

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للأداء والفصل الثالث إلى الإطار النظري لإستراتيجية التكامل العمودي وأهم العناصر الخاصة بهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال تطبيق ذلك على أحد المجمعات الصناعية الخاصة بمواد البناء وهو مجمع الإخوة عموري - بسكرة- لمعرفة مدى تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي فيه و دورها في تحسين أدائه، خاصة وأنه من بين المجمعات الصناعية الرائدة في هذا المجال والتي عرفت تطورا كبيرا خلال فترة زمنية قصيرة، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق للعناصر التالية :

- ✓ المبحث الأول : الإطار النظري لمجمع عموري - بسكرة -
- ✓ المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
- ✓ المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتفسيرها

المبحث الأول : الإطار العام لمجمع عموري

يملك مجمع العموري خبرة كبيرة في صناعة الآجر الأحمر حوالي 30 سنة من الوجود، سمحت له بتنويع نشاطاته ودخول مجالات أخرى، وتحقيق النجاح والسمعة الجيدة، في هذا المبحث سنتعرف على هذا المجمع، نشأته، أهدافه وأهم وحداته.

المطلب الأول :تعريف ونشأة مجمع العموري

أولاً: تعريف مجمع العموري

يعد مجمع العموري للآجر الأحمر من أكبر المجمعات الصناعية على المستوى الوطني، حيث يعتبر من بين الأوائل في الجزائر وإفريقيا في صناعة مواد البناء، وهو عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات النشاطات المختلفة والمتعددة منها 14 وحدة لصناعة الآجر الأحمر في ولاية بسكرة و6 وحدات أخرى موزعة عبر الوطن، بالإضافة إلى وحدات أخرى قيد الإنجاز حيث شهد عدة توسعات وتطورات أثناء وجوده حتى انتقل من مصنع للآجر الأحمر إلى مجمع في سوق البناء في الجزائر .

ثانياً: نشأة وتطور مجمع العموري

بدأ مجمع العموري نشاطه بوحدة للحصى ووحدتين للمياه الغازية بباتنة، ثم سرعان ما توسع بإضافة مجموعة من الفروع والدخول في صناعات جديدة، كما هو موضح في النقاط الآتية :

- 1986 الحصول على رخصة بناء أول مصنع للآجر في البرانيس بطاقة انتاجية 50 ألف طن سنويا.
- 1994 انطلاق الإخوة العموري في مشاريع الترقية العقارية، وكان أول مشروع للترقية العقارية في ولاية بسكرة بإنجاز حوالي 24 مسكن تتوفر على محلات تجارية، بعدها انطلقت مشاريع الترقية العقارية لإنجاز سكنات ترقية حوالي 650 سكن منها 480 مجمعات سكنية و 170 فردية " فيلات " في ولاية باتنة.
- 1996 إنجاز ثاني مصنع للآجر الأحمر والقيام بتوسعته سنة 1998 في سيدي غزال بسكرة.
- 2000 انطلاق 5 مصانع للآجر الأحمر بسكرة.
- 2003 أكبر مصنع للآجر الأحمر في بلدية الحاجب ولاية بسكرة.
- 2010 انطلاق SOFRAMIMEX شركة الاستيراد للشاحنات والحافلات وعتاد الأشغال العمومية.

- 2013 بناء أول مصنع خاص للإسمنت بطاقة إنتاجية 1.5 طن سنويا .
- 2015 انجاز حي سكني كامل المرافق بباتنة .
- 2016 انطلاق مصنع الاسمنت " البسكرية " في الإنتاج .
- 2017 انطلاق مؤسسة المياه المعدنية " القنطرة " في بلدية القنطرة ولاية بسكرة.
- 2018 توسعة مصنع إنتاج الإسمنت في البرانيس إلى طاقة إنتاج 4 مليون سنويا بإضافة خطي إنتاج لكي يصبح المصنع بثلاث خطوط إنتاج .

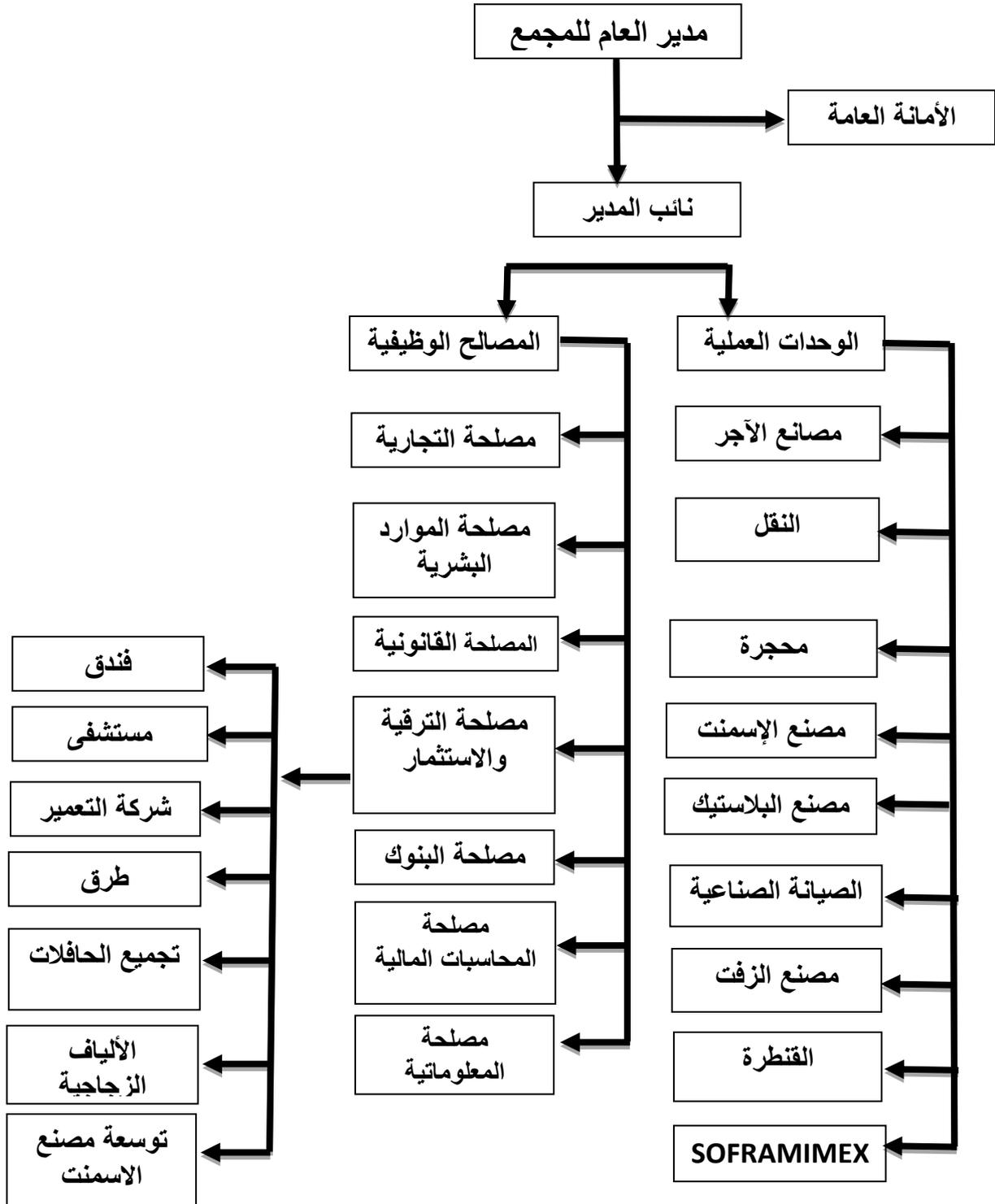
المطلب الثاني : أهداف مجمع العموري

يسعى مجمع العموري أن يكون مجمع رائد في السوق المحلي، والوصول إلى السوق الأجنبية من خلال تحقيق عدة أهداف أهمها:

- تعزيز الربحية.
- تنوع مصادر الدخل من خلال التنوع في المشاريع.
- الزيادة في حجم المبيعات.
- خلق مناصب جديدة للشغل والمساعدة على تقليص البطالة.
- تقديم خدمات تتميز بمستوى رفيع .
- دعم أعماله بمختلف التكنولوجيات المتقدمة.
- توفير أعلى مستويات الجودة وتقديم الخدمات للعملاء.
- الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية.
- الاستمرار في تحقيق النجاح من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة.
- السعي للمحافظة على مكانة المجمع في السوق من خلال السمعة الجيدة .
- الدخول إلى الأسواق الأجنبية من خلال التصدير.
- كسب ولاء الزبون بالدرجة الأولى.
- تنوع مصادر العملة الصعبة.
- القضاء على أزمة الاسمنت.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي و تحليله

شكل (4-1) : الهيكل التنظيمي لمجمع العموري .



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمجمع

انطلاقاً من الشكل السابق يمكن تحديد المهام الرئيسية لكل المستويات التنظيمية للمجمع كما يلي:

1- المدير العام للمجمع :

السيد عموري لعروسي يوجد على رأس المجمع وهو مركز القيادة والتسيير، يتكفل بوضع استراتيجيات المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية، وكذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف الوحدات.

2- الأمانة العامة :

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بمسيري وحدات المجمع، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديریات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

3- نائب المدير العام:

السيد عموري سليم مهمته القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف المصالح، يتكفل بتقديم تقارير مفصلة ودقيقة حول مختلف أوضاعها إلى المدير العام للمجمع قصد اتخاذ قرارات مناسبة.

4- الوحدات العملية: وتتمثل في :

✓ وحدة مصانع الآجر

إن مجمع الإخوة عموري يختص في صناعة المواد الحمراء بكل أنواعها، وهذا هو النشاط الرئيسي للمجمع حيث يحتل المجمع المرتبة الأولى وطنياً وإفريقياً في إنتاج مادة الآجر الأحمر يتكون من 14 وحدة لصناعة الآجر موزعة عبر أربعة ولايات هي:

(بسكرة - الجزائر - الوادي و الأغواط) وهي كالاتي :

جدول (1-4) : أهم وحدات مجمع العموري

الوحدة	الطاقة الانتاجية (طن/السنة)	عدد العمال
وحدة الرغبة	25000	150
محطة عمار	10000	100
ش.ذ.م.م. عموري عموري	80000	100
ش.ذ.م.م. الأخوة عموري	250000	300
S.Z.T ش.ذ.م.م.	300000	200
ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار	200000	200
ش.ذ.م.م.بي.م.أ.بي	100000	200
ش.ذ.م.م.ذ.ش.و. عموري لعروسي	250000	350
ش.ذ.م.م. عموري للفخار	250000	200
ش.ذ.م.م. الحاجب للفخار	300000	300
SARL BAL	300000	300
SARL FACMACO	250000	250
ش.ذ.م.م. العمورية	250000	200
SARLCERAMIQUE DU SUD	210000	150
المجموع	3 000 000	3 000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المجمع

✓ وحدة النقل: مختصة في النقل الجامعي (بسكرة، البويرة، تلمسان) وذلك بالصيغ التالية:
(الاخوة عموري - أبناء عموري- عموري للنقل).

- ✓ وحدات المحاجر: تتواجد بالأغواط و بسكرة و مرملتين بوادي جدي بلدية ليوة تشغل، حوالي 60 عامل للوحدة.
- ✓ مصنع الإسمنت: مصنع للإسمنت ببلدية البرانيس ولاية بسكرة (البسكرة للإسمنت) أول مصنع خاص في الجزائر دون شراكة أجنبية، بطاقة إنتاجية مقدرة بـ 1.5 مليون طن/السنة و يشغل حوالي 784 عامل.
- ✓ مصنع البلاستيك: لصناعة الأقفال البلاستيكية والخيط البلاستيكي المستعمل في ربط الآجر FEUILLARD بباتنة تشغل حوالي 120 عامل بالإضافة الى توسعة بسلسلة إنتاج ثانية .
- ✓ وحدة الصيانة الصناعية: تتكفل بصيانة جميع عتاد الوحدة سواء كان عتاد صناعي للإنتاج أو وسائل نقل كالسيارات والشاحنات، فهي تشرف على أربع خلايا : خلية الصيانة، خلية الصيانة الميكانيكية، خلية الصيانة الكهربائية، خلية عتاد النقل.
- ✓ وحدة التزفيت: تشغل حوالي 50 عامل أشغال الطرقات و المباني.
- ✓ مصنع القنطرة للمياه المعدنية: تشغل حوالي 50 عامل.
- ✓ SOFRAMIMEX: شركة الاستيراد للشاحنات و الحافلات و عتاد الأشغال العمومية تشغل حوالي 80 عامل و لها 30 فرع على المستوى الوطني.

5- المصالح الوظيفية:

- ✓ المصلحة التجارية: وتمثل مهمة هذه المصلحة في تامين الوحدة بالمواد الأولية، قطع الغيار، والتجهيزات وذلك طبقا للبرنامج المحدد من طرف الوحدة، وتحقيق هذه المشتريات بالشروط الحسنة والموضوعية للأسعار، النوعية والكمية، وبالإضافة إلى دور قسم الشراء في ضمان التدفق المنتظم والجيد للمواد الأولية وقطع الغيار الموجهة للإنتاج، كي لا يتوقف أو يضطرب الإنتاج، فهي أيضا تهتم بالأنشطة التالية:
 - تسيير مخزون المواد الأولية الموجهة لعمليات الإنتاج.
 - تسيير مخزون قطع الغيار الخاص بآلات الإنتاج.
- ✓ مصلحة الموارد البشرية: هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال وكل ما يتعلق بمسيرة العمال، كما تهتم بتدريب وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات الوحدة وتلخص مهامها في:
 - ✓ العمل على توفير الوسائل الضرورية لسير الوحدة.
 - ✓ التوجيه والتنسيق والسهر على تسيير العاملين في الوحدة.

