جدول رقم (02)

➤ المحور الاول: اتجاهات افراد العينة حول المتغير المستقل استراتيجية التنوع:

جدول رقم (08): تحليل اراء المبحوثين من خلال لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد استراتيجية التنوع (الاسواق -

(المنتجات)

درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		لا موافق	غير موافق	العبارات	
				تماما	موافق				
				العدد	العدد				
				%	%	%	%		
مرتفع	7	1,263	3,83	15	15	3	4	تسعى المؤسسة الى تعديل تشكيلة منتجاتها من اجل الحصول على حصص سوقية جديدة	
				36,6	36,6	3	5		
مرتفع	5	,571	4,22	12	26	3	0	تعمل المؤسسة على تصنيف العملاء وتحديد الفئات المربحة من الزبائن وذلك من اجل فتح فروع جديدة لها	
				29,3	63,4	7,3	0		
مرتفع	6	,558	4,20	11	27	3	0	يساهم التنوع في الاسواق في زيادة حجم مبيعاتها	
				26,8	65,9	5,9	4,1		
مرتفع	8	1,100	3,80	13	15	5	8	تسمح استراتيجية التنوع بتقديم العرض المناسب للقطاع من السوق المستهدف	
				31,7	36,6	12,2	19,5		
مرتفع	4	,830	4,24	18	17	4	2	تسعى المؤسسة الى تعديل تشكيلة منتجاتها وهذا حسب رغبات زبائنها للمحافظة على حصتها السوقية	
				43,9	41,5	9,8	4,9		
مرتفع	2	,709	4,44	22	16	2	1	0	ساهمت استراتيجية التنوع المنتجات

				53,7	39,0	4,9	2,4	0	لدى المؤسسة في زيادة الحصة السوقية من خلال تقديمها لمنتجات جديدة مقارنة بمنافسيها
مرتفع	3	,581	4,37	17	22	2	0	0	تعمل المؤسسة على تصنيف العملاء وتحديد الفئات المربحة من الزبائن من خلال التنوع في المنتجات
				41,5	53,7	4,9	0	0	
مرتفع	1	,494	4,61	25	16	0	0	0	تسعى المؤسسة الى تطوير منتجاتها وهذا من خلال اكتسابها خبرة في مجال انتاجها .
				61,0	39,0	0	0	0	
-	-	,31653	4,2134						المجموع

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية رقم (08) نلاحظ أن بعد استراتيجية التنوع جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.213) بانحراف معياري قدره (0.3165)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ 3.67-5] حسب مقياس ليكرت الخماسي وما يوافق في السلم الثلاثي مما يعني أن هذا البعد يشكل لدى عينة البحث درجة موافقة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين (3.80 - 4.61) والانحرافات المعيارية ما بين (1.100 - 3.80)

حيث جاءت في المرتبة الاولى عبارة "تسعى المؤسسة الى تطوير منتجاتها وهذا من خلال اكتسابها خبرة في مجال انتاجها" حيث بلغ اعلى من المتوسط الحسابي العام 4.61 وانحراف معياري 0494 وهذا راجع الى كون المجمع يهتم بالمنتجات التي يقدمها من مزارعه في بلدية مزيرعة حيث كان هو اول مجال يدخل فيه في بداية مساره التجاري الانتاجي حيث سعى الى انتاج منتجات زراعية ذات جودة عالية باستعمال اساليب حديثة في الزراعة والسقي وكذا اسمدة متطورة للتربة وبيدور، وكان يسهر على هذا المجال مهندسون زراعيون من داخل وخارج الوطن وبهذا اكتسبت خبرة كبيرة في مجال الزراعة مما جعلها تسعى دائما لتطوير وتقديم افضل المنتجات في مجالها

فيما حصلت عبارة "ساهمت استراتيجية التنوع المنتجات لدى المؤسسة في زيادة الحصة السوقية من خلال تقديمها لمنتجات جديدة مقارنة بمنافسيها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.44 وانحراف معياري 0.709 لان مجمع

طهراوي كان يسعى الى كسب زبائن في المجالات التي يبرع فيها وباختيار الوسائل او المعدات التي تعتبر متداولة ومتناولة من طرف الفئة السوقية المستهدفة وجاءت العبارات " تعمل المؤسسة على تصنيف العملاء وتحديد الفئات المرغبة من الزبائن من خلال التنوع في المنتجات في المرتبة الثالثة وهذه العبارة اكدت لنا العبارة التي قبلها لان مجمع طهراوي له مجموعة من الانشطة في مجالات عدة يسعى دائما الى تلبية حاجات ورغبات زبائنه عن غيره من منافسيه مثل توفير معدات و الالات الزراعة ذات النوعية الجيدة و المنتجات الفلاحية ،الخدمات الطبية والجراحية على مستوى عيادة الرازي كل هذه الانشطة تقدم خدمات بجودة عالية بحيث يسعى مجمع طهراوي لكسب زبائن جدد

اما بالنسبة للمرتبة الرابعة والخامسة والسادسة فقد تقاربت متوسطاتها الحسابية وكانت على التوالي **4.24**، **4.22**، **4.20** وانحازت معياري **0.830**، **0.571**، **0.558** على الترتيب، وجاءت العبارات " تسعى المؤسسة الى تعديل تشكيلة منتجاتها وهذا حسب رغبات زبائنها للمحافظة على حصتها السوقية " و " تعمل المؤسسة على تصنيف العملاء وتحديد الفئات المرغبة من الزبائن وذلك من اجل فتح فروع جديدة لها " و " يساهم التنوع في الاسواق في زيادة حجم مبيعاتها " واضحة وسهلة الفهم من طرف المتلقي حيث تسمح بالفهم والتفرقة بين مختلف مميزات الخدمات والمنتجات التي يقدمها مجمع طهراوي في سعيه جاهدا لتعديل تشكيلة منتجاته ورغبات زبائنه وهذا للمحافظة على حصته السوقية كما يعمل على توفير كل ما يحتاجه عملائه او زبائنه مقارنة بمنافسيه وهذا من خلال فتح فروع جديدة لتقريب السلع للزبون هذا ما يساهم في زيادة مبيعاته و " تسعى المؤسسة الى تعديل تشكيلة منتجاتها من اجل الحصول على حصص سوقية جديدة " و " تسمح استراتيجية التنوع بتقديم العرض المناسب للقطاع من السوق المستهدف " في المرتبات السابعة والثامنة بمتوسطات حسابية **3.83** و **3.80** وانحرافات معيارية **1.263**، **1.100** على الترتيب ومنه نستنتج ان مجمع طهراوي يتبنى استراتيجية التنوع في الاسواق بفتحها تقريبا 6 فروع في ولايات مختلفة من الوطن وهذا لتلبية حاجات زبائنه في الوقت المناسب كما ان لديدع تنوع في المنتجات او الانشطة الزراعية منها والطبية الجراحية والاشغال العمومية والري ،مصنع المياه المعدنية بمنبع الغزلان... الخ

جدول رقم (09): تحليل آراء الباحثين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة للاداء التسويقي - بعد الحصة السوقية-

العبارة	غير موافق تماما	لا موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	موافق	موافق	لا موافق	غير موافق
										العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%
اعتماد المؤسسة التنوع في المنتجات اسهم في زيادة عدد الزبائن الجدد	0	2	8	16	15	4.07	0.877	2	مرتفع				
	0	4,9	19,5	39,0	36,6								
يساعد التنوع في الاسواق على واستهداف زبائن جدد في نفس القطاعات	4	3	5	16	13	3.76	1.261	4	مرتفع				
	9,8	7.3	12,2	39,0	31,7								
يساهم التنوع في المنتجات على زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية	0	2	5	16	18	4.22	0.852	1	مرتفع				
	0	4.9	12,2	39,0	43,9								
يساعد التنوع في المنتجات على خدمة قطاعات سوقية جديدة	4	2	5	12	18	3.93	1.292	3	مرتفع				
	9,8	4,9	12,2	29,3	43,9								
اعتماد المؤسسة على التنوع في المنتجات يتطلب فتح فروع جديدة للمؤسسة لتغطية الطلب	4	2	6	10	19	3.93	1.311	3	مرتفع				
	9,8	4,9	14,6	24,4	46,3								
المجموع						3.9805	0.73458	-	-				

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد الحصة السوقية بشكل عام بلغ (3.980) بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي (0.734) اقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات،

كما ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع "مرتفع" ، كما ان متوسطات اجابات افراد العينة البحث تراوحت بين (4.22- 3.76) كما ان الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.261- 0.852)

❖ حيث جاءت العبارة الثالثة " يساهم التنوع في المنتجات على زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.852) ويعني ان المجمع يسعى الى كسب وزيادة حصته السوقية من خلال التنوع في منتجاته اي زيادة تشكيلة منتجاته سواء في نفس النشاط مثل مصنع منبج الغزلان للمياه المعدنية اضافة الى تحضير فتح تشكيلة جديد من المشروبات الغازية والعصائر

❖ في حين احتلت العبارة الاولى " اعتماد المؤسسة التنوع في المنتجات اسهم في زيادة عدد الزبائن الجدد " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.877) حيث ان مجمع طهراوي يسعى الى كسب زبائن جدد من خلال دراسة حاجات الزبائن ورغباتهم مقارنة بالمنافسين من خلال الجودة والتنوعية وتوفيرها في الوقت مع تقديم خدمات ما بعد البيع في توفير قطع غيار اصلية الضرورية لصيانة المعدات

