



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



الموضوع

أثر استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي
دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة أولاد جلال

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تسويق مصرفي

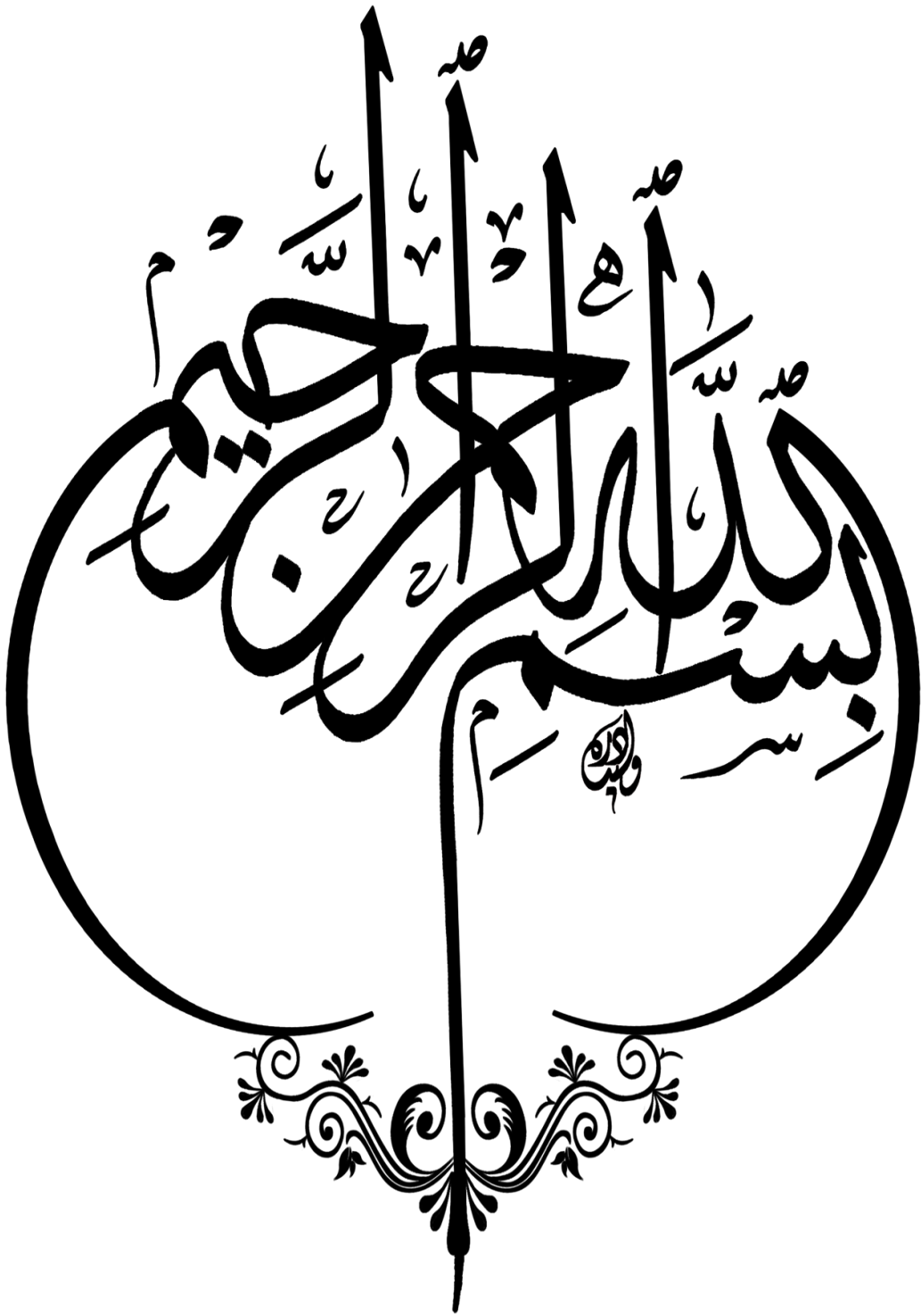
الأستاذ المشرف :
د. بن التركي وليد

إعداد الطلبة :
لمباركي حليم
بن بوزيد مولود

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	استاذ محاضر (ب)	قاسمي خضرة
جامعة بسكرة	مشرفا	استاذ محاضر (أ)	وليد بن التركي
جامعة بسكرة	مناقشا	استاذ محاضر (ب)	بوريش نصر الدين

الموسم الجامعي: 2021-2022



شكر وعرفان

بأديا ببدء نحمد الله عز وجل سبحانه وتعالى ونشكركم على توفيقه لنا

بفضله وقوته في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي يعد قطرة في بحر العلم

ولا يسعنا في هذا الصدد إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان

لكل من ساعدنا وأرشدنا في سبيل إنجاز هذا البحث المتواضع

وأخص بالذكر أستاذنا المشرف الأستاذ الدكتور بن تركي وليد

الذي لم يبخل علينا بأية معلومة أو توجيه لإثراء البحث.

كما نتقدم بالشكر الكبير إلى أعضاء لجنة المناقشة لكل أساتذتنا الخيرين

لما قدموه لنا من معرفة

خلال فترة الدراسة فلمن منا جزيل التقدير والاحترام.

ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى دراسة واقع التنوع في الأداء التسويقي البنكي ، تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR باعتباره احد أهم البنوك الناشطة بالسوق المصرفي الجزائري .خاصة وانه من المصارف المتميزة في تنوع مزيجها التسويقي استجابة لحاجات ورغبات وتوقعات زبائنها من جهة ومواكبة التكنولوجيا وكذا التوجهات التي تفرضها السلطة التشريعية من جهة أخرى ، إذ حاول تعزيز مركزه التنافس في السوق وخصوصا مع تصاعد مؤشرات التنافسية في البيئة المصرفية مصاحبة لسرعة تغير وديناميكية أذواق ومتطلبات الزبائن والبيئة . لهذا اعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية التنوع كمدخل لتعزيز مركزه الريادي في القطاع المصرفي .

إن المصارف الناجحة في الوقت الحالي هي التي لديها القدرة على تطوير وتنويع منتجاتها بسرعة وكفاءة عاليتين استجابة لحاجات رغبات الزبائن ، فالتنوع الأداء التسويقي أضحي احد مقاييس نجاح المصارف من اجل البقاء والنمو ، وزيادة الحصة السوقية والاستمرار في السوق. حيث يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير وثاني بنك على المستوى المغاربي ويحتل المرتبة 13 إفريقيا والمرتبة 688 عالميا من بين البنوك المصنفة حسب دراسة قامت بها وكالة Bankers almanach في سنة 2001(رجم ، 2008-2009،ص 112)

خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى الإطار العام للاستراتيجيات واستراتيجية التنوع ثم إلى الأداء التسويقي وتأثير استراتيجية التنوع بصفة عامة ثم تطرقنا إلى التنوع في الأداء التسويقي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الكلمات المفتاحية :

الاستراتيجية، الأداء، التنوع، المنتج ، التسعير، التوزيع، الترويج ، المصرف ، التسويق

Summary

This study seeks to study the reality of diversification in banking marketing performance. The Bank of Agriculture and Rural Development BADR was chosen as one of the most important banks active in the Algerian banking market. Especially since it is one of the distinguished banks in diversifying its marketing mix in response to the needs, desires and expectations of its customers on the one hand, and keeping pace with technology, as well as the trends imposed by it. The legislative authority on the other hand, as it tried to enhance its competitive position in the market, especially with the escalation of competitiveness indicators in the banking environment accompanied by the rapid change and dynamism of tastes and requirements of customers and the environment. For this reason, the Bank of Agriculture and Rural Development adopted diversification.

As an entry point to strengthen its leadership position in the banking sector

Today's successful banks are those that have the ability to develop and diversify their products.

With high speed and efficiency in response to the needs and desires of customers, diversification of marketing performance has become one of the measures of success of banks in order to survive and grow, increase market shares and continue in the market. The Bank of Agriculture and Rural Development is the first bank in Algeria according to all standards and the second bank at the Maghreb level and ranks 13th in Africa And ranked 688th globally among the banks classified according to a study conducted by Bankers Almanach Agency in the year 2001 (Rajam, 2008-2009, p. 112)

During this study, we touched on the general framework of strategies and diversification strategy, then on marketing performance and the impact of diversification strategy in general, then we touched on diversification in marketing performance of the Bank of Agriculture and Rural Development

key words:

Strategy, performance, diversification, product, pricing, distribution, promotion, banking, marketing

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الشكر والعرفان.....
II	الملخص.....
III	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الجداول.....
VIII	فهرس الأشكال.....
أ-ط	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الاطار العام للاستراتيجيات و استراتيجية التنوع	
12	المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها.....
12	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية وتطورها.....
13	المطلب الثاني: مستويات الاستراتيجية.....
15	المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية، انواعها، والعوامل المؤثرة في تحديدها.....
15	المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي.....
16	المطلب الثاني: الخيارات الاستراتيجية المتاحة لدي المؤسسة.....
16	الفرع الأول: الخيارات المرتبطة بتسيير المحافظة.....
18	الفرع الثاني: الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة.....
19	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي.....
21	المبحث الثالث: استراتيجية التنوع، تعريفها، أنواعها وطرق قياسها.....
21	المطلب الأول: ماهية التنوع.....
21	الفرع الأول: تعريف التنوع.....
22	الفرع الثاني: أهمية التنوع.....
22	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنوع.....
23	الفرع الأول: من حيث الترابط: تنوع مترابط وتنوع غير مترابط.....
24	الفرع الثاني: من حيث الاتجاه: تنوع أفقي وتكامل رأسي.....
24	الفرع الثالث: من حيث المصدر: تنوع داخلي وتنوع خارجي.....
26	المطلب الثالث: قياس الأبعاد المختلفة للتنوع.....
27	الفرع الأول: طرق القياس المستمر.....

فهرس المحتويات

28	الفرع الثاني طرق القياس المتقطعة للتنويع.....
30	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الأداء التسويقي وتأثير استراتيجية التنويع.....
33	المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي.....
33	المطلب الأول: ماهية الأداء التسويقي.....
33	الفرع الأول: تعريف الأداء التسويقي.....
33	الفرع الثاني: المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء التسويقي.....
34	الفرع الثالث: أهمية الأداء التسويقي.....
35	المطلب الثاني: مقاييس الأداء التسويقي.....
35	الفرع الأول: الربحية.....
36	الفرع الثاني: الحصة السوقية.....
37	المبحث الثاني: الرقابة على الأداء التسويقي.....
37	المطلب الأول: ماهية الرقابة التسويقية.....
37	الفرع الأول: تعريف الرقابة التسويقية.....
37	الفرع الثاني: أهمية الرقابة التسويقية و اهدافها.....
38	الفرع الثالث: خطوات الرقابة التسويقية:.....
39	المطلب الثاني: الرقابة التسويقية وفق مؤشرات قياس الأداء التسويقي.....
39	الفرع الأول: الرقابة على المؤشرات التسويقية.....
40	الفرع الثاني: الرقابة من خلال مؤشر الربحية.....
41	الفرع الثالث: المراجعة التسويقية.....
42	المبحث الثالث: أثر استراتيجية التنويع على الأداء التسويقي.....
42	المطلب الأول: أثر استراتيجية التنويع على الربحية.....
42	الفرع الأول: أثرها على التكلفة والسعر.....
42	الفرع الثاني: أثرها على زيادة الأرباح.....
42	الفرع الثالث: أثرها على توزيع المخاطر.....
43	المطلب الثاني: أثر استراتيجية التنويع على الحصة السوقية ورقم الأعمال.....
43	الفرع الأول: أثر استراتيجية التنويع على الحصة السوقية.....

فهرس المحتويات

43	الفرع الثاني: أثر استراتيجية التنويع على رقم الأعمال.....
44	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال	
46	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
46	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
46	الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
47	الفرع الثاني: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
51	المطلب الثالث: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
52	الفرع الأول: الخدمات التقليدية.
52	الفرع الثاني: الخدمات الإلكترونية.
54	المبحث الثاني: الادوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة.....
54	المطلب الاول: التعريف بأداة الدراسة.....
58	المطلب الثاني : أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة.....
60	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.....
60	المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة.....
62	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة.....
67	الخاتمة.....
72	قائمة المراجع.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
17	مزايا وعيوب التنويع.....	1-1
54	محاوور الاستبيان.....	2-3
54	سلم ليكارت الخماسي.....	3-3
55	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول/ إستراتيجية التنويع.....	4-3
56	مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد / 01 لحصة السوقية.....	5-3
56	مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد / 02 الربحية.....	6-3
57	مدى الاتساق الداخلي لعبارات للبعد/ 03 نمو المبيعات.....	7-3
57	قيمة معامل Cronbach's Alpha لفقرات الاستبيان.....	8-3
59	توزيع العينة.....	9-3
60	درجة الموافقة.....	10-3
60	مستويات الموافقة.....	11-3
61	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 01.....	12-3
64	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.....	13-3
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....	14-3
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	15-3
66	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....	16-3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ب	المتغير المستقل والتابع.....	ب 1
14	مستويات الاستراتيجية.....	1-1
20	العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي.....	1-2
22	أشكال التنويع.....	1-3
25	مصنوفة النمو (منتج /سوق) ل Ansoff.....	1-4
29	قاعدة لتحديد تصنيف الفئات وفق نموذج Rumelt	1-5
34	أهداف المؤسسات.....	1-2
39	مخطط العملية الرقابية.....	2-2
49	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	1-3

مقدمة عامة

مقدمة عامة

أصبحت المؤسسات اليوم سواء العامة أو الخاصة الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فهي أصبحت بحاجة ماسة إلى تنويع مصادرها سواء من المواد الأولية أو المصادر التي تدر عليها عوائد وبالتالي تنويع في حافظة الأنشطة. حيث تعد استراتيجية تنويع تشكيلة المنتجات، واحدة من البدائل التي تحتويها استراتيجية النمو والتوسع، وهي مرتبطة بالتحركات الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك إما بالتوسع في مجال نشاطها الحالي، أو الدخول في مجالات جديدة أخرى. إن تبني المؤسسة الاستراتيجية التنويع أو أي استراتيجيات أخرى في مختلف المستويات التنظيمية لا يمكن مراقبة أثره إلا من خلال قياس ومراقبة أداء المؤسسة بشكل عام و الأداء التسويقي بشكل خاص، لما يوفر هذا الأخير من مؤشرات دقيقة وواضحة لوضعية المؤسسة، تطورها وموقعها في السوق.

فمن خلال هذا البحث، سنحاول التركيز على إحدى استراتيجيات النمو والتوسع، المتمثلة في التنويع، حيث سنحاول التطرق إلى هذه الاستراتيجية من زاوية التنويع في حافظة الأنشطة لما لها أثر كبير على الأداء التسويقي للمؤسسة.

اولا: إشكالية البحث.

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

هل يوجد تأثير لاستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي للبنك محل الدراسة؟

إن هذا التساؤل يمثل محور الدراسة ومنه تنبثق عدة تساؤلات فرعية أهمها:

✓ ما هو مفهوم التنويع وأنواعه؟

✓ ماهي طرق قياس التنويع؟

✓ ماذا نقصد بالأداء التسويقي وما هي مؤشرات قياسه؟

✓ كيف يؤثر التنويع على الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة اولاد جلال

ثانيا: فرضيات البحث:

تمثل الفرضية إجابة أولية عن الإشكالية المطروحة، وفي هذا السياق نصوغ فرضيات بحثنا في الآتي:

✓ H_0 : تؤثر إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة اولاد جلال من خلال الربحية، رقم الأعمال الحصة السوقية.

ومن هذه الفرضية الرئيسية نشق ثلاث فرضيات فرعية:

✓ H_{01} : هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجية التنويع والحصة السوقية.

✓ H_{02} : هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجية التنوع والربحية .

✓ H_{03} : هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجية التنوع ورقم الأعمال

مقدمة عامة

ثالثا: المتغيرات والنموذج النظري المقترح للبحث:

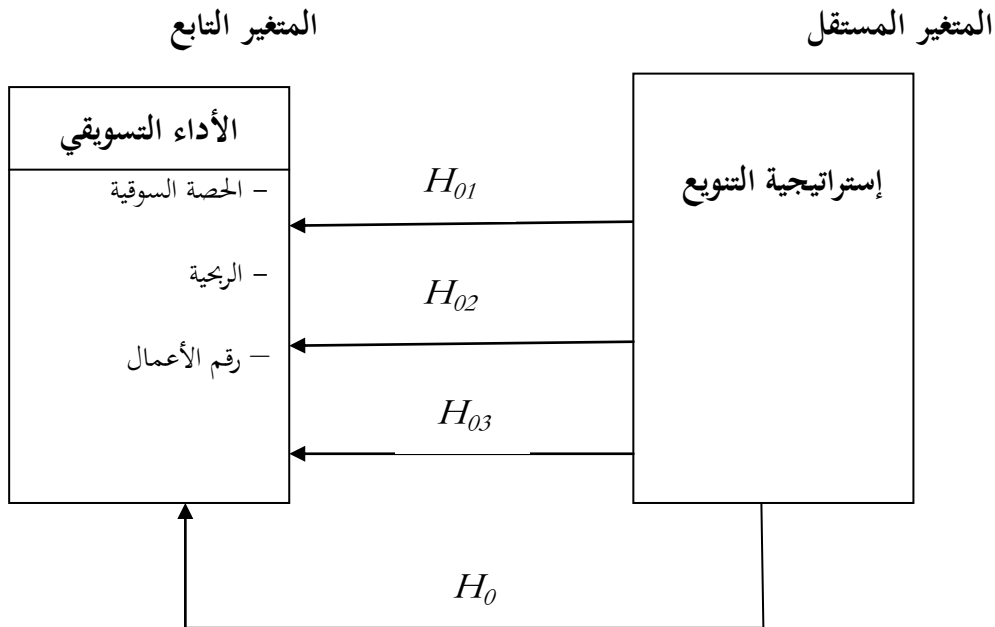
1- المتغيرات الإجرائية:

- إستراتيجية التنويع: التي تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة وإضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية، وإضافة بعض العمليات إلى عملياتها الحالية.
- الأداء التسويقي: هو مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، وذلك بالتركيز على الموازنة بين مخرجات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات.
- رقم الأعمال: مجموع المبيعات المحققة من طرف المؤسسة في السنة المحاسبية، ويعبر عنه بالوحدات النقدية المحصل عليها خارج الضرائب (TVA) وخارج الخصومات والحسومات.
- الربحية: مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام مواردها بكفاءة.
- الحصة السوقية: تشير إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق

ب- نموذج البحث:

بالاعتماد على الدراسات السابقة يمكننا تبني النموذج الافتراضي التالي:

الشكل ب-1 المتغير المستقل والمتغير التابع



رابعاً: منهج وأدوات البحث:

أ- منهج البحث

إن نوعية البحث الذي عاجلته هذه المذكرة، أوجب الاعتماد على منهج متنوع حتى يتمكن من جعله متوافقاً مع محاور البحث المختلفة، حيث يستند بدرجة أولى على المنهج الوصفي لكشف كل ما يتعلق بالجوانب النظرية من خلال التغطية الأكاديمية والمنهج التحليلي بالتطرق إلى شرح وتفسير بعض الاحصائيات والتطورات التي تم معالجتها خلال البحث أي أنه يتعلق بالجانب التطبيقي للوقوف على واقع أداء المؤسسة محل الدراسة ومحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي

ب- أدوات جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

- 1- البيانات الأولية:** تمثلت في المقابلة والتي تعد أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، حيث تم استخدامها كأداة لجمع البيانات اللازمة من أجل الدراسة والخروج بتحليل وتفسير نتائج الدراسة، فتم إجراء مقابلات شخصية مع عمال ومسؤولي البنك محل الدراسة
- 2- البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي

خامساً: أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي

- محاولة إثراء الإطار النظري لاستراتيجية التنويع و الأداء التسويقي.
- ايضاح معنى الأداء التسويقي وكيف تتم الرقابة التسويقية وفق مؤشرات الأداء التسويقي
- التعرف على أثر تطبيق هذه الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التسويقي للبنك محل الدراسة.
- تبيان مدى اهتمام المؤسسة الخدمية محل الدراسة باستراتيجية التنويع.
- التوعية بأهمية الموضوع وضرورة تكثيف الجهود البحثية فيه.

سادساً: أهمية البحث:

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية استراتيجية النمو وأثرها على الأداء التسويقي. وتبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- تظهر أهمية البحث في الدور الكبير الذي تلعبه استراتيجية التنويع وتأثيرهما على الأداء التسويقي للمؤسسة.
 - التغيرات والتحديات التي يواجهها البنك وقطاع البنوك بشكل عام في ظل المنافسة الشديدة للعمل على تحديد وتلبية احتياجات الزبائن من مختلف الخدمات التي تقوم البنوك بتقديمها في الأسواق الجزائرية المحلية.