- ✓ مراقبة حركات العاملين في الوحدات.
- ✓ ضمان الجو الاجتماعي الجيد والتحفيز والترابط بين العاملين وروح التضامن التي تربط بينهم.
- ✓ تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لهم الضروريات.
- ✓ **المصلحة القانونية:** تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالشؤون القانونية التي تخص المؤسسة سواء الزبائن او الموردين أو العمال الذين هم في نزاع مع المؤسسة.
- ✓ **مصلحة الترقية والاستثمار :** تتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل وحدات الإنتاج مع متابعة عمليات إنجاز المشاريع وتقييمها، وأهم هذه المشاريع نذكر:
 - مشروع مصنع لتكيب الشاحنات و الحافلات و عتاد الأشغال العمومية بولاية بسكرة و يشغل حوالي 600 عاملاً.
 - مصنع الآجر باتنة.
 - مستشفى الريان للتكوين والعلاج
 - فندق جوهرة الأوراس بباتنة أربعة نجوم.
 - توسعة لمصنع البسكرة للإسمنت بإضافة خطين للإنتاج بطاقة إنتاجية الأول مليون طن والخط الثاني 1.5 مليون.
 - مصنع الألياف الزجاجية بجيجل.
 - مؤسسة الترقية العقارية (تعمير بسكرة) تشغل حوالي 300 عامل بصدد إنجاز حي سكني كامل المرافق في باتنة.
- ✓ **مصلحة البنوك:** تقوم بجميع العمليات البنكية والمالية لكافة المعاملات التجارية.
- ✓ **مصلحة المحاسبات المالية:** تتكفل هذه المديرية بتجميع العمليات المالية والمحاسبية وتقوم كذلك بوضع الميزانية وتسيير جميع الحسابات ومراقبتها، كما تقوم بحساب الجرد السنوي وإعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج السنوات الماضية، كما تقوم بعملية التدقيق ومراجعة الحسابات المختلفة للوحدة و تسهر أيضا على:
 - تصحيح أسعار البيع المتعلقة بالكلفة الحقيقية المقترحة من طرف الوحدة.
 - تسهر على مراقبة الحالة المالية للوحدة والنتائج المتحصل عليها من النشاطات.
 - تقوم بوضع تقديرات الميزانية المقبلة.

المطلب الرابع : مشاريع في طور الانجاز

- ✓ مشروع مصنع لتركيب الشاحنات والحافلات وعتاد الأشغال العمومية بولاية بسكرة ويشغل حوالي 600 عامل.
- ✓ مصنع للأجر بياتنة.
- ✓ مستشفى الريان للتكوين والعلاج.
- ✓ فندق جوهرة الأوراس بياتنة بأربعة نجوم .
- ✓ توسيع لمصنع البسكورية للإسمنت بإضافة خطين للإنتاج بطاقة إنتاجية الأول مليون طن والخط الثاني 15 مليون.
- ✓ مصنع الألياف الزجاجية بجيجل.
- ✓ مؤسسة الترقية العقارية (تعمير بسكرة) تشغل حوالي 300 عامل بصدد انجاز حي سكني كامل المرافق.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

كما تم الإشارة له سلفا في الفصلين النظريين أن متغيرات الدراسة متمثلة في إستراتيجية التكامل العمودي والأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وحاولنا إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بدور إستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء المؤسسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول : عرض البيانات العامة

مما لاشك فيه أن أفراد العينة المدروسة يختلفون من حيث خصائصهم الشخصية، قد تتفق آرائهم حول أسئلة الاستبيان وقد تختلف وستقوم فيما يلي بعرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وكذا سنوات الخبرة).

✓ توزيع أفراد عينة 22 الدراسة حسب الخصائص الشخصية :

جدول (4-2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس (N=41)

النسبة(%)	التكرار	الجنس
65.9	27	ذكر
34.1	14	أنثى
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS24

يبين الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة من جنس الذكور الذي يبلغ عددهم 27 بنسبة 65.9% في حين بلغ عدد الإناث 14 بنسبة 34.1% هذا يدل على أن الغالبية من مختلف المصالح هم من جنس الذكور وقد

يكون السبب في ذلك راجع إلى مواقع فروع الجمع النائية والبعيدة عن الولاية أو البلديات القريبة ما يجعل جنس الإناث يتجنب العمل بها وقد ترجع كذلك لطبيعة الأعمال الخاصة بالجمع.

✓ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر:

الجدول (4-3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر (N=41)

العمر	التكرار	النسبة (%)
من 25 إلى 29 سنة	22	53.7%
من 30 إلى 34 سنة	5	12.2%
من 35 إلى 39 سنة	4	9.8%
من 40 إلى 44 سنة	6	14.6%
أكبر من 45	4	9.8%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS24

يتضح من خلال الجدول (4-3) أن أغلبية إمارات مجمع العموري تتراوح أعمارهم بين (25-40) بنسبة إجمالية تعادل 75.60% و 6 أفراد بين سن (40-44) بنسبة 14.6% و 4 أفراد فقط أكبر من 45 سنة بنسبة 9.8% وهذا ما يشير إلى أن مجمع العموري يحرص على تعيين الشباب وهذا ما لاحظناه خلال جولتنا بفروع المجمع وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة له، وقد يكون دور كبار السن في تأطير هذه الفئة من الشباب وإكسابهم الخبرة والمعارف المتوفرة لديهم.

✓ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول (4-4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي (N=41)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
تقني سامي	8	19.5%
ليسانس	14	34.1%
مهندس/ماستر	19	46.3%
دراسات عليا متخصصة	0	0.00%
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS24

من خلال الجدول (4-4) نجد أن حاملي شهادة ماستر/مهندس كانت الفئة الغالبة ب 19 فرد بنسبة 46.3% تليها فئة حاملي شهادة ليسانس 14 فرد بنسبة 34.1% ثم التقنيين الساميين 8 أفراد بنسبة 19.5% والشيء

الملاحظ و الإيجابي أن معظم أفراد العينة هم حاملو شهادات التعليم العالي، إلى جانب التنوع في الشهادات بين تقنية وإدارية وهذا يفسر أن غالبية الوظائف في مجمع العموري ولاسيما وظائف التأطير تعتمد على الشهادة الجامعية للقيام بالأعمال الموكلة لهم بدقة وفعالية.