❖ في حين جاءت كل من العبارتين الرابعة والخامسة على التوالي " يساعد التنوع في المنتجات على خدمة قطاعات سوقية جديدة" و " اعتماد المؤسسة على التنوع في المنتجات يتطلب فتح فروع جديدة للمؤسسة لتغطية الطلب" في المرتبة الثالثة من ناحية الاهمية بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري لكل منهما على التوالي (1.292) و (1.311)

❖ بينما كانت العبارة الثانية " يساعد التنوع في الاسواق على واستهداف زبائن جدد في نفس القطاعات " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.261) هذا يدل ان مجمع طهراوي لا يسعى الى التنوع في الاسواق لاستهداف زبائن جدد في نفس القطاع او النشاط حسب اجابات المبحوثين وهذا نظرا لان مجمع طهراوي لديه فروع او اسواق في (06) اماكن من ولايات الوطن وهم وسط مدينة بسكرة ، الجزائر العاصمة ، وهران، عنابة، تبسة ، ورقلة

دول رقم (10): تحليل آراء المبحوثين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة للاداء التسويقي - بعد الربحية -

درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	لا	غير	العبارات			
				تماما	موافق	محايد	موافق	موافق				
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
				%	%	%	%	%				
مرتفع	4	1.170	3.93	15	17	2	5	2	حققت المؤسسة ارباحا عالية خلال السنوات الاخيرة من جراء اعتمادها التنوع في المنتجات			
				36,6	41,5	4,9	12,2	4,9				
مرتفع	3	0.500	4.00	4	34	2	1	0	ساهمت عملية تنوع في الاسواق على تحقيق عائد على حق الملكية للمساهمين في المؤسسة اعلى خلال السنوات الاخيرة			
				9,8	82,9	4,9	2,4	0				
مرتفع	2	0.733	4.37	20	17	3	1	0	يساعد التنوع في المنتجات على النمو والتوسع وبالتالي الاستثمارية في الاسواق			
				48,8	41,5	7,3	2,4	0				
مرتفع	1	0.675	4.51	25	12	4	0	0	يساهم التنوع في المنتجات بالمؤسسة في رفع ربحيتها عن طريق جذب الزبائن المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين			
				61,0	29,3	9,8	0	0				
متوسط	5	1.185	3.46	1	32	1	7	0	يساهم التنوع في تعزيز المركز المالي للمؤسسة			
				2,4	78,0	2,4	17,1	0				
-	-	0.47334	4.0537	المجموع								

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد الربحية بشكل عام بلغ (4.053) بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي (0.473) اقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات، كما ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع او درجة الموافقة كانت "مرتفع" باستثناء عبارة " يساهم التنوع في تعزيز المركز المالي للمؤسسة " التي كانت درجة موافقتها "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.46) بانحراف معياري (1.185) مما يدل ان التنوع في المنتجات ليس بالضرورة يؤدي الى تعزيز مركزها المالي حيث نجد ان بعض من أنشطة مجمع طهراوي يكون ناتجها خسارة هذا يعود للأسباب التالية سياسة التقشف المتبعة من طرف الدولة وفرض رسوم جمركية على السلع المستوردة مما يجلب المجمع يتراجع في استيراد بعض السلع (الات ومعدات.... خاصة بالري والتعدين) لزبائنها مما يؤدي الى نقص مبيعاتها وتراجع ارباحها في نشاط من انشطتها وبالتالي تستند في تمويلها على أنشطة اخرى اما من نفس النشاط او من أنشطة اخرى او قطاعات اخرى لمجمع طهراوي ، كما ان متوسطات اجابات افراد العينة البحث تراوحت بين (3.46-4.51) و الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.675-1.185).

- ❖ حيث جاءت في المرتبة الاولى عبارة " يساهم التنوع في المنتجات بالمؤسسة في رفع ربحيتها عن طريق جذب الزبائن المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين" بمتوسط حسابي ( 4.51) وانحراف معياري (0.675) ويعني ان المجمع يسعى الى كسب زبائن جدد اضافة الى تعزيز الولاء لدى زبائنها الحاليين وهذا من خلال توفير السلع والمنتجات وهذا في صالح المؤسسة بهدف رفع ربحيتها
- ❖ اما في المرتبة الثانية "يساعد التنوع في المنتجات على النمو والتوسع وبالتالي الاستمرارية في الاسواق" بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.733)
- ❖ في حين العبارة " ساهمت عملية تنوع في الاسواق على تحقيق عائد على حق الملكية للمساهمين في المؤسسة اعلى خلال السنوات الاخيرة" اخذت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.50)
- ❖ بينما كانت عبارة " حققت المؤسسة ارباحا عالية خلال السنوات الاخيرة من جراء اعتمادها التنوع في المنتجات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري (1.170) حيث ان اجابات المبحوثين تدل على ان مجمع طهراوي لم يحقق ارباح عالية خلال السنوات الاخيرة من جراء اعتماد استراتيجية التنوع في المنتجات وهذا راجع للظروف الاقتصادية الراهنة وسياسة التقشف المنتهجة من طرف الدولة والتي ادت بالمجمع الى الحد من استيراد بعض الالات ، كما ان المجمع قد يضم أنشطة لا تحقق ارباح للمجمع بل تعتمد على أنشطة اخرى مثل الأنشطة الزراعية التي تعد الاقد في مجالها

❖ في حين كانت العبارة " يساهم التنوع في تعزيز المركز المالي للمؤسسة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.46) و بانحراف معياري قدره (1.185) هذا ما يوضح لنا اراء المستجوبين من خلال اجابتهم في العبارة السابقة مما يؤكد لنا ان التنوع في المنتجات ليس بالضرورة يؤدي الى تحقيق ارباح فقد تحتوي على أنشطة تحقق خسارة وتغطيها أنشطة اخرى تبرع فيها

جدول رقم (11): تحليل اراء المبحوثين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة للاداء التسويقي - بعد قوة العلامة التجارية-

العبارة	غير موافق تماما	لا موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
يساعد التنوع في المنتجات بالمؤسسة على الحصول على ثقة العملاء	0	0	7	5	29	4.37	1.135	1	مرتفع					
	0	0	17,1	12,2	70,7									
يدعم التنوع في المنتجات بالمؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد اي تقليد	0	7	3	23	8	3.78	0.962	4	مرتفع					
	0	17,1	7,3	56,1	19,5									
تساعد العلامة التجارية العملاء على الشعور بالثقة اتجاه سلع المؤسسة	0	7	3	24	7	3.76	0.943	5	مرتفع					
	0	17,1	7,3	58,5	17,1									
العلامة التجارية للمؤسسة أكثر شهرة من العلامات التجارية المنافسة	0	5	4	15	17	4.07	1.010	3	مرتفع					
	0	12,2	9,8	36,6	41,5									
التنوع في الاسواق يعكس قوة العلامات التجارية للمؤسسة	0	3	5	18	15	4.10	0.889	2	مرتفع					
	0	7,3	12,2	43,9	36,6									
المجموع	-	-	-	-	-	4.014	0.418	-	-					

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد قوة العلامة التجارية بشكل عام بلغ (4.014) بالنسبة للانحراف المعياري يقدر ب (0.418) فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي اقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، ووفقا لمعيار الدراسة فان الاتجاه العام لاجابات افراد العينة حول بعد قوة العلامة التجارية تشير الى مستوى مرتفه ، كما ان متوسطات اجابات افراد العينة البحث تراوحت بين (3.76-4.014) و الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.418 - 0.953).

❖ حيث جاءت العبارة الاولى " يساعد التنوع في المنتجات بالمؤسسة على الحصول على ثقة العملاء " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.135) ويعني ان المجمع يسعى الى كسب ثقة الزبون وولائه من خلال تلبية حاجاته ورغباته وهذا يكون بقدره المؤسسة وعلمها بما يحتاجه السوق من حاجات اي معرفة الفرص واقتناصها بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وهذا من اجل كسب ثقة وولاء الزبون هذا ما يجعل المجمع يحافظ على سمعة وقوة علامته التجارية

❖ اما في المرتبة الثانية " التنوع في الاسواق يعكس قوة العلامات التجارية للمؤسسة " العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.889) حيث اكدت اجابات المبحوثين ان قوة العلامة التجارية لمجمع طهراوي تعكسه تبني استراتيجية التنوع في الاسواق لاشتهار علامته التجارية بتقديم معدات ومنتجات ذات جودة وخدمات ما بعد البيع تسمح بارتباط زبائنها بالمجمع وولائهم لها وذلك ثقفا في علامتها التجارية

❖ في حين احتلت العبارة الرابعة " العلامة التجارية للمؤسسة اكثر شهرة من العلامات التجارية المنافسة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.010) حيث كانت اجابات المبحوثين تدل على ان العلامة التجارية للمؤسسة تواجه منافسة فهي ليست وحدها في الاسواق بوجود مؤسسات منافسة في السوق هذا لا يعني ان المؤسسة ليست مشهورة عند الزبائن بل يدل على حدة المنافسين في نفس القطاع

❖ بينما العبارة الثانية " يدعم التنوع في المنتجات بالمؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد اي تقليد تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري (0.962) هذا يعني ان استراتيجية التنوع في المنتجات سواء بتطوير المنتج نفسه او بتوسيع تشكيلة المنتجات او خلق منتج جديد تماما مختلف عن باقي تشكيلة المنتجات لا تأتي بالظورة لتحمي خصائص منتجاتها من التقليد نظرا لتطورات التكنولوجيا المتسارعة وهنا قد تدخل فيها اسباب اخرى وهي عدم تبني المؤسسة اليقضة الاستراتيجية في معرفة واستباق المستقبل لاقتناص الفرص وتجنب التهديد مثل تقليد منتجاتها