مقدمة عامة

- أن قطاع البنوك من القطاعات الهامة في الاقتصاد الوطني الجزائري مما يستدعي الحاجة إلى الاهتمام بهذا القطاع والعمل على متابعة ودراسة التحديات والمشاكل التي تواجه هذا القطاع وخاصة في العمليات التسويقية كي تتمكن هذه المؤسسات من المحافظة على مكانتها الاستثمارية والتنافسية.

سابعاً: حدود البحث

يمكن تقسيم هذا البحث إلى ثلاث أجزاء:

- **الحد الموضوعي:** يتمثل في بحث العلاقة الموجودة بين استراتيجية التنوع والاداء التسويقي للمؤسسة.

- **الحد المكاني:** من أجل الاجابة على إشكالية البحث تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة اولاد جلال

- **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي (2021-2022)

ثامناً: صعوبات البحث:

أثناء إعداد هذا البحث واجهنا مشاكل وصعوبات عديدة في الجانب التطبيقي، ومن أهمها نذكر:

- صعوبة الإحاطة بالحصة السوقية للبنك محل الدراسة ومنافسها نظراً لغياب الإحصائيات وعدم دقة المعلومات المتوفرة
- الصعوبة التي واجهتنا في سبيل الحصول على البيانات والإحصائيات التي نحتاجها في الدراسة الميدانية وخاصة الإحصائيات المتعلقة بتقييم الاداء وذلك بسبب سرية المعلومات

تاسعاً: الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع إستراتيجية التنوع وعلاقتها بالكثير من المتغيرات الأخرى التسويقية أو الاقتصادية معالجة إشكاليات نظرية متعددة. ولعل من بين الدراسات السابقة ذات الصلة والتي اعتمدنا عليها نذكر:

1- دراسة عمر تيمجفين، بعنوان دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريبيج)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح ماهية استراتيجية التنوع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعية.
- إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية محل الدراسة باستراتيجية التنوع.
- تبيان مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي (التنوع)، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة. وهذا من خلال إنجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعية جزائرية.

مقدمة عامة

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- تعتبر استراتيجية التنوع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة أساسا عن المحيط غير المستقر، إضافة إلى جعل المؤسسة تتمتع بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة، أي تقليص الخطر الناتج من تبعية المؤسسة لمردود نشاط وحيد.

- إن لإستراتيجية التنوع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

- تعتبر مؤسسة كوندور، مؤسسة حديثة النشأة مقارنة بمنافسيها، وقد تبنت من بداية نشاطها إستراتيجية التنوع في المنتجات باعتمادها على منتجين (التلفاز ، مستقبل الأقمار الصناعية) ثم قامت في ظرف قصير جدا بتوسيع تشكيلة منتجاتها بإضافة مجالين الأول أجهز الثلاثيات والثاني أجهز المكيفات الهوائية وذلك سنة 2004 وبالتالي أصبحت لها حافظة أنشطة موسعة، مما مكنها من احتلال موقع هام في السوق المحلية والوطنية في ظرف قياسي. - بينت الدراسة، أن بإتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع خاصة منذ سنة 2004 كان له أثر كبير على أدائها، حيث عرفت تغيرات ملحوظة في رقم أعمالها ناتجة بالأساس من عدة مجالات النشاط التي تبنتها، حيث سجلت درجة التنوع سنة 2003 أدنى قيمة لها ب 0.316 لترفع سنة 2004 إلى 1.169 مسجلة أعلى قيمة لها سنة 2005 ب 1.271 مما انعكس بوضوح على رقم الأعمال الذي شهد تزييدا من سنة لأخرى، حيث بلغ رقم أعمال المؤسسة سنة 2003 قيمة 451323 (ألف دينار جزائري)، أما عن إدخال تشكيلة منتجات جديدة سنة 2004 ارتفع إلى قيمة 2488351 ألف دينار جزائري أي بنسبة 451.34 % ليصل لسنة 2011 قيمة 17567129 (ألف دينار جزائري)، وبذلك استطاعت المؤسسة أن تكسب حصة سوقية جديدة وتوسع في حصتها الحالية.

وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:

- نظرا للتحويلات الاقتصادية الراهنة، خاصة الأزمة المالية الأوروبية التي ستمس الاقتصاد والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا محالة، لا بد على مؤسستنا بالاهتمام بدراسة دورية لبيئتها الداخلية والخارجية لتحديد قدرتها وإمكاناتها، قصد تبني اختيار البديل الاستراتيجي الملائم وفي الوقت المناسب.

- لا بد على المؤسسات الصناعية الجزائرية، توسيع تشكيلة منتجاتها وخاصة المرتبطة فيما بينها للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج من جهة، وكذا ضمان التوازن الاستراتيجي والمالي لحافظة أنشطتها من جهة أخرى.

- المحافظة على الحصة السوقية الجيدة لجهاز الثلاثيات من خلال استغلال كامل الطاقات المتوفرة على مستوى وحدة الإنتاج، مع إتباع أساليب توزيعية فعالة مصحوبة بخدمات ما بعد البيع التي تضمن الوفاء والولاء من الزبون، ولما لا محاولة الاستفادة من الإستراتيجية المتبعة في جهاز التلفاز وإسقاطها على الثلاثيات.

2-دراسة خديجة عباس، بعنوان دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجمع بن حمادي الصناعي (برج بوعريبيج) للفترة '2001-2008' ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.

مقدمة عامة

تهدف هذه الدراسة إلى

- التعرف على الإطار النظري لإستراتيجية التنوع، وتحديد علاقة هذه الإستراتيجية ببعض المتغيرات الاقتصادية.
 - تحديد أهمية إستراتيجية التنوع من خلال علاقتها بربحية المؤسسات الصناعية، وتحديد طبيعة هذه العلاقة سواء بالإيجاب أو بالسلب لتتمكن المؤسسة بذلك من التعرف على سبل تحقيق النتائج الإيجابية من هذه الإستراتيجية.
 - إبراز أهمية تحليل السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية في أسواق تنقص فيها المعلومة وتتميز بالمنافسة غير التامة، من خلال إستراتيجية التنوع، وتأثير ذلك على أدائها من خلال مؤشر الربحية.
 - التعرف على الجانب التطبيقي للتنوع على مستوى مجمع بن حمادي، وتقييم المؤسسة بعد اتخاذها لهذه الإستراتيجية انطلاقاً من أرباحها للوصول في الأخير إلى تحديد العلاقة القائمة بين إستراتيجية التنوع وربحية المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:
- تعتبر إستراتيجية التنوع من أهم استراتيجيات النمو شيوعاً، تسعى من خلالها المؤسسة إلى تعظيم الأرباح وتوسيع حصتها السوقية من خلال المحافظة على النشاط الأصلي وإضافة صناعة جديدة. أو عن طريق التوسع في صناعات خارج الصناعة القاعدية والدخول إلى أسواق جديدة. والهدف من وراء التنوع كذلك يتمثل في توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة جراء إنتاجها المنتج واحد بسبب حالات عدم التأكد التي تسود المحيط الذي تعمل فيه.
 - حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناتجة من حالات عدم التأكد و تجنبها من خلال التنوع في صناعات شديدة الثقل وأخرى قليلة الثقل، أو الدخول في صناعات مستقلة عن الدورة الاقتصادية مع تلك المستقلة عنها، أو الدمج بين صناعات لديها مراحل معاكسة تماماً للدورة.
 - بينت الدراسة أن درجة التنوع في مجمع بن حمادي الصناعي خلال الفترة 2001-2008 عرفت تغيرات ناتجة عن عدد الصناعات التي ينشط فيها المجمع، بالإضافة إلى درجة الارتباط بين مختلف هذه الصناعات، ففي 2001 كان التنوع ضعيف ويتميز بهيمنة صناعة البلاط ومواد البناء باعتبارها الصناعة الأساسية في المجمع، أما في سنة 2002 فكان معدل التخصص أقل من نسبة 70% وأكبر من نسبة 50%، لذلك فحسب Rumelt نستطيع القول على المجمع أنه متنوع، أما في السنوات من 2003-2008 فكانت نسبة التخصص أقل من 50%، أي أن التنوع كان شديداً خلال تلك الفترة، لكن نسبة الارتباط كانت أقل من 70% خلال الفترة 2001-2008 وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:
 - حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من دراسة محيطها الداخلي والخارجي لتحديد قدراتها وامكانياتها، وعلى هذا الأساس نبي إستراتيجياتها المثلى.
 - حتى تتجنب المؤسسة التغيرات المفاجئة للمحيط والتي قد تؤثر سلباً عليها لا بد من أن تراعي في قيامها بالتنوع في صناعات تلك الصناعات التي تتأثر بشكل عكسي بالدورات الاقتصادية.
 - يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية الدخول في صناعات جديدة تكون مرتبطة بالنشاط الأصلي، أو مرتبطة مع بعضها للاستفادة من مزايا الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج.

مقدمة عامة

3- دراسة ناصر شافي الدوسري، بعنوان أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت. - التعرف على أثر استراتيجية النمو على التوجه السوقي لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت. - تحديد أثر التوجه السوقي على تحقيق الأداء التسويقي في شركات التأمين العاملة في دولة الكويت. - بيان دور التوجه السوقي لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت في تعزيز أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي. . وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

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

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

وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:

- الاهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين الكويتية.

- التركيز والاهتمام بالتغيرات في احتياجات العملاء للخدمات المقدمة والعمل على الاستجابة لها.

4- دراسة جعيجم نبيلة، بعنوان إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة condor للالكترونيات ببحر بوعريج، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية، فرع علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. 2006

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التوعية بأهمية الموضوع وتحضير الباحثين للتعلم والتخصص أكثر في مثل هذه الأبحاث وإثراء المكتبة الوطنية بها.

- إبراز دور الإستراتيجية في تحديد مستقبل المؤسسة، ومعرفة القدرة التنافسية لها بدراسة عواملها ومؤشرات قياسها.

- محاولة معرفة أهمية اختبار هذا البديل الاستراتيجي (التنوع) وكيفية تأثيره على تنافسية المؤسسات الإنتاجية.

وقد خلصت الدراسة إلى:

- اختيار الإستراتيجية يتم عبر مراحل وخطوات يمر بها القرار الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تتاح أمامها عدة بدائل وخيارات يتم الاختيار من بينها بديلاً مناسباً لظروفها.

مقدمة عامة

- وجود علاقة بين التنوع في المنتجات والتعاقد، حيث أن المؤسسة تستفيد من أثر التعاقد للخروج بمنتجات جديدة، وذلك باستخدام مخلفات الإنتاج من أجل إدخال منتجات جديدة، وبذلك يعتبر التنوع في المنتجات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية، وذلك من خلال الدخول بتشكيلة منتجات جديدة تكون ذات جودة عالية ومتميز عن المنافسين.
- تساعد إستراتيجية التنوع في المنتجات على توزيع المخاطر، من خلال إدخال منتجات جديدة لتغطية مخاطر هبوط الطلب على بعض المنتجات أو من خلال إدخال منتجات موسمية.
- التنوع يؤدي إلى كسب ولاء المستهلك في قطاع معين من السوق وذلك بتلبية حاجاته المختلفة.
- المؤسسة حديثا نشأة، وقد اتبعت إستراتيجية التنوع في المنتجات بامتلاكها محفظة متنوعة من المنتجات، حيث بدأت كل منهما بتشكيلة منتجات مصغرة ثم أدخلتا منتجات جديدة إلى محفظة منتجاتهما، وبالتالي أصبحت تملك تشكيلة موسعة من المنتجات.
- ساعد التنوع في المنتجات المؤسستين على استغلال الطاقة الزائدة لإدخال منتجات جديدة، وتغيير الشكل لبعض المنتجات لتصبح منتجات جديدة.
- المؤسسة تملك قدرات وإمكانيات جعلتهما قادرتان على الاستمرار في إتباع إستراتيجية التنوع في المنتجات، ومحاولة التوسع في تشكيلة المنتجات لكسب حصة سوقية جديدة، فبالنسبة لمؤسسة Houna هي بصدد إدخال وحدة جديدة لإنتاج الجبن والفان، ومؤسسة Condor ستبدأ أشغالها في وحدة إنتاج الثلجات في جوان 2006.
- وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:
- بما أن المؤسستين تملكان قدرات وطاقات معتبرة فمن الأفضل لهما الاستمرار في تنوع المنتجات كلما سمحت لهما الفرصة بذلك.
- الاهتمام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وبالتالي يكون اختيار الإستراتيجية بعد دراسة مستفيضة، ويكون احتمال نجاحها كبير .
- البحث عن آليات لتمويل النمو والتوسع حتى لا يؤدي ذلك إلى اختلالات مالية قد تنتهي بفشل مالي يعود على المؤسسة بالدخول في حلقة من المشاكل والأزمات.
- 5- دراسة مريم حيمر، دور استراتيجيتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة -)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- تهدف هذه الدراسة إلى:
- محاولة تطبيق أدوات الاقتصاد الصناعي، ومختلف محددات التنافسية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باعتبارها إحدى المؤسسات التي اختارت الاستراتيجيتين محل الدراسة.
- نظرا لتناقص دور وأهمية الإعلان في الجزائر، فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور الإعلان كأحد الاستراتيجيات التي من شأنها التأثير على رقم أعمال المؤسسة الاقتصادية في الجزائر من الناحية الإيجابية إذا ما تمكنت من التحكم فيه.
- إبراز إمكانية استفادة المؤسسة من تنوع منتجاتها في نفس القطاع الذي تنشط فيه وتحت نفس العلامة التجارية.
- تسليط الضوء على العوامل التي من شأنها أن تساعد المؤسسة الاقتصادية في الجزائر على تحسين ميزتها التنافسية.
- وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

مقدمة عامة

- تؤثر استراتيجية التنوع على عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة وتمكنها من زيادة حصتها السوقية ومواجهة المنافسين.
- تساعد استراتيجية التنوع على إعطاء وتوفير خيارات للمستهلك من جهة، وتحتّم على المؤسسة تدعيم مركزها التنافسي والحفاظة على وضعها التنافسي في السوق.
- إن استراتيجيتي الإعلان والتنوع تتطلبان وعي استراتيجي من المؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة كيفية التحكم في تطبيق هاتين الاستراتيجيتين من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق ميز تنافسية.
- تؤثر استراتيجية التنوع على مؤشرات التنافسية وهذا من خلال تأثيرها بصفة خاصة على مؤشري التكلفة والربحية ورقم الأعمال.
- إن دراسة نتائج تأثير الإعلان والتنوع على المؤشرات التنافسية يعتبر عاملا مساعدا على تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة .
- على الرغم من أن تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة تتم عبر نفس خطوط الإنتاج، إلا أنها لم تتمكن من الاستغلال الأمثل لهذا العامل.

وقد أوصت الدراسة بأهم التوصيات:

- على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب الاهتمام أكثر بوظيفة البحث والتطوير .
- تبني خطة استراتيجية تمكنها من دراسة التهديدات المحتملة للمنافسين بشكل جدي.
- يمكن للمؤسسة توسيع قاعدة نشاطاتها بإضافة خطوط منتجات جديدة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية و البشرية .
- الأخذ بعين الاعتبار جاذبية القطاع واحتمال دخول منافسين جدد من شأنهم التأثير على الحصة السوقية للمؤسسة.

عاشرا: هيكل البحث:

للإلمام بجوانب الموضوع سنتناول موضوع البحث في ثلاث فصول الفصلين الأولين نظرين، والفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية.

- **الفصل الأول:** الاطار العام للاستراتيجيات و استراتيجية التنوع وقد قسمناه إلى ثلاث اقسام حيث كان القسم الأول بعنوان مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها ، والقسم الثاني كان بعنوان الخيارات الاستراتيجية، انواعها، والعوامل المؤثرة في تحديدها والقسم الثالث كان بعنوان استراتيجية التنوع، تعريفها، أنواعها وطرق قياسها

- **الفصل الثاني:** الأداء التسويقي وتأثير إستراتيجية التنوع وقد قسمناه إلى ثلاث أقسام حيث كان القسم الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي ، والقسم الثاني كان بعنوان الرقابة على الأداء التسويقي، أما القسم الثالث فكان بعنوان أثر إستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي.

- **الفصل الثالث:** دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة اولاد جلال ، وقد قسمناه إلى ثلاث أقسام حيث كان القسم الأول بعنوان تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، والقسم الثاني كان بعنوان منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، أما القسم الثالث فكان بعنوان أثر استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة اولاد جلال

الفصل الأول: الإطار العام

الاستراتيجيات

والاستراتيجيات التنويع

تمهيد:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، ولأجل ذلك تقوم بتبني الخيار الاستراتيجي الذي يحقق رسالتها التي تم تحديدها، وهذا ما يساعدها على التفوق والتموضع الجيد في السوق، فتكون أمام عدة بدائل وخيارات استراتيجية كبرى عليها أن تختار الأنسب منها لتتبناه شرط أن يتلاءم مع ظروفها الداخلية والخارجية، و لفقد أصبح اليوم أهم وأنجح السبل لتحقيق معدلات نمو مقبولة و سريعة هو تنويع المنتجات (سلع وخدمات)، وكذا كسب أسواق جديدة، تحت ما يسمى باستراتيجيات النمو.

ولذلك فإن هذا الفصل يتضمن ثلاثة أهداف: الهدف الأول هو التعرف على مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها، أما الهدف الثاني هو تقديم الخيارات الإستراتيجية الكبرى المتاحة وما يندرج تحتها من بدائل والهدف من وراء استخدامها، وفي الأخير التركيز على نوع أساسي أو بديل أساسي وهو التنوع. وتوضيحا لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

✓ المبحث الأول : مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها

✓ المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية، انواعها والعوامل المؤثرة في تحديدها

✓ المبحث الثالث: ماهية استراتيجية التنوع

المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية وتطورها

تعود جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية strategos والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر للإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، (المغري، 1999، صفحة 17)

بينما يعتبر كتاب فن الحزب للجنرال الصيني (Sun Tzu) الذي عاش في القرن الخامس قبل الميلاد، أقدم كتاب معروف في الإستراتيجية الحربية، و تمحورت فكرته الأساسية حول إجبار العدو على التخلي عن المقاومة والاستسلام دون قتال، ثم ظهر مصطلح الإستراتيجية أول مرة في قاموس أكسفورد: سنة 1810، ثم صدر كتاب "من الحرب" 1832، للجنرال والمنظر العسكري الروسي (Von Clausewitz) الذي قام بتأليفه بعد الحرب النابليونية، والذي يعتبر من أهم الكتابات في تاريخ الإستراتيجية العسكرية وأكثرها واقعية وتكاملا (فطوش، 2018، صفحة 20)، ثم انتقل مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية وبالتحديد سنة 1947، ومن أولى المحاولات هي تلك التي أبدتها الباحثان "فون نيومان و مورجنسترن" ولقد جاء ذلك في مؤلفهما عن "نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي"، وفيه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المؤسسة والموقف الذي تواجهه

ومن الصعب تحديد تعريف موحد لمفهوم الإستراتيجية نظرا لاختلاف المدارس الفكرية، ولتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى، لذا يمكننا إدراج بعض التعاريف الخاصة بالاستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين ومن زوايا مختلفة: .

