**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

****

**فرع : علوم التسيير الاختصاص : إدارة الأعمال**

**مذكرة مقدمة إستكمالا لنيل شهادة الليسانس الاكاديمي**

**بعنوان**

**أثر إتخاذ القرارات الإدارية على الأداء التسويقي لدى الأفراد بمؤسسة Alpha Pipe**

**إعداد الطالب**: **تحت إشراف الأستاذ:**

* **بباز عبد العزيز**
* **شريف عبد الجليل**
* **بن عدون صالح**
* **بوروبة عبد الحفيظ**

**امام لجنة المناقشة المشكلة من:**

|  |  |
| --- | --- |
| **رئيسا** | **أ.د** |
| **مشرفا** | **أ.د** |
| **مناقشا** | **أ.د** |

**السنة الجامعية: 2024/2025**

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

****

**فرع : علوم التسيير الاختصاص : إدارة الأعمال**

**مذكرة مقدمة إستكمالا لنيل شهادة الليسانس الاكاديمي**

**بعنوان**

**أثر إتخاذ القرارات الإدارية على الأداء التسويقي لدى الأفراد بمؤسسة Alpha Pipe**

**إعداد الطالب**: **تحت إشراف الأستاذ:**

* **بباز عبد العزيز**
* **شريف عبد الجليل**
* **بن عدون صالح**
* **بوروبة عبد الحفيظ**

**امام لجنة المناقشة المشكلة من:**

|  |  |
| --- | --- |
| **رئيسا** | **أ.د** |
| **مشرفا** | **أ.د** |
| **مناقشا** | **أ.د** |

**السنة الجامعية: 2024/2025**

**الاهداء**

نهدي هدا التخرج لوالدينا حفظهم الله وادامهم ذخرا وتاجا على راسي، فقد انتظروا سنين ليروا أبنائهم بما يحلموا أن يروه فيهم.

كما نهدي تخرجنا لكل صديق و رفيق درب في مختلف مراحلنا الدراسية و لكل أساتذتنا من الابتدائية إلى الإعدادية، إلى الثانوية الى اساتذتنا ودكاترتنا في الجامعة الذين تعلمنا منهم الكثير الكثير جداً، ليس فقط بالعلم بل بالأخلاق والمحبة والتسامح والتفاني والجد ورأينا من خلالها لحياة بمنظور آخر حقاً هم شمعة إضاءة لنا الكثير من الطرق لحياتنا.

كما لا ننسى أصدقائنا خارج مجال الدراسة الدين كانو لي بماثبة الدعم الروحي .

أهدي هدا العمل البسيط لكم جميعا ... .

**شكر وتقدير**

نتقدم بخالص الشكر و فائق الاحترام إلى أساتدتنا الكرام الدين بفضل مجهوداتهم لم نكن لنتوصل إلى هده المرحلة من الدراسة , وذلك عن طريق تزويدهم لنا بما انعم الله عليهم من علم ومعرفة .

******و إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد وخاصة الأستاذ بباز عبد العزيز.

**الملخص**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر إتخاذ القرارات الإدارية على الأداء التسويقي لدى الأفراد بمؤسسة Alpha Pipe , من اجل تحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبيان من اجل جمع بيانات العينة الدروسة، و المتمثلة في 32 عامل و عاملة بمؤسسة Alpha Pipe كما تم إستخدام البرنامج الإحصائي Spss22.تضمنت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإتخاذ القرارات الإدارية على الأداء التسويقي لدى الأفراد في مؤسسة Alpha Pipe، كما تضمنت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد ( تحديد المشكلة، توليد وتقييم البدائل) على الأداء التسويقي لدى الأفراد في مؤسسة Alpha Pipe، في حين أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد ( جمع و تحليل المعلومات، تنفيذ و متابعة القرار) على الأداء التسويقي لدى الأفراد في مؤسسة Alpha Pipe, حيث إستخلصت الدراسة بوجود ثقافة مؤسسية مقبولة لدى عمال المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بآليات اتخاذ القرار؛إدراك العمال لوجود مستوى معقول من الكفاءة التسويقية لدى المؤسسة؛ سواء من خلال رضا العملاء، أو جودة المنتجات، أو نمو الحصة السوقية؛ إن اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة Alpha Pipe يتمتع بقدر من المنهجية والتنظيم، ويُسهم بصورة إيجابية في دعم الأداء التسويقي للمؤسسة، مع ضرورة تكثيف الجهود في تطوير مرحلة البدائل وتعزيز ديناميكية المتابعة والتقييم، لما لها من أثر مباشر على تحسين مخرجات العملية التسويقية.

**الكلمات المفتاحية:** إتخاذ القرارات الإدارية؛ أداء تسويقي؛ قرار؛ تسويق.

**Abstract**

This study aims to determine the impact of administrative decision-making on the marketing performance of individuals at Alpha Pipe. In order to achieve the study objective, a questionnaire was developed to collect data from the sample studied, which consisted of 32 male and female workers at Alpha Pipe. The statistical program SPSS22 was also used. The study included a statistically significant impact of administrative decision-making on the marketing performance of individuals at Alpha Pipe. It also included a statistically significant impact of the dimensions (problem definition, generation and evaluation of alternatives) on the marketing performance of individuals at Alpha Pipe. The study showed that there is no statistically significant impact of the dimensions (collecting and analyzing information, implementing and following up on the decision) on the marketing performance of individuals at Alpha Pipe. The study concluded that there is an acceptable corporate culture among the workers of the institution under study regarding decision-making mechanisms; workers’ awareness of the existence of a reasonable level of marketing efficiency in the institution; whether through customer satisfaction, product quality, or market share growth; Alpha Pipe's administrative decision-making process is systematic and organized, contributing positively to the organization's marketing performance. It is imperative to intensify efforts to develop the alternatives phase and enhance the dynamics of monitoring and evaluation, given their direct impact on improving marketing outcomes.

**Keywords**: Administrative Decision-Making; Marketing Performance; Decision; Marketing.

**قائمة المحتويات**

[قائمة الأشكال 7](#_Toc198575354)

[مقدمة 2](#_Toc198575355)

[ج‌](#_Toc198575356)

[المبحث الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرارات الإدارية 19](#_Toc198575357)

[**المطلب الأول: تعريف إتخاذ القرارا** 19](#_Toc198575358)

[**المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرارات** 19](#_Toc198575359)

[**المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية** 21](#_Toc198575360)

[المبحث الثاني: مفهوم الاداء التسويقي 23](#_Toc198575361)

[**المطلب الاول: تعريف الأداء التسويقي** 23](#_Toc198575362)

[**المطلب الثاني: مكونات الأداء التسويقي** 24](#_Toc198575363)

[**المطلب الثالث: مؤشرات الأداء قياس الأداء التسويقي** 24](#_Toc198575364)

[المبحث الثالث: إتخاذ القرارات الإدارية و الأداء التسويقي 25](#_Toc198575365)

[**المطلب الأول: مراحل عملية إتخاذ القرار** 25](#_Toc198575366)

[**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرار** 26](#_Toc198575367)

[**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء التسويقي** 27](#_Toc198575368)

[خلاصة الفصل: 1](#_Toc198575369)

[تمهيد: 24](#_Toc198575370)

[المبحث الأول: تعريف المؤسسة المستضيفة 25](#_Toc198575371)

[المطلب الأول: تعريف مؤسسة ALFAPIPE 25](#_Toc198575372)

[المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة: 25](#_Toc198575373)

[المطلب الثالث: أهميتها وأهدافها الاقتصادية والهيكل التنظيمي 26](#_Toc198575374)

[المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة 35](#_Toc198575375)

[المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة 35](#_Toc198575376)

[المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدارسة حسب الخصائص 37](#_Toc198575377)

[المطلب الثالث: اختبار صدق أداة الدراسة 43](#_Toc198575378)

[المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة 43](#_Toc198575379)

[المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج 44](#_Toc198575380)

[المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة 44](#_Toc198575381)

[المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع 53](#_Toc198575382)

[المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة 54](#_Toc198575383)

[خلاصة الفصل: 60](#_Toc198575384)

[الخاتمة 62](#_Toc198575385)

[**التوصيات:** 63](#_Toc198575386)

[**الأفاق المستقبلية للدراسة:** 63](#_Toc198575387)

[المراجع 14](#_Toc198575388)

**قائمة الجداول**

[**جدول 1: ترميز متغير الجنس 35**](#_Toc198477035)

[**جدول 2: ترميز متغير العمر 36**](#_Toc198477036)

[**جدول 3: ترميز متغير المؤهل العلمي 36**](#_Toc198477037)

[**جدول 4: ترميز متغير المنصب 36**](#_Toc198477038)

[**جدول 5: ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارث الخماسي 37**](#_Toc198477039)

[**جدول 6: خاص بالجنس 38**](#_Toc198477040)

[**جدول 7: خاص بالسن 40**](#_Toc198477041)

[**جدول 8: خاص المؤهل العلمي 41**](#_Toc198477042)

[**جدول 9: خاص بالمنصب 42**](#_Toc198477043)

[**جدول 10: قياس ثبات أداة الدراسة 44**](#_Toc198477044)

[**جدول 11: المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها 44**](#_Toc198477045)

[**جدول 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور تحديد المشكلة 45**](#_Toc198477046)

[**جدول 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور جمع وتحليل المعلومات 46**](#_Toc198477047)

[**جدول 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور توليد وتقييم البدائل 48**](#_Toc198477048)

[**جدول 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور تنفيذ ومتابعة القرار 49**](#_Toc198477049)

[**جدول 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الأداء التسويقي للمنظمة 51**](#_Toc198477050)

[**جدول 17: معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع**](#_Toc198477051) **50**

[**جدول 18: نتائج التحليل الخطي المتعدد……………………………………………….… 56**](#_Toc198477052)

# قائمة الأشكال

[**الشكل 1: نموذج الدراسة(المتغيرات)** 5](https://d.docs.live.net/1213c9359dfce231/Bureau/ليسانس%20القرار%20و%20التسويق/اتخاذ%20القرار%20و%20أداء%20التسويقي.docx#_Toc198477072)

[**الشكل 2: العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي** 29](https://d.docs.live.net/1213c9359dfce231/Bureau/ليسانس%20القرار%20و%20التسويق/اتخاذ%20القرار%20و%20أداء%20التسويقي.docx#_Toc198477073)

[**الشكل 3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب" ALFAPIPE** 32](#_Toc198477074)

[**الشكل 4: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب** 34](#_Toc198477075)

[**الشكل 5: توزيع أفراد العينة حسب الجنس** 38](#_Toc198477076)

[**الشكل 6: توزيع أفراد العينة حسب بالسن** 40](#_Toc198477077)

[**الشكل 7: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي** 41](#_Toc198477078)

[**الشكل 8: توزيع أفراد العينة حسب المنصب………………………………………………** 42](#_Toc198477079)

المقدمة

# مقدمة

يُعدّ اتخاذ القرار الإداري من أبرز الوظائف الحيوية التي تمارسها الإدارة في مختلف مستوياتها التنظيمية، إذ تُبنى عليه مجمل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد والتغير المستمر. فالقرار الإداري لا يقتصر على كونه مجرد اختيار بين بدائل، بل هو عملية منهجية متكاملة تتطلب التحليل والتخطيط والتقييم والتنبؤ، وهو ما يجعله أداة استراتيجية تسهم بشكل مباشر في تحديد اتجاهات المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

وفي ظل التحولات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، من تطور تكنولوجي متسارع، وتزايد حدة المنافسة، وارتفاع سقف توقعات الزبائن، أصبح لزامًا على المنظمات أن تولي اهتمامًا بالغًا لجودة وفعالية القرارات الإدارية، خاصة تلك التي تمس الجوانب التسويقية، نظرًا لما للتسويق من دور محوري في بقاء المنظمة واستمراريتها في السوق. فالقرارات المتعلقة بتحديد السوق المستهدف، أو تطوير المنتجات، أو رسم السياسات التسعيرية، أو اختيار قنوات التوزيع، أو تصميم الحملات الترويجية، كلها قرارات إدارية تسويقية تتطلب دقة وموضوعية وفهمًا عميقًا للواقع السوقي واحتياجات العملاء.

إن الأداء التسويقي للمنظمة يُعدّ مؤشرًا حيويًا يعكس مدى نجاحها في تلبية احتياجات السوق، وكسب رضا العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويتأثر هذا الأداء بدرجة كبيرة بنوعية القرارات المتخذة على المستوى الإداري، إذ أن اتخاذ قرارات غير مدروسة أو مبنية على معطيات غير دقيقة قد يؤدي إلى ضعف الاستجابة لمتطلبات السوق، وفشل الحملات التسويقية، ومن ثم التأثير السلبي على سمعة المنظمة ومكانتها في السوق.

وانطلاقًا من هذه الأهمية، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى الأداء التسويقي في المنظمات، من خلال تحليل مدى تأثير أساليب ونماذج اتخاذ القرار على تحقيق الأهداف التسويقية، وتحديد ما إذا كانت جودة القرارات الإدارية تسهم فعليًا في تحسين النتائج التسويقية للمؤسسة. كما تهدف الدراسة إلى الوقوف على أهم التحديات التي تواجه متخذي القرار في المجال التسويقي، واقتراح آليات من شأنها دعم عملية اتخاذ القرار بما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

**أولا: إشكالية الدراسة**

انطلاقا مما سبق نطرح التساؤل الجوهري التالي:

**ما مدى تأثير اتخاذ القرارات الإدارية في الأداء التسويقي للمؤسسة لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe؟**

وينبثق من هذا التساؤل أسئلة فرعية كالتالية:

* ماذا اتخاذ القرارات الادارية وما هي أبعادها؟
* ماذا نقصد بالأداء التسويقي وما طبيعة علاقته باتخاذ القرارات الادارية؟
* هل هناك تأثير لأبعاد اتخاذ القرارات الإدارية على الأداء التسويقي للأفراد العاملين؟

**ثانيا: أهمية الدراسة**

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة نظرًا لكونها تتناول أحد المواضيع الحيوية في مجال الإدارة والتسويق، والمتمثل في العلاقة بين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى الأداء التسويقي داخل المنظمة. فمع تزايد التحديات السوقية وتغير متطلبات المستهلكين واشتداد المنافسة بين المؤسسات، بات من الضروري أن تستند القرارات الإدارية، خاصة المرتبطة بالنشاط التسويقي، إلى أسس علمية وتحليلية دقيقة تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في توضيح كيف يمكن للقرارات الإدارية الرشيدة أن تسهم في تحسين نتائج التسويق من حيث رضا الزبائن، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق النمو في المبيعات. كما تقدم نتائجها قيمة عملية للمديرين والعاملين في مجال التسويق، من خلال تمكينهم من فهم العلاقة بين جودة القرار الإداري ونتائج الأداء التسويقي، بما يساعدهم على تطوير أساليبهم الإدارية واتخاذ قرارات تسويقية أكثر ملاءمة لواقع السوق. إلى جانب ذلك، تضيف الدراسة بعدًا علميًا جديدًا للأدبيات الأكاديمية في هذا المجال، من خلال الربط بين وظيفتين رئيسيتين داخل المنظمة: الإدارة والتسويق، بشكل يبرز التكامل المطلوب بينهما لتحقيق النجاح المؤسسي.