❖ بينما احتلت المرتبة الخامسة العبارة الثالثة " تساعد العلامة التجارية العملاء على الشعور بالثقة اتجاه سلع المؤسسة " العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري (0.943) حيث ان اجابات المبحوثين تدل على اما على عدم فهمهم للعبارة او عدم اهتمامهم بالاجابة على عبارات الاستبانة لانه يوجد اختلاف في اجابت

المبحوثين حول العلامة التجارية باعتبار ان مجمع طهراوي لديه اسواق عدة يضم مجموعة من القطاعات او الانشطة بمختلف انواع الزبائن حيث ان بداية نشاطه كانت منذ 1974 مما يجعل المجمع يكتسب زبائن لديهم ولاء لسلع وخدمات المجمع وهذا بناء على الخدمات المقدمة مما يزيد ثقة الزبون فيها و هذا الاخير يكسبه سمعة جيدة تنعكس طبعاً على العلامة التجارية او شعار المجمع

جدول رقم (12): تحليل آراء المبحوثين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة للاداء التسويقي - بعد رضى الزبون-

العبارة	غير موافق تماماً	لا موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
تحرص المؤسسة من خلال تبنيها التنوع في المنتجات على زيادة فهم حاجات ورغبات الزبائن	0	0	5	29	7	4.05	0.545	3	مرتفع					
	0	0	12,2	70,7	17,1									
يرتبط رضا زبائنها بنوعية المنتجات التي توفرها المؤسسة لعملائها	0	3	5	17	16	4.12	0.900	2	مرتفع					
	0	7,3	12,2	41,5	39,0									
الزبائن الراضون بمنتجات المؤسسة هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم الى زبائن ذو ولاء مرتفع للمؤسسة	0	0	0	11	30	4.73	0.449	1	مرتفع					
	0	0	0	26,8	73,2									
يعكس رضا الزبون نجاح المؤسسة في توفير منتجات تلبي حاجاتهم في الوقت المناسب	0	1	3	30	7	4.05	0.590	3	مرتفع					
	0	2,4	7,3	73,2	17,1									
المجموع						4.2378	0.273	-	-					

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد رضى الزبون بشكل عام بلغ (4.237) بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي (0.273) اقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، ووفقا لمعيار الدراسة فان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد رضى الزبون تشير الى مستوى موافق ،

❖ حيث جاءت العبارة الثالثة " الزبائن الراضون بمنتجات المؤسسة هم اكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم الى زبائن ذو ولاء مرتفع للمؤسسة " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي ( 4.73) وانحراف معياري (0.449) ويعني ان المجمع يسعى الى كسب ولاء زبائنه و تعزيزه وهذا من خلال توفير المعدات والمنتجات وكذا من خلال تقديم خدمات مابعد البيع والمتمثلة في : توفير قطع غيار المعدات الاصلية لصيانتها ،وكذا تقديم خدمات واستشارات في مجال الهندسة الزراعية من طرف خبراء ومتخصصين لكل من يهمله الجانب الزراعي

❖ اما في المرتبة الثانية " يرتبط رضا زبائنها بنوعية المنتجات التي توفرها المؤسسة لعملائها " بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.90) ويعني ان المجمع يسعى الى تقديم خدمات ذات جودة وهذا ما يلاحظ في عيادة الرازي للخدمات الطبية والجراحية ، كما نلاحظها في مصنع منبع الغزلان للمياه المعدنية من خلال توفير السلع لزبائن في الوقت والمكان المناسبين ، كما نلاحظها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية في المجال الزراعي من بلدية المزيرة وهذا بادخال تعديلات وبرامج التطوير والزراعة الحديثة وهذا لكسب رضى الزبون ، كما يسعى المجمع الى توفير المعدات الفلاحية ولواحقها الاساسية بنوعية جيدة

❖ في حين احتلت المرتبة الثالثة كل من العبارات الاولى والرابعة على التوالي " تحرص المؤسسة من خلال تبنيها التنوع في المنتجات على زيادة فهم حاجات ورغبات الزبائن " و " يعكس رضا الزبون نجاح المؤسسة في توفير منتجات تلبي حاجاتهم في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري (0.545)- (0.590) على التوالي بدرجة موافق يعني هذا ان مجمع طهراوي يحرص على زيادة فهم حاجات ورغبات زبائنه وتنعكس هذه الاخير على توفير منتجات ومعدات تلبي حاجاتهم مما يجعل الزبائن راضون

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (one sample test t) لتحليل فقرات الإستبانة والجداول الآتية التي تحتوي على النسب المئوية للبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل عبارة وتكون العبارة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05)، وتكون العبارة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية (أو مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، وتكون آراء العينة في العبارة المحايدة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبناء على ذلك تم تحليل النتائج المتحصل عليها كما يلي :

المطلب الاول : التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

$H_0$  : " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

الجدول رقم (13) اختبار اثر إستراتيجية التنويع (X) على تحسين الأداء التسويقي (Y)

المتغير	قيمة t	مستوى الدلالة sig
استراتيجية التنويع والاداء التسويقي	78,953	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نرى أن مستوى الدلالة جاء أقل من 0,05 أين بلغ قيمة 0,000 ما يعني أن الباحثين موافقون إجمالاً على أن إستراتيجية التنويع المتبناة في هذا البحث تآثر وتساهم في تحسين الأداء التسويقي بابعادها الاربعه ( الحصة السوقية ، الربحية ، قوة العلامة التجارية، رضى العميل ) لدى موظفي واطارات مجمع طهراوي -بسكرة- ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ومنه يوجد تأثير كبير لإستراتيجية التنويع على تحسين الاداء التسويقي في مجمع طهراوي بسكرة ومنه نقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية كبير لإستراتيجية التنويع في تحسين الاداء التسويقي بالمجمع طهراوي بسكرة

## المطلب الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الاولى

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع في تحسين الحصة السوقية المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

الجدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الخاصة باستراتيجية التنوع وبعد الحصة السوقية الموجه لمجمع طهراوي اجابات افراد عينة البحث

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1.	اعتماد المؤسسة التنوع في المنتجات اسهم في زيادة عدد الزبائن الجدد	4.07	0.877	7,833	,002
2.	يساعد التنوع في الاسواق على استهداف زبائن جدد في نفس القطاعات	3.76	1.261	3,841	,026
3.	يساهم التنوع في المنتجات على زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية	4.22	0.852	9,167	,106
4.	يساعد التنوع في المنتجات على خدمة قطاعات سوقية جديدة	3.93	1.292	4,593	,000
5.	اعتماد المؤسسة على التنوع في المنتجات يتطلب فتح فروع جديدة للمؤسسة لتغطية الطلب	3.93	1.311	4,526	,000
	استراتيجية التنوع وتحسين بعد الحصة السوقية			34,697	,000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن :

- في هذا البعد لم يوافق الأفراد على عبارة واحدة أين ظهر مستوى دلالتها أعلى من 0,05 وقد بلغ 0,106، ما يعني أن المبحوثين غير موافقين على أنه " يساهم التنوع في المنتجات على زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية " جاءت سلبية، بمعنى أن أفراد عينة البحث لا يرون أن استراتيجية التنوع في المنتجات تؤدي بالضرورة الى زيادة حجم المبيعات فمؤخرا وبعد الظروف الراهنة فيما يخص الازمة الاقتصادية (سياسة التقشف ) مما يجعل مجمع طهراوي يقلل من استيراد بعض المعدات ، كما تقل نسبة المبيعات وهذا راجع الى ارتفاع اسعار بعض المعدات بسبب الضريبة المفروضة عليها جراء عملية التقشف ،
  - أما باقي عبارات هذا البعد بتحسين الحصة السوقية فقد كانت ايجابية، أي أنهم يؤيدون ما جاء في محتواها، بمعنى أن المبحوثين هنا يرون أن اعتماد المؤسسة على استراتيجية التنوع في المنتجات قد تسهم في استهداف زبائن جدد قد يكونو لنفس القطاع او لقطاعات اخرى او انشطة اخرى كما يسهم ايضا التنوع في المنتجات بفتح فروع جديدة للمؤسسة لتغطية الطلب
- بالتالي جاء بعد الحصة السوقية عند مستوى دلالة 0.00 (اقل من 0.05) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن استراتيجية التنوع لديها اثر في تحسين الحصة السوقية وزيادتها سواء بزيادة الحصة السوقية او استهداف اسواق اخرى من طرف مجمع طهراوي -بسكرة - ،وبالتالي فان عمق الاثر يظهر لأفراد عينة البحث من خلال(زيادة عدد الزبائن ،زيادة حجم المبيعات ،فتح فروع جديدة لتغطية الطلب ) يحسن من زيادة الحصة السوقية لديهم .