تعريف أنسوف **Ansoff**: "هو تصور المؤسسة لطبيعة العلاقات المتوقعة من البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى التي تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق أهدافها وغاياتها" (الركابي، 2004، صفحة 34)

تعريف **Alfred Chandler**: "الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات". (عدون، 2001، صفحة 8)

تعريف **Thomas**: "الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية". (إبراهيم، 2012، صفحة 110)

وعليه فالاستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المؤسسة متكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مستويات الاستراتيجية

يقسم المنظرين المستويات الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات هي الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة، والاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية، والاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

1- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

يهتم هذا المستوى من الإستراتيجية بتحقيق الغاية العامة داخل نطاق المؤسسة، كما يعني بإضافة قيمة لوحدات الأعمال المختلفة فيها، ويتضمن أيضا التغطية الجغرافية، وتنوع المنتجات والخدمات، أو تنوع وحدات الأعمال فيها، بالإضافة إلى كيفية توزيع الموارد بين الأجزاء والوحدات المختلفة في المنظمة. فالمؤسسة تمتلك أكثر من خط أو نشاط إنتاجي واحد، تكون بحاجة أكثر إلى ممارسة الإستراتيجية على المستوى العام، وذلك لتحديد الرسالة التي يجب أن تبثها إلى المجتمع، ومحاولة تحديد وتثبيت السمات والخصائص التي تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى، كما ويجب تحديد أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، والقيام باتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المؤسسة، وأيضاً تحديد حصتها السوقية التي تعتبر مهمة في تحديد مركزها التنافسي، إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المؤسسة. (النسور، 2012، صفحة 109)

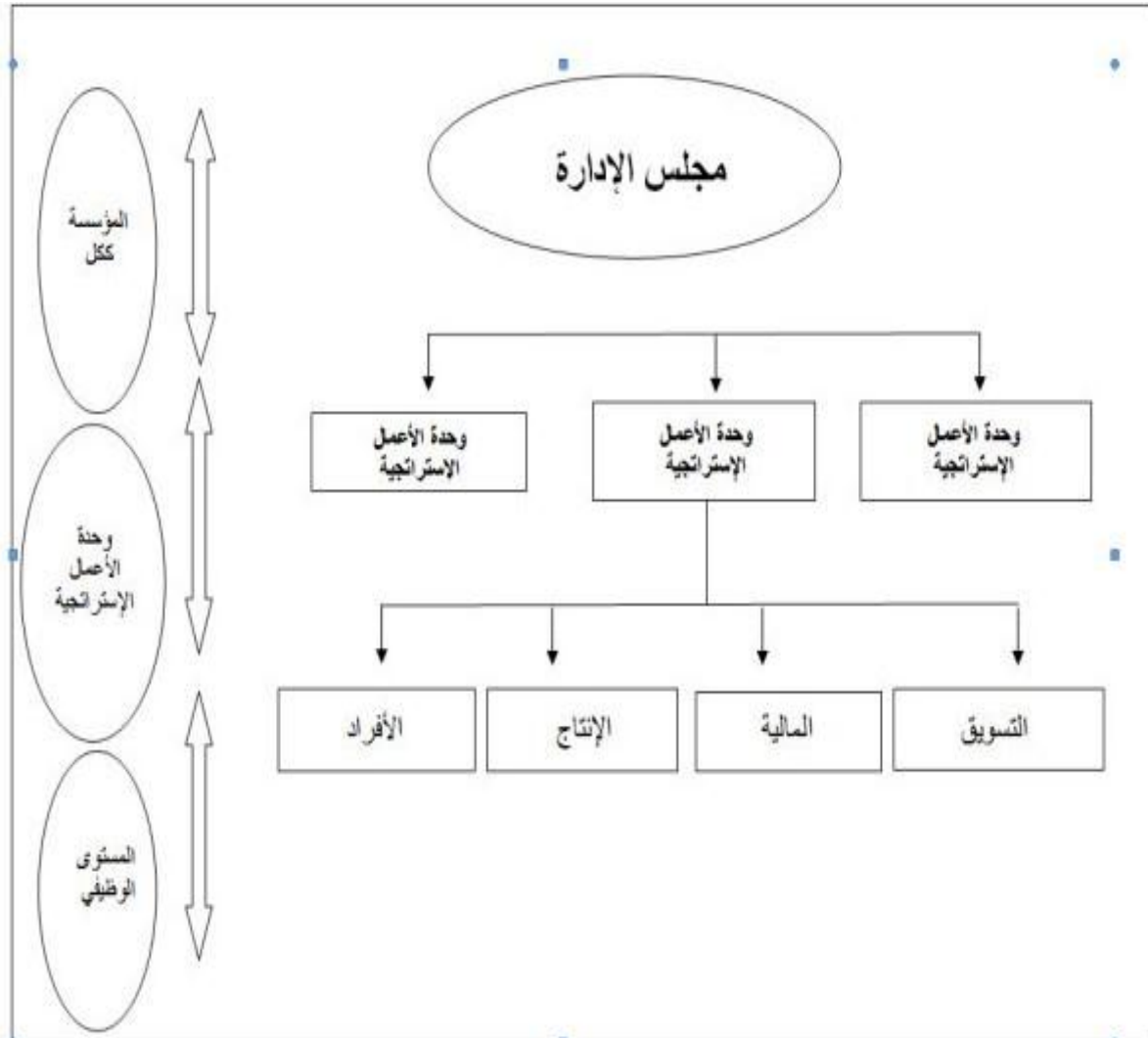
2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

وتشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى مجموع لعدد من الأقسام التي تتولى تقييم بعض المنتجات أو الخدمات المتشابهة، وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقاً مستقلاً، ومنافسين مستقلون، ومن ثم استراتيجياتها مستقلة، يشترك في وضع هذه الاستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات، ورؤساء النشاطات الإستراتيجية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وعند هذا المستوى يتم تحديد المنتج أو الخدمة التي ستقوم المؤسسة بتقديمها إلى أسواقها، وكذا من هي الفئة المحتملة استهدافها، إضافة إلى نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات. فمسئولية الإستراتيجية مع هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا مع التنسيق والتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة. (مسعودي و سراج ، صفحة 4)

3- الإستراتيجية على مستوى الوظيفة:

تتم الإستراتيجية على مستوى الوظيفة بمجال وظيفي محدد، يعمل على تنظيم واستغلال مورد معين بالمنظمة، مادي كان أو بشري، ويقل نطاقها إلى ما بعد الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل أحد العناصر البيئية الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة، حيث أن المديرين في هذا مستوى، يتحملون مسؤولية وظيفة أداء عمل معين مثل الموارد البشرية، التصنيع، إدارة المواد الخام، التسويق، والبحث والتطوير... الخ، والتي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المستمدة من المستويين الأول والثاني للإستراتيجية في المؤسسة. (مساعدة ، 2012، صفحة 248)

الشكل رقم (1-1): مستويات الاستراتيجية



المصدر: محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص 55

المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية، انواعها، والعوامل المؤثرة في تحديدها

ان أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق نجاح المؤسسات والتي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، تتمثل في اعتماد الخيارات الإستراتيجية المناسبة في جميع المستويات والتي يتم اختيارها من بين مجموعة من البدائل التي يتم توليدها وفق ظروف ومتغيرات البيئة.

وهكذا فالخيار الاستراتيجي يعد مرحلة حاسمة في مسار الإدارة الإستراتيجية، ويعد وسيلة أو أداة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد تبعا لظروفها الداخلية والخارجية، فهو يشكل تحولا هاما في حياة المؤسسة، و تنتج عنه آثار عميقة على مستقبلها والهدف من ذلك هو في الغالب الانتقال إلى وضع أفضل، ولكن قد يكون الهدف هو الدفاع عن وضع حالي مهدد.

المطلب الاول: مفهوم الخيار الاستراتيجي

هناك عدة مفاهيم للخيار الاستراتيجي حيث أن كل مفهوم من هذه المفاهيم يعبر عن وجهة نظر لمتني هذا المفهوم وفي الأسطر التالية سيتم تناول قسم من المفاهيم وتعريف الخيار الاستراتيجي.

➤ يرى swyer أن الخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها لاختيار البديل المناسب الذي يحقق الأهداف (ادريس ج.، 2013، صفحة 185)

➤ يرى (Mc Glosan) أن الخيارات الإستراتيجية هي حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى (الصميدعي، 2010، صفحة 98)

➤ أما seth & Dirnrock فيشيران على " أن الخيار الاستراتيجي هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الأيديولوجية، الإدراك، الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد الممارسات الاستراتيجية للمؤسسة". (الصميدعي، 2010، صفحة 102)

ومنه فالخيار الاستراتيجي يعبر عن بديل من بين البدائل المتاحة يمكن سلوكه من طرف المؤسسة لبلوغ هدف، أو أهداف، استراتيجية محددة، أي أنه البديل الذي من شأنه نقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي إلى وضع تنافسي جديد.

وينبغي التمييز بين الخيار الاستراتيجي والاستراتيجية. فالخيار الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات، في حين أن الاستراتيجية خطة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات أثر مستقبلي.

المطلب الثاني: الخيارات الاستراتيجية المتاحة لدى المؤسسة:

في إطار الاستراتيجيات الشاملة (سيطرة بالتكاليف، تمييز، تركيز) التي غالبا ما تكون حسب Porter بين المجموعات الاستراتيجية. تبني المؤسسة الخيارات الاستراتيجية الكبرى التي تسمح لها بتحقيق غاياتها الاستراتيجية وتضمن لها الاستمرارية. وبالنظر إلى واقع الأعمال يتبين أن أهم الخيارات الاستراتيجية المتاحة لدى المؤسسة هي:

الخيارات المرتبطة بتسيير المحافظة:

- التخصص - التنوع - التكامل - التدويل - التراجع

الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة:

- النمو الداخلي - النمو الخارجي - التعاون

الفرع الأول: الخيارات المرتبطة بتسيير المحافظة:

أ- **استراتيجية التخصص:** التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على منتج (سلع/خدمات) أو سوق واحدة، وفي غالب الأحيان يكون الإمكانية الوحيدة المتاحة أمام المؤسسة التي تطمح إلى تحقيق النجاح سواء من خلال ميزة التكاليف أو التمييز في خصائص منتجاتها (سلع/خدمات). ويمكن أن يتمحور التخصص حول المهارات التي تمتلكها المؤسسة، فبعدها كانت التفرقة بين التخصص والتنوع يقوم أساسا على المنتجات (سلع/خدمات) والأسواق أصبحت الآن تتعدى ذلك لتشمل مهارات وكفاءات المؤسسة. فالمؤسسة المتخصصة هي التي تركز نشاطها والتي تعرف على أنها مجموعة متجانسة من المهارات، إن المؤسسة تتبنى التنوع عندما تكون في حاجة إلى اكتساب مهارات جديدة. وعندما تتخصص المؤسسة في مجال نشاط استراتيجي معين تطبق عليه إحدى الاستراتيجيات الشاملة. ومن ناحية دورة حياة المنتج فإن استراتيجية التخصص تناسب أكثر مرحلتي الانطلاق والنمو وتكون خطرا على المؤسسة في مرحلتي النضج والزوال. (بزغي، 2009، صفحة 7)

ب- **استراتيجية التنوع:** وفق هذه الاستراتيجية تنتقل المؤسسة إلى نشاطات مختلفة تماما عن أعمالها الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية، أو عمليات جديدة (الخفاجي، 2010، صفحة 195)

وتبرز دوافع الإدارة لتبني هذا الخيار في: (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 84)

- تنوع المخاطر.

- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.

- تحقق نفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية.

- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.

في حين تضيف بعض الدراسات العديد من المزايا والعيوب لاستراتيجية التنوع يمكن تلخيصها في الجدول التالي

الجدول رقم (1-1): مزايا وعيوب التنويع

المزايا	العيوب
- تنمية كفاءات جديدة. - تتميز بمرونة استراتيجية عالية (تغيير نشاط، تخلي عن نشاط، دخول نشاط جديد...)	- إتساع الاستثمارات - تبديد الموارد - عائق الخروج.

المصدر: عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات النمو (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)،

مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 54

ج- استراتيجية التكامل: هو في الحقيقة شكل من أشكال التنويع ويعني توسيع أنشطة المؤسسة إلى مجالات مكملية للأنشطة القائمة. ويأخذ التكامل شكلين رئيسيين:

01- التكامل الأفقي: يهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء مؤسسات منافسة في نفس النشاط أو السوق، كالتصليح بالنسبة

لصانعي السيارات، ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية في إحدى الحالتين: (بن لخضر و بن سالم، 2010، صفحة 14)

✓ إذا أرادت المؤسسة زيادة حجمها ومبيعاتها وأرباحها وحصتها من السوق.

✓ إذا كانت المؤسسة صغيرة الحجم وتعمل في قطاع تهيمن عليه مؤسسة أو بعض مؤسسات منافسة كبيرة الحجم.

02- التكامل العمودي: ويشمل بدوره (المعارف، 2005، صفحة 90)

✓ التكامل الخلفي: ويتمثل في محاولة شراء أو زيادة السيطرة على موردي المؤسسة. ومثال ذلك قيام مؤسسة تصنيع منتجات

الألبان بشراء مزرعة مواشي.

✓ التكامل الأمامي: ويعني تملك، منافذ التوزيع أو التجزئة أو زيادة السيطرة عليها.

د- استراتيجية التدويل أو العالمية: تعرف، استراتيجية التدويل على أنها خطة تنويع جغرافي، لكن في خارج الحدود الوطنية

للمؤسسة. فهي بالتالي تتضمن التوسع في حجم العملاء المستهدفين... ومن أهم الأسباب التي دفعت إلى ظهور الاستراتيجية

العالمية: (لعجالي، 2012، صفحة 63)

✓ تنمية بدائل جديدة للنمو، عن طريق اكتشاف فرص جديدة للنمو .

✓ توزيع أحسن للمخاطر حول الدول.

✓ الاستجابة لعولمة الأسواق، حيث أصبح لزاما على بعض المؤسسات الاتجاه نحو التدويل، عملا بمبدأ: إن لم تخرج

لمنافسيك فسوف يأتوا إليك .

✓ رغبة المؤسسات للعمل في أسواق أكثر تنظيما وشفافية.

✓ تحسين تنافسية المؤسسة وذلك من خلال التعلم من استراتيجيات المنافسين الأجانب.

هـ- استراتيجية التراجع: تقوم المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية بتخفيض حجم أعمالها واستثماراتها، لأنها ترى أنها إذا استمرت في وضعها الحالي، فسوف تحقق خسائر في المستقبل تهدد بقائها وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة وجود ركود اقتصادي، أو عدم القدرة على منافسة الآخرين.

إلا أن هذه الاستراتيجية غير مجبذة من قبل المؤسسات لكنها مهمة وهي لا تعني الفشل بشكل مطلق، فساحة المنافسة قد تفرض على المؤسسة التراجع عن بعض المجالات بسبب شدة المنافسة أو بسبب قد يرتبط بانخفاض النمو في هذه المجالات وبأنها أصبحت غير واعدة.

وفي إطارها العام فإن استراتيجية التراجع تعني تغيير العمليات لتصحيح نقاط الضعف وهكذا تأخذ المؤسسة حجمها الصحيح وشكلها الطبيعي في العمل سواء من خلال إعادة هيكلة عملياتها أو من خلال تخفيض أحجام العمليات لغرض تحسين كفاءة العمليات والتركيز على البعض منها . (العيساوي و آخرين، 2012، صفحة 422)

الفرع الثاني - الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة:

من أجل تطوير المؤسسة وتنميتها تتاح لها عدة خيارات سواء في سلوكها الفردي أو في علاقاتها مع محيطها إذا يمكن لها أن تتبع استراتيجية النمو والحجم الكبير بإمكانياتها أو تلجأ إلى مؤسسات أخرى في نفس سلسلة القيم فتتسج معهم علاقات تعاون بأشكال مختلفة.

أ- استراتيجيات النمو: تتميز في المؤسسات بين نوعين من النمو نمو داخلي نمو خارجي وعادة ما يتتبع النوعين من النمو زمنيًا، حيث تبدأ المؤسسة بالنمو الداخلي ثم الخارجي كالتالي: (بزغي، 2009، صفحة 9)

01- استراتيجية النمو الداخلي: وتتضمن تطوير الاستراتيجيات من خلال إنشاء الموارد الخاصة وكفاءات المؤسسة. و تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التكامل إذا كان النشاط الذي تريد المؤسسة إنشائه غير موجود في السوق وتفضل المؤسسة هذا النوع من النمو (الابتكارات الداخلية) باعتباره أفضل الطرق لتعزيز الكفاءات الأساسية الممكنة والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

02- استراتيجية النمو الخارجي: وتهدف المؤسسة من اتباعها لهذه الاستراتيجية إلى توسيع مجال نشاطها، حيث لا تكتفي بتشغيل مواردها وكفاءاتها وإنما تلجأ إلى أعوان خارجيين وذلك بإتباع إحدى الطرق التالية: الاقتناء، التكامل، الاندماج أو الشراكة. فشراء نشاط بالكامل يمثل أحد أهم الحلول التي تمكن المؤسسة الاستفادة من الكفاءات وشبكاتها المشتركة.

ب- استراتيجية التعاون: وتتجه المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى احتواء واستقطاب اتجاهات المنافسين وتجنب الصدام أو العمل ضدهم، وتستخدم هذه الاستراتيجية إلى التركيز على حماية نقاط الضعف بالمؤسسة في مواجهة نقاط القوة للمنافسين. (عشماوي، 2010، صفحة 67)

وتأخذ استراتيجية التعاون شكلين أساسيين: التحالف والشراكة.

01- التحالف: هو شراكة بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للحصول على نصيب أوفر في السوق. (detrie, 2005, p. 334)

02- الشركة: ويمثل الشكل الثاني الذي يأخذه التعاون، ونوع من التقاربات التي تحدث بين المؤسسات

الاقتصادية، وهي في حقيقتها عقدا أو اتفاقا بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء. (بلعور، 2004، صفحة 16)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي:

إن اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، يبقى مرهونا بمدى تقبل المؤسسة لهذه التوليفة المثالية وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الإستراتيجية ومنها: (السالم، 2005، صفحة 209)

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

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

3- الوقت الملائم للتصرف: هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى أموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة.

4- الموارد المتاحة للمؤسسة: يمكن إعتبار موارد المؤسسة بجميع أنواعها مدخلات تحتاج لأداة أفضل على مختلف المستويات، لذلك فإن الأسئلة من قبل ماذا تمتلك من موارد؟ ولماذا تمتلك هذه الموارد؟ تحتاج إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المؤسسة لمتابعة بناء إمكانياتها وبالتالي بناء ميزة تنافسية، أي توافر الموارد بمختلف أنواعها الملموسة منها وغير الملموسة عادة ما يتأثر بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية المصاغة، و يدخل أيضا في الإطار نفسه توزيع فعال على المستويات والأقسام التنظيمية المختلفة لكي تستطيع أنشطة المؤسسة إنجاز أهدافها وبالتالي تحقيق ما ورد في الخطة.

5- القوة التنظيمية في مؤسسة الأعمال: تشكل القوة التنظيمية إحدى المنظورات الأساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوك الاستراتيجي للمؤسسات وتفسيره والتوقيع على المستويين الكلي والجزئي، والحقيقة الأكيدة هي أن المؤسسات توجد من أجل ممارسة القوة لتحقيق أهدافها، وفي كل مؤسسة نظام للقوة مستقر أو غير مستقر، ولكن المهم أن هناك قوة، ويبدو أن القوة تستلزم قدرا من المعرفة حيث تعد من المواضيع الجدلية، لذا يتجادل المحللون حولها بشكل لا نهاية له، وكيف أن القوة تختلف عن التأثير والرقابة، والسلطة، والإكراه، تعد القوة عامل رئيسي لا يمكن أن يتجاهله احد من ناحية فهم كيفية قيام المؤسسة بعملها، وكيفية إنجازها لأهدافها. وفي سياق تحديد معنى القوة في صيغة قدرة الفرد على تغيير السلوك، يحول الانتباه من النتائج إلى وسائل المعالجة، وستبدو القوة وكأنها مرادفة لمفهوم السياسة، وستظهر السياسة على أنها مجموعة ثانوية من القوة و يتم التعامل معها كقوة غير رسمية وذات طبيعية غير شرعية.

6- الحصة من السوق إلى المؤسسات: وهي تشير إلى حجم الحصة السوقية التي تحظى المؤسسات بها، ففي حالة تتمتع المؤسسة بحصة سوقية كبيرة تستخدم إستراتيجيات المؤسسات ذات الحصة من السوق المحدود.