**ثالثا: أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى للإجابة على إشكالية البحث كما تهدف إلى:

* معرفة أهم الجوانب النظرية لاتخاذ القرارات الإدارية والأداء التسويقي؛
* إسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال الإجابة على إشكالية الدارسة عبر الدراسة التطبيقية؛
* توضيح مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على واقعها لدى العاملين بمؤسسة alpha pipe؛
* التعرف على مستوى الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe؛
* التعرف على أثر عوامل اتخاذ القرارات الادارية على الأداء التسويقي لدى العاملين بمؤسسة alpha pipe؛
* تقديم توصيات تسلط الضوء على مدى أهمية اتخاذ القرارات الإدارية والأداء التسويقي.

**رابعا: متغيرات الدارسة**

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين أساسين أحدهما مستقل والثاني تابع، المتغير المستقل والمتمثل في اتخاذ القرارات الادارية أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء التسويقي والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل 1: نموذج الدراسة(المتغيرات)**

**المتغير المستقل:**

**اتخاذ القرارات الادارية**

**المتغير التابع:**

**الأداء التسويقي**

* **تحديد المشكلة**
* **جمع وتحليل المعلومات**
* **توليد وتقييم البدائل**
* **تنفيذ ومتابعة القرار**

**المتغيرات الشخصية:( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب،)**

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على دراسات سابقة**

**التعريفات الاجرائية:**

**اتخاذ القرارات الادارية:** هو العملية التي يقوم من خلالها المدير باختيار أنسب البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة بناءً على تحليل الوضع القائم.

**تحديد المشكلة:** هو التعرف الدقيق على الفجوة بين الواقع المرغوب فيه والحالة الحالية التي تستدعي التدخل الإداري.

**جمع وتحليل المعلومات:** هو الحصول على بيانات موثوقة وتحليلها لفهم أبعاد المشكلة وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

**توليد وتقييم البدائل:** هو طرح مجموعة من الحلول الممكنة للمشكلة ودراسة كل منها لتحديد الأنسب بناءً على معايير علمية.

**تنفيذ ومتابعة القرار:** هو تطبيق القرار المختار فعليًا داخل المؤسسة، مع مراقبة النتائج لتصحيح الانحرافات إن وجدت.

**الأداء التسويقي:** هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية مثل رضا الزبائن، وزيادة المبيعات، والحصة السوقية.

**خامسا: فرضيات الدراسة**

للإجابة عن إشكالية البحث والتعمق في دراستها وفق منهج واضح وسليم، تصاغ مجموعة فرضيات قد تساهم في تحديد معالم هذه الدراسة، وقد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى :**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتخاذ القرارات الادرية على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe؟

تتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية:

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد المشكلة على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe؟
* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جمع وتحليل المعلومات على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe؟
* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد وتقييم البدائل على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe؟
* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنفيذ ومتابعة القرار على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe؟

**سادسا: مجتمع وعينة الدراسة**

يتمثل مجتمع الدارسة في مجموعة من الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe؟، والبالغ عددهم (130) عامل وقمنا بتوزيع (45) استبانة على مجموعة من العاملين، وبعد توزيعها قمنا باسترجاع (35) استمارة وكان من بينها (32) استمارة صالحة للدارسة.

**سابعا: أدوات الدراسة**

بالنسبة للجانب النظري، تم الاعتماد في إعداد هذه الدارسة على مجموع المراجع للحصول على المعلومات أهمها: الكتب، المذكرات، المجلات العلمية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليلها بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "**spss**"، ترجمت هذه البيانات إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات ....

**ثامنا: منهج الدراسة**

اعتمدنا على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الاجتماعية، كالمنهج الوصفي والتحليلي حيث بدأنا في جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى الأهداف المحددة، من خلال إسقاط الجانب النظري للدارسة على المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل المخرجات واستخلاص النتائج.

**تاسعا: حدود الدراسة :**

**الحدود الموضوعية**: موضوع هذه الدراسة هو أثر اتخاذ القرارات الإدارية على الأداء التسويقي.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على العاملين بمؤسسة alpha pipe والبالغ عددهم (130) عامل.

**الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2025.

**عاشرا: هيكل الدارسة**

الدراسة إحتوت على فصلين، فصل نظري و يتعلق بالأدبيات النظرية للإتخاذ القرارات الإدارية و الأداء التسويقي، و إنقسم إلى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الاول على مفهوم إتخاذ القرارات الإدارية، أما المبحث الثاني فقد إحتوى على مفهوم الأداء التسويقي. والمبحث الثالث تضمن إتخاذ القرارات الإدارية و الأداء التسويقي.

بالنسبة للفصل الثاني فإنه يتعلق بالجانب التطبيقي وقد إحتوى على ثلاث مباحث، الأول تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، وبخصوص المبحث الثاني فتناولنا فيه وصف عينة الدراسة وخصائصها، أما الثالث فعرضنا من خلاله نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

**الحادي عشر: أسباب اختيار الموضوع**

إن اختيار أي موضوع له دوافع وأسباب، بالنسبة لنا اخترنا الخوض في هذا الموضوع بالبحث والدراسة لعدة أسباب ودوافع نحاول اختصارها في ما يلي :

* الصلة الوثيقة بين الموضوع المختار والتخصص المدروس؛
* الرغبة في تعميق معارفنا النظرية والميدانية حول اتخاذ القرارات الإدارية والأداء التسويقي.

**الثاني عشر: الدراسات السابقة**

* **دراسة فرحات لعباشي وزكرياء زاوي بعنوان: "الإعلانات الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسات ب.ب.ع"، نُشرت في جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج. 2020**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإعلان الإلكتروني، بمختلف عناصره، في الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية. تم الاعتماد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من 58 مؤسسة اقتصادية في برج بوعريريج، حيث تم توجيه الاستبيان إلى العاملين في مصلحة التسويق أو في المصلحة التجارية. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإعلان الإلكتروني (محتوى وتصميم الإعلان الإلكتروني، أشكال الإعلان الإلكتروني، وسائل الإعلان الإلكتروني) على الحصة السوقية، المبيعات، والربحية

* **دراسة سمير بن حمدي، بعنوان: "تأثير القرارات الإدارية على تحسين الأداء التسويقي في شركات الاتصالات الجزائرية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2019.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى الأداء التسويقي في شركات الاتصالات الجزائرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة تم توزيعها على 120 موظفًا في مجال التسويق والإدارة، واسترجع منها 110 استبانات صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والإدارية الرشيدة له أثر إيجابي وملموس على رفع كفاءة الأداء التسويقي وتحقيق رضا العملاء، كما أثبتت وجود علاقة معنوية بين جودة القرار الإداري وتحسين النتائج التسويقية في المؤسسات موضوع الدراسة.

* **دراسة نادية مزوري، بعنوان: "دور اتخاذ القرارات الإدارية في تعزيز الأداء التسويقي لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية"، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة قسنطينة، 2020**

هدفت الدراسة إلى دراسة علاقة جودة القرارات الإدارية بفعالية الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية. تم استخدام استبيان على عينة مكونة من 120 مدير تسويق، واسترجع منها 110 استبانات صالحة للتحليل. وأكدت النتائج وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القرارات الإدارية الرشيدة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء التسويقي.

* **دراسة أحمد بوطالب، بعنوان: "تأثير عمليات اتخاذ القرار الإداري على الأداء التسويقي في شركات الخدمات بالجزائر"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة وهران، 2019.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير مراحل اتخاذ القرار الإداري المختلفة على الأداء التسويقي. تم توزيع استبيان على 90 موظفًا في شركات الخدمات، وتم استرجاع 85 استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن التخطيط واتخاذ القرار المبني على البيانات يعزز من فعالية النشاطات التسويقية ويدعم نمو المبيعات في المؤسسات موضوع الدراسة.

**الثالث عشر: التعليق على الدراسات السابقة**

تُبرز الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بالعلاقة الجوهرية بين اتخاذ القرارات الإدارية والأداء التسويقي في المؤسسات الجزائرية بمختلف قطاعاتها، حيث تناولت هذه الدراسات التأثير المباشر والغير مباشر لعملية اتخاذ القرار على تحسين وتطوير الأداء التسويقي. فقد ركزت هذه الدراسات على توضيح كيف يمكن لأساليب اتخاذ القرارات الإدارية، خصوصًا تلك المبنية على البيانات والتحليل العلمي، أن تلعب دورًا محوريًا في رفع كفاءة العمليات التسويقية، تعزيز رضا العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسات. كما اتفقت معظم هذه الدراسات على أهمية تبني القرارات الرشيدة التي تستند إلى التخطيط السليم والتقييم الدقيق للبدائل، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بالإضافة إلى ذلك، تناولت بعض الدراسات دور الإعلانات الإلكترونية كأحد أبعاد الأداء التسويقي، مشيرة إلى أن استخدام الوسائل الرقمية يعد جزءًا لا يتجزأ من القرارات التسويقية الحديثة التي تعزز من قدرة المؤسسات على الوصول إلى جمهور أوسع وتحقيق نتائج ملموسة. ومن خلال الاعتماد على منهجيات بحثية ميدانية قائمة على جمع وتحليل البيانات من خلال استبيانات وزعت على العاملين في مجالات التسويق والإدارة، استطاعت هذه الدراسات تقديم نتائج ذات دلالة إحصائية قوية تؤكد وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين جودة القرار الإداري ونجاح الأداء التسويقي. هذا التركيز يعكس مدى الوعي المتزايد بأهمية اتخاذ القرارات الإدارية المدروسة في دعم التنمية الاقتصادية وتحقيق أهداف المؤسسات في السوق الجزائرية، مما يجعل هذه الدراسات مصدرًا هامًا لفهم آليات تعزيز الأداء التسويقي من خلال الإدارة الفعالة للقرارات.

# 

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لإتخاذ القرارات الإدارية و الأداء التسويقي

***الشكل 2: العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي***

**تمهيد:**

عملية اتخاذ القرار هي أسلوب منظم ومنهجي يساعد الأفراد والمؤسسات على اختيار أفضل الحلول أو البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف. تعتمد هذه العملية على جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة، وتقييم البدائل المختلفة بناءً على معايير محددة، ثم اختيار الخيار الأمثل الذي يحقق أكبر قدر من الفائدة و بالنتيجة النجاح. وهذا من خلال تنظيم المعلومات وتحديد البدائل الممكنة.

في سياق الأعمال التجارية، وخاصة في مجال التسويق، تلعب عملية اتخاذ القرار دورًا استراتيجيًا حاسمًا يؤثر بشكل مباشر على نجاح الشركة واستمراريتها في بيئة العمل. مديرو التسويق مسؤولون عن اتخاذ العديد من القرارات اليومية التي تتعلق بتحديد الفرص التسويقية، تجزئة السوق، تطوير المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وضع استراتيجيات التسعير المناسبة، وتصميم حملات الترويج الفعالة التي تستهدف الجمهور المناسب. فتبدأ عملية اتخاذ القرار التسويقي بفهم عميق للسوق واحتياجات العملاء، حيث يتم جمع وتحليل البيانات حول البيئة الخارجية. وبناءً على هذه المعلومات، يقوم مديرو التسويق بتحديد الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية من هذا المنطلق سنخوض أكثر في هذا الفصل ما يتعلق بالأدبيات النظرية لكل من إتخاذ القرارات الإدارية و الأداء التسويقي.بحيث تم تقسيم الفصل إلى:

* **المبحث الأول: مفهوم إتخاذ القرارات الإدارية.**
* **المبحث الثاني: مفهوم الأداء التسويقي.**
* **المبحث الثالث: إتخاذ القرارات الإدارية و الأداء التسويقي.**

المبحث الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرارات الإدارية

لعملية إتخاذ القرارا الإداري مفاهيم و عناصر يتكون منها، كما إن للقرار الاإداري أنواع و التي سنتناولها في هذا المبحث.

**المطلب الأول: تعريف إتخاذ القرارا**

من أجل تعريف عملية إتخاذ القرار الإداري، نتعرف أولا على القرار الإداري**:**

**أولا: تعريف القرار الإداري**

يمكن حصر تعريف القرار الإداري على النحو التالي: (عزي و علي ، 2012، صفحة 2)

يعرف يونج (Yong) القرار الإداري على أنه "الاستجابة الفعلية التي توفر النتائج المرغوبة لحالة أو حالات حالية أو محتملة في المؤسسة

كما نجد الباحثين رجس (Riggs) وكون (Kohn) وستونر (Stoner) يعرفون القرار الإداري على أنه: " عملية الاختيار بين البدائل"

**ثانيا: إتخاذ القرارات الإدارية**

اتخاذ القرار هو العملية التي يتوصل من خلالها فرد أو مجموعة أو منظمة إلى استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية التي ينبغي اتخاذها في ضوء مجموعة من الأهداف وحدود الموارد المتاحة. غالبًا ما تكون هذه العملية تكرارية، وتتضمن تحديد القضايا، وجمع المعلومات، والتوصل إلى استنتاجات، والتعلم من التجربة. (choemaker & Russo , 2018, p. 1)

**المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرارات**

من اجل أن تكون عملية اتخاذ القرار الإداري عملية ايجابية وفاعلة، يرى الكثير من الإداريين وجود عدة عناصر يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها: (دياب ، 2022، صفحة 58)