✓ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية :

الجدول رقم (4-5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة (N=41)

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
43.9%	18	أقل من 5 سنوات
22.0%	9	من 5-9 سنوات
19.5%	8	من 10-14 سنة
14.6%	6	أكثر من 15 سنة
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS24

يتضح من خلال معطيات الجدول (4-5) أن أغلبية إطارات المجمع حديثي التوظيف تقل خبرتهم عن 5 سنوات ويمثلون 18 فرد بنسبة 43.9% بينما كان عدد الإطارات الذين تتراوح خبرتهم بين 5-9 سنوات 9 إطارات بنسبة 22% و 8 إطارات ذوي خبرة بين 10-14 سنة بنسبة 19.5% و 6 إطارات بخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 14.6% ويمكن إرجاع سبب هذه النتائج لتطور ونمو المجمع بإضافة فروع والدخول في قطاعات جديدة، حيث عرف المجمع نموا ملحوظا بعد سنة 2008 وتضاعف العدد الإجمالي للعمال وذلك راجع إلى زيادة طاقة إنتاجه و ما تطلب زيادة عدد العمال، وبطبيعة الحال زيادة عدد الإطارات في المجمع ولذلك كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء

بعدها تطرقنا لعرض البيانات العامة الخاصة بأفراد العينة المدروسة، سنركز فيما يلي على إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان وتحليل البيانات المتعلقة بهم باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجات الموافقة حول مختلف فقرات الاستبيان وترتيبها وفق متوسط اتجاهات الآراء.

1- تحليل عبارات القسم الثاني: إستراتيجية التكامل العمودي

✓ تحليل عبارات بعد التكامل الأمامي

يبين الجدول التالي عبارات بعد إستراتيجية التكامل الأمامي وتكرارات الأجوبة المتعلقة بها ونسبها المئوية إضافة إلى المتوسط الحسابي لكل عبارة وانحرافها المعياري واتجاه الآراء وفق سلم ليكارت الثلاثي وترتيب العبارات وفق اتجاهها.

الجدول (4-6): تحليل عبارات بعد التكامل الأمامي.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات			رقم العبارة
				موافق	مُتذبذب	غير موافق	
				التكرار			
النسبة							
4	موافق	0.581	2.37	17	22	2	01
				41.5	53.7	4.9	
3	موافق	0.586	2.61	27	12	2	02
				65.9	29.3	4.9	
5	موافق	0.733	2.37	21	14	6	03
				51.2	34.1	14.6	
6	موافق	0.663	2.24	15	21	5	04
				36.6	51.2	12.5	
1	موافق	0.501	2.73	31	09	1	05
				75.6	22	2.4	
2	موافق	0.549	2.73	32	07	2	06
				78	17.1	4.9	
	موافق	0.406	2.51	المعدل العام			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS24

من خلال معطيات الجدول (4-6) يتضح أن بعد التكامل الأمامي كان في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، بمتوسط حسابي بلغ 2.51 وانحراف معياري قدره 0.406 وبهذا يقع أو يدل على درجة موافق حيث قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (2.20-2.79) حسب مقياس ليكارت الثلاثي هذا ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد بالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة كما

يتضح من الجدول أيضا أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عالية بالنسبة لإطارات مجمع العموري هي " تمتلك المؤسسة نقاط توزيع تابعة لها " بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 0.501 ويتجسد ذلك من خلال نقاط البيع المتوزعة في عدة مناطق من الوطن فمؤسسة SOFRAMIMEX لوحدها لها أكثر من 30 فرع في العديد من الولايات، أما العبارة الثانية من حيث الأهمية النسبية هي " تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متميزة للزبائن " وهو ما يجسده قيام المجمع بتسهيلات وخصومات في السعر والهدايا والمعارض لفائدة الزبائن والاتصال الدائم والمستمر مع الزبائن إلى جانب احترام آجال التسليم والتحسين المستمر لخدماتها أما فيما يتعلق بباقي العبارات فيتضح من الجدول موافقة عينة الدراسة عليها حيث كانت متوسطاتها الحسابية محصورة بين (2.24-2.73) وهذا ما يعني أن أفراد العينة المدروسة يؤكدون على تبني مجمع العموري لإستراتيجية التكامل الأمامي.

✓ تحليل عبارات بعد التكامل الخلفي

جدول (4-7): تحليل بعد التكامل الخلفي

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤلفي			العبارة	رقم العبارة
				مؤلفي	مؤلفي	مؤلفي		
				التكرار				
النسبة								
4	محايد	0.773	2.05	13	17	11	تمتلك المؤسسة مصادر تزويد بالمواد الأولية تابعة لها .	07
				31.7	41.5	26.8		
6	محايد	0.733	1.98	10	20	11	تعتمد المؤسسة على مراحل إنتاجية متعاقبة.	08
				24.4	48.8	26.8		
5	محايد	0.612	1.98	07	26	08	تتحكم المؤسسة بتكاليف الإنتاج.	09
				17.1	63.4	19.5		
2	موافق	0.708	2.27	17	18	06	تقوم المؤسسة بصنع بعض المستلزمات الإنتاجية داخليا.	10
				41.5	43.9	14.6		
3	موافق	0.624	2.24	14	23	04	قوة التفاوض مع الموردين عالية.	11
				34.1	56.1	9.8		
1	موافق	0.489	2.76	32	08	01	تمتيز منتجات المؤسسة بالتنوع الجيدة .	12
				78.0	19.5	2.4		
			2.21	المعدل العام				
موافق		0.457						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS24

تشير معطيات الجدول (4-7) إلى أن المعدل العام للفقرات الخاصة ببعث إستراتيجية التكامل الخلفي كان 2.210 بانحراف معياري 0.457 و قد جاء هذا البعث في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، ما يدل على درجة موافق حيث تقع قيمة هذا المتوسط ضمن الفئة (2.20-2.79) على مقياس ليكرت الثلاثي و هذا ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعث بالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة وقد كان اتجاه آراء إطارات الجمع متوافقة على تبني الجمع لإستراتيجية التكامل الخلفي، كما يتضح من الجدول أيضا أن الفقرات متباينة بين الموافقة والحياد، والعبارة التي حازت على أعلى درجة موافق هي عبارة "تتميز منتجات المؤسسة بالتنوع الجيدة" بمتوسط حسابي قدره 2.76 وانحراف معياري 0.457 ويتجسد ذلك من خلال سيطرة الجمع على العديد من المدخلات المطلوبة في العملية الإنتاجية مثل المواد الأولية وقربها من مواقع المصانع والمعدات التي يتم استخدامها في الإنتاج من آلات وغيرها وهذا ما أثبتته العبارة "تقوم المؤسسة بصنع بعض المستلزمات الإنتاجية داخليا" التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 2.27 بانحراف 0.708 وهو ما يعكسه الواقع الفعلي للمجمع حيث يمتلك وحدات خاصة لصناعة بعض مستلزمات العملية الإنتاجية كمصنع إنتاج خيوط وأحزمة الآجر بياتنة بالإضافة لإمتلاكه محاجر لتزويده بالمواد الأولية الضرورية.

تحليل أبعاد استراتيجية التكامل العمودي :

جدول (4-8): تحليل أبعاد استراتيجية التكامل العمودي .

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
التكامل الأمامي	2.51	0.406	موافق	1
التكامل الخلفي	2.21	0.457	موافق	2
الاجمالي	2.36	0.366	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS24

تشير معطيات الجدول (4-8) إلى موافقة عينة البحث المستهدفة على مدى تبني المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي بنوعيه، وكانت أكثر الاستراتيجيات استخداما من قبل المؤسسة هي إستراتيجية التكامل الأمامي وفق وجهة نظرهم تليها استراتيجية التكامل الخلفي بدرجة موافقة أقل، و من هنا يمكن القول أن مجمع العموري يقوم بتطبيق إستراتيجية التكامل العمودي بنوعيه الأمامي والخلفي.