بالإضافة إلى هذه العوامل . ومن الآراء المختلفة في تحديد العوامل على الخيار الاستراتيجي، ويعتبرها البعض بأنها الأكثر شمولاً كما يلي:

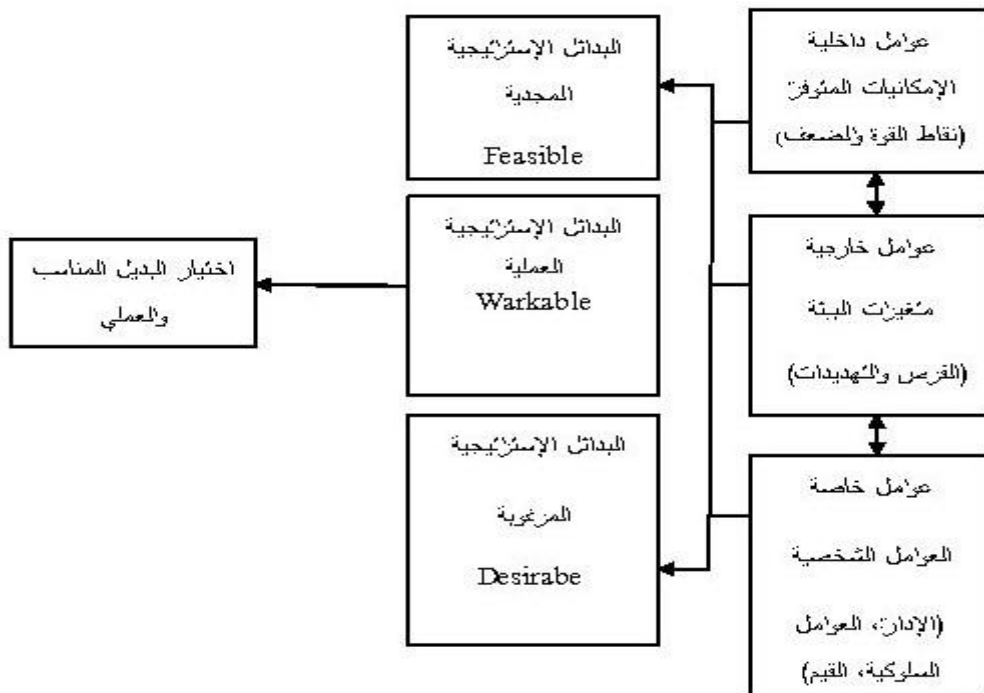
أ- **العوامل الداخلية:** وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، وحجم المؤسسة، وهي تمثل نقاط القوة والضعف، والتي على أساسها يتم بناء استراتيجية المنظمة، عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح، ومحاولة التقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها بما يكسبها قوة. (بوقرة و جعيجع، 2010، صفحة 2)

ب **العوامل الخارجية:** وهي عبارة عن مجمل متغيرات البيئة الخارجية والبيئة المهمة التي تفرض الفرص والتحديات وبالتالي تحفز في اتجاه استراتيجيات تمكن من استغلال الفرص وتجنب قدر ما يمكن من التهديدات. (الصميدعي، 2010، صفحة 106)

ج- **العوامل الخاصة:** تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين الاستراتيجيين (قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة)، حيث يتوقف إتباع أي من البدائل الاستراتيجية إضافة إلى ما سبق على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، وكذا على اتجاهاتهم وميولهم نحو المخاطر والمهارات الإدارية والتنظيمية، وللمدير الاستراتيجي تفضيلاته الشخصية للقوى السياسية وقدرته على تطوير مصادر المعلومات ومهارته في تقييم نوعية المعلومات. (بوقرة و جعيجع، 2010، صفحة 3)

ويمكن إيجاز العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي في الشكل التالي:

شكل رقم (2-1) : العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي



المصدر : محمود محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 107 .

المبحث الثالث: استراتيجية التنوع، تعريفها، أنواعها وطرق قياسها:

تلجأ المؤسسة إلى استراتيجية التنوع إذا وجدت أن تخصصها في مهنة واحدة لا يفي بمتطلبات النمو المراد الوصول إليه، فتتوجه نحو توسيع المهنة الأصلية بممارسة مهن جديدة، وبالتالي ظهور تخصصات ومعارف جديدة و/أو تطبيقات جديدة للقدرات المعرفية الأصلية.

المطلب الأول: ماهية التنوع

الفرع الأول: تعريف التنوع

يعرف Berry التنوع "بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات وخدمات جديدة"، في حين يعرف آخرون من أمثال Pitts و Rummelts التنوع على "أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة، التي يمكن إدارتها بشكل مستقل عن بقية مجالات النشاط، وهذا يعبر عنه بتنوع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة، أو منتج لسوق جدد". (ياسين، 2010، صفحة 117)

أما Ansoff فيعرف التنوع على أنه "ممارسة أنشطة جديدة إما بإنتاج منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة". (بن ساسي، 2011، صفحة 77)

ومنه نستنتج أن استراتيجية التنوع تنطوي على إضافة منتجات و/أو أسواق مختلفة عما هو كائن حالياً. وقد تعتمد المؤسسة في إتباع استراتيجية التنوع على دخول المؤسسة لسوق جديدة بعروض منتجات جديدة بهدف زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية من خلال: (طلمية، 2013، صفحة 102)

- العمل ضمن خطوط إنتاجية متعددة. كما هو الحال لشركة نيفيا التي تمتلك مزيج سلعي واسع ومتنوع من منتجات العناية الشخصية، تضم شامبوهات الشعر وصابون الجسم واليدين ومستحضرات التجميل.
- إنتاج مجموعة من المنتجات الجديدة والأسواق الجديدة. كذلك تنتج شركة نيفيا منتجات عناية شخصية خاصة بالرجال بعد ان كانت تستهدف النساء فقط.
- إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات المختلفة التي قد تحمل نفس العلامة التجارية أو علامات تجارية مختلفة. مثل منتجات شركة نستله فهي مختصة بالأطعمة والمشروبات، وكل خط إنتاج يحمل علامة تجارية مختلفة مثل نيدو، سبرلاك، كتكات، بيورلايف، ولكن يتم الإشارة الى اسم نستله على كل منتج.
- إنتاج مجموعة من المنتجات الجديدة تحت نفس المكانة الذهنية لدى المستهلك. وهذا ينطبق ايضا على منتجات نستله، فجميع منتجاتها وعلاماتها التجارية الفرعية تحظى بنفس الصورة الذهنية لدى المستهلك.
- التكامل مع بعض منافذ التوزيع الخاصة بها لتوزيع منتجاتها. مثل شركة مطاعم برغر كينغ التي تمتلك الوصفة الرئيسية للوجبات التي تحمل اسمها، وتتكامل في الإدارة مع منافذ التجزئة (المطاعم) من خلال منح الامتيازات حول العالم.

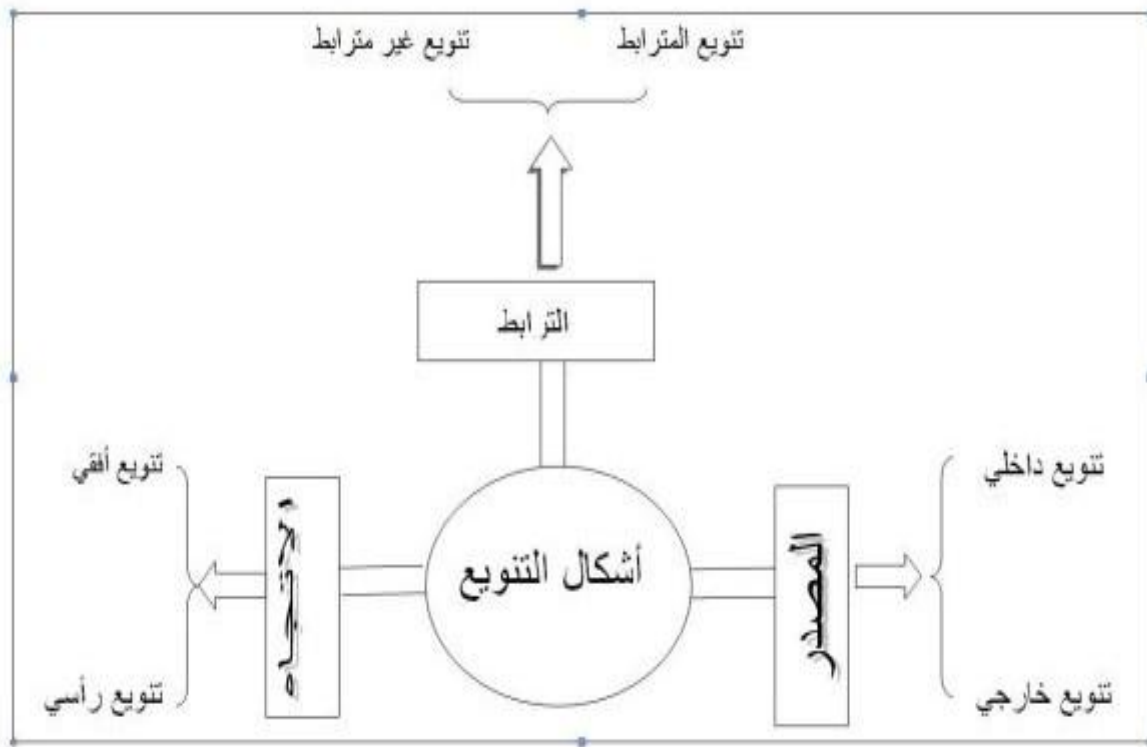
الفرع الثاني: أهمية التنوع:

تنبع أهمية التنوع في كونه يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، والصمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة للمؤسسة خاصة مع إضافة منتجات (سلع/خدمات) جديدة، كما أن التنوع يمكن المؤسسة من الاستغلال أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات وقدرات قائمة والتشغيل والاستغلال الاقتصادي لها. وفضلا عن ذلك فهو يتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أعلى من الأرباح ومواجهة منافسة أقل من طرف منافسيها المباشرين. (بوقرة و جميع، 2010، صفحة 6)

المطلب الثاني: أنواع استراتيجية التنوع:

تستخدم إستراتيجية التنوع من أجل زيادة واتساع فرص المؤسسة، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. ويمكن النظر إلى أشكال التنوع حسب ثلاث أبعاد: الترابط، الاتجاه، المصدر، كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم(3-1): أشكال التنوع



المصدر: رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 144

الفرع الأول: من حيث الترابط: تنوع مترابط وتنوع غير مترابط

يعتبر التنوع مترابطا إذا كانت تشكيلة منتجات المؤسسة ذات علاقة فيما بينها، وعلى العكس يعتبر التنوع غير مترابط إذا كانت منتجات المؤسسة منفصلة تماما عن بعضها البعض.

أولاً- التنوع المترابط: تعتمد هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات جديدة (سلع/خدمات) ترتبط بأعمال المؤسسة الحالية إذ ترتبط معها في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق. فالترابط القائم على التوافق الاستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن المؤسسة من الاستفادة من أثر التعاضد ¹*La Synergie¹ بين مقومات الإنتاج، فمن خلال التنوع المترابط تستطيع المؤسسة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات أو خدمات مختلفة في الموسم المختلفة طوال العام. أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها بعدد من المنتجات أو الخدمات التي تغطي معظم الموسم طوال العام. (الدوسري، 2010، صفحة 17) و ينقسم التنوع المترابط إلى نوعين أساسيين هما : (غرزولي، 2010، صفحة 92)

أ- استراتيجية التنوع المتمم المترابط: وهذا النوع يحدث عندما تقوم المؤسسة بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخيرة. وتستخدم عندما تكون المؤسسة في صناعة جذابة، لكنها تمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال الذهاب لأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.

ب- استراتيجية التنوع التكميلي المترابط: وتركز هذه الاستراتيجية على قيام المؤسسة بالدخول في أسواق منتجات وخدمات جديدة تتطلب مهارات مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها المؤسسة فعلا، ويستخدم هذا النوع عندما يكون لدى المؤسسة مركز أعمال قوي، ولكنها تشارك في سوق ذات جاذبية متدنية.

كمثال لهذه الاستراتيجية: دخول شركة كوكا كولا في ميدان إنتاج البرتقال من خلال شرائها Minute Maid هذا على الرغم من أن إنتاج العصير يختلف عن إنتاج الكوكا لكنهما يرتبطان بسوق واحد هو سوق المشروبات الغازية.

ينظر إلى التنوع المترابط على أنه الأقل انطواء للمخاطر ، ذلك أن المؤسسة تتحرك في مجال نشاط تتمتع الإدارة العليا فيه ببعض المعرفة حياله. وتتجه المؤسسة إلى التركيز على عمليات التنوع المترابط عندما تكون مهارات المؤسسة الأساسية قابلة للتطبيق على نطاق واسع. (عبابسة، 2012، صفحة 32)

ثانياً- التنوع غير المترابط: يحدث ذلك عندما لا تكون للمنتجات أو الأسواق أو العمليات الجديدة أية علاقة بالمنتجات أو الأسواق أو العمليات القائمة. (المرسي، 2003، صفحة 119) وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة المؤسسة ومركزها التسويقي، كذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة. كما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط

¹La Synergie* : أثر لتعاقد بتلخص بالصيغة التالية 2+2=5 التي ترمز إلى التأثيرات المتبادلة، والتي تعطي نتائج أكبر من مجموع أحد هذه التأثيرات منفصلة، هذا قد ينتج عن استعمال مخلفات الإنتاج لإنتاج منتجات جديدة، أي تحصل على نوعين من المنتجات (المخرجات) بنفس المدخلات.

الإنتاج الحالية محدودة. مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي. ويبقى - كمثال لهذه الاستراتيجيات: استثمار مؤسسة الخطوط الجوية في صناعة الدواء- الهدف الرئيسي من هذا التنويع هو تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو المؤسسة. (ادريس و الغالي، 2011، صفحة 84)

في العلاقة بين التنويع المترابط وغير المترابط اكتشف Rumelt أن المؤسسات التي تنشط في صناعات مرتبطة بشكل وثيق بالصناعة الأساسية تكون أكثر ربحية من تلك التي اتبعت التنويع غير المرتبط، وذلك من خلال دراسات تجريبية قام بها عام 1974 لاحظ أن المؤسسات التي تعتمد على التنويع المترابط يكون أداؤها أفضل من تلك التي تعتمد على التنويع غير المرتبط. وحتى في دراسات لاحقة له أجريت عام 1982 وجد فيها أن معظم المؤسسات تلجأ إلى استراتيجية التنويع المترابط، على عكس التنويع غير المرتبط. (عباسة، 2012، صفحة 32)

الفرع الثاني: من حيث الاتجاه: تنويع أفقي وتكامل رأسي

أولاً- التنويع الأفقي: هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج و نفس نقاط التوزيع بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في أنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء (بن ساسي، 2011، صفحة 79)

. وقد يكون تنويع أفقي مترابط من خلال إضافة منتجات أو خدمات جديدة للأسواق الحالية، أو قيام المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها أو خدماتها شبيهة بمنتجات أو خدمات المؤسسة الأصلية. كما قد يأخذ شكل التنويع غير المترابط وذلك بإنتاج منتجات جديدة تماما، وليس لها علاقة بالمنتج الحالي (المصري، 2003، صفحة 22)

ثانيا - التنويع الرأسي: وهو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة)، بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين: (بن ساسي، 2011، صفحة 79)

أ - التكامل الأمامي: ويعني الدخول إلى فروع تجارية وأحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.

ب- التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد، ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.

الفرع الثالث: من حيث المصدر: تنويع داخلي وتنويع خارجي

أولاً- التنويع الداخلي: يعتبر التنويع داخليا إذا لجأت المؤسسة إلى مواردها الداخلية للدخول في مجالات أعمال جديدة غالبا ما تكون مترابطة في مجالات العمل الحالية وذلك عن طريق تنمية مجالات الأعمال الجديدة بنفسها. ويتمثل هذا النوع من التنويع في التوسع في المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى الأسواق المحلية أو التوسع في السوق أو تقسيمات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديدة في أسواق الحالية تعمل فيها المؤسسة. (الصميدعي، 2010، صفحة 112)

ثانيا التنويع الخارجي: يعتبر التنويع خارجيا إذا قامت المؤسسة بالدخول إلى مجالات جديدة عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو عبر الاكتساب أو الاستحواذ، أو من خلال المشروعات المشتركة. (الخفاجي، 2010، صفحة 196)

يمكن أن يأخذ التنويع الداخلي حسب Ansoff أربعة أشكال: (Johnson & autres, 2008, p. 319)

- اختراق السوق: أي دخول أسواق جديدة بمنتجات حالية.
- تنمية السوق: تسويق منتجات جديدة في أسواق حالية.
- تطوير السوق: أي توسيع نطاق السوق الحالي بجذب زبائن جدد.
- التنويع: تطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة.

والمصفوفة التالية توضح ذلك:

الشكل رقم (4-1): مصفوفة النمو (منتج/سوق) لAnsoff

المنتج			
الجديد	الحالي		
تنمية السوق	اختراق السوق	الحالي	السوق
تنويع	تطوير السوق	الجديد	

Source: Gerry Johnson et autres, stratégique, 8^e édition, Pearson éducation , paris, 2008, p316.

أما التنويع الخارجي فيأخذ أشكال أساسية تتمثل في:

- **الاستحواذ:** يتضمن شراء مؤسسة قائمة أصغر حجما وأقل إمكانيات من المؤسسة المستحوذة، وإضافتها بكافة منتجاتها وخطوطها الانتاجية . (القطامين، 2002، صفحة 109)
- **الاندماج:** ويعني اتفاق مؤسستين أو أكثر على تكوين مؤسسة جيدة. بموجب هذا الاتفاق تفقد المؤسستين المستقلتين شخصيتهما وتظهر للوجود مؤسسة جديدة. وهذا يعني تنوع محفظة المنتجات، وبالتالي أسواق المؤسسة الجديدة ستكون أوسع. (الدوري، 2005، صفحة 226)
- **المشروعات المشتركة:** تظهر هذه الاستراتيجية من خلال قيام مجموعة من المؤسسات بتكوين مشروع على شكل اتحاد مؤقت من أجل إنجاز عمل معين و لغرض محدد ويتوقع أن يؤدي ذلك إلى تحسين أوضاع المؤسسات المشاركة وخلق أفضلية التعاضد (lasynergie) فيما بينها. (العيساوي و آخرين، 2012، صفحة 421)

وتوجد في الواقع عدة استراتيجيات للتنويع غير تلك التي قدمها Ansoff منها:

❖ استراتيجية التنويع حسب Wrigley :

أجري wrigley تحليلاً لمائة مؤسسة، وعلى ضوء تحليله قدم أربعة أنواع من استراتيجية التنويع اعتماداً على نسبة المبيعات ودرجة الترابط بين المنتجات وهي: (حميدي، 2008، صفحة 211)

- مؤسسة ذات نشاط وحيد: وهي مؤسسات تقوم بتصنيع وتوزيع منتج وحيد أو مجموعة من المنتجات المتفاوتة في الشكل والحجم فقط.

- مؤسسة ذات نشاط مهيمن: وهي مؤسسات تعتمد في مبيعاتها على نشاط وحيد.

- مؤسسة ذات أنشطة مترابطة: وهي مؤسسات تقوم بالتنويع في أنشطة مترابطة.

- مؤسسة ذات أنشطة غير مترابطة: وهي مؤسسات تقوم بالتنويع دون ربط نشاطها الجديد بنشاطها القديم

ومما لاحظته في تحليله أن مؤسسات النشاط الوحيد اختلفت في شكل هيكلها التنظيمي عن بقية المؤسسات، حيث عرف هيكلها هذا بالهيكل التقليدي والمعروف بمصطلح الهيكل الوظيفي.

❖ إستراتيجية التنويع حسب RUMILET

تقدم RUMILET خطوة نحو الأمام، حيث قسم التصنيفات المختلفة لإستراتيجية التنويع إلى تسع أنواع تعتمد

على ثلاث مؤشرات رئيسية هي: (ياسين، 2010، صفحة 119)

- مؤشر التخصص: ويعرف بأنه نسبة إيرادات المؤسسة التي يمكن إرجاعها إلى أكبر مجال مستقل.

- مؤشر الترابط: ويعرف بأنه نسبة الإيرادات التي يمكن إرجاعها إلى أكبر مجموعة من مجالات الأنشطة المترابطة بطريقة ما أو بأخرى.

- المؤشر الرأسي: ويعرف بأنه نسبة الإيرادات التي يمكن إرجاعها كل المنتجات الجانبية، أو المنتجات الوسيطة والمنتجات النهائية لأي عمليات تصنيع من مسلسل التكامل الرأسي.

المطلب الثالث: قياس الأبعاد المختلفة للتنويع

هناك اتجاهان فكريان اهتمتا بدراسة أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسات الاقتصادية، أن هذه التيارات تتمثل في الإدارة الإستراتيجية، والآخر يتمثل في الاقتصاد الصناعي، فدراسات الاقتصاد الصناعي تعتمد في قياسها على مؤشرات محسوبة انطلاقاً من إحصاء مجالات النشاط لكل مؤسسة محل الدراسة أما دراسات الإدارة الاستراتيجية استخدمت منذ سنة 1974 معياراً تصنيفياً يستند على أعمال Rumelt .

الفرع الأول: طرق القياس المستمر:

من بين الدراسات الأولى المهمة باستراتيجية التنوع وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية، نجد دراسات الاقتصاد الصناعي، المرتكز أساسا على درجة التنوع في المؤسسات محل الدراسة، ومن أهم المقاييس والأكثر استعمالا: (تيمجغدين، 2013، صفحة 24،25)

أولا- مؤشر بيرى (BERRY):

يقابل هذا المؤشر مقياس هيرشمان-هيرفندال للتركيز. وهو يأخذ الصيغة التالية:

$$I_B = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$$

حيث:

I_B : مؤشر بيرى.

P_i : النصيب النسبي للنشاط (أ) الذي يساهم فيه المؤسسة من الإنتاج الكلى أو المبيعات الكلية للمؤسسة في جميع المنتجات.

حيث أن:

إذا كانت المؤسسة تنتج منتجا واحدا فإن $P_i=1$ ومن ثم فإن $I_B=0$ ، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة متخصصة تخصصا كاملا في منتج رئيسي واحد ولا يوجد هنا أي تنوع.

إذا كانت المؤسسة تشترك في إنتاج k منتج بحيث تتساوى مساهمتها في جميع المنتجات،

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

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

ثانيا- مؤثر انتروبي (ENTROPIE):

يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية

$$DT = \sum P_i \ln \left(\frac{1}{P_i} \right)$$

حيث:

DT: مؤشر انتروبي .

P_i : النصيب النسبي للمؤسسة.

N: عدد مجالات النشاط.

يلاحظ أن هذا المقياس يعطي وزنا لكل مؤسسة ويساوي اللوغاريتم لمقلوب نصيبها النسبي $Ln(1/P_i)$. وهذا يعني أنه يعطي وزنا أقل للمؤسسات ذات الحجم الأكبر، ووزنا أكبر للمؤسسات ذات الحجم الأقل. من مميزات هذا المؤشر أنه يدرس مستوى العلاقات المتبادلة بين النشاطات المختلفة في المؤسسة حيث:

يأخذ القيمة 0 في حالة تخصص المؤسسة في منتج واحد والقيمة $Ln(n)$ في حالة وزع رقم أعمال المؤسسة بشكل متساوي على عدد من الأنشطة (n) وتصبح في هذه الحالة: $DT = Ln(n)$

الفرع الثاني طرق القياس المتقطعة للتنوع

اقترح Rumelt نموذجا لا يعكس فقط درجة التنوع في مجالات الأنشطة الاستراتيجية، لكن كذلك، طبيعة الروابط الوثيقة بين مجالات النشاط، بالتالي مجموعة النسب تسمح بتحديد فئة التنوع التي تنتمي للمؤسسة. (Richard & Rumelt, 1982, p. 360)

- R_s : نسبة التخصص، تقابل جزء من رقم الأعمال الذي يعود إلى أكبر مجال نشاط في المؤسسة.
- R_c : نسبة الارتباط، تقابل جزء من رقم الأعمال الذي يتحقق في أكبر مجموعة من مجالات النشاط المقسمة على نفس الكفاءات، المهارات، الموارد المركزية.
- R_r : معدل العلاقة، تقابل جزء من رقم الأعمال الذي يعود لأكثر مجموعة نشاط المرتبطة بطريقة معينة، أيا كانت.
- R_v : معدل الارتباط الرأسي، يقابل جزء من رقم الأعمال الذي يتحقق في أكبر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج

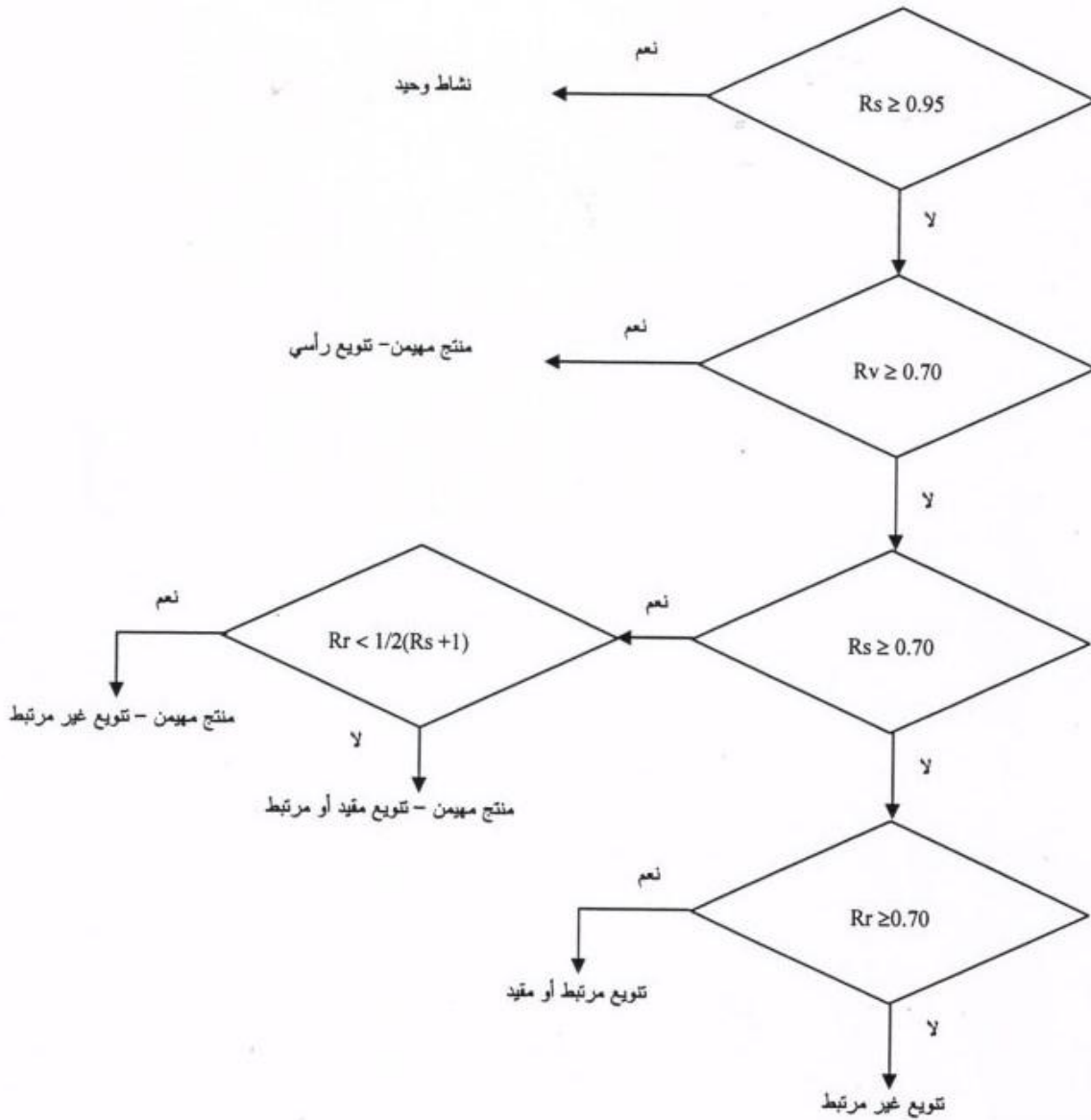
إذا كان $R_v \leq R_c \leq R_r$ فإن التنوع الرأسي يظهر عند Rumelt كدرجة من الارتباط الأوثق تسمح هذه النسب بتحديد ستة تصنيفات للمؤسسة على النحو التالي:

- مؤسسة أحادية الإنتاج: $R_s \geq 0.95$
- مؤسسة ذات منتج مهيم وتنوع رأسي: $R_v \geq 0.70$; $0.95 > R_s > 0.70$
- مؤسسة ذات منتج مهيم وتنوع مقيد: $R_c < (R_r + R_s)/2$; $0.95 > R_s > 0.70$
- مؤسسة ذات تنوع مقيد: $R_c < (R_r + R_s)/2$; $R_s < 0.70$, $R_r > 0.70$
- مؤسسة ذات تنوع مرتبط: $R_c < (R_r + R_s)/2$; $R_s < 0.70$, $R_r > 0.70$
- مؤسسة ذات تنوع غير مرتبط: $R_r < 0.70$

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

يمكن تلخيص القاعدة المتعلقة بتحديد تصنيف الفئات وفق نموذج Rumelt في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): قاعدة لتحديد تصنيف الفئات وفق نموذج Rumelt



المصدر: خديجة عبايسة، مرجع سابق، ص 41.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بكل ما يتعلق باستراتيجية التنوع، وذلك من أجل معرفة الأسس التي يجب على المؤسسة مراعاتها عند تنفيذها لهذه الاستراتيجية، ولقد رأينا بأن استراتيجية التنوع تتطلب جهود غير شخصية من أجل تنفيذها، لكن ذلك يتطلب حسن الاختيار للجهة المسؤولة عن تنفيذ هذه الاستراتيجية .

كما تتطلب استراتيجية التنوع من المؤسسة باعتبارها القائمة على تنفيذ هذه الاستراتيجية تحليل نقاط القوة والضعف لديها ومعرفة الظروف المحيطة بالبيئة المتواجدة فيها من أجل زيادة فرص النمو ، فاعتماد استراتيجية التنوع يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، لكن ذلك يتوقف على مدى معرفة المؤسسة لكيفية تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال معرفة ومواجهة نقاط الضعف، وكيفية الاستفادة من نقاط القوة لديها.

**الفصل الثاني: الأحاء
التسويقي وتأثير
استراتيجية التنويع**

تمهيد

تسعى معظم المؤسسات من خلال الأداء التسويقي لتحقيق أهدافها الموضوعية في خططها التسويقية وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية والنمو بشكل مستمر في السوق المستهدف، ولهذا تقوم بالرقابة على أدائها بشكل مستمر مستخدمة المقاييس الخاصة بالأداء التسويقي

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء التسويقي في المؤسسة وتأثير استراتيجية التنوع عليه، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي.

المبحث الثاني: الرقابة على الأداء التسويقي

المبحث الثالث: أثر استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء التسويقي في بيئة الأعمال في سبيل تحقيق متطلبات البقاء والاستمرار . كما أن التميز في الأداء أصبح ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية.

المطلب الاول: ماهية الأداء التسويقي:

الفرع الاول: تعريف الأداء التسويقي:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجواب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform) ، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) ، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. (الداوي، 2009، صفحة 217)

وبالتالي فالأداء هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. (المجالي، 2012 ، صفحة 28) أما الأداء التسويقي فهو التأكد من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة والتأكد من مدى تنفيذ الأهداف التسويقية المخطط لها وفقا لمجموعة من المعايير الرقابية المحددة مسبقا. (الزيادات و العوامر، 2012، صفحة 354) في حين عرفه Kotler & Armstrong بأنه " يمثل مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها . (الطويل و العبادي، 2013، صفحة 116) من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء التسويقي يمثل مدى قدرة المؤسسة في استخدام امكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق لتعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو للمؤسسة في عالم الأعمال.

الفرع الثاني: المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء التسويقي :

- أ- الكفاءة: مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.
- ب- الفعالية: القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والنتائج والمواد المستخدمة. (مزهودة، 2001، صفحة 87)
- ج- الإنتاجية: وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها. (المجالي، 2012 ، صفحة 28)
- د- الأهداف: وهي تعبيرات محددة عما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (استراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى. (الصميدعي م.، 2010، صفحة 32)

الفرع الثالث: أهمية الأداء التسويقي:

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أولاً ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا نظرنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما: (الطويل و العبادي، 2013، صفحة 118)

- إرضاء حاجات عملائهم. - تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار .

ويمكن إظهار العلاقة بالشكل التالي:

الشكل (1-2): يمثل أهداف المؤسسات



المصدر: أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سابق، ص 118.

نقول عن الأداء التسويقي أنه جيد إذا تمكن من تحقيق هدفي إرضاء الحاجات وتحقيق العوائد على الاستثمار، ولا شك في أن الأداء التسويقي الجيد سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة، باعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداءات الجزئية حيث أن تحسين أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

وفي السياق ذاته أضاف Kotler أن الأداء التسويقي يحتل أهمية كبيرة للأسباب الآتية:

- كونه يمثل محورا أساسيا لنجاح المؤسسات وفشلها في تنفيذ استراتيجيتها وقراراتها.

- عدم وجود معايير متفق عليها من قبل الكتاب يمكن اعتمادها لتفسير الجوانب كافة المتعلقة بأداء المؤسسة. وبناء على ما تقدم فأهمية الأداء التسويقي : تتمثل بمقارنة أداء المؤسسة مع المنافسين ومن خلال هذه المقارنة يتم معرفة موقع المؤسسة في السوق إما البقاء أو الانسحاب، ومن خلال الأداء التسويقي تستطيع المؤسسة استخدام مواردها بشكل كفؤ والاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي إنتاج منتجات تلي طلبات الزبائن وتسويقها.

المطلب الثاني: مقاييس الأداء التسويقي:

إن التنوع في مقاييس الأداء التسويقي يجعل المديرين يواجهون صعوبة في تحديد المجموعة المثالية منها، ويمكن تلخيص مقاييس الأداء التسويقي في ست مجموعات، وهي: (الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، 2010، صفحة 27)

- المقاييس المالية، وينظر إلى هذه المقاييس المالية على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية على عكس المقاييس الأخرى.
- مقاييس خاصة بالمنافسة، مثل حصة المؤسسة في السوق وحصتها الترويجية.
- مقاييس خاصة بسلوك المستهلك، مثل ولاء العملاء وكسب عملاء جدد.
- مقاييس خاصة بالوسطاء، مثل الاعتراف بالعلامة التجارية ونية الشراء.
- مقاييس خاصة بالبيع المباشر، مثل مستوى التوزيع ورجحية الوسطاء ونوعية الخدمة.
- مقاييس خاصة بالابتكار أو الإبداع، مثل المنتجات الجديدة التي أطلقت والعائدات الناتجة منها، إذ أن الابتكار المستمر هو السبيل للحفاظ على الحصة السوقية، فالمؤسسات الرائدة تقود صناعاتها من خلال ابتكار منتجات، وخدمات جديدة.

الفرع الأول: الربحية:

تمثل الربحية صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في جني الأرباح، عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة. ويعبر عن معدل الربحية بالعلاقة التالية: (فراحتية، 2006، صفحة 122)

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{المبيعات الصافية}}$$

الربح الصافي = كمية الإيرادات المحققة من المبيعات - التكاليف
وتجدر الإشارة أن هناك مقاييس متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

$$\text{أ- نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}}$$

$$\text{ب- نسبة تطور إجمالي الأرباح} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}}$$

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

$$\text{ج- معدل عائد رأس المال} = 100 \times \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

الفرع الثاني: الحصة السوقية:

تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق. هذا وتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم المؤسسات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، أو مع الحصة السوقية لأكثر ثلاث شركات قائمة للسوق، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة، ويظهر دور وظيفة التسويق في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة التسويقية على حساب المنافسين. (الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، 2010، صفحة 30)

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين مؤشرين القياس الحصة السوقية على النحو التالي:

أ- الحصة السوقية الإجمالية:

وهي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحققها المؤسسة إلى إجمالي المبيعات التي يحققها المنافسين في السوق المستهدف. كما هو معبر عنه في العلاقة التالية: (دخان، 2008، صفحة 5)

$$100 \times \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} = \text{الحصة السوقية}$$

ب - الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالقائد):

تقوم بعض المؤسسات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المؤسسة القائمة في الصناعة، فعلى سبيل المثال فإن شركة مايكروسوفت يمكن حساب حصتها عن طريق مقارنة مبيعاتها بمبيعات IBM وكلما اقتربت هذه النسبة إلى 100% كلما كان ذلك يعني اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي داخل الصناعة. (سليمان، 2007، صفحة 135)

المبحث الثاني: الرقابة على الأداء التسويقي

إن نجاح الوظيفة التسويقية يتطلب من إدارة التسويق التخطيط الجيد ووضع استراتيجيات محددة بدقة واستخدام مؤشرات لقياس أداء هذا الأخير. ولكنه يتطلب في الأخير تطبيق نظام رقابة جيد للكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعية.

المطلب الاول: ماهية الرقابة التسويقية

الفرع الاول: تعريف الرقابة التسويقية

قبل التطرق إلى مفهوم الرقابة التسويقية يجب معرفة ما المقصود بالرقابة أولاً.

- الرقابة هي: عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية، والكشف عن معوقاتهما، والعمل على تقليلها في أقصى وقت ممكن. (غازياون، 2005، صفحة 63)

- وهناك من عرفها بأنها عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطة أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً. (الرحاحلة و حضور، 2012، صفحة 38)

أما الرقابة التسويقية تعرف على أنها عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطة التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها. (الصحن و عباس، 2004، صفحة 377)

ومنه فالرقابة هي عملية مستمرة تخص كلا من الخطط والأنشطة التسويقية ومؤشرات الأداء التسويقي، وتقارن بين الأداء المطلوب والأداء المستقبلي من خلال تقديم أدوات مفيدة لمساعدة مديري التسويق في تحديد نقاط القوة والضعف في أوجه النشاط

التسويقي، مما يساعد في النهاية على تعديل الأداء التسويقي الكلي بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة

الفرع الثاني: أهمية الرقابة التسويقية و اهدافها

اولاً: أهمية الرقابة التسويقية: يمكن تلخيص الأسباب أو العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالرقابة التسويقية فيما يلي:

- كبر حجم المؤسسات إلى درجة كبيرة وتشعب وتعقد نشاطها ومشاكلها الإدارية، واتساع الأسواق المختلفة التي يمتد إليها نشاط المؤسسة، مما زاد من درجة تعقد المشكلة أمام مدير التسويق واتساع مجالها لتشمل متابعة وقياس العديد من نواحي الأداء والعديد من النتائج وفي مواقع و نقاط متعددة. ويستلزم أن يصمم النظام الرقابي ومكوناته بحيث يكتشف نقاط الضعف وبسرعة وفي كل مجال تسويقي ومعرفة أسبابها. (فراحتية، 2006، صفحة 101)

- البيئة التسويقية وما تتسم به من تغير مستمر وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق والكامل بالمتغيرات المختلفة، وبالتالي يتطلب الأمر الرقابة المستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف (أبو علفة، 2002، صفحة 416)

- تزايد عدد وحجم ونوع الشركات والقنوات التسويقية المختلفة وتزايد حجم ونوع السلع والخدمات المنتجة محلياً والمستوردة والتي تتدفق داخل حلقات التوزيع المختلفة.

- تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء وأنماط الاستهلاك لمجموعة المشترين إلى ضرورة فرض رقابة تسويقية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية المختلفة. (النجار، 2004، صفحة 486)

ثانياً: أهداف الرقابة التسويقية: إن الهدف الأول للرقابة التسويقية هو خدمة الإدارة، ومساعدتها على ضمان السير الحسن للأداء، بما يتوافق والخطط الموضوعة، ولكن هناك أهداف أخرى يمكن أن نذكر منها: (لحسن و بن حسين ، 2015، صفحة 88)

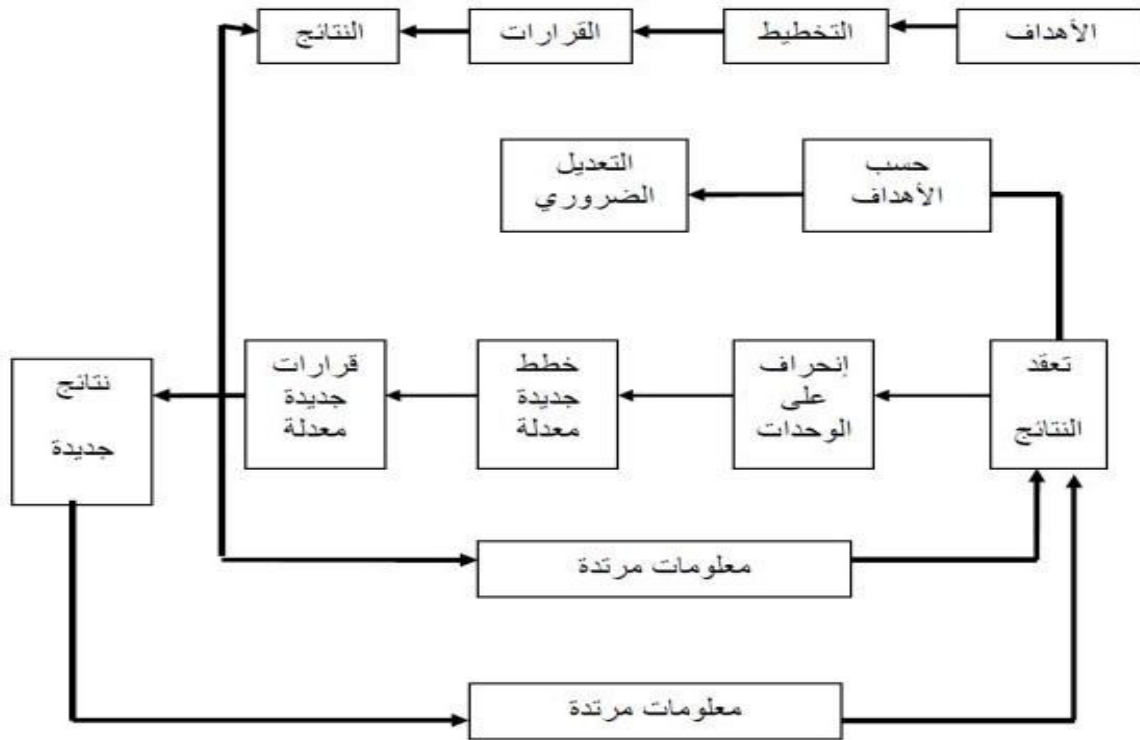
- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط التسويقي (فهما وجهان لعملة واحدة)
- التأكد من تنفيذ المهام المخططة، ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها.
- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب، واكتشاف النقائص، ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات، وكذا أسبابها، بغية تصحيحها بدون تأخير، حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.
- تعميم الخبرات الجيدة، أي معرفة أماكن تحقيق النجاح، واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك، بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في القسم وفي المؤسسة ككل
- تحديد نقاط القوة والضعف في النشاطات التسويقية المنفذة، من خلال تقديم أدوات ومعايير مفيدة، والتي تمكننا من تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداماً سيئاً مما يزيد من التكاليف.
- التنبؤ بالآزمات التسويقية
- التمكن من مراجعة التخطيط وما يترتب عنه من تطوير في الخطة وبكل عنصر من عناصرها كالرؤية والرسالة للتكيف مع التغيرات البيئية
- التمكن من التحكم في الأداء الكلي لإدارة التسويق،

الفرع الثالث: خطوات الرقابة التسويقية:

وتتم عملية الرقابة التسويقية ضمن الخطوات التالية: (طلمية، استراتيجيات التسويق (أطار نظري وتطيلي)، 2013، صفحة 242)

- تحديد الأهداف التسويقية.
- تحديد معايير الأداء التسويقي
- قياس نتائج الأداء التسويقي الفعلي.
- مقارنة نتائج الأداء التسويقي الفعلي مع النتائج والأهداف التسويقية المخطط لها.
- تحديد الانحرافات إن وجدت.
- تحديد أسباب حدوثها.
- القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة الانحرافات وضمان عدم تكرارها في الخطط والاستراتيجيات التسويقية في المستقبل وتكيف الأهداف عندما تجد الإدارة العليا أنها قد لا تكون ممكنة التنفيذ
- والشكل التالي يمثل مخطط لعملية الرقابة:

الشكل (2-2): مخطط العملية الرقابية



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص. 314

المطلب الثاني: الرقابة التسويقية وفق مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

تعكس النتائج التسويقية الأداء التسويقي للمؤسسة ووضعتها التسويقية وتسمح الرقابة على المؤشرات المالية بقياس الأرباح المتحققة من مختلف الخدمات، المناطق البيعية، مختلف فئات الزبائن، ومختلف منافذ التوزيع اعتماداً على تحديد التكاليف الخاصة بكل نشاط بهدف تحديد مقدار الربح المحقق منه.