1. **متخذ القرار:** ومتخذ القرار قد يكون فردا مثل مدير المؤسسة، أو مجموعة معينة مثل مجلس إدارة، أو لجنة إدارية، أو جهة ما مثل الهيئة الإدارية للمؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات. ومهما كان متخذ القرار فلا بد ان يتمتع السلطة والصلاحية التي تخوله ذلك.
2. **موضوع القرار:** وهذا العنصر يتمثل في المشكلة أو المشكلات التي يتوجب اتخاذ القرار بخصوصها أو اياد حل لها. وعلى متخذ القرار فردا أو جماعة أو جهة ما أن تلتزم بحدود الاختصاص المرسوم لها ، وعدم تجاوز ذلك، فالاختصاصات الممنوحة لمدير المكتبة أو مركز المعلومات مثلا " لا يجوز له تجاوزها لاتخاذ قرارات في مسائل تدخل في اختصاص مسؤول أعلى إلا إذا وجد نص يجيز للمسؤول تفويض اختصاصاته للمدير، واستخدام المدير سلطته في التفويض." (فرحات، صفحة (65).
3. **الأهداف الدافعية للقرار:** ويعني ذلك الدافع وراء السلوك أو التصرف الذي اتخذ القرار من أجله. فالقرار لا يتخذ إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين أو محدد.
4. **توفر البيانات والمعلومات:** وهو عنصر مهم جدا لاتخاذ القرار. فلا بد من توفر البيانات والمعلومات بكميات كافية ومناسبة أمام متخذ القرار وفي الوقت المناسب لذلك. هذه المعلومات والبيانات يجب أن تكون حول المشكلة قيد البحث أو التي تحتاج إلى حل. وتوفر المعلومات يعد أداة هامة وعنصر حيوي لنجاح القرار السليم. وفي هذا الشأن، يكون لنظم المعلومات الإدارية دور هام في توفير المعلومات لمتخذ القرار.
5. **التنبؤ:** أن كثيرا من القرارات قد تتعامل مع عوامل ومتغيرات مستقبلية ومعظم اتجاهاتها مجهولة " يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيراتها على المكتبة أو مركز المعلومات. فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل.". ومن هنا يعد التنبؤ عنصر أساسي وركن مهم من أركان عملية اتخاذ القرار، وله دور كبير في مساعدة المدير على إدراك وفهم حيثيات وأبعاد المشكلة التي تواجه المدير أو المؤسسة تمهيدا لاتخاذ قرار بخصوصها بهدف حلها والتخلص منها.
6. **البدائل المتاحة:** المدير الجيد الماهر أو متخذ القرار عادة ما يختار الحل أو البديل الأكثر مناسبة والأفضل من بين البدائل المتاحة والمتوفرة له لحل المشكلة أو المشكلات التي يواجهها أو تواجهها المؤسسة المعلوماتية أو أي مؤسسة أخرى.
7. **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** المقصود بالمناخ هنا الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما قد يضمه أو يتضمنه من اعتبارات خاصة بشخص المدير أو متخذ القرار وظروف مؤسسة المعلومات الداخلية والخارجية التي قد تضع أمام متخذ القرار قيود أو معوقات أثناء اتخاذه للقرار، وبالتالي عليه أن يحسن التعامل مع هذه القيود والمعوقات وأن يحاول التخفيف من وطأتها أو آثارها السلبية قدر الإمكان ليكون القرار ذو فعالية وايجابي. ومن أمثلة هذه القيود والمعوقات القيود السياسية، والنقص في الموارد المالية اللازمة، وضعف مستوى كفاءة العاملين بالمؤسسة والقيود القانونية وغيرها من القيود والمعوقات الأخرى.
8. **عنصر الزمن:** ويتمثل هذا العنصر في تحديد الفترة الزمنية التي يجوز فيها أو من خلالها اتخاذ القرار. وحتى " يكون القرار سليما من حيث الاختصاص الزمني لا بد أن يكون اتخاذه خلال الفترة التي تنحصر بين بداية تعيين متخذ القرار في وظيفته وحتى تاريخ انتهاء اختصاصه." (
9. **اتخاذ القرار:** ويتمثل في اتخاذ القرار النهائي بعد تطبيق العناصر السابقة .

**المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية**

يمكن تصنيف القرارات الإدارية على الشكل التالي: (عزي و علي ، 2012، الصفحات 20-21)

**أولا: على أساس المدى:** يتضمن كل من:

* القرارات الفردية : قرارات تصدر بحق شخص معين أو أشخاص بذاتهم، بحيث لا ينطبق القرار على سواهم. كقرار تأديب موظف وقرار الترقية.
* القرارات التنظيمية: هي قرارات تصدر في مواجهة أفراد غير محددين، بحيث ينطبق تنفيذ القرار على كل فرد، أو هي حالة تتوفر فيها الشروط المحددة في القرار كاللوائح التنظيمية.

**ثانيا على أساس التكوين**: وتنقسم هذه القرارات إلى قسمين هما:

* قرارات بسيطة تكون قائمة بذاتها وغير مرتبطة بقرارات أخرى، أي لها كيان مستقل كتعيين موظف.
* قرارات مركبة من أجل صنع القرار يجب وضع عدة عمليات موضع التنفيذ والتي تكون بدورها مرتبطة ببعضها البعض.

**ثالثا: على أساس الأثر:** في هذا النوع من القرارات تم التمييز بين الآتي:

* قرارات ملزمة وتتمثل في الأوامر الإدارية الملزمة للأفراد والتي يجب عليهم احترامها، طواعية أو إكراها مثل تأديب موظف معين.
* قرارات لا تحتمل صفة الإلزام وهي القرارات التي توضح إجراءات العمل داخل المؤسسات، وتوجه للعامة من الموظفين وليس لفرد معين مثل التوجيهات الصادرة من السلطات الإدارية المنشورات والتعليمات الدورية،

**رابعا: على أساس الإنشاء:** وتتمثل فيما يلي:

* القرارات الإدارية المنشئة: هي تلك القرارات الإدارية التي يترتب عليها التغيير في الهيكل والبناء القانوني، وذلك عن طريق خلق مركز قانوني جديد أو تعديل أو تغيير أو إلغاء مركز قانوني موجود وقائم مثل قرار التعيين في وظيفة.
* القرارات الإدارية الكاشفة هي تلك القرارات التي لا يترتب على إصدارها تغيير في هيكل النظام القانوني السائد، فهي تقوم بكشف وتأكيد مركز قانوني أو وضع قانوني موجود وقائم من قبل مثل: القرار الذي يصدر من أجل الكشف عن وجود قرار سابق وتأكيده.

**خامسا: على أساس قابلية القرار للإلغاء والتعويض**: نميز الآتي :

* قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض مثل قرارات الفصل والعقوبة.
* قرارات غير قابلة للإلغاء : مثل الأعمال التنظيمية.

المبحث الثاني: مفهوم الاداء التسويقي

التسويق هي عملية كاملة و شاملة إبتداءا من التخطيط وصولا إلى العميل النهائي، في هذا المبحث سنتعرف أكثر على التسويق و الأداء التسويقي، أبعاده ومكوناته، و أيضا مؤشرات قياسه.

**المطلب الاول: تعريف الأداء التسويقي**

من اجل الخوض في تعريف الأداء التسويقي علينا أولا أن نتعرف على مفهوم السوق:

**أولا: تعريف التسويق**

يعرف فيليب كوتلر التسويق بأنه "عملية إدارية إجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجون، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين". (نجاح و راتول ، 2007، صفحة 12)

**ثانيا: تعريف الأداء التسويقي**

حسب كيلاني صونيا: "مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق، أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها زيادة المبيعات، رفع حصتها السوقية، تحقيق رضا العملاء من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها" (كيلاني ، 2017، صفحة 294)

يعرف أيضا بأنه "أنه درجة نجاح المؤسسة في السوق تتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها المؤسسة للزبائن". (ساهل و بوستة ، 2022، صفحة 84)

**ثالثا: أبعاد الأداء التسويقي**

يمكن حصر أبعاد الأداء التسويقي حسب المفكرين في الموالي: (Arfendo , Dwi , Sucherly, & Yevis , 2020, p. 743)

وفقًا لكلارك (1999)، فإن أبعاد أداء التسويق غير المالي هي: حصة السوق، وجودة الخدمة، والقدرة على التكيف، ورضا العملاء، وولائهم.

أما بالنسبة لسوليفان (2007) فإن أبعاد أداء التسويق هي: نمو المبيعات، الربحية، نجاح المنتج الجديد.

**المطلب الثاني: مكونات الأداء التسويقي**

تنحصر مكونات الأداء التسويقي في العناصر التالية: (ساهل و بوستة ، 2022، الصفحات 85-86)

**أولا: الكفاءة التسويقية**

لقد اقترن مصطلح الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية بالتكاليف، والتسويق يعتبر من أهم أنشطة المؤسسة في الوقت الحالي مما يعني زيادة التكاليف على هذا المستوى، والمتمثلة في تصميم المنتجات، تسعيرها، الترويج لها وتوزيعها. ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية :

**الكفاءة التسويقية = المدخلات ( موارد التسويق)/المخرجات ( تقديم السلع والخدمات عند الحاجة).**

**ثانيا: الفعالية التسويقية**

هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة.

ويمكن قياس الفعالية التسويقية بالنسبة التالية:

**الفعالية التسويقية = المدخلات/ النتائج المحقة ( الأهداف المسطرة )**

**المطلب الثالث: مؤشرات الأداء قياس الأداء التسويقي**

إن مؤشرات تقييم الأداء التسويقي هي عملية يتم من خلالها تزويد المؤسسة بالتغذية العكسية عن الأداء المتعلق بنتائج الجهود التسويقية بشكل عملي والأداء عادة هو عنصر مهم لميزانية المؤسسة ولتحفيز الأفراد التنفيذيين، و تم تحديد مؤشرات حسب دراسات بعض المفكرين في النقاط التالية: (هادي و العلاوي ، 2020، صفحة 44)

وقد حدد Ambler & Rile خمسة مؤشرات لتقييم الأداء التسويقي: رضا الزبون، المعرفة بالعلامة التجارية، رضا الزبون مقارنة بالمنافسين الربحية والمبيعات.

وفي دراسة O'Sullivan et al تم اعتماد المؤشرات التالية: الربحية الحصة السوقية الاحتفاظ بالزبائن، وأضاف Kotler مؤشر المبيعات,

وقد أشار كل من O'sullivan, Andrew Abela & Hutchinson إلى أن المؤسسة تقيم أدائها التسويقي مقارنة مع أداء المؤسسات المنافسة من حيث نمو المبيعات، الحصة السوقية والربحية.

المبحث الثالث: إتخاذ القرارات الإدارية و الأداء التسويقي

في هذا المبحث سنتعرف على نقاط الإرتباط بين إتخاذ القرارات الإدارية و الأداء التسويقي على أن نثبتها في الفصل التطبيقي.

**المطلب الأول: مراحل عملية إتخاذ القرار**

تمر عملية إتحاذ القرار بجزئين، الجزء الأول صناعة القرار و الجزء الثاني إتخاذ القرار، و تتجلى هذه العملية في المراحل التالية: (خبيطي و بباز ، 2022، الصفحات 725-726)

1. **مرحلة تحديد المشكلة:** تحديد ومعرفة المشكلة إلى غاية وضوح نوع المشكلة أو الحل الذي يجب أن يتخذ لمعالجة هذه المشكلة، حيث لا فائدة من تطبيق القرار إذا كانت حالة المشكلة غير مفهومة أو غير واضحة.
2. **مرحلة تحديد البدائل:** البحث المستمر حول البدائل المتاحة، والتي يمكن أن تعطي للمشكلة أكثر من حل.
3. **مرحلة تقييم البدائل:** وفي هذه المرحلة وجب الاعتماد على بعض الطرق والنماذج التحليلية مثل : مصفوفة القرار ونموذج (SWOT) لترتيب البدائل والحلول المتاحة، فمصفوفة القرار تعمل على تقييم الخيارات الأولى أو المثل، وفي هذه المرحلة يعمل الفريق على ضبط قائمة الحلول والخيارات المتاحة مسبقًا، ثم تقييم الخيارات التي تناسب حل المشكلة، بينما يتم اختيار الخيارات والحلول الأخرى بشكل حصري.

أما بالنسبة لنموذج SWOT، فيعتمد على البيئة الداخلية والخارجية في تحديد الحلول الممكنة، فعوامل البيئة الداخلية تمثل نقاط قوة أو نقاط ضعف، وبالنسبة للمؤسسة وعوامل البيئة الخارجية تمثل فرصًا أو تهديدات.

1. **مرحلة اتخاذ القرار:** بعد مرحلة تقييم البدائل المتاحة، نجد خيارات أو أكثر من بين البدائل المتاحة، وبالتالي نختار المؤسسة البديلة الأقرب إلى الحل، ونختار الخيارات الأخرى غير المجدية.
2. **مرحلة تنفيذ القرار:** القرار لا يكون له قيمة إذا لم ينفذ، لذلك يستحسن متابعة تنفيذ القرار الذي يتخذه بكل جدية ويمكن أن يستغله في المجال إذا كان لدينا مشكلة في التنفيذ، ومتابعة القرار يضمن لنا سيرورة تنفيذ القرار الخاص في بعض المراحل (مرحلة المقاومة).

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرار**

قد تتأثر عملية إتخاذ القرار بعدة عوامل بإختلاف مستوياتها نذكر منها: (دياب ، 2022، الصفحات 54-55)

1. **البيئة الخارجية:** والتي يمكن أن تكون كالآتي:

* الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع؛
* التطورات التكنولوجية والبنية التحتية أو الأساسية؛
* العوامل التنظيمية والاجتماعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية.

1. **البيئة الداخلية**: وعادة ما تكون العوامل الداخلية المؤثرة على ارتباط وثيق بخصائص المؤسسة الأم. ويمكن ذكر بعضها على النحو التالي:

* عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يساعد المدير على اتخاذ القرار والوحدات؛
* عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارات والاقسام؛
* عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
* مدى توافر الموارد المالية والشرية والفنية للمؤسسة أو المنظمة مهما كان حجمها.

1. **عوامل شخصية ونفسية:** هذه العوامل ترتبط بالمدير متخذ القرار بوصفه رجلا إداريا، وكل من يساهم في صنع القرار من الأفراد الآخرين؛
2. **البعد الشخصي لمتخذ القرار:** تعليمه وخبرته، وذكاءه، واتجاهاته، وقيمه وعلاقاته، شجاعته، كلها عوامل يمكن أن تؤثر في أسلوب اتخاد القرار من طرف متخذ القرار؛
3. **عوامل تتعلق بالعاملين المنفذين للقرار:** هل القرار ذات علاقة بطبيعة العاملين المنفذين للقرار، ومستوى تعليمهم، وخبرتهم وولائهم للمكتبة أو مركز المعلومات الذين يعملون فيه ودرجة مشاركتهم في عملية صنع القرار ودرجة قبولهم للقرار؛
4. **درجة وضوح المشكلة:** يجب أن تكون المشكلة التي تحتاج إلى حل واتخاذ قرار بشأنها وواضحة؛
5. **درجة توفر المعلومات:** ويعد عنصر توافر المعلومات بالقدر الكافي والنوعية الجيدة المطلوبة وفي الوقت المناسب من أهم عناصر عملية صنع واتخاذ القرار الرشيد.

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء التسويقي**

يتأثر الأداء التسويقي بعدة عوامل منها عوامل داخلية و أخرى خارجية، في هذا المطلب سنحاول حصر هذه العوامل.