وحسب الجدول السابق نرفض الفرضية الفرعية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة حيث أن قيمة t الجدولية أكبر من قيمة t المحسوبة بواقع 34.697 ومستوى دلالة 0,05 ، اي انه يوجد تأثير كبير لإستراتيجية التنوع في تحسين الحصة السوقية لمجمع طهراوي بسكرة ومنه نقبل الفرضية البديلة : أي يوجد هناك تاثير كبير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع في تحسين الحصة السوقية لمجمع طهراوي - بسكرة -

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثاني :

الجدول رقم (15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الخاصة باستراتيجية التنوع وبعد الربحية الموجه لمجمع طهراوي اجابات افراد عينة البحث

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1.	حققت المؤسسة ارباحا عالية خلال السنوات الاخيرة من جراء اعتمادها التنوع في المنتجات	3.93	1.170	5,071	,000
2.	ساهمت عملية تنوع في الاسواق على تحقيق عائد على حق الملكية للمساهمين في المؤسسة اعلى خلال السنوات الاخيرة	4.00	0.500	12,806	,502
3.	يساعد التنوع في المنتجات على النمو والتوسع وبالتالي الاستمرارية في الاسواق	4.37	0.733	11,926	,003
4.	يساهم التنوع في المنتجات بالمؤسسة في رفع ربحيتها عن طريق جذب الزبائن المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين	4.51	0.675	14,337	,510
5.	يساهم التنوع في تعزيز المركز المالي للمؤسسة	3.46	1.185	2,503	,002
	استراتيجية التنوع وتحسين بعد الربحية			54,836	,000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

- في هذا البعد لم يوافق الأفراد على العبارة الثانية أين ظهر مستوى دلالتها أعلى من 0,05 وقد بلغ 0,502، مما يعني أن المبحوثين غير موافقين على أنه " ساهمت عملية تنوع في الاسواق على تحقيق عائد على حق الملكية للمساهمين في المؤسسة اعلى خلال السنوات الاخيرة " جاءت سلبية، بمعنى أن أفراد عينة البحث لا يرون أن مجمع طهراوي يحقق عائد على حق الملكية للمساهمين اعلى في السنوات الاخيرة بسبب التنوع في الاسواق وهذا قد يكون راجع الى سياسة الدولة مؤخرًا في عملية النقشف وتخفيض الاستيراد ورفع الرسوم الجمركية على الواردات مما يجعل المجمع ينقص من استيراد بعض الآلات التي يحتاجها زبائن في قطاع الري والهندسة الزراعية والهندسة الكهربائية ، وهذا ما دل عليه مستوى الدلالة حيث بلغ 0,502.

● بالنسبة للعبارة الرابعة كانت أيضا فيها آراء المبحوثين سلبية أين كان مستوى الدلالة 0,510، حيث أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه " يساهم التنوع في المنتجات بالمجمع في رفع ربحيتها عن طريق جذب الزبائن المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين"، وهذا لا يرتبط بالنسبة لهم في رفع أرباحها عن طريق جذب الزبائن المرتقبين و تعزيز الولاء لدى الحاليين، و بالتالي يعود السبب في ذلك الى التنوع في المنتجات في حد ذاته اي نوع المنتجات او تشكيلة المنتجات التي تم عرضها، ويعود السبب اما الى ارتفاع اسعارها في فترة معينة بسبب ارتفاع الضريبة على الاستيراد او يرجع السبب الى اختيار تشكيلة المنتجات المطروحة في السوق حيث ان مجمع طهراوي برع في مجال الزراعة بدرجة كبيرة لما له باع طويل فيا كما ساهم في ذلك اختياره للمنطقة الجغرافية بلدية مزيرعة تمتاز المنطقة بمحسوبة تربتها مما ساهم كثيرا في انتاج منتجات ذات جودة عالية وطبيعة، وهذا ما أكدته خبرته العالية في هذا المجال كما انه يقوم بالاستعانة بالخبراء والباحثين في تطويره، كما انه يقدم النصائح والاستشارات والدعم لمن يريد ذلك من الفلاحين، بينما يكون قد اساء اختيار طرح بعض الاعمال في السوق مثل محجرة طهراوي التي تعاني من بعض المشاكل ويعود في ذلك السبب الى اختيار عمالها مما ادى الى عدم جذب الزبائن لها وذهابهم الى المنافسين، لم ينجحوا في اختيار تشكيلات انتاجية مما ادى الى تحقيق خسارة وبالتالي الاعتماد على أنشطة اخرى تعتبر أنشطة البقرة الحلوب للمؤسسة اي هي التي تدعم الأنشطة الأخرى والتي تعتبر في مرحلة الاوزان الميئة تحمل المجمع عبء تكاليفها فقط

● أما باقي عبارات هذا البعد فقد كانت ايجابية، أي أنهم يؤيدون ما جاء في محتواها، بمعنى أن المبحوثين هنا يرون أن التنوع في المنتجات يساعد على النمو والتوسع وبالتالي الاستمرارية في الاسواق كما يساعد على تعزيز مركزها المالي وهذا من خلال اختيار التشكيلات المناسبة من المنتجات والتي تساعد في تحقيق ارباح لمجمع طهراوي- بسكرة - يساعدهم على رفع الربحية وتحسين الاداء التسويقي .

بالتالي جاء بعد الربحية عند مستوى دلالة 0.00 (اقل من 0.05) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن استراتيجية التنوع لها تأثير على رفع ربحية مجمع طهراوي - بسكرة - حيث يرتبط بتحسين الأداء التسويقي لمجمع طهراوي - بسكرة، وبالتالي فان عمق اثر أفراد عينة البحث ياتي من خلال (اختيار تشكيلة المنتجات (استراتيجية التنوع في المنتجات)، الاستمرارية في السوق، تعزيز مركزها المالي).

وحسب الجدول السابق نرفض الفرضية الفرعية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة حيث أن قيمة t الجدولية أكبر من قيمة t المحسوبة بواقع 54,836 ومستوى دلالة 0,05 أي انه يوجد تأثير كبير لإستراتيجية التنوع في رفع

ربحية مجمع طهراوي بسكرة ومنه نقبل الفرضية البديلة : أي يوجد هناك تاثير كبير ذو دلالة إحصائية  
لإستراتيجية التنوع في رفع ربحية مجمع طهراوي - بسكرة-

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الخاصة باستراتيجية التنوع  
وبعد قوة العلامة التجارية الموجه لمجمع طهراوي اجابات افراد عينة البحث

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1.	يساعد التنوع في المنتجات بالمؤسسة على الحصول على ثقة العملاء	4.37	1.135	7,707	,003
2.	يدعم التنوع في المنتجات بالمؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد اي تقليد	3.78	0.962	5,195	,730
3.	تساعد العلامة التجارية العملاء على الشعور بالثقة اتجاه سلع المؤسسة	3.76	0.943	5,135	,007
4.	العلامة التجارية للمؤسسة أكثر شهرة من العلامات التجارية المنافسة	4.07	1.010	6,806	,013
5.	التنوع في الاسواق يعكس قوة العلامات التجارية للمؤسسة	4.10	0.889	7,906	,610
	استراتيجية التنوع وتحسين بعد قوة العلامة التجارية			61,488	,000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

- في هذا البعد لم يوافق الأفراد على العبارة الثانية أين ظهر مستوى دلالتها أعلى من 0,05 وقد بلغ 0,730، مما يعني أن المبحوثين غير موافقين على أنه " يدعم التنوع في المنتجات بالمؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد اي تقليد " جاءت سلبية، بمعنى أن أفراد عينة البحث لا يرون أن التنوع في المنتجات لدى

مجمع طهراوي يحمي خصائص منتجاتها ضد أي تقليد، والسبب قد يرجع إلى عدم تبني المجمع استراتيجية اليقظة والحذر لمعرفة الفرص واقتناصها والتهديدات ومداركها واستشراف المستقبل ومواكبة التطورات التكنولوجية لكي تحمي منتجاتها من التقليد، فعملية توسيع تشكيلة منتجاتها لا تساهم بالضرورة في حماية المنتج من التقليد

- بالنسبة للعبارة الخامسة كانت أيضا فيها آراء المبحوثين سلبية أين كان مستوى الدلالة 0,610، حيث أن أفراد العينة لا يوافقون على أن " التنوع في الأسواق يعكس قوة العلامات التجارية للمؤسسة " ، جاءت سلبية، بمعنى أن أفراد عينة البحث لا يرون أن تنوع الأسواق يعكس قوة العلامة التجارية بل يرجع السبب لتقديم مجمع طهراوي معدات ومنتجات ذات جودة عالية وخدمات ما بعد البيع من حيث توفير قطع الغيار الأصلية لبعض المعدات والتي تسمح بارتباط زبائنهم وزيادة ولائهم له وثقة في سمعة المجمع وفي علامته التجارية
- أما باقي عبارات هذا البعد وعلاقته باستراتيجية التنوع كانت إيجابية، أي أنهم يؤيدون ما جاء في محتواها، بمعنى أن المبحوثين هنا يرون أن المجمع يسعى إلى كسب ثقة الزبون وولائه من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وهذا يكون من خلال دراسة ما يحتاجه السوق أي معرفة الفرص واقتناصها بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وهذا من أجل كسب ثقة وولاء الزبون وهذا يؤدي بالضرورة إلى المحافظة على سمعة وقوة العلامة التجارية .

بالتالي جاء بعد قوة العلامة التجارية عند مستوى دلالة 0.00 (أقل من 0.05) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد أثر لاستراتيجية التنوع في المحافظة على قوة العلامة التجارية لمجمع طهراوي -بسكرة، وبالتالي فإن عمق العلاقة بين أفراد عينة البحث من خلال (كسب ثقة وولاء الزبون ، اقتناص الفرص ، تقديم خدمات ما بعد البيع تميزها عن منافسيها) يحسن من الأداء التسويقي لديهم.