2-تحليل عبارات القسم الثالث:

✓ تحليل عبارات بعد العمليات الداخلية

جدول (4-9): تحليل عبارات بعد العمليات الداخلية

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات			العبارات	رقم العبارة
				موافق	مبايد	متردد		
				التكرار		النسبة		
5	موافق	0.617	2.34	17	21	3	تولي المؤسسة العاملين أهمية الإبداع من خلال أخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار بما يسمح بتطوير خطط العمل.	13
				41.5	51.2	7.3		
4	موافق	0.636	2.54	25	13	03	تستخدم المؤسسة أفضل التقنيات لإنتاج منتجات ذات جودة توافق المعايير العالمية .	14
				61	31.7	7.3		
1	موافق	0.512	2.71	23	17	01	تعمل المؤسسة على زيادة خطوط إنتاج جديدة.	15
				56.1	41.5	2.4		
6	موافق	0.690	2.34	20	15	06	هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل.	16
				48.8	36.6	14.6		
7	موافق	0.559	2.22	15	20	06	تحتوي ميزانية المؤسسة على مخصصات لأغراض البحث والتطوير.	17
				36.8	48.8	14.6		
2	موافق	0.559	2.71	30	10	01	تعد جودة المنتجات هدف تسعى اليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها .	18
				73.2	24.4	2.4		
3	موافق	0.552	2.54	31	08	02	تستعمل المؤسسة تكنولوجيات وتجهيزات جد متطورة	19
				75	19.5	4.9		
	موافق	0.375	2.48	المعدل العام				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS24

تشير معطيات الجدول (4-9) إلى أن المعدل العام للفقرات الخاصة ببعده العمليات الداخلية كان 2.480 بانحراف معياري 0.375 وبذلك جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (2.19-2.79) حسب مقياس ليكارت الثلاثي مما يعني أن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً لدى أفراد عينة البحث، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجاباتهم (2.22-2.71) والانحرافات المعيارية ما بين (0.512-0.690) مما يعني أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة الثالثة والمقدر ب 2.71 وانحراف معياري 0.559 والتي تشير إلى " المؤسسة تعمل على زيادة خطوط إنتاج جديدة " و

كانت درجة الموافقة من طرف أفراد العينة مرتفعة وهو ما يعكسه قيام المجمع بزيادة عدد خطوط الإنتاج بإنشاء مصانع جديدة كما سبق الذكر حيث تحول من مؤسسة للأجر الأحمر إلى مجمع صناعي في مواد البناء (الأجر، الإسمنت، وسائل النقل... الخ) بالإضافة إلى المشاريع في طور الإنجاز و التوسيعات و القيام بزيادة خطوط جديدة لمصانعه الحالية.

✓ تحليل عبارات بعد محور الزبائن

جدول (4-10): تحليل عبارات بعد الزبائن

رقم العبارة	العبارة	غير موافق	إلى	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه		
									التكرار	
									النسبة	
20	يتم الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تطوير منتجات تلبي حاجاتهم و رغباتهم	02	07	32	2.73	0.549	موافق	3		
		4.9	17.1	78						
21	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بولاء الزبائن لها من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	/	09	32	2.78	0.419	موافق	1		
		/	22	78						
22	تقوم المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء و أخذها بعين الاعتبار	01	08	32	2.76	0.489	موافق	2		
		2.4	19.5	78						
23	عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين	/	20	21	2.51	0.506	موافق	7		
		/	488	51.2						
24	أسعار المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها	01	12	28	2.66	0.530	موافق	6		
		2.4	29.3	68.3						
25	تتم المؤسسة بمواعيد تسليم منتجاتها.	02	08	31	2.71	0.559	موافق	4		
		4.9	19.5	75.6						
26	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة لزيائنها.	01	11	29	2.68	0.521	موافق	5		
		2.4	26.8	70.7						
المعدل العام										
					2.696	0.559	موافق			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS24

يشير الجدول (4-10) إلى أن المعدل العام لفقرات بعد الزبائن بلغ 2.696 بانحراف معياري 0.559 وقد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة (2.19-2.79) حسب مقياس ليكارت الثلاثي مما يعني أن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً لدى عينة البحث وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين (2.51-2.78) و الانحرافات المعيارية

ما بين (0.419-0.559) مما يعني أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الثانية والتي تشير إلى "تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بولاء الزبائن لها من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم" وهذا بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 0.419 وهذا ما يدل على أن الزبائن بمجمع العموري يحضون بالاهتمام وسماع مقترحاتهم وشكاويهم وهذا ما أكده مدير الموارد البشرية بالإدارة العامة للمجمع وأنه من خلال الاستماع للزبائن يتمكن المجمع من اقتناص الفرص للاستجابة لرغباتهم كما أن علاقة المجمع بزبائنه جيدة وقوية وهذا ما جعله يكتسب صورة وسمعة جيدة مقارنة بمنافسيه.

✓ تحليل عبارات بعد التعلم والنمو

جدول (4-11): تحليل عبارات بعد التعلم والنمو

رقم العبارة	العبارة	موافق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
		بإيد	بغير	موافق				
		التكرار		النسبة				
27	تنظم إدارة المؤسسة دورات تكوين للعاملين .	11	17	13	2.05	0.773	محايد	5
		26.8	41.5	31.7				
28	المؤسسة حريصة على تطوير قدرات العاملين.	11	20	10	1.98	0.733	محايد	7
		26.8	48.8	24.4				
29	تمنح المؤسسة حوافز وجوائز تشجيعية للعاملين.	08	26	07	1.98	0.612	محايد	6
		19.5	63.4	17.1				
30	وجود مناخ ملائم للابتكار والتطوير.	06	18	17	2.27	0.708	موافق	2
		14.6	43.9	41.5				
31	تقوم المؤسسة بتشجيع العمل الجماعي.	04	23	14	2.24	0.624	موافق	3
		9.8	56.1	34.1				
32	توظف المؤسسة أفراد ذوي كفاءات عالية.	/	02	39	2.76	0.489	موافق	1
		/	4	96				
33	تقوم المؤسسة بتهيئة مناخ مشجع للتعلم	06	20	15	2.22	0.690	موافق	4
		14.6	48.8	36.6				
المعدل العام					2.212	0.453	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS24

تشير نتائج الجدول (4-11) إلى أن المعدل العام للفقرات الخاصة ببعيد التعلم والنمو بلغ 2.212، وانحراف معياري 0.453 ما يدل على درجة موافق على سلم ليكارت الثلاثي، وقد جاء هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، وقد عرفت إجابات المبحوثين على عبارات محور التعلم والنمو انقساماً بين الموافقة بالنسبة لعبارات والحياد بالنسبة لعبارات أخرى، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة السادسة التي تشير إلى "أن المؤسسة توظف أفراد ذوي كفاءات عليا" والذي بلغ 2.76 وانحراف معياري قدره 0.489 حيث نجد أن 100% من أفراد عينة البحث هم أصحاب شهادات موزعة بين ليسانس وتقني سامي ومهندسين وماستر وهذا ما أكد إجابات أفراد العينة على هذه العبارة.