**أولا: أنواع القرارات التسويقية**

نميز بين نوعين من القرارات التسويقية: (القرارات التسويقية السريعة و القرارات التسويقية الرشيدة) و نعرفها كما يلي: (كروب و رقيق ، 2016، صفحة 103)

1. **اتخاذ القرارات السريعة:**

إن المشاكل التي تواجهها المؤسسة أو رجال التسويق عادة ما تكون تتطلب وقت قصير جدا لاتخاذ قرار معين بشأنها لذلك وجب على متخذ القرارات الإسراع في عملية اختيار الوسيلة الممكنة أو الاختيار الممكن لحل الإشكالية التي وقعت فيها المؤسسة، مثلا الكمية التي يريد رحل التسويق أن يخزلها خلال يوم معين فلا يعقل أن يقوم بدراسة وتحليل لمدة طويلة، بل يقوم وبالاستناد على خبرته السابقة بتحديد الكمية الممكن تخزينها خلال ذلك اليوم.

ومن المعروف بان عامل الزمن أو الوقت وعامل التكلفة من أهم العوامل التي تحير مدير التسويق على أن يتخذ القرارات على وجه السرعة ولكن يجب أن تقتصر السرعة في اتخاذ القرارات على المسائل القليلة الأهمية، لكيلا نقع في درجة مخاطرة كبيرة من شانها أن تجر المؤسسة إلى وضعية أكثر تعقيدا.

1. **اتخاذ القرارات التسويقية الرشيدة:**

إن المشاكل التسويقية الأساسية تفرض على مدير التسويق اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق في الأساس بالقرارات الإستراتيجية طويلة الأمد، تحتاج من مدير التسويق إلى تحليلات ودراسات دقيقة تشمل كل ما يتعلق بالمشكل وأسبابه والعوامل المؤثرة في ذلك إلى غيره من النقاط الأخر.

تتميز هذه المشاكل بعدة خصائص من بينها عدم ارتباطها بأوقات منتظمة وبالتالي القرارات المتحدة لا تكون بشكل متكرر أي أنها خالية من الجانب الروتيني، أيضا تتميز هذه المشاكل لها آثار مهمة على الجانب المستقبلي للمؤسسة، فهي تتطلب منا نعيش معها لفترة طويلة.

ومن الأمثلة التي يمكن أخذها بالنسبة للمشاكل الأساسية نجد مثلا، ولوج المؤسسة للسوق بمنتج جديد وغزو أسواق مختلفة وكذلك القيام بتغيير إستراتيجية تسويقية معينة مثل تغيير إستراتيجية التوزيع فمثلا في السابق كانت المؤسسة تعتمد على أسلوب التوزيع المباشر فتقوم بتغييره إلى أساليب توزيعية غير مباشرة، أو تغيير وسيلة الإعلان أو الإشهار.

**ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء التسويقي**

يمكن تصنيف العوامل التي تشكل استراتيجية التسويق على أنها عملاء وعوامل داخلية وخارجية كما يلي: (KARAMAN, YILDIRIM, & YILMAZ, 2016, p. 136).

العوامل الداخلية (العوامل البيئية الداخلية) هي العوامل التي تخضع لسيطرة الأعمال ويمكن تغيير اتجاهها بحرية. يتم فحص الثقافة والهيكل التنظيمي في هذا السياق.

**الشكل 3: العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي**

**المصدر: (المرجع نفسه)**

يمكن تعريف العوامل الخارجية على أنها مستوى المنافسة والظروف الاقتصادية والبيئة السياسية والتطور والتغييرات التكنولوجية والعوامل القانونية والتنظيمية والديناميكيات الاجتماعية والثقافية. كل هذه العوامل لها تأثير على استراتيجية التسويق؛ لذلك، ينبغي أخذها في الاعتبار.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التركيز على مختلف الأدبيات النظرية لعملية إتخاذ القرارات الإدارية أيضا الأداء التسويقي حيث تعرفنا على مفهوم عملية إتخاذ القرارات الإدارية حسب وجهة نظر المفكرين كما تعرفنا على العناصر المكونى لهذه العملية و التعرف على انواع القرارات الإدارية حسب عدة تصنيفات، وكذا المراحل بدأ من صنع القرار إلى عملية إتخاذه، واعوامل الذي قد تتأثر بها هذه العملية. وأيضا تعرفنا على مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي و أبعاده. كما تعرفنا على مكونات الأداء التسويقي، العوامل المؤثرة عليه و أيضا كيفية قياسه. سنحاول في الفصل التطبيقي التوصل إلى أثر إتخاذ القرارات الإدارية على الأداء التسويقي و ذلك على مستوى العيادة المتعددة التخصصات الشهيد قلومة الميلود.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة Alpha Pipe

# تمهيد:

بعد استيفاء الجانب النظري والإلمام بأهم جوانب موضوع اثر اتخاذ القرارات الإدارية على الأداء التسويقي ، ومختلف المفاهيم التي جاء بها الباحثون، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مجموعة من الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe وذلك بغرض معرفة اثر اتخاذ القرارات الإدارية على الأداء التسويقي من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe ، وبعد تجميع وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

* **المبحث الأول: تعريف المؤسسة المستضيفة.**
* **المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة.**
* **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج.**

# المبحث الأول: تعريف المؤسسة المستضيفة

في هذا المبحث نحاول إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ما هي مهامها، تنظيمها، إلخ

## المطلب الأول: تعريف مؤسسة ALFAPIPE

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الإقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أن نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محددة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة إقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة، وسأتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة.

## المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات التي تساهم في التنمية الإقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشئت سنة 1974م، حيث فقامت الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغيرات تحددها فيما يلي:

05نوفمبر 1983م تم إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم627/83.

في سنة 1986م، تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

وفي سنة 1989م قسمت إلى وحدتين هما:

* وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.
* وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

وفي سنة 1991م تم ضم الوحدتين من حديد نظرا لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفةّ"UPD"بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL"

وفي سنة 1992م تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان "POLLYTHYLENE من أجل التطور والتحسين في جودة المنتجات.

ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزا تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزا من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمال وتقليص في مدة العمل والعقود بقصد تسريح العمال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلة العمل مما أدى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحلية قصد تحسين وضعيتها.

وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية .2000م

وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلة الأنابيب أصبحت مؤسسة عمومي إقتصادية تحتل إسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ" ومديرية مستقلة ماليا إداريا تابعة لمجمع الأنابيب ."GROUPE ANABIB"

وفي 20 جانفي 2001م تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "9001.ISO" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي " APIGI".

وفي سنة 20 جانفي 2002م تم إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصينية أشعة .

وفي 15 أوت 2006م فكرت مؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشركتين " PIPE GAZ" ومؤسسة "ALFA. TUS" بالحجار (عنابة) لزيادة رأس مالها. وفي سنة 2007م تم دمج المؤسستين معا وأصبحت تحمل إسم "ALFAPIPE".

## المطلب الثالث: أهميتها وأهدافها الاقتصادية والهيكل التنظيمي

**اولا : أهمية المؤسسة:**

تلعب المؤسسة دورًا إقتصاديا على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية إقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

* تساهم في تموين أكبر مشاريع سوناطراك مثل "G01-G02-GK1-GR5-GR6-GR7-RGG1" :؛
* تساهم كذلك في تموين مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2 "النقل البترول من حوض الحمراء إلى آرزيو؛
* تدعم عدد كبير من أهم قطاعات التنمية المساهمة في الاقتصاد الوطني كقطاعي الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من شركتي سوناطراك وسونالغاز ومحاور الرش؛
* تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 873 عامل، مما يعني أنها تساهم في التقليل من الحجم الكبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالسائقين، والأمن الداخلي العمال، المهندسون، المسيرون، وهذا كله على الصعيد المحلي؛
* أما على الصعيد الدولي تلعب دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصا بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO9001 في 2015، API-Q1 و API-5L"؛
* ساهمت كذلك في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من المناطق البترولية كحاسي مسعود، وحاسي الرمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها؛

**ثانيا : أهداف المؤسسة:**

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

* المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة الاقتصادية عنها؛
* الإحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل إكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة؛
* تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سوناطراك ، سونالغاز ، البناء ، الري".؛
* إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتسويق منتجاتها والحصول على المادة الأولية؛
* المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى؛
* تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب؛
* توفير العملة الصعبة عن طريق بيع منتوجها لعملاء أجانب؛
* تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها وإستمراريتها؛
* تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها؛
* تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها و الاستثمار في ذلك؛
* تساهم المؤسسة في التطوير الاجتماعي للمنطقة عن طريق توفير مناصب الشغل المباشرة و غير المباشرة، تأطير عدد كبير من التربصات الميدانية للطلبة ومنحهم بيئة تقنية و خبرة متميزة لإتمام مذكراتهم في نهاية الدراسة.

**ثالثا: نشاط المؤسسة:**

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموائع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 200000 طن سنويا مع دخول خط الإنتاج الجديد في الخدمة، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 20 بوصة إلى 80 بوصة ، وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأم الأخرى إذ تساهم بـ: 70% من إنتاج المجمع، كما أنها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية إحتياجات أكبر القطاعات: سوناطراك، سونالغاز، الري"، كما أننا نجد أنشطة مختلفة منها :

* صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول الغاز، الماء، وأيضا جميع الموائع ذات الضغط العالي؛

تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة بإستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار " SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية حوالي 20 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطوات إنتاجية "A.B.C.D" بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتى في أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية.

توجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

**الورشة الأولى:** خاصة بتحويل المادة الأولية "LES BOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.

**الورشة الثانية:** خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب:

* أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط؛
* أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج؛
* أنابيب المياه تطلى من الداخل ضد الصدأ.

**رابعا: المتعاملون مع المؤسسة:**

1. **العملاء:**

العمل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90% هي المؤسسة الوطنية سوناطراك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونالغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة " ISO9001" جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة " BRITUSH PETROLUM" التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية ."BICTEL"

1. **الموردون**

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردون المناسبون على أساس معلومات مختلفة كالسعر شروط الدفع وقت التموين، كما أنها تتعامل مع الموردون داخليون وخارجيون.

* 1. **الموردون الداخليون**

وهم مختلف المؤسسات الوطنية التي تقوم بالشراء منها ونجد من بينها:

* مؤسسة "ALFASID " المختصة ببيع المادة الأولية.
* مؤسسة "ENTPL" التي تقوم بتموين المؤسسة بأسلاك التلحيم.
* مؤسسة "NAFTAL" المختصة ببيع الزيوت والوقود.
* مؤسسة "ENGI" التي تقوم ببيع الأكسجين والآزوت.
* مؤسسة "ENAPCI" التي تقوم ببيع مواد الطلاء.

**2.2** **الموردون الخارجيون**

وهي المؤسسات الخارجية التي بتزويد المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها ومن بينها نجد:

* مؤسسة "SGGT" الألمانية المتخصصة في أنتاج قطع الغيار.
* مؤسسة "CITOH" اليابانية التي تمون المؤسسة بالمواد الأولية.
* مؤسسة "AGFACEVAERT.NY" البلجكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.
* مؤسسة "ATOFINA" الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التغليف (البوليتيلان).
* مؤسسة "CONTROLAB" الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

1. **المنافسون:**

تعتبر مؤسسة "ALFATUS " الجزائرية للأنابيب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما على المستوى العالمي تجد مؤسسة " BENDER " الألمانية من أهم المنافسين، أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمنافسيها في السوق.

**4.** **الوسطاء:**

هم عناصر الربط المستهلكين والمنتجين سواء كان هذا المنتج تجارة جملة أو تجزئة أو وكلاء.

**5. الحكومة:**

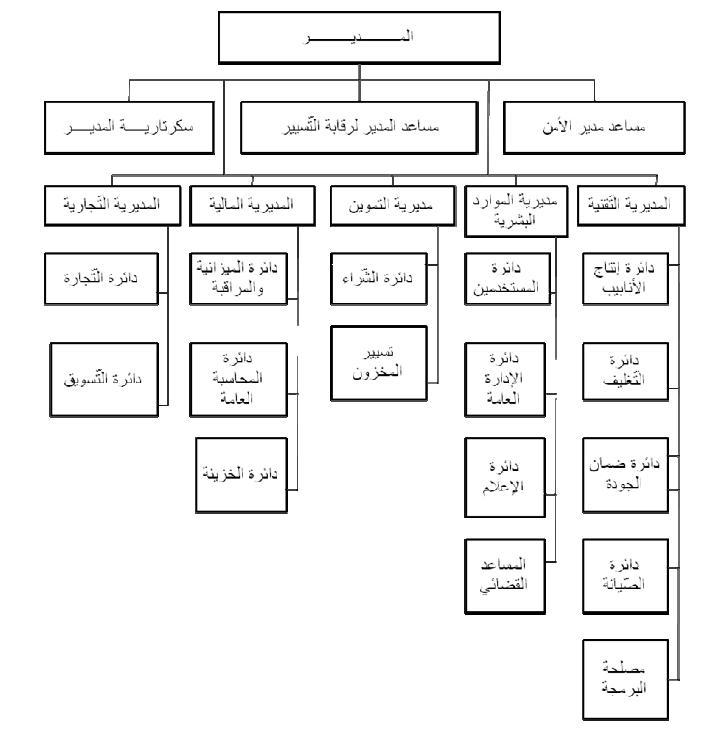
وهي مسؤولة عن إصدار التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الإستيراد والتصدير، كما أن الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDER" من أجل تنمية الصناعة المحلية.

**ثالثا: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:**

تبرز أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن المختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف.

سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والموضح في الشكل التالي:

**الشكل 4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب" ALFAPIPE**



**المصدر: المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب**

1. المدير العام: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديريات التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسة.
2. السكرتارية هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والذراع اليمين للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات وبمراقبة المديريات الأخرى وتتبع الإختلالات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.
3. مساعد الأمن الصناعي مهمته تولي كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح الضمان سير نشاط على أحسن الظروف.
4. مساعد المدير الرقابة التسيير : مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات المديريات المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديريات ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.
5. المديريات يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:

المديرية التقنية وتعد الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقا من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالإستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب دائرة ضمان الجودة دائرة التغليف دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

مديرية الموارد البشرية تتولى هذه المديرية السهر على مصالح المستحدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب والتأهيل والتحفيز والترقية وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم والوظيفة الاجتماعية إتجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي دائرة المستخدمين دائرة التسيير دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي كما هو مبين في الشكل التالي:

**الشكل 5: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب**



مصلحة تسيير العاملين مهمتها حفظ كل ما يتعلق بشؤون العاملين، دخول، خروج، تغيب، ... إلخ. كما تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعامل منذ دخوله للمؤسسة في اليوم الأول وحتى خروجه إلى التقاعد، وهي تضم ثلاث خلايا : خلية دراسات التوظيف والتكوين خلية طب العمل خلية تسيير العاملين.

# المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة الدارسة على عينة الدراسة والمتمثلة في عمال بمؤسسة alpha pipe ذلك من خلال وصف خصائص العينة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب، ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءا باختبار ثبات الدراسة وصدقها.

## المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

يتمثل مجتمع الدارسة في مجموعة من في عمال بمؤسسة alpha pipe، والبالغ عددهم حوالي (130) عامل، استقرينا على اختيار (32) عامل وعاملة بشكل عشوائي يمثل عينة الدراسة، حيث نؤمن أن حجم العينة يعزز الدقة في الدراسة.

**أولا: المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية**

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب، وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج spss والجداول التالية توضح الرموز.

**جدول 1: ترميز متغير الجنس**

|  |  |
| --- | --- |
| **المعلومات** | **الترميز** |
| **ذكر** | **1** |
| **أنثى** | **2** |

**المصدر: من إعداد الطلاب**

**جدول 2: ترميز متغير العمر**

|  |  |
| --- | --- |
| **المعلومات** | **الترميز** |
| **30 سنة اول اقل** | **1** |
| **من 31 لأقل من 40 سنة** | **2** |
| **من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة** | **3** |
| **50 سنة فأكثر** | **4** |

**المصدر: من إعداد الطلاب**

**جدول 3: ترميز متغير المؤهل العلمي**

|  |  |
| --- | --- |
| **المعلومات** | **الترميز** |
| **ثانوي** | **1** |
| **جامعي** | **2** |
| **تقني** | **3** |
| **تقني سامي** | **4** |

**المصدر: من إعداد الطلاب**

**جدول 4: ترميز متغير المنصب**

|  |  |
| --- | --- |
| **المعلومات** | **الترميز** |
| **إطار سامي** | **1** |
| **إطار** | **2** |
| **عون تحكم** | **3** |
| **عون تنفيذ** | **4** |

**المصدر: من إعداد الطلاب**

**ثانيا: المحور المتعلق بموضوع البحث**

يتضمن محورين أساسين هما: اتخاذ القرارات الادارية والأداء التسويقي وتتضمن هذه المحاور **(30)** عبارة.

**جدول 5: ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارث الخماسي**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **غير موافق بشدة** | **غير موافق** | **محايد** | **موافق** | **موافق بشدة** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

**المصدر: من إعداد الطلاب**

تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائيا.

## المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدارسة حسب الخصائص

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

**أولا: الجنس**

**جدول 6: خاص بالجنس**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الجنس** | **التكرار** | **النسبة%** |
| **ذكر** | **23** | **71.9** |
| **انثى** | **9** | **28.1** |
| **المجموع** | **32** | **100** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

**الشكل 6: توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

يتضح من البيانات أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم 23 عاملاً بنسبة 71.9%، في حين بلغ عدد الإناث 9 عاملات بنسبة 28.1%. هذا يشير إلى أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع الذكوري، وهو ما قد يعكس طبيعة العمل في مؤسسة Alpha Pipe التي قد تعتمد بدرجة أكبر على اليد العاملة الذكورية في وظائفها المختلفة، أنظر للملحق رقم (40).

**ثانيا: السن**

**جدول 7: خاص بالسن**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **السن** | **التكرار** | **النسبة%** |
| **30 سنة اول اقل** | **16** | **50** |
| **من 31 لأقل من 40 سنة** | **6** | **18.8** |
| **من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة** | **5** | **15.6** |
| **50 سنة فأكثر** | **5** | **15.6** |
| **المجموع** | **32** | **100** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

**الشكل 7: توزيع أفراد العينة حسب بالسن**

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

تشير البيانات إلى أن نصف أفراد العينة (بنسبة 50%) تقل أعمارهم عن 30 سنة، ما يدل على أن القوى العاملة في مؤسسة Alpha Pipe يغلب عليها الطابع الشبابي. كما بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم بين 31 وأقل من 40 سنة حوالي 18.8%، في حين مثّل من تتراوح أعمارهم بين 41 وأقل من 50 سنة نسبة 15.6%، وهي النسبة ذاتها لمن هم في سن 50 سنة فأكثر. هذا التوزيع يُظهر هيمنة الفئة العمرية الشابة على العينة، ما قد يكون له انعكاسات على أنماط اتخاذ القرار ومستوى التفاعل مع الأداء التسويقي داخل المؤسسة. انظر للملحق رقم (40).

**ثالثا: المؤهل العلمي**

**جدول 8: خاص المؤهل العلمي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المؤهل العلمي** | **التكرار** | **النسبة%** |
| **ثانوي** | **2** | **6.3** |
| **جامعي** | **18** | **56.3** |
| **تقني** | **7** | **21.9** |
| **تقني سامي** | **5** | **15.6** |
| **المجموع** | **32** | **100** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

**الشكل 8: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

تُظهر النتائج أن أغلب أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم 18 فردًا بنسبة 56.3%، ما يشير إلى أن غالبية العمال يتمتعون بتكوين أكاديمي عالٍ قد يُسهم في تعزيز جودة اتخاذ القرارات الإدارية والممارسات التسويقية داخل المؤسسة. كما شكّل حملة الشهادات التقنية نسبة 21.9%، مقابل 15.6% ممن يحملون شهادة تقني سامي، في حين بلغت نسبة ذوي المستوى الثانوي 6.3% فقط. هذا التوزيع يعكس وجود مستوى تأهيلي معتبر لدى العمال، ما قد يدعم فعالية الأداء التنظيمي والتسويقي لمؤسسة Alpha Pipe، انظر للملحق رقم (40).

**رابعا: المنصب**

**جدول 9: خاص بالمنصب**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المنصب** | **التكرار** | **النسبة%** |
| **إطار سامي** | **10** | **31.3** |
| **إطار** | **10** | **31.3** |
| **عون تحكم** | **8** | **25** |
| **عون تنفيذ** | **4** | **12.5** |
| **المجموع** | **32** | **100** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

**الشكل 9: توزيع أفراد العينة حسب المنصب**

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

توضح المعطيات أن أكبر نسب من أفراد العينة يشغلون مناصب عليا، حيث توزعت بالتساوي بين الإطارات السامية والإطارات العادية بنسبة 31.3% لكل منهما. كما شغل 25% من المبحوثين منصب عون تحكم، بينما بلغت نسبة أعوان التنفيذ 12.5% فقط. يُشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتكوّن في معظمها من موظفين ذوي مناصب إشرافية أو قيادية، وهو ما يعزز مصداقية آرائهم حول أثر القرارات الإدارية على الأداء التسويقي داخل مؤسسة Alpha Pipe. انظر للملحق رقم (40).

## المطلب الثالث: اختبار صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استنادا إلى دراسات سابقة ومحاولة وملاءمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق "مقياس ليكرث" ذي الخمس درجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على أراء بعض الأساتذة لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم كما هو مبين في المحلق رقم (01) وتركزت ملاحظاتهم على طول الأداة، وغموض بعض العبارات، أو تكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 30 عبارة، كما تتضح في الملحق رقم (02)

## المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات من أهم المواضيع التي تهم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا وافتراض ان الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل **ألفا كرو نباخCronbach-Alpha والجدول** التالي يوضح ذلك:

**جدول 10: قياس ثبات أداة الدراسة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المحور** | **N of Items** | **Cronbach-Alpha** |
| **N** | **30** | **0.964** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

من خلال الجدول رقم (10) نرى أن معامل ألفا كرو نباخ الكلي يساوي (0.964) وهو أكبر من (0.6) وبالتالي يمكننا أن نقول إن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة، كما أنها تجعلنا مطمئنين لاستخدامها، أنظر للملحق رقم (50).

# المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على تأثير اتخاذ القرارات الإدارية في الأداء التسويقي للمنظمة.

## المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

سنعرض ونحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

**جدول 11: المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها**

|  |  |
| --- | --- |
| **المتوسط المرجح** | **الاتجاه العام** |
| **[01 – 1.8 [** | **غير موافق بشدة** |
| **[1.8 – 2.6 [** | **غير موافق** |
| **[2.6 – 3.4 [** | **محايد** |
| **[3.4 – 4.2 [** | **موافق** |
| **[4.2 – 5 [** | **موافق بشدة** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

**جدول 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور تحديد المشكلة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **رقم العبارة** | **العبارات** | **المتوسط الحسابي** | **الاتجاه العام** | **الانحراف**  **المعياري** |
| **01** | **تُحدّد الإدارة بدقة طبيعة المشكلات قبل الشروع في اتخاذ القرار** | **3.50** | **موافق** | **0.950** |
| **02** | **تُجرى تحليلات أولية لفهم جذور المشكلة بدقة.** | **3.62** | **موافق** | **1.008** |
| **03** | **يتم التفريق بين أعراض المشكلة وأسبابها الحقيقية.** | **3.40** | **موافق** | **0.979** |
| **04** | **تُناقش المشكلة مع الأطراف المعنية لجمع أكبر قدر من الفهم.** | **3.40** | **موافق** | **1.187** |
| **05** | **تُستخدم أدوات تحليلية لتحديد المشكلة بشكل علمي (مثل تحليل SWOT أو الأسباب والنتائج).** | **3.78** | **موافق** | **0.906** |
| **X1** | **المتوسط والانحراف الكلي لمحور تحديد المشكلة** | **3.54** | **موافق** | **0.676** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

تُظهر نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور تحديد المشكلة بلغ 3.54، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًّا موافقًا من طرف أفراد العينة، مع انحراف معياري قدره 0.676، ما يدل على درجة من التجانس النسبي في آراء المبحوثين حول هذا المحور.

أما على مستوى البنود الفردية، فقد سجّلت العبارة (05) أعلى متوسط حسابي بلغ 3.78، وهي المتعلقة باستخدام أدوات تحليلية علمية لتحديد المشكلة مثل تحليل SWOT أو نموذج السبب والنتيجة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يقدّرون اعتماد الإدارة على أساليب منهجية وعلمية في تشخيص المشكلات. ويُعزز ذلك الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا (0.906)، ما يدل على تباين محدود في آراء العمال حول هذه النقطة.

في المقابل، سجّلت العبارتان (03) و(04) متوسطًا قدره 3.40، مع انحراف معياري بلغ 0.979 و1.187 على التوالي، ما يعكس موافقة عامة من المبحوثين، لكن مع تفاوت في وجهات النظر، خاصة فيما يخص إشراك الأطراف المعنية في مناقشة المشكلة.

بوجه عام، تُظهر النتائج أن إدارة مؤسسة Alpha Pipe تقوم بتحديد المشكلات بدقة ووفق أسس علمية، ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على جودة المراحل الأولى في عملية اتخاذ القرار، انظر الملحق رقم (05).

**جدول 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور جمع وتحليل المعلومات**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **رقم العبارة** | **العبارات** | **المتوسط الحسابي** | **الاتجاه العام** | **الانحراف**  **المعياري** |
| **06** | **تعتمد الإدارة على مصادر موثوقة في جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.** | **3.46** | **موافق** | **1.190** |
| **07** | **تتوفر قواعد بيانات حديثة تُسهم في دعم القرار.** | **3.40** | **موافق** | **1.042** |
| **08** | **تُحلّل المعلومات المتوفرة باستخدام أدوات تحليل كمية ونوعية.** | **3.56** | **موافق** | **1.162** |
| **09** | **يتم التحقق من صحة ودقة المعلومات قبل اعتمادها.** | **3.65** | **موافق** | **1.207** |
| **10** | **تُؤخذ المعلومات من مختلف الوحدات التنظيمية لتكوين صورة شاملة.** | **3.43** | **موافق** | **1.075** |
| **X2** | **المتوسط والانحراف الكلي لمحور جمع وتحليل المعلومات** | **3.50** | **موافق** | **0.872** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

أوضحت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3.50، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًّا موافقًا من قبل أفراد العينة حول الكيفية التي تعتمدها إدارة مؤسسة Alpha Pipe في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، بينما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.872، وهو ما يشير إلى وجود تباين معتدل في آراء المبحوثين.

وقد سجلت العبارة (09) أعلى متوسط حسابي بـقيمة 3.65، مما يدل على اتفاق واضح بين المبحوثين على أن الإدارة تتحقق من صحة ودقة المعلومات قبل اعتمادها في اتخاذ القرارات، رغم تسجيل انحراف معياري مرتفع نسبيًا (1.207)، مما يعكس وجود بعض التفاوت في الآراء.

تلتها العبارة (08) التي تخص تحليل المعلومات باستخدام أدوات كمية ونوعية، حيث حققت متوسطًا قدره 3.56، ما يدل على إدراك نسبي لاستخدام الإدارة لأساليب تحليل متقدمة، مع وجود تباين بسيط في وجهات النظر.

أما أقل متوسط فكان من نصيب العبارة (07) المتعلقة بتوفر قواعد بيانات حديثة، حيث بلغ 3.40، رغم بقائه ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى أن هذا الجانب قد يحتاج إلى مزيد من التطوير داخل المؤسسة لضمان فعالية عملية اتخاذ القرار.

بصورة عامة، تعكس النتائج إدراكًا إيجابيًا لدى العمال نحو مدى اهتمام الإدارة بجمع وتحليل المعلومات، وهو ما يشكل عنصرًا أساسيًا في دعم جودة القرارات المتخذة داخل المؤسسة، انظر الملحق رقم (50).

**جدول 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور توليد وتقييم البدائل**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **رقم العبارة** | **العبارات** | **المتوسط الحسابي** | **الاتجاه العام** | **الانحراف**  **المعياري** |
| **11** | **تُعرض عدة بدائل ممكنة عند مواجهة أي مشكلة إدارية.** | **3.21** | **محايد** | **1.237** |
| **12** | **تتم مقارنة البدائل وفق معايير موضوعية ومحددة.** | **3.34** | **محايد** | **0.937** |
| **13** | **تشجع الإدارة على التفكير الإبداعي في اقتراح حلول متعددة.** | **3.40** | **موافق** | **0.874** |
| **14** | **يُقيّم كل بديل من حيث التكلفة، الوقت، والنتائج المحتملة.** | **3.06** | **محايد** | **1.389** |
| **15** | **تُؤخذ آراء مختلف الإدارات عند اختيار البديل الأنسب.** | **3.09** | **محايد** | **1.117** |
| **X3** | **المتوسط والانحراف الكلي لمحور توليد وتقييم البدائل** | **3.22** | **محايد** | **0.929** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 3.22، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا محايدًا لدى أفراد العينة بخصوص ممارسات إدارة مؤسسة Alpha Pipe في توليد وتقييم البدائل أثناء اتخاذ القرارات. كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.929، مما يدل على وجود تباين متوسط في آراء المبحوثين حول هذا الجانب من عملية اتخاذ القرار.

على مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة (13) الأعلى من حيث المتوسط بـقيمة 3.40، وهي العبارة المتعلقة بتشجيع الإدارة على التفكير الإبداعي في اقتراح حلول متعددة، ما يعكس ميلًا إيجابيًا نسبيًا لدى المبحوثين تجاه هذا السلوك الإداري.

أما باقي العبارات، فقد سجلت متوسطات حسابية تقل عن 3.40، وجميعها تقع ضمن مستوى الحياد، إذ سجلت العبارة (11) متوسطًا قدره 3.21، والعبارة (14) أدنى متوسط بلغ 3.06، وهي تتعلق بـ تقييم البدائل من حيث التكلفة والوقت والنتائج، ما يشير إلى أن هذا الجانب قد يكون أقل تفعيلًا أو وضوحًا في نظر أفراد العينة، خاصة وأن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 1.389، ما يعكس تباينًا كبيرًا في وجهات النظر.

بصفة عامة، تُظهر النتائج أن عملية توليد وتقييم البدائل داخل المؤسسة لا تزال عند مستوى متوسط، وتحتاج إلى مزيد من التفعيل والتوضيح، خاصة من حيث وضع معايير دقيقة للمقارنة، وتوسيع دائرة المشاركة في اختيار البدائل المناسبة، انظر الملحق رقم (50).

**جدول 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور تنفيذ ومتابعة القرار**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **رقم العبارة** | **العبارات** | **المتوسط الحسابي** | **الاتجاه العام** | **الانحراف**  **المعياري** |
| **16** | **يتم تنفيذ القرار المتخذ وفق خطة عمل واضحة.** | **3.65** | **موافق** | **1.065** |
| **17** | **تُوفر الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ القرار.** | **3.21** | **محايد** | **1.184** |
| **18** | **تتم متابعة نتائج تنفيذ القرار بشكل دوري.** | **3.34** | **محايد** | **1.310** |
| **19** | **تُعد تقارير تقييمية لقياس فاعلية القرار بعد تطبيقه.** | **3.31** | **محايد** | **1.029** |
| **20** | **تُتخذ إجراءات تصحيحية عند ظهور نتائج غير مرغوبة من القرار.** | **3.59** | **موافق** | **1.042** |
| **X4** | **المتوسط والانحراف الكلي لمحور** **تنفيذ ومتابعة القرار** | **3.42** | **موافق** | **0.667** |
| **X** | **المتوسط والانحراف الكلي لمحور** **اتخاذ القرارات الإدارية** | **3.42** | **موافق** | **0.721** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

بيّنت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3.42، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا موافقًا من قبل أفراد العينة تجاه مدى فعالية تنفيذ ومتابعة القرارات داخل مؤسسة Alpha Pipe. كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.667، وهو منخفض نسبيًا، مما يدل على درجة تقارب واضحة في آراء المبحوثين.

وقد حققت العبارة (16) أعلى متوسط حسابي بـقيمة 3.65، وهو ما يشير إلى اتفاق واضح على أن القرارات المتخذة تُنفذ وفق خطة عمل واضحة، ما يعكس وجود مستوى جيد من التنظيم في مرحلة التنفيذ.

كما سجلت العبارة (20) متوسطًا مرتفعًا بلغ 3.59، وتعكس هذه العبارة أن الإدارة تتخذ إجراءات تصحيحية عند ظهور نتائج غير مرغوبة، وهو مؤشر على وجود آليات رقابة واستجابة.

في المقابل، تراوحت بقية العبارات ضمن مستوى الحياد، حيث سجلت العبارة (17) متوسطًا قدره 3.21، وهو ما يشير إلى أن توفر الموارد البشرية والمادية قد لا يكون دائمًا بالمستوى المطلوب لتنفيذ القرارات، كما أن العبارة (18) المتعلقة بـ متابعة تنفيذ القرار دوريًا، و(19) الخاصة بـ إعداد تقارير تقييمية، سجلتا متوسطات معتدلة (3.34 و3.31 على التوالي) مع انحرافات معيارية مرتفعة نسبيًا، ما يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة حول هذه الجوانب.

أما على مستوى المحور الكلي لـ اتخاذ القرارات الإدارية، فقد بلغ المتوسط العام 3.42 والانحراف المعياري 0.721، ما يعكس توجهًا عامًا موافقًا من قبل المبحوثين نحو الممارسات الإدارية المتبعة في المؤسسة عند اتخاذ القرارات، مع تفاوت بسيط في الآراء، انظر الملحق رقم (50).

**جدول 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الأداء التسويقي للمنظمة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **رقم العبارة** | **العبارات** | **المتوسط الحسابي** | **الاتجاه العام** | **الانحراف**  **المعياري** |
| **21** | **تحقق المنظمة نموًا مستمرًا في الحصة السوقية.** | **3.62** | **موافق** | **0.751** |
| **22** | **تشهد مبيعات المنظمة زيادة ملحوظة خلال الفترات الأخيرة.** | **3.46** | **موافق** | **1.046** |
| **23** | **تحافظ المنظمة على علاقات قوية ومستقرة مع عملائها.** | **3.15** | **محايد** | **1.167** |
| **24** | **تتمكن المنظمة من جذب عملاء جدد بشكل فعّال.** | **3.25** | **محايد** | **1.163** |
| **25** | **تستجيب المنظمة بسرعة لمتغيرات السوق واحتياجات الزبائن.** | **3.03** | **محايد** | **1.204** |
| **26** | **تحافظ المنظمة على مستوى عالٍ من رضا العملاء عن منتجاتها أو خدماتها.** | **3.65** | **موافق** | **1.003** |
| **27** | **تُنفذ المنظمة حملات تسويقية ناجحة تساهم في تعزيز صورتها.** | **3.18** | **محايد** | **1.229** |
| **28** | **تقدم المنظمة منتجات أو خدمات ذات جودة تتفوق على المنافسين.** | **3.75** | **موافق** | **0.842** |
| **29** | **تُحقق الأنشطة التسويقية للمنظمة أهدافها بفعالية.** | **3.81** | **موافق** | **0.780** |
| **30** | **تعتمد المنظمة على دراسات السوق في اتخاذ قراراتها التسويقية.** | **3.65** | **موافق** | **1.095** |
| **Y** | **المتوسط والانحراف الكلي لمحور الأداء التسويقي للمنظمة** | **3.45** | **موافق** | **0.875** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء التسويقي بلغ 3.45 بانحراف معياري قدره 0.875، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا موافقًا من قبل أفراد العينة نحو مستوى الأداء التسويقي في مؤسسة Alpha Pipe. هذا يعني أن تقييم المبحوثين للعبارات المرتبطة بهذا المحور يميل إلى الإيجابية بدرجة معتدلة.

وبالنظر إلى العبارات بشكل مفصل، نجد أن أعلى متوسط تحقق في العبارة (29) المتعلقة بفعالية الأنشطة التسويقية في تحقيق أهدافها، حيث بلغ 3.81 بانحراف معياري منخفض نسبيًا (0.780)، مما يعكس درجة اتفاق مرتفعة نسبيًا بين أفراد العينة واستقرارًا في الآراء. كما جاءت العبارة (28) في المرتبة الثانية بمتوسط 3.75، ما يشير إلى اعتقاد المبحوثين بأن منتجات أو خدمات المؤسسة تتفوق من حيث الجودة على منافسيها.

في المقابل، سجلت العبارة (25) أدنى متوسط حسابي بـقيمة 3.03، وهي تتعلق بسرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق واحتياجات الزبائن، تليها العبارة (23) الخاصة بالحفاظ على علاقات مستقرة مع العملاء بمتوسط 3.15. وقد رافق هذه العبارات انحراف معياري مرتفع نسبيًا، مما يدل على تباين في آراء المبحوثين حول هذه النقاط، ويشير إلى وجود مجالات تستدعي اهتمامًا وتطويرًا أكبر من جانب المؤسسة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج وجود مستوى مقبول ومعتدل من الرضا عن الأداء التسويقي، مع بروز بعض النقاط التي يمكن تعزيزها لتحقيق فعالية تسويقية أعلى، انظر الملحق رقم (05).

## المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (تحديد المشكلة، جمع وتحليل المعلومات، توليد وتقييم البدائل، تنفيذ ومتابعة القرار) والمتغير التابع الأداء التسويقي للمنظمة وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من اجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

**طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع**

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (تحديد المشكلة، جمع وتحليل المعلومات، توليد وتقييم البدائل، تنفيذ ومتابعة القرار) والمتغير التابع الأداء التسويقي للمنظمة.

**جدول 17: معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير** | **تحديد المشكلة** | **جمع وتحليل المعلومات** | **توليد وتقييم البدائل** | **تنفيذ ومتابعة القرار** |
| **الأداء التسويقي للمنظمة** | **0.901\*\*** | **0.821\*\*** | **0.776\*\*** | **0.859\*\*** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

\*\* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

\*ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول يظهر لنا أن كل محاور المتغير المستقلة لها قيمة دالة إحصائيا موجبة مما يعني وجود علاقة طردية بين (تحديد المشكلة، جمع وتحليل المعلومات، توليد وتقييم البدائل، تنفيذ ومتابعة القرار) والمتغير التابع الأداء التسويقي للمنظمة. وهي علاقة طردية متوسطة حيث كلما زادت (تحديد المشكلة، جمع وتحليل المعلومات، توليد وتقييم البدائل، تنفيذ ومتابعة القرار) يزيد الأداء التسويقي للمنظمة، انظر للملحق رقم (06).

## المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة (α ≤0.05).

1. **الفرضية الرئيسة:**

* الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتخاذ القرارات الادرية على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).
* الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتخاذ القرارات الادرية على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).

**الفرضية الفرعية الأولى:**

* الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد المشكلة على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).
* الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد المشكلة على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).

**الفرضية الفرعية الثانية:**

* الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جمع وتحليل المعلومات على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).
* الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جمع وتحليل المعلومات على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

* الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد وتقييم البدائل على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).
* الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد وتقييم البدائل على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

* الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنفيذ ومتابعة القرار على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).
* الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنفيذ ومتابعة القرار على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).

وبالتالي نكتفي بتحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

**جدول 18: نتائج التحليل الخطي المتعدد**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغيرات**  **المستقلة** | **معامل الانحدار** | **اختبار T** | | **معامل التحديد R²** | **معامل الارتباط R** | **اختار F** | |
| **قيمة**  **T** | **المعنويةsig** | **قيمة F** | **المعنويةsig** |
| **الثابت** | **-1.152** | **-4.181** | **0.000** |  |  |  | |
| **X1** | **0.960** | **6.879** | **0.000** |
| **X2** | **-0.321** | **-1858** | **0.074** |
| **X3** | **0.369** | **2.133** | **0.042** |
| **X4** | **0.334** | **1.934** | **0.064** |
|  | | | |
|  | | | | **0.929** | **0.964** | **87.709** | **0.000** |

**المصدر: من إعداد الطلاب بناء على مخرجات spss 22**

نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهي أقل من (sig≤0.05)، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.529 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي (0.929) أي أن (93%) من التغير في مستوى أداء التسويقي تفسره أبعاد اتخاذ القرارات الادارية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، انظر للملحق رقم (07).

يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

**Y=0.960X1+ 0.369X3 +0.334X4 -0.321X2 -1.152**

حيث أن:

**Y : الأداء التسويقي للمنظمة**

**X1 : تحديد المشكلة**

**X2 : جمع وتحليل المعلومات**

**X3 : توليد وتقييم البدائل**

**X4 : تنفيذ ومتابعة القرار**

**الفرضية الفرعية الأولى:**

من خلال الجدول رقم (18) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أن انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد المشكلة على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).

**الفرضية الفرعية الثانية:**

من خلال الجدول رقم (18) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.074 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جمع وتحليل المعلومات على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

من خلال الجدول رقم (18) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.042 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أن انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد وتقييم البدائل على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

من خلال الجدول رقم (18) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.064 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنفيذ ومتابعة القرار على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).

**الفرضية الرئيسية:**

من خلال الجدول (18) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، ويمكن القول إن افراد العينة يرون أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتخاذ القرارات الادرية على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).

مناقشة النتائج:

تُظهر نتائج الدراسة المتعلقة بأثر اتخاذ القرارات الإدارية على الأداء التسويقي من وجهة نظر عمال مؤسسة Alpha Pipe وجود مستوى مقبول من الفعالية الإدارية في مختلف مراحل اتخاذ القرار، وهو ما عكسته المتوسطات الحسابية المرتفعة نسبيًا لمختلف المحاور المدروسة.

فقد اتّضح من خلال محور تحديد المشكلة أنّ هناك حرصًا لدى الإدارة على تشخيص المشكلات الإدارية بدقة، وذلك من خلال اعتماد أساليب تحليلية وتشاركية لفهم الأسباب الجوهرية للمشكلات، وهو ما تمثّل في متوسط حسابي قدره (3.54) مع انحراف معياري منخفض (0.676)، مما يدل على اتفاق واسع بين العمال على وجود ممارسات إيجابية في هذه المرحلة.

أما فيما يخص جمع وتحليل المعلومات، فقد بيّنت النتائج أن المؤسسة تعتمد على مصادر متنوعة وموثوقة، وتستخدم أدوات تحليل كمية ونوعية قبل اتخاذ القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.50) مما يعكس اتجاهًا عامًا موافقًا، رغم وجود تباين نسبي في الآراء كما ظهر من الانحراف المعياري (0.872). ويُعدّ هذا مؤشراً على وعي الإدارة بأهمية بناء القرار على معلومات دقيقة وشاملة.

في المقابل، فإن محور توليد وتقييم البدائل جاء بأضعف متوسط بين المحاور الأربعة (3.22)، مع اتجاه عام محايد، ما يعكس بعض التحفظات من قبل العمال بشأن تعددية البدائل المطروحة أثناء معالجة المشكلات. ويبدو أن هناك نقصًا في تفعيل التفكير الجماعي والإبداعي، وكذلك إشراك مختلف الفاعلين في تقييم الحلول المحتملة، الأمر الذي يُمكن أن يُقيد فعالية القرار النهائي.

أما فيما يخص تنفيذ ومتابعة القرار، فقد جاءت النتائج متوازنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42)، مع انحراف معياري منخفض نسبيًا (0.667)، ما يدل على وجود رضا عام عن الكيفية التي تُطبَّق بها القرارات، من حيث التخطيط، وتوفير الموارد، ومتابعة النتائج، خاصة فيما يتعلق بإجراء التعديلات اللازمة في حال ظهور نتائج غير مرغوبة.