الفرع الأول: الرقابة على المؤشرات التسويقية

أولاً: تحليل المبيعات ورقم الأعمال :

المبيعات ورقم الأعمال هما أهم المؤشرات على الأداء التسويقي على المدى القصير. وتسمح الرقابة عليهما بقياس حجم المبيعات ورقم الأعمال الفعلي وتقييم مدى فعالية الخطة البيعية المعتمدة من قبل إدارة التسويق في السنة الواحدة مقارنة بالسنوات السابقة أو مقارنة المنافسين.

و يركز تحليل المبيعات على متابعة تطور رقم الأعمال المحقق على أساس الخدمات، المناطق البيعية أو فئة الزبائن، ويمكن توضيحها فيما يلي: (بوكريطة، 2011، صفحة 125)

أ- تحليل المبيعات على أساس الخدمات: يستخدم هذا المدخل في حالة تعدد الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويتمثل الغرض من إجرائه في توجيه الجهود التسويقية نحو الخدمات التي لا تحقق نموا مقارنة بغيرها.

ب- تحليل المبيعات على أساس المناطق البيعية: حيث يتم متابعة مبيعات المؤسسة و رقم الأعمال المحقق في كل منطقة بيعية بهدف معرفة نسبة كل منطقة في رقم الأعمال الإجمالي.

مقدار العجز أو الفائض = المبيعات الفعلية في منطقة المبيعات المتوقعة في نفس المنطقة

ج- تحليل المبيعات على أساس الزبائن: يهدف إلى معرفة رقم الأعمال المحقق من كل نوع من الزبائن الذي تتعامل معه المؤسسة، ويتم التركيز على أكثرهم مردودية.

د- تحليل المبيعات على أساس المنافذ التوزيعية: يمكن هذا التحليل إدارة التسويق من الحصول على معرفة معلومات حول أداء كل منفذ توزيعي وأهميته النسبية بالنسبة للمؤسسة و المنافذ التوزيعية الأقل مردودية.

ثانيا: تحليل الحصة السوقية:

إن تحليل المبيعات ورقم الأعمال لا يكفي لمعرفة ما إذا ربحت أو خسرت المؤسسة حصة سوقية مقارنة بمنافسيها. وللإجابة على هذا التساؤل تلجأ المؤسسة لتحليل الحصة السوقية. و يميز kotler بين ثلاث مداخل للحصة السوقية: (بوكريطة، 2011، صفحة 126)

أ- الحصة السوقية الكلية: يهدف تحليلها إلى الرقابة على نصيب المؤسسة من السوق الإجمالي لصناعة الخدمة ومتابعة تطوره عبر السنوات.

ب- الحصة التسويقية المخدومة (SERVI): تتمثل في الحصة السوقية للمؤسسة في السوق المستهدف من قبلها. وتهدف الرقابة عليها إلى معرفة مبيعاتها في السوق المخدوم بدلا من السوق الإجمالي. وفي الغالب تكون حصة السوق المخدوم أكبر من حصته في السوق الكلية.

ج- الحصة السوقية النسبية: يهدف تحليلها إلى معرفة الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة بأكثر منافس لها في الصناعة. إن تحليل الحصة السوقية للمؤسسة يستدعي البحث في العناصر المؤثرة في نموها. حيث أن متغيرات هذه الحصة تشكل دالة من (معدل النفاذية للسوق، انتقائية الزون، وأفضلية السعر). وكل انخفاض في الحصة السوقية إنما هو راجع إما لفقدان المؤسسة لجزء من زبائنها أو انخفاض كمية مشترياتهم أو وجود فجوة بين سعر المؤسسة وأسعار المنافسين.

الفرع الثاني: الرقابة من خلال مؤشر الربحية:

من خلال هذه الوسيلة يتم التعرف على معدل الربحية الخاص بكل سلعة في قطاعات السوق كما أنها تساعد في تحديد التغيرات التي يتعين إجراؤها على جميع الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة. ويعتمد هذا النوع بصفة أساسية على التعرف على مقدار الربحية المحققة من كل منتج تقدمه المؤسسة. (عبد النبي، 2013، صفحة 120)

الربحية من بين المؤشرات المالية على الأداء التسويقي. وتسمح الرقابة عليها بقياس الربحية المحققة ومردودية الاستثمار، ويمكن توضيحها فيما يلي: (بوكريطة، 2011، صفحة 127)

اولا: تحليل الربحية: يفيد هذا التحليل إدارة التسويق في معرفة ما إذا كان النشاط التسويقي يحقق أرباحا بالقدر الكافي أم العكس، فتحقيق ربحية معقولة أو مرتفعة يعكس حسن أدائها التسويقي أما تدني مستوى أدائها عن المستوى المخطط له فهذا يعني وجود انحرافات يجب تصحيحها. فمثلا إذا لم يحقق منفذ توزيعي الربح المخطط له، على إدارة التسويق تقليص عدد الوسطاء لتخفيض التكاليف ورفع من الأرباح، وبالمثل إذا كانت تكاليف منطقة بيعية معينة مرتفعا نسبيا، فهذا يستدعي إما تخفيض عدد

رجال البيع بهدف خفض التكاليف، أو تدريبهم وتحفيزهم لتحقيق حجم مبيعات أكبر ومن ثم الأرباح. أما إذا حققت الخدمة/المنفذ التوزعي خسائر فادحة، فمن الأحسن على إدارة التسويق اتخاذ قرار سحب النهائي من السوق بالرغم ما يحتويه هذا القرار من مخاطر عديدة. ويمكن الاستدلال بالعلاقة التالية:

$$\text{صافي أرباح المؤسسة} = \text{الهامش الصافي الوحدوي} * \text{عدد المبيعات}$$

ثانيا: تحليل العائد على الاستثمار: يهدف هذا التحليل إلى معرفة الأنشطة التي تسهم في تحقيق مردودية الاستثمارات، من خلال إطار مالي متكامل تعتمد إدارة التسويق في إيجاد الاستراتيجيات المرحة للمؤسسة، ويعكس حسن استخدام الموارد المتاحة والقدرة على تحقيق أرباح وعود مساوية أو تفوق تلك المخطط لها في حدود هذه الموارد.

الفرع الثالث: المراجعة التسويقية

يعرف أسلوب المراجعة التسويقية على أنه: محاولة شاملة ومنظمة ومستقلة ودورية لاختبار البيئة التسويقية للمؤسسة أو لوحدتها أعمال معينة داخلها، كما أنها تتضمن أيضا مراجعة الأهداف والاستراتيجيات والأنشطة وتساعد على تحديد مجالات الفرص والتهديدات، ونستطيع من خلالها التوصية بخطة تصرف معينة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة. (أبو النجا، 2010، صفحة 537)

وتختص المراجعة التسويقية بتحليل البيئة التسويقية بالكامل من حيث تأثيرها على أسواق المستهلكين، المنافسين، الموزعين، بالإضافة إلى مراجعة الأهداف والاستراتيجيات، ومقدرة المؤسسة على تحقيقها إلى جانب فحص نظم المعلومات والاتصالات والربحية والتكاليف والمزيج التسويقي وعليه فإن عناصر المراجعة التسويقية تشمل ما يلي: (طلمية، استراتيجيات التسويق (أطار نظري وتطبي)، 2013، الصفحات 244-245)

- مراجعة البيئة التسويقية: وتتم بتحليل البيئة الكلية من حيث العوامل المؤثرة والاتجاهات السائدة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية... الخ).
- مراجعة الاستراتيجيات التسويقية: وذلك من خلال تحليل الاستراتيجيات المختارة في إطار البيئة التسويقية الحالية والمتوقعة.
- مراجعة تنظيم التسويق: وتفيد في تحديد قدرة التنظيم على بلوغ الأهداف التسويقية.
- مراجعة النظم التسويقية: حيث تتم عملية دراسة النظم القائمة للمعلومات والاتصالات والتعرف على مدى مساهمتها في بلوغ الأهداف التسويقية.
- مراجعة المزيج التسويقي: وذلك بتحليل وتقييم عناصر المزيج وتكاملها وتوافقها مع طبيعة نشاط المؤسسة وبلوغها الأهداف التسويقية المحددة.
- مراجعة الكفاءة والفعالية التسويقية: وتركز هذه المراجعة على قياس كفاءة الأنشطة التسويقية وفعاليتها وقدرتها على تحقيق الأداء التسويقي الذي تسعى استراتيجية التسويق إلى تحقيقه.

المبحث الثالث: أثر استراتيجية التنوع على الأداء التسويقي للمؤسسة

تعتبر استراتيجية التنوع عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الربحية، حيث نجد أن المؤسسة الأكثر تنوعاً في محفظة أنشطتها، هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

المطلب الأول: أثر استراتيجية التنوع على الربحية:

الفرع الأول: أثرها على التكلفة والسعر

إن إضافة منتجات جديدة كلياً أو التحسين في القديمة وتقديمها بأشكال جديدة، من خلال التنوع في حافظة الأنشطة، والتي تشبع حاجات وتلبي رغبات جديدة أو غير مشبعة سابقاً للزبائن، له أثر على التكلفة والسعر. فقد ينتج المنتج الجديد أن تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها متفوقة كثيراً على منافسيها في جودة المنتج والتكنولوجيا المستعملة في إنتاجه، وهذا ما يكسبها قوة احتكارية ولو مؤقتة، لأنه يمكن أن يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد هذا المنتج وتطويره في مراحل أخرى. (جميع، 2006، صفحة 104)

الفرع الثاني: أثرها على زيادة الأرباح

يعتبر الربح المهدف الرئيسي عند إضافة منتجات جديدة، وتنوع تشكيلة المنتجات القائمة، ويمكن أن تؤثر استراتيجية تنوع المنتجات على ربحية المؤسسة في مفهومين بديلين لقياس مدى الربحية المتوقعة من كل منتج من المنتجات المراد إضافتها، فقد يكون الاعتماد على صافي الأرباح المتحصل عليها من جميع المنتجات على خط الإنتاج بعد إضافة هذا المنتج، أو الاعتماد على صافي الربح من المنتج الجديد خاصة في أول دورة حياته، إلى أن يستقر ويأخذ دوره في الإنتاج والسوق.

ويستلزم ذلك تقدير حجم الطلب المتوقع على المنتجات المقترح إضافتها، ثم على باقي المنتجات الأخرى للمؤسسة بعد إضافة المنتج الجديد، وهذا في فترة زمنية مناسبة، حتى يمكن احتساب تلك الأرباح مع مراعاة دورة حياة هذا المنتج. وعند تطبيق اختبار الربحية يجب التمييز بين الأرباح الطويلة المدى والأرباح قصيرة المدى، فالمنتجات التي تظهر أرباحاً صافية منخفضة نسبياً أو حتى لا تحقق أرباحاً قد تساهم في تغطية جزء من المصاريف الثابتة العامة والتي قد لا يمكن تغطيتها إذا تقرر استبعاد هذه المنتجات، كما أن التحسين المستمر في جودة المنتجات وإدخال منتجات ذات جودة عالية يزيد من مبيعات المؤسسة، وبالتالي يزيد من الربحية (حيمر، 2013، صفحة 83)

الفرع الثالث: أثرها على توزيع المخاطر

يمكن توزيع المخاطر من خلال التنوع إلى عدد من مجالات الأنشطة غير المرتبطة، وذلك لتخفيض المخاطر في حالة القيام باستثمار وحيد. ففكرة اختيار محفظة من الاستثمارات لتخفيض هذا الخطر من خلال تبني التنوع كاستراتيجية، يمكن القول أنه سيؤدي إلى تكوين محافظ من مجالات النشاط غير المترابطة والتي يتم تحقيقها من خلال الاستحواذ والشراء. (تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، 2013، صفحة 78)

المطلب الثاني: أثر استراتيجية التنوع على الحصة السوقية ورقم الأعمال

الفرع الاول: أثر استراتيجية التنوع على الحصة السوقية:

تسمح استراتيجية التنوع للمؤسسة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال النشاط بسهولة أكبر حجماً لو قامت به مؤسسة جديدة، فبالتنوع تتوقع كسب مركز سوقي كبير، وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية، ولتحقيق ذلك هناك آليتان مهمتان هما: (تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، 2013، صفحة 79) أ- الدعم المتبادل:

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

ب- إعاقة الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق

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

الفرع الثاني: أثر استراتيجية التنوع على رقم الأعمال :

إن تكوين مجموعة من المنتجات المترابطة أو المكملة لبعضها، يحتاج إلى دراسة درجة ترابط مبيعات المنتج الجديد مع مبيعات المنتج أو المنتجات الحالية (القائمة)، وهذا الترابط قد يكون سالباً أو موجباً أي قد يكون المنتج الجديد منافس للقائم أو قد يكون مكملًا له، وقد يضطر المنتج إلى إضافة منتج منافس إذا توقع اقدام بعض المنافسين على إنتاجه و الذي يجب أن يكون أكثر ربحاً من باقي المنتجات.

كما قد تكون لإضافة منتج جديد أثر على مبيعات المنتجات الحالية، وذلك بأن زيادة مبيعات أحدهما تتبعها زيادة مبيعات الأخرى إذا كان المنتج الجديد مكمل. (جميع، 2006، صفحة 105)

و يمكن قياس درجة الترابط بين المنتجات كما يلي: (حيمر، 2013، صفحة 83)

معامل الارتباط = نسبة التغير في مبيعات المنتج X / نسبة التغير في سعر المنتج Y

وكلما كان معامل الارتباط موجبا، دل على أن المنتج الجديد بديل أو منافس للمنتجات القائمة، أما إذا كان سالبا، دل ذلك على أن المنتجين مكملان لبعضهما.

إضافة إلى إمكانية استخدام نفس المواد الخام في صناعة المنتج الجديد أو استخدام مخلفات أو فوائض الإنتاج أو المنتجات العرضية في إنتاج المنتج الجديد تؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة، بدلا من أن تباع منتج قائم واحد تضيف إليه منتجات جديدة، خاصة إذا كانت تمتاز بالجودة والنوعية العالية، وتكون أيضا بأقل تكلفة.

إن إمكانية استخدام نفس الخبرة المتوفرة لدى رجال البيع في تسويق المنتج الجديد، من أجل الاستغلال الاقتصادي لنفس الخبرات والجهود ووسائل النقل يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة من المنتجات الحالية والمنتجات الجديدة وبأقل التكاليف.

خلاصة الفصل:

يتمثل الأداء التسويقي في المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى الوظيفة التسويقية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. و يرتبط مفهوم الأداء التسويقي بكل من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والأهداف. وتستخدم المؤسسة مجموعة من المؤشرات لقياس أدائها التسويقي، منها الربحية، الحصة السوقية. كما أن هذه المؤشرات تسمح بمعرفة أوجه القصور والانحرافات وتداركها من خلال تطبيق نظام رقابة مدروس بدقة وذلك للكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعية وتصحيحها بهدف الوصول إلى الأهداف التسويقية المنشودة.

الفصل الثالث: الدراسة

التطبيقية بينك الفلاحة

والتنمية الريفية،

وكالة أولاد جلال

تمهيد

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك العمومية في الجزائر والتي تحاول الوصول إلى خدمات متطورة من خلال إدماج العديد من وسائل المعرفة في عمله والاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات المصرفية. وفي هذا المبحث سيتم التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بكل أهدافه ومهامه، وكذا سنتعرف إلى سلسلة التطورات التكنولوجية التي شهدتها البنك وأخيرا سنتعرف على خدمة البنك على الخط التي يوفرها البنك لزيائنه

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يؤدي بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR*** دورا متميزا في دعم التنمية الاقتصادية، من خلال الآليات والأدوات التي يستخدمها لتنفيذ وظائفه ومهامه، والتي جعلت منه البنك الرائد في مجال الصناعة المصرفية في الجزائر. ويعد واحدة من أكبر البنوك الوطنية، ويعتبر أحد البنوك الفاعلة في السوق الجزائرية، وذلك من خلال حضوره الدائم ونشاطه الملحوظ، وكذا مواكبته لكافة التطورات التي تشهدها الصناعة المصرفية محليا وعالميا، وذلك بتنوع مجالات نشاطه، وتوسيع قاعدة الخدمات التي يقدمها، والاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة ومحاوله اقتنائها، وهو عبارة عن شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها الحالي ب: 54.000.000.000 دينار جزائري تعود ملكية جميع أسهمها للدولة، يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من 326 وكالة و 39 مجمع استغلال جهوي **GRE**** موزعة على مستوى القطر الوطني، يتولى المجمع الجهوي للاستغلال مهمة تنظيم ومراقبة الوكالات التي هي تحت مسؤوليته، وغالبا ما تكون هذه المجمعات الجهوية للاستغلال ولائحة أما الإدارة العليا للبنك فتتكون من مديرية عامة مركزية، تساعد على أداء مهامها مجموعة من المديرات المساعدة **DGA*****، وتمثل الموارد البشرية له في أكثر من 7000 إطار ومستخدم، ويقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية في نيج العقيد عميروش بالجزائر العاصمة. (<https://badrbanque.dz>) (2022)

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

سوف نحاول من خلال هذا المطلب أن نتعرض إلى نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع إعطاء لمحة عن وكالة اولاد جلال.

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنتيجة لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بموجب المرسوم الرئاسي (82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982) فتكون البنك في بداية مشواره من 140 وكالة تنازل عنها البنك الوطني الجزائري وكان الهدف من إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية المساهمة في تنمية وترقية القطاع الفلاحي ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية، وعلى أساس ذلك كانت مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتمثل في تمويل مزارع الدولة، المجموعات التعاونية، المستفيدون من الثورة الزراعية، وكذلك تمويل قطاع الصيد البحري. بموجب قانون النقد والقرض (90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990)، ألغي نظام التخصص

* BADR: Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

** GRE: Groupe Régional d'Exploitation

*** DGA: Direction Générale Acjointe

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

الذي كان ساريا على البنوك، وصارت مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا تقتصر على تمويل القطاع الفلاحي فحسب، بل صار يقدم جميع الخدمات التي تقدمها مختلف البنوك التجارية.

الفرع الثاني: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يمكن الوقوف على تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال اربع مراحل أساسية، نردها كالتالي: (بوطورة ، 2016، صفحة 374)

1- المرحلة الأولى [1982-1990]: كان الهدف الأساسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في إثبات حضوره في المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، وبمرور الوقت اكتسب البنك سمعة حسنة في ميدان تمويل القطاع الفلاحي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، وهنا الاختصاص يتماشى في هذه المرحلة مع ما هو منصوص عليه في الاقتصاد الوطني المخطط لنفس الفترة

2- المرحلة الثانية [1991-1999]: بموجب القانون (90-10) تم إنهاء تخصص البنوك، لذا وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجال تمويله نحو القطاعات الأخرى، أي مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي، وعلى الصعيد التقني تميزت هذه المرحلة بإدخال التكنولوجيات الحديثة وأهم ما تم إنجازه خلال هذه المرحلة

- خلال سنة 1991: تم إنشاء نظام *swift* والذي يعني بتنفيذ التحويلات الدولية

- خلال سنة 1992: تم وضع نظام *sybu** الذي يساعد على أداء العمليات البنكية بشكل أسرع من خلال ما يسمى بالمعالجة عن بعد إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية

- خلال سنة 1993: تم تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

- خلال سنة 1994: تم إنشاء خدمة بطاقة الدفع والسحب لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

- خلال سنة 1996: تقدم خدمة معالجة وتحقيق العمليات البنكية عن بعد وفي الزمن الحقيقي

- خلال سنة 1998: إنشاء خدمة بطاقة السحب بين البنوك

3- المرحلة الثالثة [2000-2004]: قام البنك بوضع برنامج يمتد على خمس سنوات، للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد خلال هذه الفترة من جهة واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء من جهة أخرى. ويتمحور هذا البرنامج أساسا حول عصنة البنك وتحسين أدائه، العمل على تطوير الخدمات التي يقدمها البنك واستخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الخدمات البنكية وقد قام هذا البرنامج بتحقيق ما يلي: (بنشوري، 2009، صفحة 103)

- خلال سنة 2000: القيام بتشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وإنشاء مخطط لرفع مستوى خدمات البنك لتتماشى والمعايير الدولية

* نظام swift عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 مقرها في بلجيكا ، تستخدم وسائل الاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك

** SYBU: Système Bancaire Universel

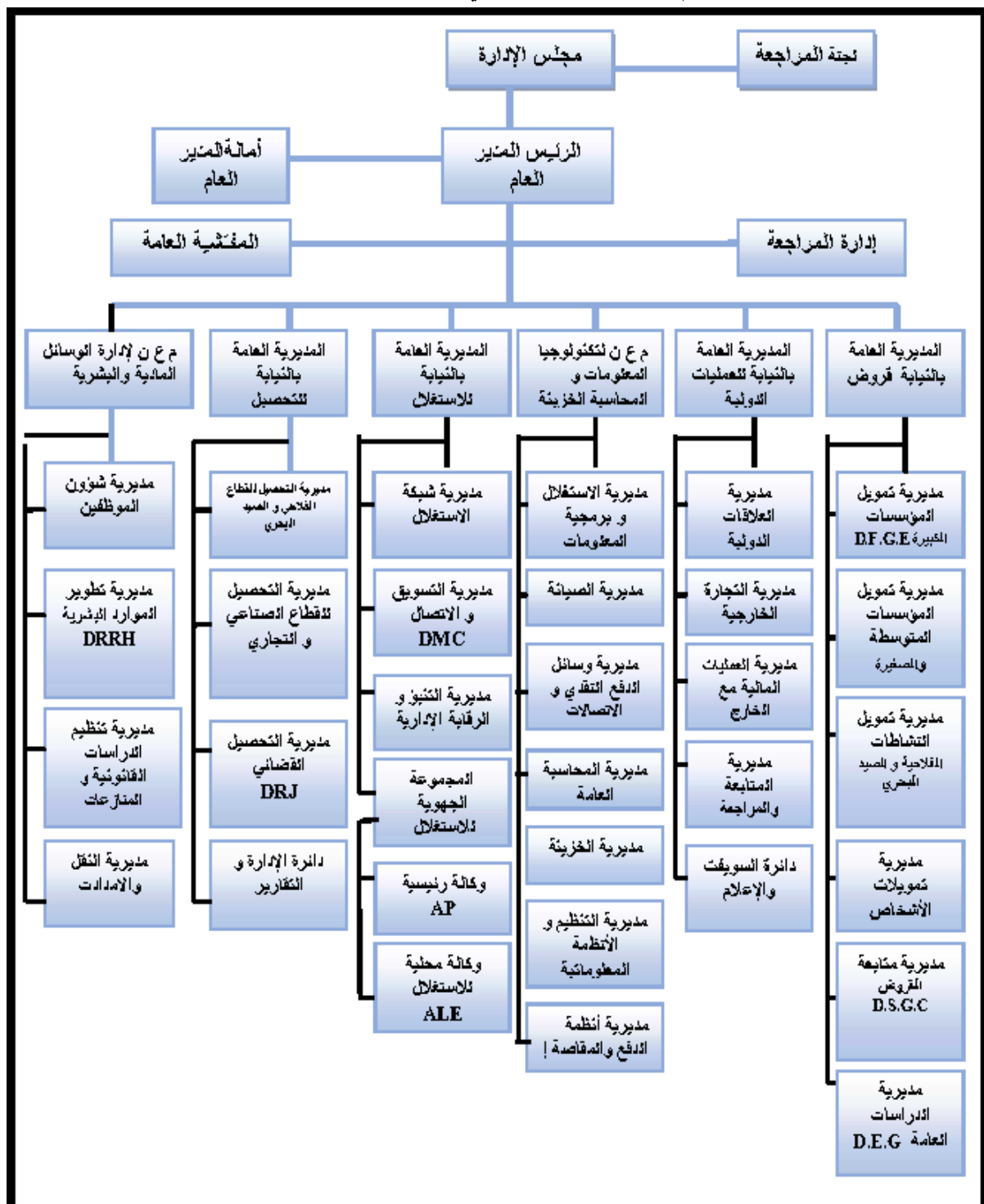
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

- خلال سنة 2001: تم تكثيف عمليات التدقيق المالي والمحاسبي، وتطبيق نموذج البنك الجالس في بعض وكالات البنك
- خلال سنة 2002: تم تعميم نموذج البنك الجالس على مستوى جميع وكالات البنك
- خلال سنة 2003: تم تحسين نموذج البنك الجالس بخدمات متخصصة على مستوى جميع الوكالات الأساسية
- خلال سنة 2004: تم تعميم استخدام الشبائيك الالية للأوراق النقدية المرتبطة بطاقات الدفع
- 4- المرحلة الرابعة [2005-2017]:** تتمثل أهم التطورات التي عرفها البنك خلال هذه المرحلة في الآتي:
 - القيام بتقدم خدمات بنكية إلكترونية أو ما يعرف ب (E Banking) كمعرفة العميل لرصيد البنك وحركية حسابه البنكي بالإضافة إلى تحميل كشوف الحسابات عن طريق فتحه لموقع رسمي لذلك
 - فتح مركز اتصال يهدف إلى الإجابة على جميع تساؤلات العملاء الحاليين والمحتملين و انشغالهم. وبالإضافة إلى هذه التطورات فقد وضعت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية قروضا جديدة من أجل النهوض بالقطاع الفلاحي فضلا عن تلك الموجودة سابقا، حيث فتحت هذه القروض على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتنسيق مع مديرية الفلاحة ومصالحها في كل ولاية من ولايات الجزائر حيث تمثلت هذه القروض الجديدة في القرض الرقيق وفرض التحدي.
 - خلال سنة 2016 افتتح أول بورصة له.
 - خلال سنة 2017 اعلن البنك عن انطلاقه في التمويل الإسلامي قبل نهاية العام، من خلال تقديم منتجات مصرفية متوافقة مع الشريعة الإسلامية لم يتم العمل به إلا في سنة 2022.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر : المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

أولاً: الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال: يتولى مهمة تنظيم وتنشيط ومراقبة ومتابعة الوكالات البنكية التي تقع تحت مسؤوليته، ويتكون من:

-المدير: هو أعلى سلطة في البنك والمسؤول عن التسيير الجيد لجميع الوكالات التابعة له وتطبيق جميع الاستراتيجيات من المديرية العامة.

-خلية المراقبة: تقوم بعملية المراقبة الداخلية للبنك كما تقوم بالتنسيق بين المصالح ومساعدة المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير المرسلة إليه.

- الأمانة العامة: تتمثل بصفة أساسية في السكرتاريا التي لها اتصالات مع المصالح الأخرى من مهامها التسيير المحكم للبريد، إدارة المواعيد الرسمية للمدير

نائب المدير: ينوب المدير في مجلس القروض و الخزينة للمجمع، كما يراقب و ينسق و يتابع نشاطات الوكالات التابعة للمجمع، و من المصالح التابعة له:

-دائرة المحاسبة: يسيّر هذا القسم من طرف رئيس الدائرة ويضم مصلحة المستخدمين، ومصلحة تسيير الوسائل العامة، ومصلحة المحاسبة، التي تقوم بتسجيل العمليات المحاسبية وإعداد الميزانية الختامية وتحليلها، والمراجعة الدقيقة لحسابات البنوك.

- خلية التحصيل: تتمثل مهامها في متابعة الاعتمادات المقدمة للعملاء.

-مصلحة الشؤون القانونية: تمثل هذه المصلحة البنك في المجلس القضائي، وذلك لمتابعة الحالات المتنازع فيها بأنواعها والعمل على إيجاد حل لها.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للوكالات المحلية للاستغلال وتشمل الأقسام التالية:

وهي الجهة التنفيذية التي تتعامل مع الزبائن، وتشمل مايلي 1:

1- مدير الوكالة: يترأسها مدير بعمل على القيام بالتسيير، المراقبة، إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.

2-الأمانة: تتمثل مهامها في مساعدة المدير على القيام بوظائفه الإدارية (بريد، استقبال مكالمات...إلخ).

3-عون الاستقبال: بعد الوسيط بين مختلف مصالح الوكالة.

4-نائب المدير: وهو المسؤول الثاني بعد المدير حيث ينوبه في غيابه وبساعده على أداء مهامه وعن تسيير القسمين التاليين:

4-1-الواجهة الأمامية: تمثل الواجهة الأمامية شبائيك استقبال العملاء وتتضمن مايلي:

4-1-1-البنك الواقف: ويمثل الصندوق والذي توكل اليه المهام الآتية:

-تنفذ عمليات السحب والإيداع الخاصة بزبائن الوكالة.

-تحديد قيمة الأموال المتواجدة في الصندوق بشكل يومي

-تنفيذ عمليات التحويل لحساب عملاء الوكالة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

4-1-2- البنك الجالس: وتهدف مصالح البنك الجالس إلى تسهيل وتقديم الخدمات للعملاء بتخصيص موظفين للعملاء لتسهيل العمليات اليومية.

4-1-3- مصالح حرة: تشمل المصالح الحرة -مراجع الحسابات الخارجي - .الموزع الآلي للأوراق المالية.

4-2- الواجهة الخلفية: وتتمثل في مختلف مصالح الوكالة وتشمل:

4-2-1- مصلحة القروض: توكل إليها مهمة قبول طلبات القروض ودراسة قبل تحويلها إلى الدائرة التجارية.

4-2-2- فرع التحويلات: يستقبل هذا الفرع أوامر الدفع بالشيكات التي تحصل في الوكالة.

4-2-3- فرع الحافظة: تتم على مستوى هذا الفرع إيداع الأوراق المالية والشيكات للقيام بعمليات تحصيلها.

4-2-4- فرع المقاصة الإلكترونية: يتولى القيام بعمليات المقاصة الإلكترونية.

4-2-5- مصلحة التجارة الخارجية: تتولى هذه المصلحة مهمة تسيير العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية

المطلب الثالث: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية خدمات متنوعة منها ما هو تقليدي، ومنها ما هو الكتروني.

الفرع الأول: الخدمات التقليدية. ومن أهمها (<https://badrbanque.dz>، 2022)

أولاً: الحساب الجاري. وهو مفتوح للأشخاص الطبيعيين والمعنيين الذين يمارسون نشاطا تجاري أو فلاحيا أو صناعيا.

ثانياً: حساب الشيكات: وهو حساب مفتوح للأفراد والجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري مثل الجمعيات، وذوى الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتسوية حساباتهم المختلفة.

ثالثاً: دفتر التوفير: وينقسم إلى:

أ- دفتر التوفير للبالغين: وهو منتج يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة مقابل فائدة يحددها البنك أو بدون فائدة حسب رغبة المدخرين، ويمكن لحاملي الدفتر القيام بعمليات دفع وسحب أموالهم من جميع الوكالات التابعة للبنك

ب- دفتر توفير الشباب Livret épargne Junior: وهو دفتر يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثلهم الشرعيين، لتدريبهم على الادخار من خلال الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية، حيث يستفيد الشاب صاحب الدفتر ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات، عند بلوغه السن القانونية من قروض مصرفية تصل إلى 2 مليون دج

رابعاً : أذونات الصندوق Les Bons de Caisse.

وهي عبارة عن تفويض لأجل، وبعائد موجهة للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

خامساً: الإيداع لأجل Dépat a terme .

و هو وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجتهم، إلى آجال محددة مقابل فائدة.

سادسا: حساب العملة الصعبة Les Comptes Devises.

وهو موجه للمدخرين بالعملة الصعبة، تمكنهم من الحصول على عائد يحدده البنك

سابعاً: منح الائتمان.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم قروض تشمل المجالات التالية:

أ- قطاع الفلاحة وصناعة الآلات الفلاحية.

ب- قطاع الصيد والموارد المائية.

ج- تمويل مشاريع الشباب في إطار عقود ANAD و CNAC و ANGEM

د- تقديم قروض للأفراد من منطلق إنشاء نشاطات في المناطق الريفية.

ثامناً: الاعتماد المستندي.

حيث يتولى البنك متابعة العمليات المالية لصالح زبائنه الذين يقومون بأنشطة التجارة الخارجية.

تاسعاً: خدمات التأمين.

وتشمل التأمين على الأشخاص ضد الحوادث، والإصابات في حياتهم المهنية أو الشخصية، التأمين على الممتلكات، التأمين على

السكن، بالإضافة إلى التأمين على المخاطر الفلاحية وذلك بالاتفاقية مع الشركة الوطنية للتأمين SAA

عاشراً: خدمات أخرى.

ومنها:

أ- خدمات الصرف بين مختلف العملات.

ب- خدمة التحويلات المصرفية.

ج- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحويل في المعاملات الخارجية.

د- كراء الخزائن.

هـ - إصدار سندات مالية والتفاوض عليها.

و- إصدار أسهم والتفاوض عليها.

الفرع الثاني: الخدمات الإلكترونية.

في ظل الاستخدام الواسع لوسائل الدفع الإلكترونية في العالم، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإصدار

عدة بطاقات الكترونية، وهي:

أولاً: البطاقة البنكية الدولية ماستر كارد MasterCard

هي بطاقة ائتمان دولية، تستخدم في استقبال وتحويل الأموال بالعملة الصعبة أو حتى المعاملات المحلية والشراء والتسوق عبر

الأنترنت. وهناك نوعان من بطاقة ماستر كارد من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهما

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

أ- ماستر كارد كلاسيكية: وهي بطاقة الماستر كارد العادية ولها مميزات وشروط خاصة بها، وتمثل شروط الحصول على بطاقة ماستر كارد الكلاسيكية من بنك بدر فيما يلي: - فتح حساب بالدينار و آخر باليورو -إيداع 100 يورو على الأقل في حساب اليورو بالإضافة إلى مبلغ بالدينار

ب- ماستر كارد تيتانيوم: وهي بطاقة الماستر كارد ذات العروض الأفضل من الكلاسيكية ولها مميزات وشروط خاصة بها، وتمثل شروط الحصول على بطاقة ماستر كارد تيتانيوم فيما يلي: - فتح حساب بالدينار وآخر باليورو - - إيداع 200 يورو على الأقل في حساب اليورو بالإضافة إلى مبلغ بالدينار

ثانيا: بطاقة الدفع ما بين البنوك (C.I.B) La carte Inter Bancaire

هي منتج بنكي بدأ العمل به في سنة 2001، وهي بطاقة تسمح للعملاء بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك، أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، وكالات البريد، وتنقسم هذه البطاقة إلى نوعين هما:

أ- البطاقة الكلاسيكية: وهي بطاقة الكترونية تمنح للعملاء العاديين.

ب- البطاقة الذهبية: هي بطاقة الكترونية تسمح بإجراء عمليات السحب والدفع بمبالغ أعلى من تلك التي توفرها البطاقة الزرقاء.

ثالثا: بطاقة TAWFIR.

ويقتصر استخدام هذه البطاقة على من يملكون دفتر ادخار على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي بطاقة تسمح لزبائن البنك بالاستفادة من خدمة تحويل أموالهم من حساباتهم الخاصة إلى دفاتر الادخار، عن طريق الموزعات الآلية للنقود دون التنقل إلى وكالات البنك، كما تسمح البطاقة بإجراء عمليات السحب وتحويل الأموال من حساب إلى آخر على مدار 24 ساعة وخلال أيام العطل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المبحث الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة حيث قسمناه إلى ثلاث مطالب، سيكون في المطلب الأول التعريف بأداة الدراسة، أما المطلب الثاني فسنستطرق إليه إلى أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة والمطلب الثالث فسيكون التعريف بمجتمع الدراسة

المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة

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

أولاً - الاستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه ويرسل بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث.

1- تصميم الاستبيان:

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

- تحديد المشكلة وتحديد العينة بدقة

- صياغة الأسئلة وتحديدتها في الاستبيان.

- مراجعة الاستبيان وتجريب الاستمارة

جدول رقم (3-2) محاور الاستبيان

أقسام الاستمارة	عنوان القسم	الرقم	محاور كل قسم
القسم الأول	المعلومات الديمغرافية	04	البيانات الشخصية
القسم الثاني	المحور الأول	05	إستراتيجية النمو
	المحور الثاني	12	الأداء التسويقي
المجموع		17	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول رقم (3-3) سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

ثانيا - إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه للأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولى لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

01- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق

الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمخاور الاستبيان.

1-1 صدق الظاهري لأداة الدراسة:

ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولما يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا

المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في

تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل

الاستبيان، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة

عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة

1-2 صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات كل الاستبيان على عينة الدراسة

الاستطلاعية والبالغ عددها 30 فرد وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له

1-3 صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة

الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس

الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم

إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال

معامل ألفا كرونباخ، وعليه نقوم باختبار صدق الاتساق الداخلي والبنائي والثبات لفقرات كل استبيان كما يلي:

الجدول رقم (3-4) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول/ إستراتيجية التنويع

أبعاد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	sig	النتيجة
المحور الأول / إستراتيجية التنويع	01	يقوم البنك بتقديم أصناف مختلفة من الخدمات لمختلف شرائح عملائه	0.716**	0.000	دال إحصائيا
	02	يتجه البنك نحو إضافة أسواق جديدة لأسواقه الحالية في الداخل والخارج	0.602**	0.000	دال إحصائيا
	03	- يتجه البنك نحو تطوير أساليب تسويق منتجاته وتوسيعها باستمرار بإضافة أساليب تقديم جديدة.	0.757**	0.000	دال إحصائيا
	04	- يسعى البنك إلى تنويع منتجاته في السوق.	0.778**	0.000	دال إحصائيا
	05	- يسعى البنك للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية	0.817**	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول/ إستراتيجية التنوع والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة SIG مستوى المعنوية أقل من بمستوى دلالة 0.01 ومنه تعتبر فقرات البعد الأول / الحصة السوقية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الأداء التسويقي

1-1 صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول/ الحصة السوقية

الجدول رقم (3-5) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول / الحصة السوقية

أبعاد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	significant	النتيجة
البعد الأول / الحصة السوقية	06	-تناسب حصة البنك في السوق مع قدراته المتاحة.	0.716**	0.000	دال إحصائيا
	07	-يسعى البنك باستمرار للحفاظ على حصته السوقية.	0.602**	0.000	دال إحصائيا
	08	-يسعى البنك إلى توسيع حصته السوقية.	0.757**	0.000	دال إحصائيا
	09	-يعتبر البنك الحصة السوقية الحالية ميزة تنافسية له أمام منافسيه	0.778**	0.000	دال إحصائيا
	10	-يتميز البنك بحصة سوقية أعلى من منافسيه	0.817**	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول/ الحصة السوقية والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة SIG مستوى المعنوية أقل من بمستوى دلالة 0.01 ومنه تعتبر فقرات البعد الأول / الحصة السوقية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

1-2 صدق الاتساق الداخلي للبعد / 02 الربحية

الجدول رقم (3-6) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد / 02 الربحية

أبعاد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	significant	النتيجة
البعد 02 / الربحية	11	حقق البنك تقدما ملحوظا في صافي الأرباح خلال سنوات الأخيرة	0.701**	0.000	دال إحصائيا
	12	حقق البنك عائد على الاستثمار خلال السنوات الأخيرة.	0.681**	0.000	دال إحصائيا
	13	يعمل البنك على زيادة أرباحه من خلال الأداء الجيد لأنشطته التسويقية	0.722**	0.000	دال إحصائيا
	14	يسعى البنك للسيطرة على تكاليفه	0.826**	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد 02/ الربحية والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث حيث قيمة SIG مستوى المعنوية أقل من بمستوى دلالة 0.01 ومنه تعتبر فقرات البعد الأول / الحصة السوقية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

1-3 صدق الاتساق الداخلي للبعد/ 03 نمو المبيعات

الجدول رقم (3-7) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد/ 03 نمو المبيعات

أبعاد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	significant	النتيجة
البعد/ 03 نمو المبيعات	15	حقق البنك نمو ملحوظا في المبيعات خلال السنوات الأخيرة	0.431*	0.017	دال إحصائيا
	16	يزداد معدل نمو مبيعات البنك بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة	0.786**	0.000	دال إحصائيا
	17	شهد البنك زيادة في حجم مبيعاته خلال السنوات الأخيرة	0.526**	0.003	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد/ 03 نمو المبيعات والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث حيث قيمة SIG مستوى المعنوية أقل من بمستوى دلالة 0.01 ومنه تعتبر فقرات البعد الأول / الحصة السوقية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ثانيا - ثبات الاستبيان:

جدول رقم (3-8) يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لفقرات الاستبيان

النتيجة	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
ثابت	0.785	5	المحور الأول: استراتيجية التنوع
ثابت	0.776	5	البعد 01 / الحصة السوقية
ثابت	0.710	4	البعد 02 / الربحية
ثابت	0.665	3	البعد 03 / نمو المبيعات
ثابت	0.886	12	المحور الثاني: الأداء التسويقي
ثابت	0.927	17	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

من خلال الجدول أعلاه نجد ان قيمة معامل ألفا كرومباخ لجميع فقرات الاستبيان ذات قيم مرتفعة بلغت 0.927 وهي قيمة جيدة تتعدي المتوسط المطلوب وهو 0.6 كما ان محاور الاستبيان اظهرة نتائج مرتفعة هي ايضا وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 1 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. واكبر من الحد الأدنى 0.6 ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة

المطلب الثاني : أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة

الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

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

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

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

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

ANOVA والقيمة الإحصائية F

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

المطلب الثالث: التعريف بمجتمع الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة: فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، فقد تضمن إطارات البنك محل الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان على 30 إطار من مجموع إطاراته

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

ثانيا- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من 30 إطار بالبنك حيث تم توزيع 30 استمارة على إطارات البنك وتم استلام كل الاستمارات الموزعة

ثالثا- عرض المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم: (3-9) يبين توزيع العينة

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	22	73%
	أنثى	8	27%
	المجموع	30	100 %
العمر	اقل من 30	9	30,0%
	من 30-45	16	53%
	أكبر من 45	5	17%
	المجموع	30	100%
المستوى	ثانوي	6	20%
	جامعي	18	60%
	دراسات اخرى	6	20%
	المجموع	30	100 %
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	6	23,%
	من 5 الى 10 سنوات	8	24%
	أكثر من 10 سنوات	16	53%
	المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

سنتناول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال محاولة معرفة الأثر والعلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم التطرق إلى ثلاث مطالب سيكون في المطلب الأول التحليل الوصفي لاتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى خلاصة نتائج الدراسة والمطلب الثالث والأخير فسنحاول فيه تفسير نتائج فرضيات الدراسة.

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

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

الجدول (3-10) درجة الموافقة

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

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

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

هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا

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

الجدول (3-11) يوضح مستويات الموافقة

درجة الموافقة	مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.79 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.60 إلى 3.39 درجة
درجة عالية	موافق	من 3.40 إلى 4.19 درجة
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

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

جدول رقم (3-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 01 والمتعلق ب: الإستراتيجية التنوع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
3					
استراتيجية التنوع					
01	يقوم البنك بتقديم أصناف مختلفة من الخدمات لمختلف شرائح عملائه	4.40	0.85	3	مرتفعة جدا
02	يتجه البنك نحو إضافة أسواق جديدة لأسواقه الحالية في الداخل والخارج	4.40	0.72	2	مرتفعة جدا
03	يتجه البنك نحو تطوير أساليب تسويق منتجاته وتوسيعها باستمرار بإضافة أساليب تقدم جديدة.	4.50	0.67	1	مرتفعة جدا
04	يسعى البنك إلى تنوع منتجاته في السوق.	4.26	0.82	4	مرتفعة جدا
05	يسعى البنك للبحث عن أسواق وفرص عمل جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية	4.03	0.88	5	مرتفعة
2					
الحصة السوقية					
06	تناسب حصة البنك في السوق مع قدراته المتاحة.	4.40	0.85	3	مرتفعة جدا
07	يسعى البنك باستمرار للحفاظ على حصته السوقية.	4.40	0.72	2	مرتفعة جدا
08	يسعى البنك إلى توسيع حصته السوقية.	4.56	0.67	1	مرتفعة جدا
09	يعتبر البنك الحصة السوقية الحالية ميزة تنافسية له أمام منافسيه	4.26	0.82	4	مرتفعة جدا
10	يتميز البنك بحصة سوقية أعلى من منافسيه	4.03	0.88	5	مرتفعة
1					
الربحية					
11	حقق البنك تقدما ملحوظا في صافي الأرباح خلال سنوات الأخيرة	4.40	0.85	3	مرتفعة جدا
12	حقق البنك عائد على الاستثمار خلال السنوات الأخيرة.	4.40	0.72	2	مرتفعة جدا
13	يعمل البنك على زيادة أرباحه من خلال الأداء الجيد لأنشطته التسويقية	4.56	0.67	1	مرتفعة جدا
14	يسعى البنك للسيطرة على تكاليفه	4.26	0.82	4	مرتفعة جدا
4					
نمو المبيعات					
15	حقق البنك نمو ملحوظا في المبيعات خلال السنوات الأخيرة	4.23	0.85	1	مرتفعة جدا
16	يزداد معدل نمو مبيعات البنك بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة	4.06	0.78	3	مرتفعة
17	شهد البنك زيادة في حجم مبيعاته خلال السنوات الأخيرة	4.06	0.73	2	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

من خلال الجدول نستخلص النتائج المرتبطة بكل بعد:

1-البعد الاول استراتيجية التنوع: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " استراتيجية التنوع " جاء بالترتيب 3 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.31) بانحراف معياري (0.87) و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق بشدة على كل عبارات هذا البعد.

2-البعد الثاني الحصة السوقية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الحصة السوقية " جاء بالترتيب 2 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.31) بانحراف معياري (0.78) و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق بشدة على كل عبارات هذا البعد

3-البعد الثالث الربحية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الربحية " جاء بالترتيب (1) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.40) بانحراف معياري (0.76) و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق بشدة على كل عبارات هذا البعد

4-البعد الرابع نمو المبيعات من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " نمو المبيعات " جاء بالترتيب 4 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.11) بانحراف معياري (0.78) و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق على كل عبارات هذا البعد

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسية:

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

• صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

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

• الأدوات إحصائية لاختبار الفرضية:

لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغير المستقل (استراتيجية التنوع) في المتغير التابع الأداء التسويقي (الحصة السوقية/ الربحية/ نمو المبيعات) في البنك محل الدراسة .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

- **مستوى الدلالة:** المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث
- **قاعدة اتخاذ القرار:** بخصوص دلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:
 - الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة F المحسوبة (F_{cal}) و قيمة F الجدولية (F_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)
 - الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P -value) أو (Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)
- الفرضية العامة/** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
- ويتفرع من الفرضية العامة ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:
 - H_{0-1} لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية التنوع على الحصة السوقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
 - H_{0-2} لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية التنوع على الربحية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
 - H_{0-3} لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية التنوع على نمو المبيعات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
- 1- اختبار الفرضية الرئيسية:**
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أي:
 - الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعاده لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعاده لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

جدول رقم (3-13) يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	A	R2	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.009	2.817	0.554	0.930	0.964 ^a	Constant	37.34
0.000	19.244	0.886			استراتيجية النمو	
قيمة F المجدولة: 4.17 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1,28)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجية التنوع و المتغير التابع (الأداء التسويقي بأبعاده) بلغ $R=0.964$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 37.34 أكبر من قيمة F المجدولة 4.17 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1,28) أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ 0.930 وهذا يعني أن استراتيجية التنوع تفسر وتساهم ب 96.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الأداء التسويقي ب البنك والباقي 4.6% راجع إلى عوامل أخرى أيضا لها علاقة بتحسين الأداء لم ندرسها اتخاذ القرار: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع المنتهجة على الأداء التسويقي بأبعاده لدى البنك عند مستوى الدلالة 0.05

02- اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع كلا على حدا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات و كذلك مدى تأثير ومساهمة كل متغير مستقل على حدا اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية التنوع على الحصة السوقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع على الحصة السوقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع على الحصة السوقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

جدول رقم (3-14) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²	A	t	مستوى المعنوية (SIG)
0.009	35.19	0.000	0.822	0.682	0.841	3.421	0.009
0.000					Constant		
0.000					استراتيجية النمو	4.923	0.000

قيمة F المجدولة: 4.17 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1,28)

من الجدول يتضح ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التنوع و بعد الحصة السوقية، إذ بلغت قيمة T 3.421 بمستوى الدلالة 0.000 وهذا الاخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالرجوع الى قيمة R 0.822 يتبين ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنوع و بعد الحصة السوقية، وهذا ما يؤكد وجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنوع و بعد الحصة السوقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
اتخاذ القرار :

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع المنتهجة على الحصة السوقية لدى البنك عند مستوى الدلالة 0.05
اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية التنوع على الربحية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
أي:

الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع على الربحية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع على الربحية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

جدول رقم (3-15) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²	A	t	مستوى المعنوية (SIG)
0.009	50.40	0.000	0.973 ^a	0.947	0.328	1,787	0.009
0.000					Constant		
0.000					استراتيجية النمو	22,452	0.000

قيمة F المجدولة: 4.17 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1,28)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أولاد جلال

من الجدول يتضح ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التنوع و بعد الريفية ، إذ بلغت قيمة T 1.787 بمستوى الدلالة 0.000 وهذا الاخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالرجوع الى قيمة R 0.973 يتبين ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التنوع و بعد الريفية ، وهذا ما يؤكد وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنوع و بعد الريفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
اتخاذ القرار :

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع المنتهجة على الريفية لدى البنك المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية التنوع على نمو المبيعات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أي:

الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع على نمو المبيعات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع على نمو المبيعات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

جدول رقم (3-16) يبين اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	A	Constant	R2	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.020	2.388	1,779	Constant	0.264	0.514	0.04	10.085
0.04	3.173	0.451	استراتيجية النمو				
قيمة Fالمجدولة: 4.17 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1,28)							

من الجدول يتضح ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التنوع و بعد نمو المبيعات، إذ بلغت قيمة T 2.388 بمستوى الدلالة 0.020 وهذا الاخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالرجوع الى قيمة R 0.514. يتبين ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التنوع و بعد نمو المبيعات ، وهذا ما يؤكد وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنوع و بعد نمو المبيعات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
اتخاذ القرار :

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنوع المنتهجة على نمو المبيعات لدى البنك عند مستوى الدلالة 0.05

خلاصة الفصل:

تمكن بنك الفلاحة والتنمية الريفية رغم المنافسة الشديدة ، من احتلال موقع هام في السوق المحلية والوطنية ، وهو يسعى جاهدة إلى تعزيز تواجدته على المستوى العالمي ، بطموحها إلى احتلال مرتبة مقبولة ضمن مراتب البنوك الرائدة، وذلك بفرض نفسه من خلال تشكيلة المنتجات والخدمات المتعددة والمختلفة ، المتأتية من تبنيها لاستراتيجيات التنوع في المنتجات باستغلالها لمجموع إمكانياتها ، قدراتها وكفاءتها الداخلية ، بإتباع دراسات وبحوث تطويرية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق.

من خلال ما سبق ، يمكن إعطاء مجموعة من النقاط حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية كخلاصة لدراستنا الميدانية ، وكذا كاستنتاجات لما لمسناه من مقابلتنا لمسيري البنك فيما يلي:

- يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تقديم منتجات جديدة إضافة إلى المنتجات الحالية من سنة لأخرى.
- ساهم التنوع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحقيق رقم أعمال مقبول، المتأتي من كسبه لحصة سوقية حسنة مقارنة بمنافسيه التقليديين في هذا المجال.
- يعتبر الأداء الحالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مقبولا إلى حد بعيد، فهو يسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، وهذا باكتساب زبائن جدد وأسواق أخرى ويسعى أيضا من خلال استراتيجيته المبتهجة إلى تخفيض الأسعار، لجلب زبائن جدد.

الغاية

الخاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر استراتيجية التنوع على الاداء التسويقي، وذلك من أجل الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في دراستنا هذه بغية معرفة ماهية استراتيجيات التنوع وأنواعها وطرق قياسها، وما الهدف من إتباع البنك لهذا النوع من الاستراتيجيات، وكيف تأثر استراتيجية التنوع على الاداء التسويقي، وقد قمنا باختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة اولاد جلال لأنها تنشط في مجال يميزه التنافس الكبير بين البنوك وانطلاقا مما سبق، حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام تقنية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة اولاد جلال حيث تم الاعتماد على الوثائق والمقابلة والاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية، وتمكننا من تحليلها إلى مجموعة من النتائج

بالفعل توصلنا إلى أن الاستراتيجية المتبناة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة اولاد جلال والمتمثلة في التنوع لخدماته ومنتجاته لكونها أفضل الخيارات لبلوغ أهدافه المسطرة. كما ان للاستراتيجية المتبناة تأثير كبير على الاداء التسويقي للبنك محل الدراسة

إن الوصول للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها مسبقا لم يكن بالأمر السهل خاصة في الجانب التطبيقي لصعوبة الوصول للمعلومة عكس الجانب النظري، مما مكنا من التعمق أكثر في دراستنا والخروج بالنتائج

اختبار الفرضيات

انطلاقا من دراسة الميدانية السابقة، تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الاساسية:** هناك علاقة طردية بين استراتيجية التنوع والاداء التسويقي.

نقبل الفرضية بأن هناك علاقة تأثير طردية بين التنوع والاداء التسويقي، وهذا ما أثبتته دراستنا أي كلما زاد درجة التنوع في المنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية تحسن الاداء التسويقي للبنك

✓ **الفرضية الاولى:** هناك علاقة تأثير طردية بين استراتيجية التنوع والحصة السوقية

نقبل الفرضية بأن هناك علاقة تأثير طردية بين التنوع والحصة السوقية وهذا ما أثبتته دراستنا أي كلما زاد درجة التنوع مكن البنك من اكتساب اسواق جديدة او التوسع في السوق الحالي

✓ **الفرضية الثانية:** هناك علاقة تأثير طردية بين استراتيجية التنوع والربحية.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث أنه قصد تحقيق هدف البنك في ظل جو يسوده المنافسة من شأنه ان يؤثر

على أرباح البنك ويجعله عرضة للخطر في أي وقت، فإن التنوع هو البديل الاستراتيجي الأنسب للبنك لزيادة الربحية وهذا ما تشير اليه اتجاهات اراء العينة محل الدراسة.

✓ **الفرضية الثالثة:** هناك علاقة تأثير طردية بين استراتيجية التنوع ورقم الأعمال

هذه الفرضية بدورها محققة ايضا حيث ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية عندما تبنيه لاستراتيجية التنوع يمكنه من زيادة

في رقم اعماله من سنة لأخرى وهذا ما تشير اليه اتجاهات اراء العينة محل الدراسة

نتائج الدراسة

بعد القيام بالدراسة توصلنا لبعض النتائج المتعلقة بالجانب النظري وكذا بالجانب التطبيقي المتمثلة كالاتي:

1-النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- ✓ تعبر استراتيجيات التنوع من استراتيجيات النمو والتوسع حيث تحقق للمنظمة مكاسب لاسيما فيما يتعلق بتوزيع المخاطر المختلفة الناتجة عن البيئة التي تتميز بأنها غير مستقرة ومتغيرة، كما تسمح للمنظمة الحصول على عوائد متعددة، نتيجة تنوع حافظة أنشطتها، وتقليل المخاطر المرتبطة بعوائد النشاط الواحد، كما أنها تسعى من خلال استراتيجية التنوع التوجه نحو أسواق جديدة لتعريف منتجاتها أو زيادة حصتها السوقية في أسواق من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
- ✓ تحقق استراتيجيات التنوع مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة والناتجة عن المحيط المتغير.
- ✓ إن لاستراتيجية التنوع أثر بارز على دورة حياة المنظمة، حيث تسمح لذا بالنمو والاستقرار في السوق، فالمنظمة الأكثر تنوعا في حافظة الأنشطة لذا القدرة على خلق أسواق جديدة ومنتجات وخدمات جديدة تمكنها من تحسين قدراتها التنافسية والحفاظة عليها.
- ✓ تساعد استراتيجية التنوع في المنتجات على توزيع المخاطر، من خلال إدخال منتجات جديدة لتغطية مخاطر هبوط الطلب على بعض المنتجات

2-النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة اولاد جلال، توصلنا إلى بعض النتائج التالية:

النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات استراتيجية التنوع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة اولاد جلال جاءت مرتفعة حيث جاء ترتيب متغيرات استراتيجية التنوع على النحو الآتي - :

متغير الربحية احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 94.7% وهو مؤثر بدرجة مرتفعة، يليه متغير الحصة السوقية بدرجة 68.2% وهي درجة مرتفعة ايضا، يليه متغير نمو المبيعات بنسبة 26.4%. وهي درجة منخفضة ومنه فان النسبة الإجمالية لاستراتيجية التنوع 93% حسب وجهة نظرهم

التوصيات:

- في ظل النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع وجب تقديم توصيات بخصوص موضوع الدراسة وهي كالتالي:
- الاهتمام بالتنوع في تقديم منتجات البنك وهذا من اجل الحصول على تشكيلة من المنتجات يستطيع من خلالها البنك تقليل المخاطر على منتجاتها وتحقيق نمو في الحصة السوقية وزيادة في رقم الأعمال.
- على البنك الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني استراتيجية التنوع .
- ضرورة الاهتمام بدراسة دورية لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لتحديد قدراتها وإمكانياتها قصد تبني البديل الاستراتيجي المناسب وفي الوقت المناسب.

الختام

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب.

- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (حالات ونماذج تطبيقية)، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- إلهام فخري طمليه، استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية النمو)، ط1، عمان، 2011.
- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003.
- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- زكريا مطلق الدوري الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2012.
- غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، ط1، دار الراية، عمان، 2013.
- محمد أحمد عبد النبي، إدارة التسويق، ط1، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- محمد حسين العيساوي وآخرين، الإدارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الموافق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق (مدخل استراتيجي)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- محمد عشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2010.
- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق (منظور متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
- محمود محمد جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- نادية المعارف، الإدارة الاستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- ناصر داداي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية الداخلة والمفاهيم والعمليات، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

قائمة المراجع

- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم...العمليات)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
- يوسف حمدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008.
- 2- الرسائل والأطروحات.
- أسامة دخان، الحصص السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة (دراسة ميدانية: شركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية)، ماجستير في الأسواق المالية، جامعة حلب، 2008.
- إيمان غرزولي، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة k-Plast سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
- خديجة عبابسة، دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة مجمع بن حمادي الصناعي برج بوغريج للفترة 2001-2008)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
- سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ، 2004.
- سوما على سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2007.
- عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات النمو (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- علي غازيبان، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
- العيد فراحتية، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه (دراسة حالة: شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة، الشركة الجزائرية للالمنيوم بالمسيلة، شركة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير ، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
- فطيمة بزغي، دراسة استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، بآئنة، 2009.
- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير ، فرع التسويق، جامعة المسيلة، 2007.
- مريم حيمر، دور استراتيجتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة : مؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة -)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013.
- ناصر شافي الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

قائمة المراجع

• نبيلة جميعع، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية (دراسة ميدانية في مؤسسة Houdnalait بالمسيلة ومؤسسة condor للإلكترونيات ببرج بوعرييج)، مذكرة ماجستير في العلوم تجارية، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

• نوال بوكريطة، أثر الإتصال على الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية في دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOR WINDS TRAVELS ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، 2011.

3- الملتقيات والمؤتمرات العلمية

• باسل محمد السعيد العبد، مهارات تصميم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS، جامعة الكويت، الكويت، 2005.

• رايح بوقرة، نبيلة جميعع، أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 08/09 نوفمبر 2010. مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا

• محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 08/09 نوفمبر 2010. مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا

• محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012. .

• وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 22 فيفري 2010.

4- المجالات العلمية

• الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر ، العند 07، 2010.

• عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة"، العدد 1، نوفمبر 2001.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-Ouvrages :

- Gerry Johnson et autres, stratégique, 8^é édition, pearsoneducation, paris, 2008.
- Strategor, Politique générale de l'entreprise, structure, décision, identité, 4^é édition, Dunod, paris, 2005.

2- Journaux et revues :

- Richard P.Rumelt, Diversification strategy and profitability, strategic management journal , volume3, issue4 (Oct-Dec 1982),2003.