✓ تحليل عبارات بعد الأداء المالي

جدول (4-12): تحليل عبارات بعد الأداء المالي

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق			العبارة	رقم العبارة
				موافق	إلى	التكرار		
1	موافق	0.300	2.78	37	04	/	تسعى المؤسسة الى زيادة حصتها السوقية .	34
				90.2	9.8	/		
5	موافق	0.502	2.44	18	23	/	تملك المؤسسة خطة مالية طويلة الأجل .	35
				43.9	56.1	/		
2	موافق	0.521	2.68	29	11	01	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليفها مقارنة بالمنافسين.	36
				70.7	26.8	2.4		
3	موافق	0.488	2.63	26	15	/	تعمل المؤسسة الى تحقيق توازن بين التكلفة والعائد.	37
				63.4	36.6	/		
7	موافق	0.623	2.37	18	20	03	معدل دوران المخزون بالمؤسسة كبير .	38
				43.9	48.8	7.3		
4	موافق	0.637	2.51	24	14	03	تسعى المؤسسة الى استخدام مواردها بشكل كفؤ	39
				58.5	34.1	7.3		
6	موافق	0.634	2.44	21	04	/	تسعى المؤسسة إلى تعظيم أرباح المساهمين	40
				90.2	9.8	/		
	موافق	0.529	2.57	المعدل العام				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS24

من خلال نتائج الجدول (4-12) كان المتوسط العام لإجابات المبحوثين هو 2.570 وانحراف معياري 0.529 وقد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة (2.19-2.79) حسب مقياس ليكارت الثلاثي مما يعني أن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً لدى عينة البحث، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين (2.37-2.78) و الانحرافات المعيارية ما بين (0.300-0.637) مما يعني أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الثالثة والتي تشير إلى "تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية" و هذا بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 0.300 حيث عكست اجابات المبحوثين الواقع الحقيقي للمجمع والدليل على ذلك هو قيام مجمع العموري بزيادة طاقته الإنتاجية وذلك بتوسيع مصنع البسكورية للإسمنت بخطين إنتاج في 2018 بمجموع 2.5 طن، كما لديها العديد من المشاريع في طور الانجاز والتي ستفتح لها العديد من الفرص في أسواق جديدة، وبصفة عامة ومن خلال آراء المبحوثين يمكن القول أن مجمع العموري يسعى لزيادة مردوديته المالية من خلال زيادة كفاءة أصوله الإقتصادية.

✓ تحليل أبعاد الأداء

جدول (4-13) : تحليل أبعاد الأداء

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
العمليات الداخلية	2.484	0.375	موافق	3
الزيائن	2.696	0.559	موافق	1
التعلم والنمو	2.212	0.453	موافق	4
الأداء المالي	2.570	0.529	موافق	2
الإجمالي	2.490	0.479	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و مخرجات SPSS24

من خلال نتائج الجدول (4-13) يتضح أن الاتجاه الكلي لمجموع أبعاد الأداء هو "موافق" بمتوسط حسابي (2.490) وانحراف معياري (0.479) وكذلك بالنسبة لكل بعد على حدى، فنستنتج أن مجمع العموري لديه أداء جيد.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسيرها

سنحاول خلال هذا المبحث القيام باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية التي أشرنا إليها سابقاً، وصولاً إلى النتائج ومحاولة تحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة إلى جانب ما تم جمعه من معلومات من مصادر مختلفة.

❖ **المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي**

قبل التطرق لمدى تطبيق استراتيجية التكامل العمودي ومستوى الأداء في المجمع محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معاملات الالتواء والتفطح (skurtosis و skewness) ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-3, 3]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-1, 1]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-3, 3]$.

فيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (4-14): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
التكامل الأمامي	-1,495	,369	3,491	0,724
التكامل الخلفي	-0,461	,369	0,610	0,724
استراتيجية التكامل العمودي	-0,845	,369	0,973	0,724
العمليات الداخلية	-1,364	,369	2,993	0,724
رضى الزبائن	-0,334	,369	-0,916	0,724
التعلم والنمو	-0,489	,369	0,734	0,724
الأداء المالي	-0,166	,369	-0,211	0,724
الأداء	-0,574	,369	0,655	0,724

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss24

من خلال الجدول (4-14) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-1.495، -0.166) وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين (-0.910، 3.491) وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية وتحليل الانحدار.

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية

قبل التطرق لاختبار الفرضية الرئيسية لا بد من التأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
- رفض الفرضية الصفرية : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض النتائج:

✓ التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis of variance والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (4-15): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.132	1	2.132	264.407	0.000
الخطأ	0.314	39	0.008		
الاجمالي	2.446	40			
معامل الارتباط: (R=0.934)					
معامل التحديد (R2=0.871)					
المتغير التابع: الأداء					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS24

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال نتائج الجدول (4-15) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 264.407 وذلك بقيمة احتمال Sig مقداره (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (R=0.934) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي بينهما، كما كان معامل التحديد (R2=0.871) أي أن ما يقارب 87.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء

تعود إلى التغيرات الحاصلة في إستراتيجية التكامل العمودي أما النسبة الباقية قد تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الانحدار الخطي.

كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple régression Analysis اختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التكامل العمودي في تحسين الأداء المجمع عند مستوى الدلالة (0.05)"

الجدول (4-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.132	1	2.132	264.407	0.000
خطأ	0.314	39	0.008		
الاجمالي	2.446	40			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	1.003	0.093	10.835	0.000	
استراتيجية التكامل العمودي	0.630	0.039	16.261	0.000	
معامل الارتباط: (R=0.934)		معامل التحديد: (R2=0.871)		المتغير التابع: الأداء	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS2

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء مجمع العموري إذ بلغت قيمة T المحسوبة (16.261) بمستوى دلالة (0.000) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية :

يوجد دور لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء المجمع عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (264.407) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير الأداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في استراتيجية التكامل العمودي من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة : الأداء (Y) و استراتيجية التكامل العمودي (X)

$$Y=B_0+B_1 X$$

بمعادلة الانحدار الخطي التالية:

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدرة بـ (41) إطاراً، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الأداء} = 1.003 + 0.630 \text{ استراتيجية التكامل العمودي}$$

وعليه فإن الزيادة في استراتيجية التكامل العمودي بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الأداء بـ 0.630 وحدة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى : والتي تنص على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين العمليات الداخلية للمجمع عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$."