وحسب الجدول السابق نرفض الفرضية الفرعية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة حيث أن قيمة t الجدولية أكبر من قيمة t المحسوبة بواقع 61.488 ومستوى دلالة 0,05. أي أنه يوجد تأثير كبير لإستراتيجية التنوع في المحافظة على قوة العلامة التجارية لمجمع طهراوي بسكرة ومنه نقبل الفرضية البديلة : أي يوجد هناك تأثير كبير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع في المحافظة على قوة العلامة التجارية لمجمع طهراوي - بسكرة-

## المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول رقم (17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الخاصة باستراتيجية التنوع

وبعد رضى الزبون الموجه لمجمع طهراوي اجابات افراد عينة البحث

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1.	تحرص المؤسسة من خلال تبنيها التنوع في المنتجات على زيادة فهم حاجات ورغبات الزبائن	4.05	0.545	12,311	,472
2.	يرتبط رضا زبائنها بنوعية المنتجات التي توفرها المؤسسة لعملائها	4.12	0.900	7,983	,354
3.	الزبائن الراضون بمنتجات المؤسسة هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم الى زبائن ذو ولاء مرتفع للمؤسسة	4.73	0.449	24,719	,454
4.	يعكس رضا الزبون نجاح المؤسسة في توفير منتجات تلبي حاجاتهم في الوقت المناسب	4.05	0.590	11,391	,004
	استراتيجية التنوع وتحسين بعد رضى الزبون	4.2378	0.273	99,185	,000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

- في هذا البعد لم يوافق الأفراد على العبارة الاولى أين ظهر مستوى دلالتها أعلى من 0,05 وقد بلغ 0,472، مما يعني أن المبحوثين غير موافقين على أن " تحرص المؤسسة من خلال تبنيها التنوع في المنتجات على زيادة فهم حاجات ورغبات الزبائن " جاءت سلبية، بمعنى أن أفراد عينة البحث لا يرون أن التنوع في المنتجات التي يقدمونها لا تأتي بناء على تلبية رغبات وحاجات الزبائن
- بالنسبة للعبارة الثانية كانت أيضا فيها آراء المبحوثين سلبية أين كان مستوى الدلالة 0,354، حيث أن أفراد العينة لا يوافقون على ارتباط رضا زبائنها بنوعية المنتجات التي توفرها المؤسسة لعملائها بل قد تكون لها علاقة بخدمات ما بعد البيع التي تعرضها نظرا لارتباط المعدات بما باعتبارها لواحق اساسية لها ولهذا الزبائن نجد ان رضاهم يأتي منها ،
- بالنسبة للعبارة الثالثة كان مستوى الدلالة فيها أكبر من 0,05 بمعنى أن أفراد العينة المبحوثة لا يرون أن الزبائن الراضون بمنتجات المؤسسة هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم الى زبائن ذو ولاء مرتفع للمؤسسة ، بل من

الممكن ان يكون العكس لان قد يزداد الولاء او يرتفع بسبب ثقتهم في صاحب الجمع لمعرفة شخصية به مما يؤدي الى ثقتهم بمنتجاته ، وهذا ما دل عليه مستوى الدلالة حيث بلغ 0,454

• أما العبارة الرابعة لهذا البعد وعلاقته باستراتيجية التنوع فقد كانت ايجابية، أي أنهم يؤيدون ما جاء في محتواها، بمعنى أن الباحثين هنا يرون أن يعكس رضا الزبون نجاح المؤسسة في توفير منتجات تلبي حاجاتهم في الوقت المناسب ، قد يكون السبب راجع ال قيام الجمع بدراسات استقصائية عن اذواق المستهلكين وحاجاتهم مقارنة بالمؤسسات المنافسة وتلبيتها لكسب رضى الزبون ، هذا يساعدهم على تحسين أدائهم التسويقي .

بالتالي جاء بعد رضى الزبون عند مستوى دلالة 0.00 (اقل من 0.05) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون

على استراتيجية التنوع تعكس رضى الزبون وبالتالي تآثر على تحسين الاداء التسويقي لمجمع طهراوي بسكرة،

وحسب الجدول السابق نرفض الفرضية الفرعية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة حيث أن قيمة t الجدولية أكبر من

قيمة t المحسوبة بواقع 99.185 ومستوى دلالة 0,05. أي انه يوجد تأثير كبير لإستراتيجية التنوع والتي تعكس رضى

الزبون او العميل في مجمع طهراوي بسكرة ،ومنه نقبل الفرضية البديلة : أي يوجد هناك تآثر كبير ذو دلالة

إحصائية لإستراتيجية التنوع تعكس رضى الزبون للمؤسسة - بسكرة-

## خلاصة الفصل :

بعدها تعرضنا إلى الجانب النظري في الفصلين الثاني والثالث حاولنا ومن خلال هذا الفصل إسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك من خلال مجمع طهراوي- بسكرة -، محل الدراسة قصد الإطلاع على استراتيجية التنوع في هذا المجمع ومدى تأثيرها على الأداء التسويقي بإبعاها : الحصة السوقية، الربحية، قوة العلامة التجارية و ورضى العميل ، وهدفنا من خلال هذا الفصل لمعرفة الرئيسية تأثير استراتيجية التنوع على تحسين الاداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة من خلال الاجابة على الاشكالية الرئيسية "كيف تؤثر إستراتيجية تنوع على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية (محل الدراسة)" حيث توصلنا الى النتائج التالية :

❖ تصورات الباحثين حول مدى تأثير استراتيجية التنوع في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط اجاباتهم عن بعد الحصة السوقية (3.980) وبانحراف معياري قدره (0.734) ، ويتبين من ذلك أن تأثير استراتيجية التنوع على بعد الحصة السوقية كانت مرتفعة وكبير، حيث احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، ويستدل من ذلك أن أفراد عينة الدراسة لديهم إحاطة مقبولة بمصطلح استراتيجية التنوع ، وبالتالي فإن هذه الأخيرة تساعد المؤسسة على تحسين الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين

❖ تصورات الباحثين حول مدى تأثير استراتيجية التنوع في رفع ربحية المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط اجاباتهم عن بعد الربحية (4.053) وبانحراف معياري قدره (0.473)، ويتبين من ذلك أن بعد الربحية واضح بالنسبة لأفراد عينة الدراسة وبدرجة كبيرة ، حيث احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية، ويستدل من ذلك أن استراتيجية التنوع تساهم في تحسين الربحية من خلال تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، واقتناص الفرص وتحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة العميل .

❖ تصورات الباحثين حول مدى تأثير استراتيجية التنوع في المحافظة على قوة العلامة التجارية للمؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط اجاباتهم عن بعد قوة العلامة التجارية (4.014) بانحراف معياري قدره (0.418) ، ويتضح من ذلك أن هذا البعد واضح بالنسبة لأفراد العينة بدرجة كبيرة ، ولقد احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ويستدل من ذلك أن استراتيجية التنوع تساعد المؤسسة في الحصول على ثقة العملاء وتميزها بصمعة جيدة من خلال عاملها مع ماركة ايطالية حيث تقدم منتجات ومعدات في وقتها المناسب وبنوعية جيدة وبخدمات مابعد البيع تجلهم مرتبطين بشركة طهراوي .

❖ تصورات الباحثين حول مدى تأثير استراتيجية التنويع التي تعكس رضى العميل (الزبون) للمؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط اجاباتهم عن بعد رضى الزبون (4.237) بانحراف معياري قدره (0.273)، ويتضح من ذلك أن هذا البعد واضح بالنسبة لأفراد العينة وبدرجة كبيرة حيث احتل المرتبة الاولى من حيث الأهمية ويستدل من ذلك أن استراتيجية التنويع تساعد المؤسسة في الوصول الى درجة رضى الزبون عالية مما يحولها الى ولاء وهذا من خلال معرفة ودراسة حاجاتهم ورغباتهم وتوفيرها هذا ما يؤدي الى الحصول على ثقة العملاء دون غيره من المؤسسات المنافسة

وبعد عرض النتائج الجدولية وتحليلها تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع في تحسين الاداء التسويقي بالمجمع طهراوي - بسكرة - عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ )

وكما توصلنا الى نتائج الفرضيات الفرعية : حيث تم رفض الفرضيات الصفرية الفرعية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ )

❖ يوجد هناكتاثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع في تحسين الحصة السوقية لمجمع طهراوي - بسكرة - عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ )

❖ يوجد هناك تاثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع في رفع ربحية مجمع طهراوي - بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ )

❖ يوجد هناك تاثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع في المحافظة على قوة العلامة التجارية لمجمع طهراوي- بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ )

❖ يوجد هناك تاثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنويع تعكس رضى الزبون لمجمع طهراوي- بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ )

# خاتمة

لقد حاولنا في هذه الدراسة البحث عن مدى تأثير إستراتيجية التنويع على تحسين أداء المؤسسة التسويقي، وكيف يكون هذا التأثير، وهذا من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها و تحليل العبارات ، و التي مكنتنا من معرفة مفهوم إستراتيجية التنويع وأنواعها وخصائصها، وما الهدف من إتباع المنظمة لهذا النوع من الإستراتيجيات، وما هي العناصر والأنشطة المعنية بها، و علاقتها بالأداء التسويقي من خلال تحسين الحصة السوقية ورفع الربحية والمحافظة على قوة العلامة التجارية والسعي للحفاظ على رضى العميل

تم اختيار مجمع طهراوي- بسكرة- كميدان للدراسة على اعتبار أنها مؤسسة ذات نشاط تجاري انتاجي ، وقصد الوصول للدور الذي تلعبه إستراتيجية التنويع في هذا النوع من المؤسسات، و للوصول للإجابة على كل التساؤلات التي تم طرحها مسبقا لم يكن بالأمر الهين والسهل خاصة ما تعلق بالجانب التطبيقي لصعوبة الوصول للمعلومة، باعتبارها أنها مؤسسة خاصة هذا ما صعب علينا الامر قليلا ، مما أدى الى اللجوء الى المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات التي نخدم الموضوع ، ولقد تمكنا من الخروج بالنتائج التالية:

### نتائج البحث:

بعد استكمال الدراسة توصلنا لبعض النتائج المتعلقة بالجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي (الميداني)، وقمنا باقتراح بعض التوصيات.

### النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- ❖ تعتبر إستراتيجية التنويع من إستراتيجيات النمو والتوسع حيث تحقق للمؤسسة مكاسب لا سيما فيما يتعلق بتوزيع المخاطر المختلفة الناتجة عن البيئة الغير مستقرة، كما تسمح للمؤسسة الحصول على عوائد متعددة، نتيجة تنوع حافظة أنشطتها، وتقليص الخطر المرتبط بعائد نشاط واحد فقط ، كما أنها تسعى من خلال استراتيجية التنويع التوجه نحو اسواق جديدة لتعريف المنتج فيها او زيادة حصتها السوقية في اسواقها من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات
- ❖ تعدد أذواق المستهلكين للسلع والخدمات، وزيادة وتيرة التطور التكنولوجي. حتم على المؤسسة تنويع منتجاتها تماشيا وهذه التغيرات، وتقديم خدمات مابعد البيع وبحثا عن كيفية كسب زبائن جدد وإستراتيجية التنويع تضمن للمؤسسة ذلك وتعزز من مكانتها في السوق.

❖ لإستراتيجية التنوع دور بارز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ككل وادائها الجزئي بصفة خاصة ، فالتنوع في المنتجات يستلزم تطوير هيكل محفظة الأنشطة وهذا يستلزم كفاءات جديدة، وبالتالي خلق أسواق جديدة لامتلاك أكبر حصة سوقية، وبالتالي مرتبة رائدة.

❖ مفهوم الأداء مفهوم واسع يختلف باختلاف معايير مقاييس دراسته باعتماد عدة مؤشرات على مستويات مختلفة.

❖ الاداء التسويقي الجيد الذي يسعى الى تحسين الحصة السوقية ورفع الربحية والمحافظة على قوة العلامة التجارية ينعكس بالاساس على رضا العميل ، ما يستدعي من المؤسسة تبني عدة وسائل لمراقبة وتحليل المحيط علميا وتقنيا وتكنولوجيا، وكذا مسح شامل مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته

### النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مجمع طهراوي- بسكرة-توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ مجمع طهراوي-بسكرة-مؤسسة تجارية انتاجية تصنف ضمن شركات الاشخاص وهي شركة ذات مسؤولية محدودة تابعة للاخوة طهراوي ذات أسهم وذات طابع خاصتنشط في مجالات عدة : نشاط شركة الأشغال العمومية والرعي ، مصنع المياه المعدنية بمنبع الغزلان ، استثمار زراعي في بلدية المزيرعة ، الانشطة الطبية الجراحية -عيادة الرازي-محجرة طهراويلاستخراج الحصى(القرافي).....، ومنذ بداية نشاطها اعتمدت إستراتيجية التنوع في المنتجات والمعدات عبر مختلف مجالات نشاطها وهذا ما مكنها من احتلال مركز هام في السوق الجزائرية.

❖ تحتل المؤسسة مركزا رائدا في السوق بعد احتكارها في المعاملة و اختيار الماركة الايطالية-SAER ellettropompe العالمية والتي بدورها أعطت الاعتماد ورخصة المتاجرة في منتجاتها لشركة (طهراوي للتجارة العامة) على مستوى الجزائر

❖ مجمع طهراوي-بسكرة- يستقطب الكفاءات البشرية ويهتم بالموارد البشري من خلال منحهم الامتيازات المختلفة مثل تكوين بالخارج ، تحفيزات مالية... الخ.

❖ نظرا للتطورات التكنولوجية المتزايدة فإن شركة طهراوي بسكرة تحرص دائما على مواكبتها للحفاظ على تميزهاونلاحظ ذلك في مجال الزراعة حيث انها تقوم بتقديم احدث الطرق للزراعة واطمنها ( الياف جوز الهند لزراعة فوق الارض بدون تربة وتستخرج هذه الالياف من قشور جوز الهند، حيث يمكننا من الزراعة داخل اكياس

مختلف انواع الخظر من طماطم ،الفلفل الخيار البدنجان ) ،كما تقدم الحلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بالمناخ المتقلب عن طريق توفير شبكة الحماية من البرد بجودة جيدة (الطول 100متر،5متر ، الكثافة 3\*2.6 ).

### \* اختبار الفرضيات:

انطلاقا من النتائج السابقة لا سيما الميدانية منها تم التوصل إلى ما يلي:

- ❖ الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير لإستراتيجية التنوع في تحسين أداء التسويقي لشركة او مجمع طهراوي- بسكرة - تعتبر هذه الفرضية مرفوضة لأن إستراتيجية التنوع تضمن للمؤسسة الاقتصادية الأداء التسويقي الأمثل من خلال توزيع المخاطر بتعدد الأنشطة والكفاءات وتنوع الاسواق سعيا لرفع ارباحها وحفاظا على علامتها التجارية
- ❖ الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير لإستراتيجية التنوع في تحسين الحصة السوقية لشركة او مجمع طهراوي- بسكرة - هذه الفرضية مرفوضة لأن إستراتيجية التنوع تضمن تنوع الأنشطة وتعدددها، وهذا ما يسمح للمؤسسة بتوزيع المخاطر خاصة المرتبطة بالمحيط، وعدم اعتمادها على منتج واحد يقلل من خطر المنافسة وتبعية مردودية نشاط وحيد وبهذا زيادة المبيعات ومنه زيادة الحصة السوقية والدخول الى اسواق جديدة ان امكنها ذلك .
- ❖ الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير لإستراتيجية التنوع في رفع ربحية مجمع طهراوي - بسكرة- هذه الفرضية مرفوضة لأن إستراتيجية التنوع تضمن تنوع الأنشطة وتعدددها، وهذا ما يسمح للمؤسسة بتوزيع المخاطر خاصة المرتبطة بالمحيط وكذا اعتماد نشاط على أنشطة اخرى ، حيث ان هذا يظهر ان شركة طهراوي لا تعتمد على نشاط واحد مما يساعد على تحقيق ارباح يقلل من خطر المنافسة وهذا ايضا يوفر لها زيادة مردودية من أنشطة مختلفة مما يضاعف حصتها السوقية ويزيد من مبيعاتها ويحقق ارباح
- ❖ الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع في المحافظة على قوة العلامة التجارية لمجمع طهراوي- بسكرة- هذه الفرضية مرفوضة أيضا على اعتبار أن تعدد وتنوع محفظة الأنشطة يتطلب تميزها بعلامة التجارية ما يسمى بهوية المنتج أو هوية المنظمة في السوق والتي يمكن من خلالها تمييز أصناف المنتجات وتحقيق التميز على المنافسين،فيما تعد العلامة التجارية أحد المرتكزات الأساسية للحصة السوقية،لأنها تعطي انعكاسا للحصة السوقية لتلك العلامة،ومن خلال تجارب لمنظمات عالمية تُشير الى مدى اسهام العلامة في تحقيق تميز لشركات مثل coca cola ،حيث تمتلك تأثيرا واسعا في أذهان الزبائن ، ومنه تم اختيار الماركة الايطالية-**SAER** العالمية والتي بدورها أعطت الاعتماد ورخصة المتاجرة في منتجاتها لشركة (طهراوي للتجارة العامة) على مستوى الجزائر وهذا ما جعلها متميزة عن منافسيها في مجالها

❖ الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع تعكس فيها رضى الزبون لمجمع طهراوي  
- بسكرة-

هذه الفرضية مرفوضة أيضا على اعتبار أن تعدد وتنوع محفظة الأنشطة يتطلب كفاءات جديدة، حيث أن المؤسسة بإتباعها لإستراتيجية التنوع فهي بصدد التوسع، وهذا يعني فتح مجالات أنشطة جديدة، وبالتالي الحاجة لكفاءات جديدة لضمان إطلاق هذه المنتجات في السوق وتفاديا لأي خلل وظيفي (عند اعتمادها على الكفاءات المتوفرة لديها) فتلجأ لتحديد ماهيا لأشياء التي يريدتها العميل، وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته ، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ، من خلال تحقيق رضا العميل لتقوم بفتحها لمجالات و أنشطة جديدة وهذا ما يضمن لها التميز.

### الإقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة وتقديم بعض الاقتراحات على النحو التالي:

❖ على اعتبار أن الجزائر مقبلة على الانضمام إلى منظمة التجارة الدولية وهذا ما يترتب عليه من تحديات على المؤسسات الاقتصادية بشكل عام العمومية منها والخاصة لما يترتب عن ذلك من شروط التي تفرضها المنظمة على الدول والحكومات الراغبة في الانضمام إليها وعليه فإن شركة طهراوي مقبلة على هذا الرهان الذي يتطلب تعزيز قدراتها وإمكاناتها بما يتلاءم والخيار الاستراتيجي المتبنى من طرفها مستقبلا .