وعند تجميع هذه المحاور، سجّل محور اتخاذ القرارات الإدارية ككل متوسطًا عامًا (3.42) بانحراف معياري قدره (0.721)، مما يعكس وجود ثقافة مؤسسية مقبولة لدى عمال المؤسسة فيما يتعلق بآليات اتخاذ القرار، إلا أن المجال لا يزال مفتوحًا للتحسين، خاصة في جانب توليد البدائل وتعزيز المشاركة التفاعلية أثناء تقييمها.

من جهة أخرى، أظهرت نتائج محور الأداء التسويقي تقييمًا إيجابيًا نسبيًا من طرف العمال، بمتوسط عام بلغ (3.45) وانحراف معياري قدره (0.875)، وهو ما يُشير إلى إدراكهم لوجود مستوى معقول من الكفاءة التسويقية لدى المؤسسة، سواء من خلال رضا العملاء، أو جودة المنتجات، أو نمو الحصة السوقية. ومع ذلك، كشفت بعض العبارات عن آراء محايدة فيما يتعلق بجذب عملاء جدد أو الاستجابة لمتغيرات السوق، وهو ما يُفترض أن يُؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة العليا لتقوية الأداء التسويقي في المستقبل.

يمكن القول إن اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة Alpha Pipe يتمتع بقدر من المنهجية والتنظيم، ويُسهم بصورة إيجابية في دعم الأداء التسويقي للمؤسسة، مع ضرورة تكثيف الجهود في تطوير مرحلة البدائل وتعزيز ديناميكية المتابعة والتقييم، لما لها من أثر مباشر على تحسين مخرجات العملية التسويقية.

أيضا توصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات الإدارية في الأداء التسويقي للمؤسسة. بمقارنة نتائج دراستنا بالدراسات السابقة نجد ان دراستنا قد توافقت بشكل متطابق مع دراسة سمير بن حمدي ودراسة احمد بوطالب ودراسة نادية مزوري وأيضا توافقت من حيث المبدأ في تحقيق الأثر بين المتغيرين مع دراستنا مع دراسة فرحات لعباشي وزكرياء زاوي

# خلاصة الفصل:

تناولنا في هذه الفصل الجانب التطبيقي للبحث تأثير لاتخاذ القرارات الإدارية في الأداء التسويقي للمنظمة، وذلك باستهداف عينة من عمال بمؤسسة alpha pipe، تطرقنا الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كما أشرنا الى الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة، تم تحليل وعرض البيانات الشخصية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة.

وتوصلنا:

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتخاذ القرارات الادرية على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).
* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد المشكلة على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).
* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جمع وتحليل المعلومات على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).
* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد وتقييم البدائل على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).
* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنفيذ ومتابعة القرار على الأداء التسويقي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة alpha pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).

الخاتمة

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل أثر إتخاذ القرارات الإذارية على الأداء التسويقي من خلال الدراسات السابقة في كلتا الحالتين ومراجعة الأدبيات. من خلال المتغيرات والأبعاد التي اعتبرت ركيزة أساسية لإجراء عملية التحليل وتحديد الأثر بين المتغيرين من خلال دراسة حالة في مؤسسة Alpha Pipe، واستطلاع آراء الأفراد في مؤسسة الحالة. في الجزء النظري، تمت معالجة مجموعة من الخلفيات الأدبية والنظرية لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تحديد أهم المفاهيم وعناصرها الرئيسية ومحدداتها لكلا المتغيرين. بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية. حيث تم تعريف عملية إتخاذ القرارات الأدارية على أنه العملية التي يتوصل من خلالها فرد أو مجموعة أو منظمة إلى استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية التي ينبغي اتخاذها في ضوء مجموعة من الأهداف وحدود الموارد المتاحة. و

كذلك تم تعريف الأداء التسويقي على انه أنه درجة نجاح المؤسسة في السوق و المتمثل في كفاءة وفعالية وظيفة التسويق و التي تتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها المؤسسة للزبائن بحيث تزداد المبيعات و زيادة ولاء العملاء. لعملية إتخاذ القرارات الإدارية مجموعة من الأبعاد التي تقيسها من خلال: (تحديد المشكلة، جمع و تحليل المعلومات، توليد و تقييم البدائل و تنفيذ و متابعة القرارات الإدرية.

في جزء دراسة الحالة، تم إسقاط الدراسة على الواقع، بحيث أجريت الدراسة في مؤسسة Alpha Pipe على عينة من 32 عامل و عاملة. بعد إجراء تحليل لنموذج الدراسة، تم التوصل إلى نتائج الجانب التطبيقي والتي على النحو التالي: كانت النتائج المتعلقة بنموذج الدراسة و المتمثلة في ثبات أداة الدراسة جيد.

* تفترض الفرضية الرئيسية للدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإتخاذ القرارات الإدارية على الأداء التسويقي لدى الأفراد في مؤسسة Alpha Pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).، وقد تم قبولها.
* تفترض الفرضية الفرعية الأولى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد المشكلة على الأداء التسويقي لدى الأفراد في مؤسسة Alpha Pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).، وقد تم قبولها.
* تفترض الفرضية الفرعية الثانية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد جمع و تحليل المعلومات على الأداء التسويقي لدى الأفراد في مؤسسة Alpha Pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).، وقد تم رفضها.
* تفترض الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد و تقييم البدائل على الأداء التسويقي لدى الأفراد في مؤسسة Alpha Pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).، وقد تم قبولها.
* تفترض الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذودلالة إحصائية لأبعاد تنفيذ و متابعة القرار على الأداء التسويقي لدى الأفراد في مؤسسة Alpha Pipe عند مستوى معنوي (α ≤0.05).، وقد تم رفضها.

**التوصيات:**

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكننا تقديم التوصيات التالية:

* عند مواجهة أي مشكلة إدارية و جب توفير عدة بدائل محتملة للوصول إلى الحل الأمثل؛
* مقارنة البدائل وفق معايير موضوعية ومحددة؛
* العمل على تعزيز علاقة قوية ومستقرة مع العملاء؛
* وضع خطة لجذب عملاء جدد؛
* دراسة سلوك المستهلك و السوق، من أجل إستجابة أسرع لمتغيرات السوق واحتياجات الزبائن.

**الأفاق المستقبلية للدراسة:**

نظرا لأهمية الأداء التسويقي في نجاح أو فشل المنظمة في بيئة العمل و أثر إتخاذ القرارات الإدارية عليه فإنه وجب إلقاء المزيد من الضوء على العديد من الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع، ويجدر بنا عرض بعض العناوين أو المحاور التي تُشكل اقتراحات لدراسات مستقبلية، والتي تدور حول:

* دور التحول الرقمي في تطوير عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات؛
* أثر بحوث التسويق على الأداء التسويقي في بيئة الأعمال؛

دور إتخاذ القرارات الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة.

المراجع

المراجع

**قائمة المراجع العربية**

1. ابوبكر كروب ، و اسعد إدريس رقيق . (2016). إشكاليات اتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي حالة المؤسسة الجزائرية (رام سكر مستغانم). *مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في ادارة الاعمال تخصص تسويق*. وهران، الجزائر: جامعة وهران 2.
2. خضير خبيطي، و عبد العزيز بباز . (2022). أثر عملية اتخاذ القرارات الادارية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري). *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5*(1)، 721-739.
3. ساهل , أ., & بوستة , م. (2022). الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة. *مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية, 4*(2), 106-81.
4. سهام عزي ، و خليد علي . (2012). دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة مؤسسة عمومية: المستشفى الجامعي مصطفى باشا و وكالة التأمين سلامة. *مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في قسم علوم التسيير تخصص التسيير العمومي*. جامعة الجزائر 3.
5. صونية كيلاني . (2017). واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وشركة دار الدواء بالأردن). *مجلة الاقتصاد الصناعي، 2*(12)، 292-321.
6. عائشة نجاح ، و محمد راتول . (2007). فعالية تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الاقتصادية. *مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية*. تيارت، الجزائر: جامعة ابن خلدون.
7. محمد هادي ، و عمر العلاوي . (2020). تحليل وتقييم الأداء التسويقي لمؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم*. الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر 3 .
8. مفتاح محمد دياب . (2022). اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات. *المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، 1*(2)، 44-65.
9. **قائمة المراجع الأجنبية**
10. Arfendo , P., Dwi , K., Sucherly, & Yevis , M. (2020). Marketing performance as implication of brand image mediated by trust. *Management Science Letters*(10), 741–746.
11. choemaker, P., & Russo , J. (2018). decision-making. In M. Augier, & D. Teece, *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management.* Palgrave Publishers Ltd.
12. KARAMAN, E., YILDIRIM, F., & YILMAZ, K. (2016). ORGANIZATIONAL CULTURE EFFECT ON INFORMATION SYSTEMS AND MARKETING PERFORMANCE IN FAMILY FIRMS. *Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*(4), 133-143.

الملاحق

**الملحق رقم (02): الاستبيان**

**الملحق 1: الإستبيان**

**A logo of a university

AI-generated content may be incorrect.وزارة التعليم العالي البحث العلمي**

**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**استبانة الدراسة**

**اخي الموظف(ة) الفاضل(ة):**

تحية طيبة وبعد

يسرنا أن نضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي تم تطويره لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها في إطار التحضير لمذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان:

**أثر اتخاذ القرارات الادارية في الاداء التسويقي للمنظمة.**

أتمنى تعاونكم معنا في هذا البحث وملأ هذه الاستمارة وذلك بالإجابة بدقة عن العبارات المتضمنة في الاستبيان المطروح أمامكم، حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة إذ أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم منا جزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير.

**من إعداد الطلبة: تحت إشراف الأستاذ:**

شريف عبد الجليل د. بباز عبد العزيز

بن عدون صالح

بوروبة عبد الحفيظ

* **تعريفات إجرائية:**

**اتخاذ القرارات الإدارية:**

هو مدى كفاءة الإدارة في التعامل مع المشكلات من خلال تحليلها، وجمع المعلومات، وتوليد البدائل، واختيار وتنفيذ القرار المناسب.

**الأداء التسويقي للمنظمة:**

هو مستوى تحقيق المنظمة لنتائج تسويقية فعالة كزيادة المبيعات، تعزيز رضا العملاء، وتحسين موقعها التنافسي في السوق.

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لكم.

1. **الجنس:**

ذكر أنثى

1. **السن:**

30 سنة اول اقل من 31 لأقل من 40 سنة

من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

1. **المؤهل العلمي:**

ثانوي جامعي

تقني تقني سامي

1. **المنصب:**

اطار سامي

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

**المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العبارات** | **غير موافق بشدة** | **غير موافق** | **محايد** | **موافق** | **موافق بشدة** |
| **تحديد المشكلة** | **تُحدّد الإدارة بدقة طبيعة المشكلات قبل الشروع في اتخاذ القرار** |  |  |  |  |  |
| **تُجرى تحليلات أولية لفهم جذور المشكلة بدقة.** |  |  |  |  |  |
| **يتم التفريق بين أعراض المشكلة وأسبابها الحقيقية.** |  |  |  |  |  |
| **تُناقش المشكلة مع الأطراف المعنية لجمع أكبر قدر من الفهم.** |  |  |  |  |  |
| **تُستخدم أدوات تحليلية لتحديد المشكلة بشكل علمي (مثل تحليل SWOT أو الأسباب والنتائج).** |  |  |  |  |  |
| **جمع وتحليل المعلومات** | **تعتمد الإدارة على مصادر موثوقة في جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.** |  |  |  |  |  |
| **تتوفر قواعد بيانات حديثة تُسهم في دعم القرار.** |  |  |  |  |  |
| **تُحلّل المعلومات المتوفرة باستخدام أدوات تحليل كمية ونوعية.** |  |  |  |  |  |
| **يتم التحقق من صحة ودقة المعلومات قبل اعتمادها.** |  |  |  |  |  |
| **تُؤخذ المعلومات من مختلف الوحدات التنظيمية لتكوين صورة شاملة.** |  |  |  |  |  |
| **توليد وتقييم البدائل** | **تُعرض عدة بدائل ممكنة عند مواجهة أي مشكلة إدارية.** |  |  |  |  |  |
| **تتم مقارنة البدائل وفق معايير موضوعية ومحددة.** |  |  |  |  |  |
| **تشجع الإدارة على التفكير الإبداعي في اقتراح حلول متعددة.** |  |  |  |  |  |
| **يُقيّم كل بديل من حيث التكلفة، الوقت، والنتائج المحتملة.** |  |  |  |  |  |
| **تُؤخذ آراء مختلف الإدارات عند اختيار البديل الأنسب.** |  |  |  |  |  |
| **تنفيذ ومتابعة القرار** | **يتم تنفيذ القرار المتخذ وفق خطة عمل واضحة.** |  |  |  |  |  |
| **تُوفر الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ القرار.** |  |  |  |  |  |
| **تتم متابعة نتائج تنفيذ القرار بشكل دوري.** |  |  |  |  |  |
| **تُعد تقارير تقييمية لقياس فاعلية القرار بعد تطبيقه.** |  |  |  |  |  |
| **تُتخذ إجراءات تصحيحية عند ظهور نتائج غير مرغوبة من القرار.** |  |  |  |  |  |

**المحور الثالث: الأداء التسويقي للمنظمة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العبارات** | **غير موافق بشدة** | **غير موافق** | **محايد** | **موافق** | **موافق بشدة** |
| **01** | **تحقق المنظمة نموًا مستمرًا في الحصة السوقية.** |  |  |  |  |  |
| **02** | **تشهد مبيعات المنظمة زيادة ملحوظة خلال الفترات الأخيرة.** |  |  |  |  |  |
| **03** | **تحافظ المنظمة على علاقات قوية ومستقرة مع عملائها.** |  |  |  |  |  |
| **04** | **تتمكن المنظمة من جذب عملاء جدد بشكل فعّال.** |  |  |  |  |  |
| **05** | **تستجيب المنظمة بسرعة لمتغيرات السوق واحتياجات الزبائن.** |  |  |  |  |  |
| **06** | **تحافظ المنظمة على مستوى عالٍ من رضا العملاء عن منتجاتها أو خدماتها.** |  |  |  |  |  |
| **07** | **تُنفذ المنظمة حملات تسويقية ناجحة تساهم في تعزيز صورتها.** |  |  |  |  |  |
| **08** | **تقدم المنظمة منتجات أو خدمات ذات جودة تتفوق على المنافسين.** |  |  |  |  |  |
| **09** | **تُحقق الأنشطة التسويقية للمنظمة أهدافها بفعالية.** |  |  |  |  |  |
| **10** | **تعتمد المنظمة على دراسات السوق في اتخاذ قراراتها التسويقية.** |  |  |  |  |  |