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول (4-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.413	1	3.413	60.117	0.000
الخطأ	2.214	39	0.057		
الاجمالي	5.628	40			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	0.602	0.246	2.450	0.019	
استراتيجية التكامل العمودي	0.798	0.103	7.753	0.000	
معامل الارتباط: $(R=0.779)$		معامل التحديد $(R^2=0.607)$		المتغير التابع: العمليات الداخلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS24

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج المبينة في الجدول (4-17) يتضح أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في العمليات الداخلية لمجمع عموري إذ بلغت قيمة T المحسوبة (7.753) بمستوى دلالة sig (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ و يشير معامل الارتباط R إلى وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل استراتيجية التكامل العمودي والمتغير التابع العمليات الداخلية حيث كانت قيمته $(R = 0.779)$ وكان معامل التحديد $(R^2 = 0.607)$ حيث تفسر نسبة 60.7% التباين في العمليات الداخلية بناءً على إستراتيجية التكامل العمودي وبالتالي

نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين العمليات الداخلية لمجمع العموري ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين العمليات الداخلية لمجمع العموري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (60.117) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير العمليات الداخلية بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في إستراتيجية التكامل العمودي .

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين رضى زبائن المجمع عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

الجدول(4-18):نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.271	1	0.271	4.345	0.044
الخطأ	2.431	39	0.062		
الاجمالي	2.702	40			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.167	0.257	8.418	0.000	
استراتيجية التكامل العمودي	0.225	0.108	2.084	0.044	
معامل الارتباط: (R = 0.314)		معامل التحديد: (R2=0.100)		المتغير التابع: رضى الزبائن	

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS24

من خلال النتائج المبينة في الجدول (4-18) يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين رضى زبائن مجمع العموري إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.084) بمستوى دلالة Sig (0.044) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) كما نرى أن معامل الارتباط R كانت قيمته (0.317) ما يشير إلى وجود علاقة بين إستراتيجية التكامل العمودي و رضى الزبائن حيث تفسر هذه النسبة التباين في رضى الزبائن بناء على إستراتيجية

التكامل العمودي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود دور ذو دلالة احصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين رضى زبائن المجمع ونقبل الفرضية البديلة التالية :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين رضى زبائن المجمع عند مستوى الدلالة
($\alpha = 0.05$)

كما أن قيمة اختبار (F) بلغت (4.345) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة رضى الزبائن بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في إستراتيجية التكامل العمودي.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين التعلم و نمو المجمع عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ."

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول(4-19):نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5.729	1	5.729	89.442	0.000
الخطأ	2.498	39	0.064		
الاجمالي	8.227	40			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	0.227	0.261	2.352	0.090	
استراتيجية التكامل العمودي	1.033	0.109	9.457	0.000	
معامل الارتباط: ($R=0.834$) معامل التحديد: ($R^2=0.696$)، المتغير التابع: التعلم والنمو					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS24

مستوى الدلالة (0.05)

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين تعلم ونمو المجمع حيث كانت قيمة T المحسوبة 9.457 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) إضافة إلى أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية التكامل العمودي والتابع المتمثل في التعلم والنمو كان

(R= 0.834) كما أن معامل التحديد بلغ (0.696) أي أن إستراتيجية التكامل العمودي تفسر ما نسبته 69.6% من التباين الحاصل في التعلم والنمو وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة في صيغتها التالية :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين تعلم ونمو المجمع عند مستوى الدلالة
($\alpha = 0.05$)

وبما أن قيمة اختبار (F) التي بلغت (89.442)، بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة التعلم والنمو بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في إستراتيجية التكامل العمودي .

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين الأداء المالي للمجمع عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

الجدول (4-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.247	1	1.247	32.273	0.000
الخطأ	1.507	39	0.039		
الاجمالي	2.755	40			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	1.430	0.203	7.056	0.000	
القوة التفاوضية للموردون	0.482	0.085	5.681	0.000	
معامل الارتباط: (R=0.673)، معامل التحديد ($R^2=0.453$) المتغير التابع: المحور المالي					

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS24

يوضح الجدول أعلاه أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين الأداء المالي للمجمع، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 5.681، بمستوى دلالة 0.000 وهي دلالة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) إضافة لوجود علاقة طردية بين المتغيرين وذلك ما يعكسه معامل الارتباط القوي الذي كانت قيمته 0.673 كما تبين نتائج الجدول أن معامل التحديد كان (0.453) أي أن إستراتيجية التكامل العمودي تفسر نسبة 45.3% من التباين الحاصل في الأداء المالي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الآتية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين الأداء المالي للمجمع عند مستوى الدلالة
($\alpha = 0.05$)

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (32.273) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير الأداء المالي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في إستراتيجية التكامل العمودي .

المطلب الرابع : تفسير نتائج الفرضيات

سنحاول في هذا المطلب تفسير و مناقشة الفرضيات المتوصل إليها، اعتمادا على معطيات المؤسسة (وثائق،مقابلة) وما تجمع لدينا من معلومات حول قطاع البناء والمواد الحمرء في الجزائر واستنادا إلى الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة مجمع العموري، وسنقوم بتفسير فرضية الدراسة انطلاقا بتفسير فرضياتها الفرعية في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار هذه الفرضيات.

• بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

لقد أكدت نتيجة اختبار الفرضية الأولى على وجود دور معنوي لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين العمليات الداخلية لمجمع العموري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) و وجود علاقة ارتباط موجبة بين البعدين ويتجسد ذلك من خلال عمل المجمع على زيادة خطوط إنتاجية جديدة وتقريب فروعه من زبائنه فالمجمع له العديد من المشاريع في طور الإنجاز من بينها وحدتان للآجر في الجلفة و وحدة في لوطاية (بسكرة)، ووحدة في البرانس " عموري زهاري " ووحدة في جامعة (الوادي) " عموري بريك" بالإضافة إلى العديد من التوسعات لمصانعه الحالية (مصنع الحاجب للفخار، مصنع الآجر باتنة)، كما تعد جودة المنتجات هدف تسعى اليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها وذلك من خلال امتلاكها لمصادر التوريد (الصلصال والرمل) التي تعتبر أساسية في إنتاج مادة الآجر وكذلك لمخابر مجهزة بأحدث التقنيات والوسائل التي يتم فيها اختبار هذه المواد وصلاحياتها قبل إستخدامها، الأمر الذي أكدته إجابات المبحوثين فالمجمع يقوم بمواكبة التطورات التكنولوجية خصوصا آلات الإنتاج المتواجدة في مصنع البسكرة للإسمنت الذي يعمل بتكنولوجيا جد متطورة، فمعظم مراحل الإنتاج هناك تتم بطريقة أوتوماتيكية مثل التجفيف والنقل وغيرها وكذلك قام المجمع بإنجاز مشروع مشترك مع شركة صينية بأحدث الآلات والتكنولوجيا المتطورة وذلك من أجل إنشاء مصنع لتركيب الشاحنات والحافلات الذي منح المجمع العديد من الميزات التنافسية كتقليل الوقت و زيادة الكفاءة والفعالية وتجنب حدوث أخطاء بداية من العملية الإنتاجية حتى وصول المنتج للزبون في أحسن حالة وحسب رغباته من هنا يظهر جليا دور ومساهمة إستراتيجية التكامل العمودي في إحداث تغييرات في العمليات الداخلية للمؤسسة المتكاملة .