❖ ضرورة إعطاء الجانب التسويقي أهمية كبيرة من خلال تبني اليقضة الاستراتيجية والاستشراف بالمستقبل لمعرفة الفرص واقتناصها والتهديدات ومواجهتها

❖ ضرورة رصد التحديات البيئية التي تتعرض لها الشركات بصفة عامة وشركة طهراوي بصفة خاصة وهذا ما رايناه بشكل كبير والكشف عنها لما يوفر للمؤسسة الوقت والتكاليف في حال التغاضي عنها ؛

❖ تشجيع تبني واستخدام طرق تسويقية حديثة من اجل النهوض بالأداء التسويقي والكلبي لمجمع طهراوي

❖ ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء التسويقي من اجل الوقوف على المحقق والكشف عن الأخطاء ومحاولة التصحيح وهذا بتبني بطاقة الاداء المتوازن

❖ حتمية تأطير كوادر بشرية متخصصة من اجل أداء تسويقي أحسن

❖ ضرورة الدراسة المستمرة و مواكبة التغير المتسارع من اجل أداء متميز

- ❖ زيادة التركيز من قبل شركة طهراوي على قيمة الزبون او رضا الزبون كونه ظهر كعامل مؤثر قوي في كل الفرضيات وهذا دليل على إدراك الإدارات العليا والوسطى لأهمية هذا العنصر كونه مصدر اساسي للربح ولزيادة او نقص الحصة السوقية .
- ❖ الإستعانة بخبرات إدارية تقدم الإستشارات فيما يخص إجراء بحوث تسويقية عن البيئة المحيطة وكيفية إستغلال الفرص ومواجهة التحديات كون الإستجابات بينت قلة إجراء مثل هكذا بحوث.
- ❖ مراجعة استراتيجية التنوع بشكل دوري خلال السنة للوقوف على تأثيره على اداء المؤسسة ككل و الاداء التسويقي بالاحص

### أفاق الدراسة

عند استكمالنا لهذه الدراسة تبادر إلى ذهننا مجموعة من المواضيع نسردها على النحو التالي:

- ❖ دور استراتيجية التنوع في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.
- ❖ تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجيات النمو والتوسع.
- ❖ دراسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية واستراتيجيات النمو والتوسع في تحسين اداء المؤسسة .

# قائمة المراجع

1. أحمد سعيد باخرمة ، **اقتصاديات الصناعة** ، ط1 ، دار زهران للنشر و التوزيع ، جدة ، السعودية، سنة 1994، .
2. احمد سيد مصطفى ، ادارة البشر (الاصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
3. اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية ،مفاهيم وحالات تطبيقية ،الدار الجامعية،مصر، 2000 .
4. أكرم أحمد الطويل،علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي،دار الحامد،عمان،الأردن،2013
5. بشير العلاق،قحطان العبدلي،إدارة التسويق،دار زهران،عمان،1999.
6. تلالي جمال الدين ،دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماستر ،فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات،جامعة محمد خيضر بسكرة،2014
7. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007 .
8. خالد محمد بن حمدان ،وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار البازوري، الاردن،2007
9. رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة ، ط1، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة،الجزائر،2008، .
10. رعد عدنان رؤوف،دور أبعاد إستراتيجية المحيط الازرق في الأداء التسويقي،بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية-نينوي،تنمية الرافيدين،العدد98 مجلد32، جامعة الموصل،سنة2010.
11. روجر كلارك ، **اقتصاديات الصناعة**، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1994
12. شارلز هيل ،**الإدارة الإستراتيجية** ، ترجمة علي بسيوني ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، 2008.
13. صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، الادارة الاستراتيجية ( مدخل تكاملي ) ، دار المناهج ، عمان،2008.
14. طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية ،ط1،دار وائل للنشر، 2007 .
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الإدارة الإستراتيجية** ، ط1، مجموعة النيل العربية ،القاهرة، مصر، 1999.
16. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
17. عبد السلام ايوب قحف، اقتصاديات الاعمال ،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، سنة 1993 .
18. عبد العزيز صالح بن حبتور،**الادارة الاستراتيجية** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط1،الاردن،2004
19. عيسى يجه وآخرون ، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2011

20. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الادارة الاستراتيجية - نظريات - مداخل - امثلة وقضايا معاصرة، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
21. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي ، ط1، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم ، لبنان، 2000
22. محمد رشيد سلطاني ، الادارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، ط1، جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان، 2014.
23. محمد فريد الصحن ، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 .
24. محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1997.
25. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005 .
26. محمود جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي) ، ط 2 ، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
27. مدحت القريشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2005 .
28. مؤيد سعيد السالم، اساسيات الادارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
29. نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية ( لتكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس )، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003.
30. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1994.
31. الياس بن ساسي ، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011
- كتب بالفرنسية

1. M. Porter, De L'avantage Concurrentiel A La Stratégie, Havard L'expansion, Hiver 1989.
2. Ulrike Mayrhofer, **Management stratégique**, Bréal, France, 2007
3. Kotler, P., & Keller, K. L.. **Marketing Management**. Pearson Education India (2006) .
4. Rochet Christian, **deversification et redeploiement de l'entreprise**, organisation, Paris, 1981

مذكرات

1. بوكريظة نوال ، اثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 2011.
  2. تلاي جمال الدين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماستر ، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014
  3. جاري الصح، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك-دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية والمصبرات الغذائية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، سنة 2008/2007.
  4. جعجع نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتجات واثرها على تنافسية المؤسسة الانتاجية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007
  5. سلاف رحال، إستراتيجية تنوع المنتجات البترولية والغازية لدراسة حالة مجموعة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2004.
  6. عمر تيمجددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعويبريج)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012
  7. فهد علي الناجي، اثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي - دراسة ميدانية على الشركات الدوائية البشرية في المدينة عمان الكبرى، جامعة الشرق الاوسط، سنة 2012.
  8. محاط اميرة ، ثر اليقضة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميلة - مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2014.
  9. محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2007/ 2006 .
  10. محمد كايد محمد الجمالي، اثرانماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العملة في الاردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، سنة 2012، ص 30، 29 .
  11. ناصر شافي الدوسري، اثر استراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2010 ، ص 28 .
- مذكرات بالغة الفرنسية

1. Marie Christine Henninger, **Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants**, thèse de doctorat en sciences des gestion, université des sciences de Gestion, univ- Toulouse1, 2000.

2. Ranaivoson Heritiana Renaud, **Diversité De La Production Et Structure De Marché**, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université de Paris 1, 2008, P 162

المجلات:

1. عبد المليك مزهودة ،الاداء بين الكفاءة والفاعلية ،مجلة العلوم الانسانية،العدد الاول ،2001 جامعة بسكرة ،الجزائر
2. همام سميرملكي،هاني حامد الضمور،التوجه السوقي وعلاقته بالاداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،المجلد 5،العدد 1 ،سنة 2009.

❖ الملتقيات والمؤتمرات:

1. Michael Porter, - **De L'avantage Concurrentiel De A La Stratégie-**, Séminaire De Work School Sous Le Thème – La Stratégie D'entreprise, Basse Essentielle D'un Developpement Durable-, Paris 02-03-Février 2002,.

2. بربش السعيد ، يحيوي نعيمة ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر ، 2011

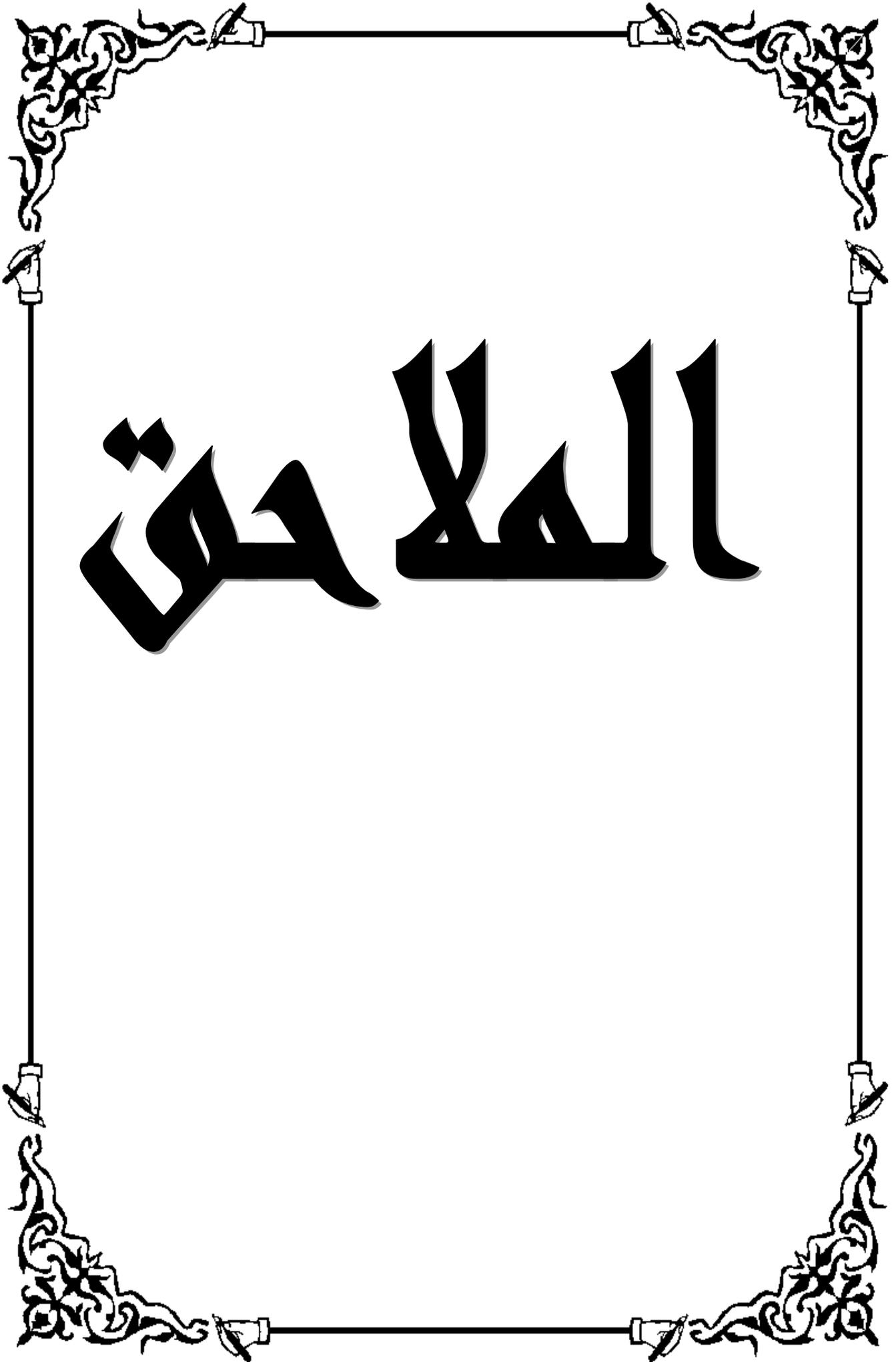
3. بوخمحم عبد الفتاح ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول امانسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع حروقات الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010 .

4. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي ،2009.

❖ مواقع الكترونية

1. Deborah J.Pretty Et Rory Knight, Avantages Reels De La Diversification, L'art De La Stratégie, [Www.Lesechos.Fr](http://Www.Lesechos.Fr).

# الملاحق



قسم علوم التسيير

السنة ثانية ماستر

تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

## استبانة البحث

سيدي الفاضل ،سيدي الفاضلة ،السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

في اطار تحضير مذكرة تخرج واستكمالاً لنيل شهادة الماستر علوم التسيير "تخصص تسيير استراتيجي

للمنظمات"، ونظراً لأهمية انطباعتكم، ورأيكم يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات

اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها ، بعنوان " تأثير استراتيجية التنوع في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة "

دراسة حالة مجمع طهراوي

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجية التنوع في تحسين الاداء التسويقي في المؤسسة

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد

بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم

عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة : شطوطي هبة

## القسم الاول : البيانات الشخصية.

معلومات شخصية عن القائم بتعبئة الاستبيان

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مجمع طهراوي ، بغرض تحليل

النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع

المناسب لاختيارك.

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى أقل من 49 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي:  ثانوي  جامعي ( ليسانس )  مهندس  دكتوراه
- تقني سامي  ماجستير  موهلات اخرى

4- مجال الوظيفة الحالية :  اعمال ادارية اشرافية  اعمال ادارية غير اشرافية

5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## القسم الثاني : تأثير استراتيجية التنوع على تحسين الاداء التسويقي في المؤسسة

### المحور الاول : استراتيجية التنوع

فيما يلي مجموعة من العبارات والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام

العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	اولا : مدى تطبيق استراتيجية التنوع في الاسواق المؤسسة				
	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1.					تسعى المؤسسة الى تعديل تشكيلة منتجاتها من اجل الحصول على حصص سوقية جديدة
2.					تعمل المؤسسة على تصنيف العملاء وتحديد الفئات المرحة من الزبائن وذلك من اجل فتح فروع جديدة لها
3.					يساهم التنوع في الاسواق في زيادة حجم مبيعاتها
4.					تسمح استراتيجية التنوع بتقديم العرض المناسب للقطاع من السوق المستهدف
ثانيا : المنتجات					
5.					تسعى المؤسسة الى تعديل تشكيلة منتجاتها وهذا حسب رغبات زبائنها للمحافظة على حصتها السوقية
6.					ساهمت استراتيجية التنوع المنتجات لدى المؤسسة في زيادة الحصة السوقية من خلال تقديمها لمنتجات جديدة مقارنة بمنافسيها
7.					تعمل المؤسسة على تصنيف العملاء وتحديد الفئات المرحة من الزبائن من خلال التنوع في المنتجات
8.					تسعى المؤسسة الى تطوير منتجاتها وهذا من خلال اكتسابها خبرة في مجال انتاجها .

## المحور الثاني : الاداء التسويقي

فيما يلي مجموعة من العبارات والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

المجموعة الثانية : بعد (الحصة السوقية)					ابعاد الاداء التسويقي وعبارات القياس	
بدائل الاستجابة					الفقرات	الرقم
اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تمام		
					اعتماد المؤسسة التنوع في المنتجات اسهم في زيادة عدد الزبائن الجدد	9.
					يساعد التنوع في الاسواق على واستهداف زبائن جدد في نفس القطاعات	10.
					يساهم التنوع في المنتجات على زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية	11.
					يساعد التنوع في المنتجات على خدمة قطاعات سوقية جديدة	12.
					اعتماد المؤسسة على التنوع في المنتجات يتطلب فتح فروع جديدة للمؤسسة لتغطية الطلب	13.
<b>المجموعة الثالثة : بعد ( الربحية )</b>						
					حققت المؤسسة ارباحا عالية خلال السنوات الاخيرة من جراء اعتمادها التنوع في المنتجات	14.
					ساهمت عملية تنوع في الاسواق على تحقيق عائد على حق الملكية للمساهمين في المؤسسة اعلى خلال السنوات الاخيرة	15.
					يساعد التنوع في المنتجات على النمو والتوسع وبالتالي الاستمرارية في الاسواق	16.
					يساهم التنوع في المنتجات بالمؤسسة في رفع ربحيتها عن طريق جذب الزبائن المرتقبين وتعزيز الولاء لدى الحاليين	17.
					يساهم التنوع في تعزيز المركز المالي للمؤسسة	18.
<b>المجموعة الرابعة : بعد (قوة العلامة التجارية)</b>						
					يساعد التنوع في المنتجات بالمؤسسة على الحصول على ثقة العملاء	19.

					20. يدعم التنوع في المنتجات بالمؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد اي تقليد
					21. تعد العلامة التجارية للمؤسسة ذات سمعة عالية
					22. العلامة التجارية للمؤسسة أكثر شهرة من العلامات التجارية المنافسة
					23. التنوع في الاسواق يعكس قوة العلامات التجارية للمؤسسة
<b>المجموعة الخامسة : بعد ( رضا الزبائن )</b>					
					24. تحرص المؤسسة من خلال تبنيها التنوع في المنتجات على زيادة فهم حاجات ورغبات الزبائن
					25. يرتبط رضا زبائنها بنوعية المنتجات التي توفرها المؤسسة لعملائها
					26. الزبائن الراضون بمنتجات المؤسسة هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم الى زبائن ذو ولاء مرتفع للمؤسسة
					27. يعكس رضا الزبون نجاح المؤسسة في توفير منتجات تلي حاجاتهم في الوقت المناسب

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (02)

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	المكان الوظيفي
1	د	غضبان حسام الدين	قسم علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة
2	د	قشوط الياس	قسم العلوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة
3	د	برني لطيفة	قسم العلوم الاقتصادية-جامعة محمد خيضر بسكرة
4	د	قطاف	قسم علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة

## الملحق رقم ( 03 )

### أسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة:

مقابلة مع مدير الصفقات لمؤسسة يوم 2017/05/22

1. كيف تقيم وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين خاصة وأن القطاع شديد المنافسة؟
2. هل تعمل مؤسستكم على طرح منتجات جديدة ومتميزة عن منتجات المنافسين؟
3. كم تبلغ حصتكم السوقية؟
4. هل لديكم مخبر لتطوير المنتجات ؟
5. أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل من أجل تحسين أدائها؟
6. هل هناك مجال للأفراد لإبداء آرائهم وأفكارهم؟
7. تعتمد المؤسسة على أساليب ترويجية جديدة؟
8. كيف تتم عملية توزيع المنتجات، وهل تتم تغطية 48 ولاية؟
9. هل تطور المبيعات من 2013 إلى غاية 2017 والحصة السوقية
10. هل تقيس المؤسسة درجة رضا زبائننا؟

## ملحق رقم (04)

بعض المعدات والمنتجات التي تباع في مجمع طهراوي





هل تعاني من مشكلة البرد؟ هل تغيرات المناخ المفاجئة تسبب اضرار لمحصولك الزراعي؟ هل مزرعتك متواجدة في المناطق الشمالية والمرتفعات؟ شركة طهراوي تقدم لك الحلول المناسبة لجميع مشاكلك المتعلقة بالمناخ المتقلب عن طريق توفير شبكة الحماية من البرد بجودة جيدة

الطول: 100 متر العرض: 5 متر الكثافة: 3\*2.6



Siege: 08 rue Hakim Saâdane Biskra

Tel /fax: 033 53 60 39

Mob : 05 60 03 74 24



web: [www.grouptahraoui.com](http://www.grouptahraoui.com)

e-mail: [info@grouptahraoui.com](mailto:info@grouptahraoui.com)

fb : grouptahraoui



**GROUPE TAHRAOUI**  
NOVAPRIM

**Agriculture**

**Materiels et Produits Agricoles**

GROUPE TAHRAOUI



# HYDRAULIQUE VULCAN



  
**VULCAN** JUNJINCSM  
Hydraulic Crawler Drill

GRUPE TAHRAOUI

# TRAVAUX HYDRAULIQUES



GRUPE TAHRAOUI

# SCIES à Sols & Soudeuse PEHD



GRUPE TAHRAOUI





V30GS

V40GS

V50GS