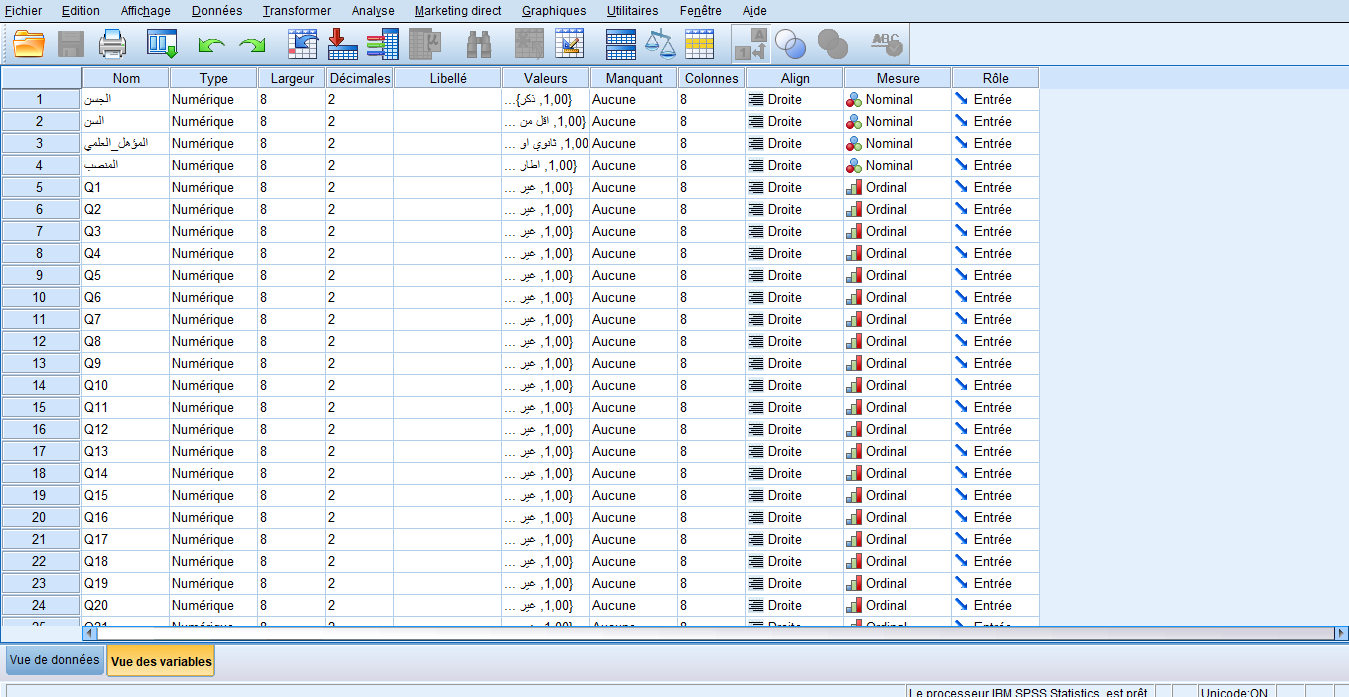
أي اقتراحات او توصيات حول الدراسة:

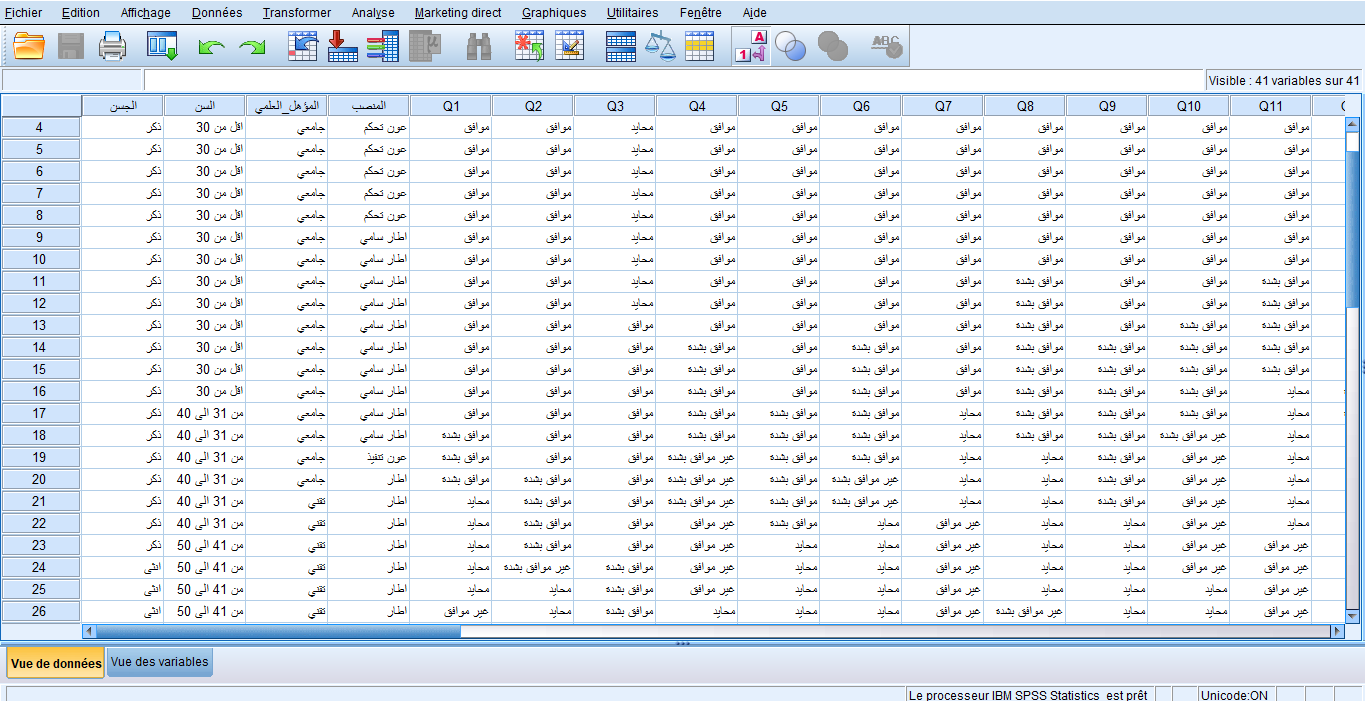
....................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

شكرا على حسن تعاونكم.

**الملحق رقم(03): نافذة spss**

**الملحق 2: نافذة spss**

****

****

**الملحق رقم (04): الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية**

**الملحق 3: الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الجسن** | | | | | | | | | | | | | |
|  | | Fréquence | | | Pourcentage | | | Pourcentage valide | | | Pourcentage cumulé | | |
| Valide | ذكر | 23 | | | 71,9 | | | 71,9 | | | 71,9 | | |
| انثى | 9 | | | 28,1 | | | 28,1 | | | 100,0 | | |
| Total | 32 | | | 100,0 | | | 100,0 | | |  | | |
| **السن** | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | Fréquence | | | Pourcentage | | | Pourcentage valide | | | Pourcentage cumulé | | |
| Valide | اقل من 30 | | | 16 | | | 50,0 | | | 50,0 | | | 50,0 | | |
| من 31 الى 40 | | | 6 | | | 18,8 | | | 18,8 | | | 68,8 | | |
| من 41 الى 50 | | | 5 | | | 15,6 | | | 15,6 | | | 84,4 | | |
| اكثر من 50 | | | 5 | | | 15,6 | | | 15,6 | | | 100,0 | | |
| Total | | | 32 | | | 100,0 | | | 100,0 | | |  | | |
| **المؤهل\_العلمي** | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | Fréquence | | | Pourcentage | | | Pourcentage valide | | | Pourcentage cumulé | | |
| Valide | ثانوي او اقل | | 2 | | | 6,3 | | | 6,3 | | | 6,3 | | |
| جامعي | | 18 | | | 56,3 | | | 56,3 | | | 62,5 | | |
| تقني | | 7 | | | 21,9 | | | 21,9 | | | 84,4 | | |
| تقني سامي | | 5 | | | 15,6 | | | 15,6 | | | 100,0 | | |
| Total | | 32 | | | 100,0 | | | 100,0 | | |  | | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المنصب** | | | | | |
|  | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | اطار سامي | 10 | 31,3 | 31,3 | 31,3 |
| اطار | 10 | 31,3 | 31,3 | 62,5 |
| عون تحكم | 8 | 25,0 | 25,0 | 87,5 |
| عون تنفيذ | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 |  |

**Echelle : ALL VARIABLES**

**الملحق4: اختبار ثبات**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Récapitulatif de traitement des observations** | | | | | |
|  | | | N | | % |
| Observations | Valide | | 32 | | 100,0 |
| Exclua | | 0 | | ,0 |
| Total | | 32 | | 100,0 |
| a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure. | | | | | |
| **Statistiques de fiabilité** | | | |
| Alpha de Cronbach | | Nombre d'éléments | |
| ,964 | | 30 | |

**الملحق 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Caractéristiques**  **Statistiques descriptives** | | | |
|  | N | Moyenne | Ecart type |
| Q1 | 32 | 3,5000 | ,95038 |
| Q2 | 32 | 3,6250 | 1,00803 |
| Q3 | 32 | 3,4062 | ,97912 |
| Q4 | 32 | 3,4063 | 1,18755 |
| Q5 | 32 | 3,7813 | ,90641 |
| x1 | 32 | 3,5437 | ,67630 |
| N valide (liste) | 32 |  |  |

**Caractéristiques**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Statistiques descriptives** | | | |
|  | N | Moyenne | Ecart type |
| Q6 | 32 | 3,4688 | 1,19094 |
| Q7 | 32 | 3,4063 | 1,04293 |
| Q8 | 32 | 3,5625 | 1,16224 |
| Q9 | 32 | 3,6563 | 1,20775 |
| Q10 | 32 | 3,4375 | 1,07576 |
| x2 | 32 | 3,5063 | ,87250 |
| N valide (liste) | 32 |  |  |

**Caractéristiques**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Statistiques descriptives** | | | |
|  | N | Moyenne | Ecart type |
| Q11 | 32 | 3,2188 | 1,23744 |
| Q12 | 32 | 3,3438 | ,93703 |
| Q13 | 32 | 3,4063 | ,87471 |
| Q14 | 32 | 3,0625 | 1,38977 |
| Q15 | 32 | 3,0938 | 1,11758 |
| x3 | 32 | 3,2250 | ,92945 |
| N valide (liste) | 32 |  |  |

**Caractéristiques**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Statistiques descriptives** | | | |
|  | N | Moyenne | Ecart type |
| Q16 | 32 | 3,6562 | 1,06587 |
| Q17 | 32 | 3,2187 | 1,18415 |
| Q18 | 32 | 3,3437 | 1,31024 |
| Q19 | 32 | 3,3125 | 1,02980 |
| Q20 | 32 | 3,5937 | 1,04293 |
| x4 | 32 | 3,4250 | ,66769 |
| X | 32 | 3,4250 | ,72133 |
| N valide (liste) | 32 |  |  |

**Caractéristiques**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Statistiques descriptives** | | | |
|  | N | Moyenne | Ecart type |
| Q21 | 32 | 3,6250 | ,75134 |
| Q22 | 32 | 3,4688 | 1,04679 |
| Q23 | 32 | 3,1563 | 1,16700 |
| Q24 | 32 | 3,2500 | 1,16398 |
| Q25 | 32 | 3,0313 | 1,20441 |
| Q26 | 32 | 3,6563 | 1,00352 |
| Q27 | 32 | 3,1875 | 1,22967 |
| Q28 | 32 | 3,7500 | ,84242 |
| Q29 | 32 | 3,8125 | ,78030 |
| Q30 | 32 | 3,6563 | 1,09572 |
| Y | 32 | 3,4594 | ,87505 |
| N valide (liste) | 32 |  |  |

**الملحق6: معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Corrélations** | | | | | | |
|  | | x1 | x2 | x3 | x4 | Y |
| x1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,789\*\* | ,598\*\* | ,695\*\* | ,901\*\* |
| Sig. (bilatérale) |  | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| x2 | Corrélation de Pearson | ,789\*\* | 1 | ,892\*\* | ,808\*\* | ,821\*\* |
| Sig. (bilatérale) | ,000 |  | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| x3 | Corrélation de Pearson | ,598\*\* | ,892\*\* | 1 | ,885\*\* | ,776\*\* |
| Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 |  | ,000 | ,000 |
| N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| x4 | Corrélation de Pearson | ,695\*\* | ,808\*\* | ,885\*\* | 1 | ,859\*\* |
| Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |  | ,000 |
| N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| Y | Corrélation de Pearson | ,901\*\* | ,821\*\* | ,776\*\* | ,859\*\* | 1 |
| Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |  |
| N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| \*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). | | | | | | |

**الملحق رقم (07): تحليل الانحدار الخطي المتعدد**

**الملحق 7: تحليل الانحدار الخطي المتعدد**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Régression**  **Variables introduites/éliminéesa** | | | | | | | | | | | | |
| Modèle | | Variables introduites | | | Variables éliminées | | | | Méthode | | | |
| 1 | | x4, x1, x2, x3b | | | . | | | | Introduire | | | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | | | | | | | | |
| b. Toutes les variables demandées ont été introduites. | | | | | | | | | | | | |
| **Récapitulatif des modèlesb** | | | | | | | | | | | | | |
| Modèle | | R | R-deux | | | R-deux ajusté | | | | Erreur standard de l'estimation | | | |
| 1 | | ,964a | ,929 | | | ,918 | | | | ,25065 | | | |
| a. Prédicteurs : (Constante), x4, x1, x2, x3 | | | | | | | | | | | | | |
| b. Variable dépendante : Y | | | | | | | | | | | | | |
| **ANOVAa** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Modèle | | | | Somme des carrés | | | | ddl | | | Carré moyen | | | | F | | Sig. | |
| 1 | Régression | | | 22,041 | | | | 4 | | | 5,510 | | | | 87,709 | | ,000b | |
| Résidu | | | 1,696 | | | | 27 | | | ,063 | | | |  | |  | |
| Total | | | 23,737 | | | | 31 | | |  | | | |  | |  | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), x4, x1, x2, x3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Coefficientsa** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Modèle | | | | Coefficients non standardisés | | | | | | | | Coefficients standardisés | | | | t | | Sig. | |
| B | | | Erreur standard | | | | | Bêta | | | |
| 1 | (Constante) | | | -1,152 | | | ,275 | | | | |  | | | | -4,181 | | ,000 | |
| x1 | | | ,960 | | | ,140 | | | | | ,742 | | | | 6,879 | | ,000 | |
| x2 | | | -,321 | | | ,173 | | | | | -,320 | | | | -1,858 | | ,074 | |
| x3 | | | ,369 | | | ,173 | | | | | ,392 | | | | 2,133 | | ,042 | |
| x4 | | | ,334 | | | ,173 | | | | | ,255 | | | | 1,934 | | ,064 | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

الواجهة