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

كانت نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود دور معنوي لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين رضى زبائن مجمع العموري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى سعي مجمع العموري إلى الاحتفاظ بولاء زبائنه من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وهذا ما قمنا بملاحظته من خلال سجل الاقتراحات الموجود من أجل تدوين ملاحظات واقتراحات حول الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المجمع و يهدف من خلاله الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتلبية رغباتهم و حاجاتهم والتي تأخذها بعين الاعتبار وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة 78% وكذلك وجود علاقات جيدة في التعامل مع الزبائن وذلك بالإهتمام بمواعيد تسليم المنتجات وبدل عليه تعدد فروع المجمع وقربها من الزبائن حيث نجد أن مصانع الآجر لوحدها موزعة على 14 مصنع في ولاية بسكرة و 6 أخرى موزعة عبر الوطن كما أن مؤسسة SOFRAMIMEX لديها منافذ توزيع تتفرع عبر 25 نقطة بيع موزعة على مختلف مناطق الوطن ومن بينها الوحدة الأم في بسكرة مع وجود تسهيلات للبيع خاصة من ناحية النقل التي لاقت إستحسان كبير من طرف الزبائن، كما عمل مجمع العموري على تخفيض سعر المنتجات من الآجر والاسمنت مقارنة بمنافسيه حيث كان سعر كيس الاسمنت حوالي 900 دج قبل دخول البسكورية للاسمنت إلى السوق الوطنية وأصبح بعدها حوالي 620 دج، كما ساعد التكامل العمودي المجمع في تقديم منتجات عالية الجودة لزبائنه من خلال المواد الأولية التي يحرص على اختبارها في محابر تابعة للمجمع مجهزة بأحدث التقنيات والوسائل والتي تصرح بإمكانية استعمال المادة من عدمها بالإضافة إلى الابداع في التصميم والتكنولوجيا حيث أن الابداع المتميز من الناحية التقنية والتكنولوجية مع استعمال آلات حديثة و طاقة أقل يساهم بإحداث عناصر جديدة في المنتج والخدمة مما سبق يمكن فهم الدور الذي تلعبه إستراتيجية التكامل العمودي في تحسين رضى الزبائن.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين نمو وتعلم مجمع العموري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويمكن تفسير هذه النتيجة كالتالي : أن مجمع العموري يقوم بتوظيف أفراد ذوي كفاءات عالية وهذا ما أثبتته إجابات المبحوثين بنسبة 96% وهو ما تفرضه إستراتيجية التكامل العمودي فحينما تدخل مؤسسة أنشطة جديدة (توريد أو توزيع) إلى جانب نشاطها الأساسي يتطلب منها توظيف أفراد ذوي خبرة في المجال للإستفادة من كفاءاتهم وخبراتهم ومثال على ذلك قام المجمع بالدخول في مجال إنتاج كوابل و أحزمة الفيار الموجهة لتلبية الحاجيات الوطنية في مجال التوظيف و ربط مواد البناء كالآجر و البلاط و الاسمنت و غيرها و المنتجات التي تحتاج إلى كوابل خاصة لتجميعها و نقلها فهي تعتبر مادة أولية في هذا المجال والذي يملك المجمع 4

خطوط إنتاج بولاية باتنة يمكنها تلبية جزء كبير من الاحتياجات الوطنية و تقليص عمليات الاستيراد من الخارج، هذا المصنع تطلب توظيف مهارات وكفاءات في المجال لكون هذا المصنع الأول من نوعه في الجزائر بتكنولوجيا ألمانية جد عالية، ويصاحب ذلك توفير مناخ ملائم للابتكار والتطوير وخاصة أن المجمع ينشط في قطاع معروف بالمنافسة القوية كما يقوم المجمع بتشجيع العمل الجماعي وتشجيع التعلم وإقامة دورات تكوينية للعاملين وذلك بغية تطوير منتجات وخدمات جديدة خاصة وأنه يطبق التكامل الأممي الذي يسعى لتقديم خدمات للزبائن وكسب ميزات تنافسية على المنافسين والحفاظ على مكانته في السوق، ولهذا يقوم المجمع بتقديم حوافز تشجيعية للعاملين لكسب رضاهم وولائهم.

● بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة :

دلت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة على وجود دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التكامل العمودي في تحسين الأداء المالي لمجمع العموري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وقد يفسر ذلك كون المجمع كما سبق الذكر يسعى إلى زيادة حصته السوقية وهذا ما أكدته 90.2% من المبحوثين، فقد قدرت حصتها السوقية ب 65 % لسنة 2017 حسب تصريح الرئيس المدير العام للمجمع ونما ب 5% سنويا، ويمكن ارجاع سبب ذلك إلى تخفيض تكاليفها مقارنة بمنافسيها وذلك بفضل اعتمادها على الإنتاج بأحجام كبيرة والعمل على تغطية السوق المحلية بالآجر الأحمر والإسمنت وبهذا استفادت من تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة بتوزيع التكاليف الثابتة (تكاليف المواد الأولية، تكاليف التجهيزات، تكاليف البحث والتطوير... الخ) على عدد كبير من الوحدات، بالإضافة إلى التموقع الجيد وامتلاكها لمصادر المواد الأولية مثل الصلصال والرمل والذي خلص المجمع من تكاليف النقل والشحن والتفريغ، وإضافة إلى ذلك المجمع لا يحتفظ بالمنتجات في المخازن وكل ما ينتجه يباع و هذا ما أكدته إجابات المبحوثين وهو ما يعكس الواقع الحقيقي للمجمع الذي يعتمد على إستراتيجية التكامل الأممي التي تهدف إلى تخفيض تكاليف التخزين، كما يسعى المجمع إلى استخدام موارده بشكل كفؤ وذلك من خلال امتلاكه لأدوات ووسائل إنتاجية جد متطورة تجعله يتفادى المنتج المعيب وتجنب حدوث أخطاء في تصميم المنتجات وزيادة الكفاءة والفعالية مكنها من تحقيق توازن بين التكلفة والعائد وبهذا تصل إلى تعظيم أرباح المساهمين و زيادة في أدائه المالي أي تحقيق هدفه الرئيسي الذي يسعى إليه الذي كان لإستراتيجية التكامل العمودي دور كبير في تحقيقه.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نتائج الدراسة حيث اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبيان الذي وزع على إطارات المؤسسة في أدواته العامة، و الذي يحتوي على محورين هما استراتيجية التكامل العمودي، والأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية الدراسة التالية: " هل يوجد دور لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء مجمع العموري " وبعد استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه و تحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات، حيث استنتجنا أنه يوجد دور بصفة عامة لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء مجمع العموري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، وقد انطبق هذا الدور على جميع منظورات بطاقة الأداء الأربعة (العمليات الداخلية، رضى الزبائن، التعلم والنمو، الأداء المالي) عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ،