

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

التخصص: التسويق الإستراتيجي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د.

أثر الإستراتيجية التسويقية على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية -

إشراف: أ.د. زياد أمحمد

إعداد الطالبة: فلووش خيرة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
مكاوي مكي	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	رئيسا
زياد أمحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	مشرفا ومقررا
بركاني عبد الرحمان	أستاذ محاضر-أ-	جامعة معسكر	ممتحنا
البشير صابرينة	أستاذة محاضرة-أ-	جامعة معسكر	ممتحنا
دياب زقاي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	ممتحنا
عريس مختار	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ﴾

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿

صدق الله العظيم

[ البقرة: 32 ]

# شكر وعرفان

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للأستاذ الدكتور زياد أحمد لإشرافه على تأطير هذا البحث وعلى كل ما قدمه من النصائح والإرشادات والتوجيهات لإتمام هذا العمل.

الشكر والإمتنان إلى رئيس مشروع الدكتوراه الأستاذ الدكتور هشماوي كمال، ومدير مخبر "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحث وإبداع" الأستاذ الدكتور كربوش محمد.

كما لاتفوتني الفرصة بالشكر إلى كل من الأستاذة الدكتورة البشير صبرينة، والأستاذ الدكتور مغراوي عبد القادر محي الدين على كل المعلومات المقدمة من طرفهم.

الشكر والتقدير إلى كل أعضاء لجنة المناقشة على تشریفهم لي بمناقشة هذا العمل المتواضع وإثرائه.

وإلى كل من ساهم من بعيد أو قريب في مساعدتنا على إنجاز هذا العمل.

# الإهداء

أهدى هذا العمل إلى

الوالدين الكريمين

جميع أفراد عائلتي

كل الأصدقاء

إلى روح معلمي بعطوش الحبيب رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

وكل من هو أهل للتقدير والإحترام

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
رقم الصفحة	الموضوع
	شكر وعران
	الإهداء
II	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ - ظ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار العام للإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للإستراتيجية التسويقية
3	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية
8	المطلب الثاني: ماهية الإستراتيجية التسويقية
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإستراتيجية التسويقية
14	المطلب الرابع: معايير قياس الإستراتيجية التسويقية
15	المبحث الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية
16	المطلب الأول: تحديد الأهداف التسويقية
18	المطلب الثاني: مرحلة التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT)
19	المطلب الثالث: تقييم الموارد المتاحة
19	المطلب الرابع: توزيع الموارد التسويقية
19	المبحث الثالث: العناصر المكونة للإستراتيجية التسويقية

21	المطلب الأول: التجزئة
23	المطلب الثاني: الإستهداف
25	المطلب الثالث: التموقع
28	المبحث الرابع: إستراتيجيات المزيج التسويقي
30	المطلب الأول: إستراتيجية المنتج
32	المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير
36	المطلب الثالث: إستراتيجية الترويج
38	المطلب الرابع: إستراتيجية التوزيع
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء، خصائصه، تحدياته
49	المطلب الثاني: مصادر ومحددات الأداء
52	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
54	المطلب الرابع: نماذج الأداء
56	المبحث الثاني: الاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
56	المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة
58	المطلب الثاني: أهداف التنمية المستدامة
59	المطلب الثالث: مراحل إدماج التنمية المستدامة في المؤسسات
71	المطلب الرابع: دوافع تبني أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات
62	المبحث الثالث: المفهوم العام للأداء المستدام
62	المطلب الأول: تعريف الأداء المستدام
64	المطلب الثاني: محددات الأداء المستدام

68	المطلب الثالث: مرتكزات الأداء المستدام
69	المطلب الرابع: عناصر الأداء المستدام
71	المبحث الرابع: قياس الأداء المستدام
71	المطلب الأول: أبعاد ومؤشرات الأداء المستدام
77	المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء المستدام
85	المطلب الثالث: نظام قياس وإدارة الأداء المستدام
89	المطلب الرابع: إدارة الأداء المستدام
91	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	
93	تمهيد
94	المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
94	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
96	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
96	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
97	المطلب الرابع: المشاكل التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
98	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
98	المطلب الأول: نموذج الدراسة والتعاريف الإجرائية
99	المطلب الثاني: عينة الدراسة
100	المطلب الثالث: جمع بيانات الدراسة
102	المطلب الرابع: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
104	المبحث الثالث: معالجة وتقييم البيانات
104	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
106	المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية
107	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

## فهرس المحتويات

113	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
128	المبحث الرابع: فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
128	المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة
131	المطلب الثاني: اختبار الفرضية العامة
133	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الفرعية
139	خلاصة الفصل
141	خاتمة عامة
148	المراجع
174	الملاحق

# قائمة الجداول، الأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
69	عناصر الأداء المستدام	الجدول رقم (01)
95	التصنيف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الجدول رقم (02)
102	درجات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم (03)
102	مجالات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم (04)
103	أسماء المحكمين للإستبيان قيد الدراسة	الجدول رقم (05)
107	يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعد إستراتيجية المنتج	الجدول رقم (06)
108	يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعد إستراتيجية التسعير	الجدول رقم (07)
108	يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعد إستراتيجية الترويج	الجدول رقم (08)
109	يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعد إستراتيجية التوزيع	الجدول رقم (09)
109	يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعد الأداء الإقتصادي	الجدول رقم (10)
110	يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعد الأداء الإجتماعي	الجدول رقم (11)
110	يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعد الأداء البيئي	الجدول رقم (12)
111	يوضح صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد الإستراتيجية التسويقية	الجدول رقم (13)
111	يوضح صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد الأداء المستدام	الجدول رقم (14)
112	يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)	الجدول رقم (15)
112	قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان	الجدول رقم (16)
113	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (17)
114	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول رقم (18)
114	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (19)
115	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (20)
115	توزيع أفراد العينة حسب نشاط المؤسسة	الجدول رقم (21)
116	توزيع أفراد العينة حسب تصنيف المؤسسة	الجدول رقم (22)
116	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد إستراتيجية المنتج	الجدول رقم (23)

قائمة الجداول والأشكال

118	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد إستراتيجية التسعير	الجدول رقم (24)
119	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد إستراتيجية التسعير	الجدول رقم (25)
121	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد إستراتيجية التوزيع	الجدول رقم (26)
122	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الأداء الاقتصادي	الجدول رقم (27)
124	المتعلقة ببعد نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الأداء الاجتماعي	الجدول رقم (28)
126	المتعلقة ببعد نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الأداء البيئي	الجدول رقم (29)
128	الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي لنموذج الدراسة	الجدول رقم (30)
129	الصدق التمييزي	الجدول رقم (31)
130	معامل التحديد $R^2$	الجدول رقم (32)
131	معامل حجم الأثر (F-Square)	الجدول رقم (33)
131	نتيجة الفرضية العامة	الجدول رقم (34)
133	نتيجة الفرضية الفرعية الأولى	الجدول رقم (35)
134	نتيجة الفرضية الفرعية الثانية	الجدول رقم (36)
136	نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة	الجدول رقم (37)
137	نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة	الجدول رقم (38)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
5	أبعاد الإستراتيجية	الشكل رقم (01)
7	مستويات الإستراتيجية	الشكل رقم (02)
11	العناصر المرتبطة بالإستراتيجية التسويقية	الشكل رقم (03)
16	ألية إعداد الإستراتيجية التسويقية	الشكل رقم (04)
18	الشكل رقم (5): مخطط تحليل (SWOT)	الشكل رقم (05)
20	عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية	الشكل رقم (06)
27	عملية تحديد الموقع	الشكل رقم (07)
28	عملية تجزئة السوق والاستهداف والموقع stp	الشكل رقم (08)
29	عناصر الإستراتيجية التسويقية	الشكل رقم (09)
38	إستراتيجية الدفع و السحب	الشكل رقم (10)
40	العوامل المؤثرة على إستراتيجية التوزيع	الشكل رقم (11)
47	الأداء في المؤسسة	الشكل رقم (12)
48	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	الشكل رقم (13)
51	الأداء الخارجي والداخلي	الشكل رقم (14)
58	الأبعاد الثلاثة للإستدامة	الشكل رقم (15)
59	أهداف التنمية المستدامة	الشكل رقم (16)
68	مرتكزات الأداء المستدام	الشكل رقم (17)
71	أبعاد الأداء المستدام	الشكل رقم (18)
79	الخط الأساسي الثلاثي	الشكل رقم (19)
81	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (20)
83	ملاحم سكانديا "Skandia Navigator"	الشكل رقم (21)
87	نموذج عملية لتطوير وتنفيذ نظام قياس وإدارة الأداء المستدام	الشكل رقم (22)
89	إدارة الأداء المستدام	الشكل رقم (23)
96	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الشكل رقم (24)
98	نموذج الدراسة	الشكل رقم (25)
101	الأجراءات المنهجية لبناء أدوات قياس دقيقة	الشكل رقم (26)

قائمة الجداول والأشكال

113	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم(27)
114	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم(28)
114	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم(29)
115	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم(30)
115	توزيع أفراد العينة حسب نشاط المؤسسة	الشكل رقم(31)
116	توزيع أفراد العينة حسب تصنيف المؤسسة	الشكل رقم(32)
117	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى إستراتيجية المنتج	الشكل رقم(33)
119	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى إستراتيجية التسعير	الشكل رقم(34)
120	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى إستراتيجية الترويج	الشكل رقم(35)
122	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى إستراتيجية التوزيع	الشكل رقم(36)
124	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء الإقتصادي	الشكل رقم(37)
125	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء الإجتماعي	الشكل رقم(38)
127	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء البيئي	الشكل رقم(39)
129	الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي	الشكل رقم(40)
132	نتيجة الفرضية الرئيسية	الشكل رقم(41)
133	نتيجة الفرضية الفرعية الأولى	الشكل رقم(42)
135	نتيجة الفرضية الفرعية الثانية	الشكل رقم(43)
136	نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة	الشكل رقم(44)
138	نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة	الشكل رقم(45)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
174	الإستبيان	الملحق رقم (01)
179	قائمة المحكمين للإستبيان	الملحق رقم (02)
180	مخرجات SPSS	الملحق رقم (03)
194	قانون رقم 02-17	الملحق رقم (04)

# المقدمة العامة

# المقدمة العامة

## مقدمة

أصبح التسويق أحد الأسس التي يمكن أن تجعل العمل مربحًا في العصر الحديث ومن أهم المجالات الوظيفية الحيوية التي لها دور حاسم في المؤسسات. يبدو من السهل وصفه ولكن من الصعب للغاية ممارسته (Dzisi & Ofori, 2014). ويلعب قطاع التسويق دورًا رئيسيًا في تحقيق خطة العمل (Annafi & al, 2021)، لقد حظي دور التسويق في شرح أداء أعمال المؤسسات باهتمام كبير وأصبحت الحاجة إلى ربط التسويق بأداء الأعمال أكثر إلحاحًا حيث اضطر المسوقون إلى الدفاع عن قيمة أنشطتهم وميزانياتهم (Notta, 2014). يحاول المسوقون دائمًا التعرف على الفرص والتهديدات الجديدة التي تقدمها البيئة التسويقية باستمرار، وفي الوقت نفسه يدركون أهمية المراقبة المستمرة لتلك البيئة والتكيف معها والتحدي الرئيسي الذي يواجهونه اليوم هو التفكير بشكل أخلاقي حول كيفية تلبية التسويق لاحتياجات معظم سكان العالم من أجل مستوى معيشة أفضل ولاغتنام الفرص الجديدة الناشئة ولضمان النمو مع التنمية المستدامة، حيث أن إستراتيجية إدارة التسويق هي أداة حقيقية للتنمية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Ardjouman & Asma, 2015). يركز التسويق الإستراتيجي على نقاط القوة الحالية للمؤسسة، بالإضافة إلى نقاط القوة المحتملة التي يمكن أن تصل إليها في المستقبل. في حين تركز إدارة التسويق على تحقيق أهداف العمل من خلال إيجاد المزيج التسويقي المناسب، فإن التسويق الإستراتيجي يهتم بتقديم قيمة أفضل للعملاء مقارنة بمنافسيه من خلال معرفة ما هي المؤسسة حاليًا وما يجب أن تصبح عليه في المستقبل. يتم قبول الإستراتيجية التسويقية على نطاق واسع باعتبارها المفهوم الأساسي في مجال التسويق الإستراتيجي (Finoti & al, 2019). يتم استخدام التسويق الإستراتيجي كمفهوم موجه نحو العملاء بشكل عميق ويركز على الرؤية طويلة المدى للإدارة العليا للميزة التنافسية من خلال ابتكار المنتجات، وتكون الوظائف الأخرى خاضعة تمامًا لهذه العملية (Ayuba & Kurfi, 2013). من أجل تحقيق النجاح يجب أن يكون لدى المؤسسة إستراتيجية عمل واضحة تدعمها إستراتيجيات تنظيمية أخرى (Al-Surmi, Cao, & Duan, 2020)، وتعتبر الإستراتيجية التسويقية بناء يقع في القلب المفاهيمي لمجال التسويق الإستراتيجي وهو أمر أساسي لممارسة التسويق (Morgan & al, 2019). الغرض الرئيسي من وجود أي مؤسسة هو تلبية احتياجات العملاء المستهدفين المختارين لتحقيق الربح والحفاظ على نمو الأعمال، ولكي يحدث ذلك لا بد من وجود إستراتيجية تسويقية فعالة وبدونها ستعاني المؤسسة من مشكلة انخفاض هامش الربح، انخفاض العائد على الاستثمار، انخفاض العائد على الأصول وانخفاض الحصة السوقية (Sunday &

## المقدمة العامة

(Ayuba, 2017). تعتبر اليوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم العامل الرئيسي للبلدان النامية التي تحاول إحياء بنيتها الاقتصادية (Sattari & Mehrabi, 2016). تدير المؤسسة أربعة جوانب وظيفية عامة وهي التسويق، الموارد البشرية، الإنتاج والتمويل ويتم دمج هذه الجوانب الوظيفية الأربعة في إستراتيجيتها لتحقيق رؤية المؤسسة ومهمتها مما تقوم الإستراتيجية التسويقية ببناء صياغة إستراتيجيتها على وظيفة التسويق، إلى جانب تحليل العوامل الخارجية أو المنافسة (Heryadi & al, 2023). أن الإستراتيجية التسويقية هي أداة مهمة لأي مؤسسة صغيرة ومتوسطة للبقاء في بيئة السوق التنافسية ومحركًا لخلق القيمة للعملاء والقدرة التنافسية (Moreno-Gómez & al, 2023). صياغة الإستراتيجية التسويقية تلعب دوراً هاماً في تنفيذها (Hachemaoui & Taleb, 2019). حيث أصبح التنفيذ من أهم القضايا التي تواجه متخذي القرار في المؤسسات والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية كونها إحدى ركائز الأداء الجيد وتحقيق الأهداف المسطرة (Bouachera & Hachemaoui, 2021). أكدت العديد من الدراسات ان سبب فشل الإستراتيجية التسويقية هو سوء التنفيذ (Malshe & al, 2022)، يعد تنفيذها أحد مفاتيح الأداء الناجح والجيد للمؤسسات غير أنها تتطلب إعطاؤها أهمية أكبر ووقتاً أطول كما أنها عملية معقدة جداً تتضمن عوامل كثيرة (BOUACHERA & HACHEMAOUI, 2022, p. 519)، أي أن التنفيذ الفعال المخطط لها هو المحرك الرئيسي لأداء المؤسسة (Morgan & al, 2012) (Ishaq & Hussain, 2016)، (Bahador, 2019). يجب على المؤسسات أن تأخذ في الاعتبار سلوك المستهلكين في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، واعتباره جوهرها (Guo & Xu, 2023).

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدداً كبيراً من المشكلات كصعوبة في تطبيق الإستراتيجيات التي من شأنها تعزيز أداء أعمالها (Ebitu & Tom, 2016)، حيث أصبحت ملزمة على مزاوله نشاطات مستدامة لتحقيق التوازن في أدائها البيئي والاقتصادي والاجتماعي. من المؤكد أن الإستراتيجية التسويقية يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في أداء المؤسسات (Nguru & al, 2016) (Shaw, 2012)، كما يجب تحليلها ومعالجتها بعناية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، كونها تعد من أهم القضايا التي يجب دراستها بعناية من أجل تحسين الأداء وضمان النمو المستدام للمؤسسات نظراً لضرورات الأعمال المستقبلية المتعلقة بالاستدامة والاعتراف المتزايد بشرعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يقترح بوميرنج وآخرون إضافة "الكوكب والناس" إلى إطار المزيج التسويقي الأصلي من أجل تعزيز فعالية الإطار المعاصر (Dzisi & Ofosu, 2014). وأجبرت العديد من المؤسسات على إعادة التفكير وتكييف إستراتيجياتها للبحث عن

## المقدمة العامة

فلسفات جديدة وتقنيات إدارية مبتكرة لتحسين وضعها التنافسي وأدائها (Mohd & al, 2013). عندما يتم توجيه سلوكيات الإدارة اتجاه الإستراتيجيات التسويقية في الاتجاه الصحيح، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أي أن الإستراتيجية التسويقية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي (Mohd & al, 2013, p. 47)، (Awodele & al, 2020, p. 1089)، (عبد الله و آخرون، 2019)، (Pourhosseini & Shahrokh, 2013, p. 28)، (Asaad & al , 2018)، (Sunday & Ayuba, 2017). لم يعد البعد المالي وحده كافيا لوصف الأداء. ويجب أن تلعب أبعاد أخرى دوراً لتمثيل الطبيعة المتعددة الأبعاد لهذا المفهوم (OUBAL, 2022, p. 65)، لذلك المؤسسة ملزمة بإعادة التفكير في أساليب إدارتها من أجل تحسين أدائها، وهذا لتعزيز موقعها الإستراتيجي على مستويات مختلفة لأن الأداء الذي يركز على المؤشر المالي يبدو غير مناسب نظرا لتعدد أبعاده، والمتطلبات الجديدة لأصحاب المصلحة التي تتجاوز متطلبات المساهمين لم تعد تعتبر وظيفة إنتاجية بسيطة فإن استدامتها تعتمد على أدائها الشامل (متعدد المعايير)، الذي يدمج أهداف التنمية المستدامة (Zehaira, 2022, p. 259). في السنوات الأخيرة، أصبحت قضايا الاستدامة ذات أهمية إستراتيجية لصانعي القرار الإداري حيث تواجه المؤسسات تدقيقاً متزايداً من موظفيها وعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين الذين يركزون على جهودهم للمشاركة في مبادرات الاستدامة وعلى نحو مماثل، تشير الأبحاث الناشئة في مجال التسويق إلى أن المؤسسات قادرة على استخلاص فوائد الأداء من تبني إستراتيجيات التسويق المستدامة ومع ذلك، فقد قامت أبحاث قليلة بدراسة دوافع ونتائج إستراتيجيات التسويق المستدامة في البيئات الدولية (Zeriti & al, 2014)، أي لا تزال الأبحاث النظرية والتجريبية حول التسويق المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير منتشرة على نطاق واسع لذلك ينبغي ترسيخ الاستدامة في جدول أعمال التسويق (Rudawska, 2019). ومع ذلك، فإن تطوير العمليات التجارية المستدامة واستدامتها يمكن أن يكون مهمة صعبة، لأنها تتطلب إجماعاً واسعاً وجهوداً جماعية من جميع أصحاب المصلحة. يجب على لصانعي القرار عرض أفكار الاستدامة التي يمكن أن تنشط النية السلوكية للموظفين اتجاه الحفاظ على البيئة لتحسين الأداء المستدام (Dey & al, 2022). وفي الواقع، يمكن اعتبار الأداء المستدام للمؤسسات بمثابة إستراتيجية تنافسية (Weinmayer & al, 2023)، ويعد أحد المجالات ذات الصلة بالتنفيذ الإستراتيجي المتسق، ومجالاً متميزاً من الدراسات التي تستحق تركيزاً أكبر لفهم ديناميكيات الإدارة والتحديات والإنجازات (Mamede, 2019, p. 28)، فهو مفهوم يصعب فهمه نظرا لتعدد أبعاده (Zehaira, 2022, p. 259)، أي تتمثل

## المقدمة العامة

الصعوبة التي تواجهها المؤسسات في قياس التفاعلات بين أبعاد الأداء المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Hamhami & Smahi, 2012, p. 23).

وعلى النقيض من النهج الأحادي البعد، تتمتع النهج العالمية بميزة التركيز ليس على عامل واحد، بل على عدد كبير من العوامل التي يمكن أن تفسر أداء المؤسسة. كما أنه في البحث عن الأداء المستدام، من المهم أن نأخذ في الاعتبار تأثير القرارات التي تتخذها المؤسسة بشأن حماية البيئة، والسيطرة على الموارد، والنتائج الاقتصادية المرضية لجميع أصحاب المصلحة، والتحدي الذي ينبغي مواجهته هو تحسين البيئة دون تدهور الأداء الاقتصادي (AKRICH & OUABOUC, 2017, p. 5). باحثو التسويق مستعدون لتحسين الحلول المستدامة من خلال موازنة مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين (IŠORAITĚ & al, 2022). وهذا يتطلب من رجال الأعمال معرفة المزيد عن المزيج التسويقي الصحيح المستخدم للتأثير على المستهلكين من أجل الحفاظ على حسن سير أعمالهم (Dewi & al, 2023). ومع ذلك، يوجد حاليًا نقص في الأبحاث المنشورة حول الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات التي تركز على خلق القيمة الاجتماعية (Mitchell, 2011)، لقد لعب الميل إلى خلق القيمة بطريقة مستدامة دورًا مهمًا في إستراتيجيات المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق أداء عالي الجودة مع احترام الموارد الطبيعية (Hristov & Chirico, 2019). إن تزايد القضايا البيئية والاختلافات الاقتصادية والثقافية والإطار التنظيمي والاهتمام الكبير بالمسؤولية الاجتماعية، أجبرت المؤسسات على مواجهة تحدي الاستدامة. ومن ثم فإن تبني إستراتيجية تسويقية مناسبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق أصبح مبدأ مهمًا في قبول المؤسسات (Taherdangkoo & al, 2017). هناك عدة أسباب تبرر دراسة أنشطة الاستدامة التي تقوم بها المؤسسات في مجال التسويق، وعلى الرغم من الأهمية العالمية المتزايدة لقضايا الاستدامة فقد تناولت أبحاث قليلة قضايا استدامة الإستراتيجية التسويقية في البيئات الدولية (Zeriti & al, 2014). انخراط المؤسسات في سلوك مستدام لتحسين المجتمع وحياة أصحاب المصلحة دعمًا لمنطق الاستدامة ولكن أيضًا لتعزيز النتائج المتعلقة بالتسويق على المدى الطويل مثل صورة المؤسسة. إن إدارة الاستدامة بشكل كلي تمثل تحديًا وتتطلب إطارًا إداريًا سليمًا يدمج الأداء البيئي والاجتماعي مع أداء الأعمال الاقتصادية (Sebhatu, 2009).

## المقدمة العامة

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إستراتيجيات تسويقية متنوعة لتحقيق أهدافها التجارية والإستراتيجية ولكن هذه الدراسة ركزت فقط على الإستراتيجية التسويقية الرئيسية مثل إستراتيجية المزيج التسويقي (Azra & Ummah, 2021, p. 16)، وأكد العديد من الباحثين (McCole, 2004; Hakansson and Waluszewski, 2005; Zineldin and Philipson, 2007; Akroush, 2010) نموذج المزيج التسويقي أحد المفاهيم الأساسية في نظرية التسويق ولا يزال صالحًا لمكونات الإستراتيجية التسويقية (Akroush M. N., 2012, p. 53). يعتبر الأداء مصطلحا فنيا ويبقى دائما مجال خصبا للدراسة والبحث نظرا لارتباطه الوثيق والمتمين بجميع المتغيرات والعوامل البيئية، أما الأداء المستدام هو مفهوم حديث و متميز.

### 1. إشكالية الدراسة

الإستراتيجية التسويقية هي العمود الفقري للمؤسسة هدفها زيادة حصتها السوقية وبالتالي تعزيز الأداء الاقتصادي لها، ونتيجة النقاش العالمي الذي نشأ في السنوات الأخيرة بكيفية دمج مبادئ الاستدامة على مستوى الأعمال، أصبح أداء المؤسسات لا يقاس بالأداء التقليدي (المالي) وإنما بات يقاس بالأداء الاجتماعي والبيئي. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في مدى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقييم إستراتيجية تسويقية ملائمة ومرنة وذلك من خلال تنمية مزيجها التسويقي بحيث يكون مناسب ويتوافق مع الأهداف المسطرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتمثلة في تطوير أدائها وهو ما يساهم في تعزيز الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) كون معظم المؤسسات أصبحت تهتم بتحقيق الأهداف الاقتصادية متناسبة مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية. انطلاقا مما سبق يمكن صياغة سؤال الإشكالية الرئيسي كالتالي:

ما تأثير الإستراتيجية التسويقية من المنظور التشغيلي على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يمكن أن ينعكس تنفيذ الاستراتيجية التسويقية إيجابيا على الأداء المستدام؟
- هل تملك المؤسسات المبحوثة إستراتيجية تسويقية مناسبة لضمان الأداء المستدام؟
- ماهي طبيعة علاقة الارتباط بين الإستراتيجية التسويقية والأداء المستدام؟

## المقدمة العامة

### 2. فرضيات الدراسة

استكمالاً لمتطلبات البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة:** الإستراتيجية التسويقية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

ويتفرع عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية 1:** إستراتيجية المنتج لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

**الفرضية 2:** إستراتيجية السعر لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

**الفرضية 3:** إستراتيجية الترويج لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

**الفرضية 4:** إستراتيجية التوزيع لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

### 3. أهداف الدراسة

تسعي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التعرف على أبعاد الأداء المستدام ومدى ارتباطه بالإستراتيجية التسويقية التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دراسة وتحليل تأثير الإستراتيجيات التسويقية المختلفة (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع) على الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛
- إمكانية تبني أفكار إبداعية تساهم في تطوير القدرات على المدى الطويل؛
- تقديم التوصيات لصناع القرار والمسوقون لتحسين إستراتيجيات التسويق بما يساهم في تعزيز الأداء المستدام لصالح المؤسسات محل الدراسة.

## المقدمة العامة

### 4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية في حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهمية الإستراتيجية التسويقية في بقاء ونمو المؤسسة وقياس مدى تأثيرها على الأداء المستدام، يمكن للمؤسسات تحسين إستراتيجياتها بما يضمن تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. هذا الفهم يمكن أن يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق فوائد اقتصادية مستدامة.

### 5. منهجية الدراسة

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي طريقة تقوم بجمع البيانات، تنظيمها، تصنيفها، تحليلها وتفسيرها لإيجاد حل للمشكلات الحالية، حيث تم الاستناد في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في محاولتنا لمسح مختلف التعاريف والمفاهيم التي تمس متغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والأطروحات والمدخلات والمقالات. والمنهج التحليلي من أجل التعليق والتعقيب على ما تم وصفه، ولتحليل الجداول والأشكال الواردة في الجزء التطبيقي المتعلقة بتحليل بيانات الاستبيان الموجهة للعينة المستهدفة باستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، بالاستعانة بالبرامج الإحصائية (EXCEL)، (SPSS.V 27)، (SMART PLS 4).

### 6. حدود الدراسة

من حيث الموضوع: يتمثل الموضوع الدراسة في معرفة أثر الإستراتيجية التسويقية على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

من حيث البعد المكاني: وهو يتعلق بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الغرب الجزائري.

من حيث البعد الزمني: ويتمثل في الوقت المستغرق لإنجاز هذه الدراسة بدءا من اختيار العنوان البحث وجمع المراجع التي يتم الاعتماد عليها، إلى إعداد البحث سواء في الجانب النظري أو التطبيقي بداية من التسجيل الثالث الذي تم فيه تغيير موضوع الدراسة (2020-2024).

## المقدمة العامة

### 7. مبررات اختيار الموضوع

لكل دراسة نقاط مميزة تشجع صاحبه على الاهتمام به، ومن بين المبررات والدوافع التي جعلتنا نهتم بالموضوع ونعطيه قيمة خاصة، هي:

- قلة الدراسات والإسهامات العلمية في هذا المجال في الأدبيات الأجنبية والعربية على وجه التحديد، وهذا ما أوجد دافعا ورغبة متنامية في سد جزء من الفجوة وذلك من خلال البحث والتعمق أكثر في الجانب النظري ومحاولة القيام بدراسة ميدانية في مجتمعنا، واعتبار الموضوع لم يستند من فضول أوساط البحث الجزائرية؛

- إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا العلمي، خاصة وانه يتناول الحديث عن الإستراتيجية التسويقية والتي تعتبر كعامل أساسي لنجاح عمل أي مؤسسة، واعتقادنا بأنها مصدر الأداء المتميز والمستدام؛

- الرغبة الشخصية في التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطريقة سيرها، مع معرفة الأسباب الحقيقية وراء انخفاض أداء العديد منه؛

- تسليط الضوء ولفت انتباه الباحثين وصناع القرار خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التركيز على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بطريقة فعالة، واعتبارها سبيلا لتحقيق الأداء المنتظر؛

- التوجه الحديث للمؤسسات نحو الاهتمام بالأداء المستدام؛

- تزويد المكتبة العربية بمرجع علمي يمكن الاستناد عليه في الدراسات القادمة.

### 8. هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية، فصلين نظريين وفصل تطبيقي. بالنسبة للفصل الأول يعالج المتغير المستقل حيث حاولنا التطرق إلى الإطار النظري للإستراتيجية التسويقية وذلك من خلال إبراز مفهومها، أهميتها، أنواعها ومعايير قياسها كما تطرقنا إلى مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية والعناصر المكونة لها، وفي الأخير ناقشنا إستراتيجيات المزيج التسويقي.

## المقدمة العامة

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للإداء المستدام وتم تقسيمه هو الآخر إلى أربعة مباحث، أي لمسنا فيه عموميات حول الأداء والاستدامة في المؤسسات كما تطرقنا أيضا إلى مفهوم للأداء المستدام ونماذج قياسه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وخصص الفصل الثالث والأخير للإطار التطبيقي للدراسة، حيث تطرقنا فيه لدراسة ميدانية حول آراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقمنا بمناقشة المنهجية المتبعة في الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذلك عرض الوصف الإحصائي لخصائص للعينة ثم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

كما مهدنا للدراسة بمقدمة عامة، وأنهيناها بخاتمة عامة تضمنت أبرز النتائج وأهم التوصيات والاقتراحات.

**9. الدراسات السابقة**

تعتبر الدراسات السابقة من أهم أجزاء البحث العلمي، وبمثابة ركيزة رئيسة للبناء النظري، تم التطرق إلى بعض جوانب الموضوع من خلال المقالات والأطروحات التالية:

### **01- دراسة ( Engin Ozgul et Mehmet Koksall , 2007 )**

#### **The relationship between marketing strategies and performance in a economic crisis**

تسعى هذه دراسة إلى معرفة كيفية تأثير الإستراتيجيات التسويقية على الأداء بشكل عام خلال أوقات الأزمة الاقتصادية. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الموزع على 172 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم بتركيا (قطاع الصناعي). وتوصلت النتائج الى أن الإستراتيجية التسويقية العامة التي تركز على الترويج فعالة في زيادة أرباح المؤسسة، والتي تركز على كل من المنتج والترويج لها تأثير مفيد على المبيعات، والتخصص في الترويج والتوزيع له تأثير إيجابي على حصتها في السوق.

### **02- دراسة ( Gbolagade Adewale et al ,2013 )**

#### **Impact of Marketing Strategy on Business Performance A Study of Selected Small and Medium Enterprises (Smes) In Oluyole Local Government, Ibadan, Nigeria.**

تبحث هذه الدراسة في تأثير الإستراتيجية التسويقية على أداء الأعمال مع إشارة خاصة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا. تم جمع البيانات من (103) مستجيبين. والأداة المستخدمة في هذه الدراسة هي الاستبانة المغلقة. تم استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لتحليل البيانات بمساعدة (SPSS). وأظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (أي المنتج والترويج والمكان والسعر والتعبئة والتغليف

## المقدمة العامة

وخدمة ما بعد البيع) كانت تنبؤات مشتركة مهمة لأداء الأعمال من حيث الربحية وحصص السوق والعائد على الاستثمار والتوسع. تم تقديم توصية لمشغلي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج منتجات عالية الجودة؛ فرض أسعار تنافسية، الوضع المناسب، استخدام حزمة جذابة للمنتج، المشاركة في خدمة ما بعد البيع وتقديم مزايا وظيفية مميزة أخرى للمستهلكين.

**03 - دراسة ( Daniel Ofori and Smile Dzisi , 2014 )**

### **Marketing Strategies and the Performance of SMEs in Ghana**

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الإستراتيجيات التسويقية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غانا من حيث ربحيتها والوعي بالعلامة التجارية وحصتها في السوق. تم جمع البيانات من خلال منهجية البحث المسحي. تم أخذ عينة عشوائية تتكون من 363 مؤسسة. تشير النتائج الإجمالية لهذه الدراسة إلى أن التسويق الإستراتيجي هو محرك لتحديد المواقع التنظيمية في بيئة ديناميكية، وأنه يساعد على تعزيز تطوير منتج أو خدمة جديدة للأسواق الحالية. كما بينت النتائج أن هناك نقص في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسويق منتجاتهم. كما أوصى الباحثين بضرورة تبني هذه المؤسسات المزيد من أساليب الحديثة في التسويق لتحسين منتجاتها.

**04 - دراسة ( JAPHETH NZUMA KISU, 2015 )**

### **EFFECT OF MARKETING STRATEGIES ON THE PERFORMANCE OF SEED COMPANIES IN KENYA.**

تمحورت هذه الدراسة حول تحديد تأثير الإستراتيجيات التسويقية على أداء مؤسسات البذور في كينيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم توزيع الاستبيان على 112 مؤسسة. وتوصلت النتائج إلى العوامل المسؤولة عن تحسين الأداء لمؤسسات البذور في كينيا هي التسعير، الافراد، العملية، المكان، المنتج وإستراتيجيات الترويج. كما أشار الباحث إلى وجود إستراتيجيات تلعب دورا مهما في تحسين الأداء (زيادة متوسط حقوق الملكية التجارية، رضا العملاء، الولاء) لأن المتغيرات المستقلة ساهمت فقط ب 82.5% من أداء مؤسسات البذور وأكد الباحث أن الإستراتيجية التسويقية لها علاقة مباشرة ببقاء المؤسسات.

## المقدمة العامة

### 05 - دراسة (Reynaldo Cunha and Thelma Rocha ,2015)

#### Export Marketing Strategy and Performance among Micro and Small Brazilian Enterprises

تناولت هذه الدراسة تأثير الإستراتيجية التسويقية على مشاريع التصدير التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر في البلدان الناشئة والبرازيل على وجه التحديد، وتهدف إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة مباشرة بين إستراتيجيات التسويقية ونتائج الأداء وتقييم تأثير التسويق والإستراتيجيات التسويقية التصديرية على الأداء. أجري مسح تجريبي على 173 مؤسسة صغيرة ومتوسطة البرازيلية في مختلف القطاعات. وأجري تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وأظهرت النتائج أهمية أنشطة التسويق في تشكيل أداء صادرات للمؤسسات. وذلك بشكل أساسي من خلال تكيف الأسعار مع الأسواق المستهدفة، كما أظهرت النتائج أيضا أن الكفاءة الدولية للمؤسسة لها تأثير على الأداء التصدير.

### 06- دراسة (Nashwan Abdullah Saif , 2015)

#### How does marketing strategy influence firm performance? Implementation of marketing strategy for firm success .

تهدف هذه الدراسة الى دعم العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية والأداء العام للمؤسسة. وذلك من خلال توحيد المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع بالأداء العام للمؤسسة وبشكل أكثر تحديد مبيعات المؤسسة وعملائها والأداء المالي وقام بتوضيح العلاقة بين المتغيرات المعتدلة وتتمثل في تجانس ودورة حياة المنتج والكثافة التنافسية مع الأداء الشامل. أظهرت نتائج الدراسة أن توحيد المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع يؤثر بكل مباشر على قدرات المؤسسة (المبيعات، العملاء، الاداء المالي)، أي أن جميع المتغيرات المدروسة في هذه الظاهرة سيكون لها تأثير على الأداء الكلي للمؤسسة. وأوصي الباحث إعادة اختبار نموذج البحث أو تطويره أو التوسع من خلال إضافة متغيرات جديدة.

### 07- دراسة (وائل علي رفيق نطيف، 2016)

#### أثر الإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.

تهدف إلى التعرف على أثر إستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية، وذلك من خلال محاولة التعرف على أهم الإستراتيجيات التسويقية التي تتبعها هذه المنظمات. ولتحقيق هذا الهدف اختبرت خمس قطاعات من الصناعات التحويلية في المنظمات الصغيرة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع

## المقدمة العامة

البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (404) مبحوثا من أصحاب ومديري المنظمات الصغيرة، أخضعت الاستبانة للتحليل باستخدام SPSS. وأظهرت النتائج أن هناك أثر طردي إيجابي للإستراتيجيات التسويقية (إستراتيجية المزيج) على الأداء التسويقي (المقياس المالي، سلوك المستهلك، التنافسية). مما أوصي الباحث بضرورة توجه المنظمات لتطوير قدراتها في مجالات الإنتاج من خلال استخدام آلات حديثة.

08- دراسة ( Cross Daniel , 2018 )

### EFFECTS OF MARKETING STRATEGIES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة آثار الإستراتيجيات التسويقية على الأداء التنظيمي؛ دراسة لمؤسسة تعبئة الزجاجات النيجيرية كادونا، بما في ذلك إستراتيجية الإنتاج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية الترويج وإستراتيجية المكان، والتي تؤثر في النهاية على الإستراتيجيات التسويقية على الأداء. لقد كانت الإستراتيجية التسويقية محور اهتمام المؤسسات وأداة لتحقيق الأداء العام للمؤسسة. تساهم الدراسة في دعم العلاقة بين عوامل الإستراتيجية التسويقية والأداء العام للمؤسسة. وقد أتاح الاستنباط من الأدبيات الموجودة بناء نموذج مفاهيمي يشرح الأداء العام للمؤسسة. يؤثر الترويج والتسعير والتوزيع وتوحيد المنتجات وتكييفها على المبيعات والعملاء والأداء المالي للمؤسسات. وتشير الدراسة إلى أن التأثير يتم بواسطة نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

09 - دراسة ( Akeem et al ,2018 )

### Effects of MARKETING STRATEGIES on PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM scale ENTERPRISES IN Kogi state

ركزت هذه الدراسة على آثار إستراتيجيات المزيج التسويقي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع الاستبيان على 300 مستجيب. تشير النتائج إلى أن إستراتيجية الترويج ترتبط سلباً وبشكل كبير بأداء المبيعات والربحية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أظهرت النتائج كذلك أن إستراتيجية التوزيع ترتبط بشكل كبير وإيجابي بأداء المبيعات، في حين ترتبط إستراتيجية التسعير بشكل كبير وإيجابي بأداء الربحية للمؤسسات. وخلصت الدراسة إلى أن إستراتيجيات المزيج التسويقي لها تأثير كبير على المبيعات والربحية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المقدمة العامة

### 10- دراسة (Momoh I. Yalo et al,2019)

#### **Effects of Marketing Strategies on the Performance of Small and Medium-Scale Enterprises in Kogi State**

ركزت هذه الدراسة على آثار استراتيجيات المزيج التسويقي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد تصميم البحث المسحي. وتم استخدام العينة الهادفة، وتم اختيار 300 مستجيب. تظهر النتائج أن استراتيجية الترويج ترتبط بشكل سلبي وهام بأداء المبيعات والربحية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تظهر النتائج أيضًا أن إستراتيجية التوزيع ترتبط بشكل كبير وإيجابي بأداء المبيعات؛ في حين ترتبط إستراتيجية التسعير بشكل كبير وإيجابي بأداء ربحية المؤسسات. وخلصت الدراسة إلى أن إستراتيجيات المزيج التسويقي لها تأثيرات كبيرة على أداء المبيعات والربحية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 11- دراسة (Amina Adamu et al , 2019)

#### **Determinants of Sustainable Performance of SMEs: A Proposed Framework**

تقدم هذه الورقة إطارا مفاهيميا يهدف إلى دراسة العوامل التي تؤثر على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. على الرغم من أن عدد الأبحاث التي تركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الأدبيات السابقة تكشف أن هناك ندرة في الدراسات التي تستكشف العوامل التي تؤثر على أداء من منظور الاستدامة، سواء كانت مفاهيمية أو تجريبية. تحدد الدراسة خمسة عوامل ضرورية وقابلة للتطبيق على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والعوامل الخمسة هي الحساسية الأخلاقية، كثافة تبادل المعرفة، الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الحصول على التمويل، الابتكار وقد قدمت نتائج الدراسات السابقة أدلة تجريبية تشير إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى العوامل الخمسة لم تكن قادرة على تحسين عملياتها فحسب، بل أيضًا على تعزيز أدائها المستدام.

### 12 - دراسة (Fitriah et al, 2019)

#### **The Effects of Marketing Mix on Small Fish Farming Business Performance**

تهدف هذه الدراسة إلى التنبؤ بتأثير عوامل المزيج التسويقي على أداء الأعمال في مؤسسات تربية الأحياء المائية صغيرة النطاق في كيلانتان. قام الباحثون بجمع البيانات باستخدام استبيان ذاتي، وتحليلها باستخدام المربعات الصغرى الجزئية الذكية (PLS). أظهرت النتائج أنه باستثناء السعر والترويج، فإن العناصر الأخرى في المزيج التسويقي لم تؤثر على أداء أعمال. تم الاتفاق على العلاقة الإيجابية بين عامل التسعير وأداء الأعمال من قبل الباحثين السابقين. على الرغم من أن جميع المتغيرات لم تكن مستقلة بشكل كبير

## المقدمة العامة

عن أداء الأعمال، فإن نتائج هذه الدراسة ستساهم في مجموعة المعرفة المتعلقة بدراسة التبني خاصة في حالة تربية الأسماك على نطاق صغير. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن عامل التسعير كان له تأثير إيجابي على أداء الأعمال. إلا أن الترويج يؤثر سلباً على الأداء ولو بشكل كبير. قد يكون ذلك بسبب ممارساته الخاطئة المطبقة. كما أوصى الباحث بإجراء أبحاث مستقبلية حول الأسباب التي تجعل عوامل التسعير تسهل تطوير أداء الأعمال، وايضا حول أسلوب الترويج الصحيح الذي يمكن أن يعزز أداء الأعمال للمؤسسة.

### 13 - دراسة ( Chigbata et al, 2020 )

#### Marketing Strategy and Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Anambra State

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية التسويقية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية أنامبرا. وعلى وجه التحديد، العلاقة بين إستراتيجية المنتج وإستراتيجية الترويج وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت هذه الدراسة تصميم البحث المسحي الوصفي. تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لاختبار الفرضيات بمساعدة (SPSS). وكشفت دراسة نتائج الارتباط أن إستراتيجيات تسويق المنتجات والترويج لها علاقة إيجابية ومهمة مع أداء المؤسسات. وأوصى الباحثون بضرورة إعطاء مؤسسات الأعمال الأولوية لإنتاج سلع ذات جودة عالية؛ استخدام الحزمة الجذابة للمنتج والمشاركة في خدمة ما بعد البيع وتزويد المستهلك بمزايا تشغيلية مميزة أخرى.

### 14 - دراسة ( Pedro Mamede, 2020 )

#### UNDERSTANDING AND USE OF SUSTAINABLE PERFORMANCE MEASURES IN SMALL & MEDIUM FIRMS: THE IMPACT OF FAMILY INVOLVEMENT

من منظور أداء استدامة المؤسسات، فإن الغرض من هذه الأطروحة هو دراسة الآثار المترتبة على مشاركة الأسرة في فهم واستخدام مقاييس الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على 65 مؤسسة العائلية البرتغالية. وتظهر النتائج الرئيسية نمطاً ثابتاً مفاده أن مشاركة المؤسسات العائلية تؤثر على الأداء المالي ولكن لها تأثير مختلط على الأداء البيئي والاجتماعي. كما تم تقديم دليل على وجود صلة إيجابية بين الأداء الاجتماعي والمالي. وأخيراً، تم تقديم دليل على وجود صلة إيجابية بين الأداء البيئي والمالي في سياق مزدوج الإدارة.

### Green marketing practices and organizational sustainable performance in developing countries context: an empirical study

على الرغم من ضخامة الأدبيات التي تبحث في دور التسويق الأخضر في تعزيز أداء المؤسسة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تستكشف آثار التسويق الأخضر على الأداء التنظيمي المستدام في سياق البلدان النامية. تستكشف هذه الدراسة أثر تطبيق الإدارة العامة على الأداء التنظيمي المستدام في الصناعات الغذائية الفلسطينية. ولتحقيق هذه الغاية، تم جمع ممارسات جنرال موتورز والبيانات المتعلقة بالأداء التنظيمي المستدام من خلال استبيان وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). تظهر النتائج إستراتيجية متوازنة وغير منظمة شبه جنرال موتورز. علاوة على ذلك، يساهم كل من المنتج الأخضر والتوزيع والتوزيع الأخضر في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسة، في حين أن الترويج الأخضر يعزز الأداء الاقتصادي. كما يتأثر الأداء الاجتماعي بالوضع والتوزيع الأخضر. ومع ذلك، فإن التسعير الأخضر ليس له تأثير كبير على الأداء التنظيمي المستدام. هذه الدراسة هي من بين عدد قليل من الدراسات التي تستكشف تأثيرات جنرال موتورز على الأداء المستدام للمؤسسة في سياق البلدان النامية، مما يضيف قيمة كبيرة إلى الأدبيات من خلال محاولة مواجهة قضايا الأداء المستدام في بيئات الأعمال المعقدة الحالية.

جاءت الدراسة الحالية على ضوء ما تطرقت إليه الدراسات السابقة في حقل الإستراتيجية التسويقية ومجال الأداء المستدام، حيث قدمت هذه الدراسات إطاراً علمياً للطالبة مكنها من اكتساب المعرفة وتكوين فكرة بحثية جيدة ومتعمقة في موضوع الإستراتيجية التسويقية والأقدام المستدام. كما ساهمت هذه الدراسات في توسيع مدارك الطالبة من خلال الاطلاع على الأساليب المستخدمة في الأبحاث السابقة وأساليب التحليل الإحصائي مما يساهم في بلورة وتشكيل إطار علمي لمعالجة موضوع الدراسة. كما مكنت مراجعة الدراسات السابقة للطالبة فرصة الاطلاع على النتائج والاقتراحات السابقة وأخذها بعين الاعتبار، والقدرة على المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتعرف على نقاط التشابه والاختلاف مما ساعدها في اكتشاف الفجوة البحثية ومعالجة الجوانب التي تمثلها.

## المقدمة العامة

### 10. الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة والمراجعة المتأنية من قبل الطالبة إن معظم الدراسات السابقة التي تناولها تم إجرائها في بيئات عربية وأخرى أجنبية، وقد طبقت هذه الدراسات في قطاعات ومجالات مختلفة. تناولت الدراسات السابقة الإستراتيجية التسويقية (نفس الدراسة الحالية) والأداء من الناحية الاقتصادية. أي في دراستنا هذه سوف نقرب الأداء من زاوية الاستدامة ونحاول جمع الأبعاد الثلاثة (الاقتصادي والاجتماعية والبيئي). كل الدراسات السابقة قد أشاره إلى أن الإستراتيجية التسويقية تمت من وجهات نظر مختلفة (الجانب العملي)، حيث ارتبطت بالأداء الاقتصادي او المالي وإهمال الجانب الاجتماعي والبيئي اللذان يساهمان في استدامة المؤسسة لذلك هناك حاجة لتصميم إستراتيجية تسويقية يمكنها التعامل مع المشكلات المتعلقة بتحديد الأهداف والغايات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، على الرغم من أن كل الدراسات اتفقت أن الإستراتيجية التسويقية لها أثر على الأداء الاقتصادي. لهذا السبب فضلنا تناول كل أبعاد الأداء المستدام واعتمدنا نموذج الثلاثية الذي يأخذ بالبعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. تميزت الدراسة الحالية في استهداف القطاع الخاص (صناعي خدماتي تجاري) الذي يعتبر قطاع حيوي يساهم في الاقتصاد. من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، يمكن القول ان جل الدراسات ركزت على الاستراتيجية التسويقية والاداء التنظيمي (الاقتصادي المالي)، ماعدا دراسة (Ala Braik et al, 2023) التي ركزت على الإستراتيجية التسويقية الخضراء وعلاقتها بالأداء المستدام. يتسم مصطلح الأداء المستدام بالحدثة وظهوره كان نتيجة التطور الذي شهدته التنمية المستدامة والتي لاتزال مجالاً خصباً وحديثاً للبحث. ساهمت الدراسة الحالية في سد الفجوة العلمية من خلال عدم وجود دراسات عربية وقلة الدراسات الأجنبية تناولت الربط بين المتغيرين. حسب قدرات الطالبة وحدود اطلاعها لاحظنا قصر الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة مع بعض. وفي الأخير يمكن القول أن ما يميز الدراسة الحالية هو البحث في أثر الاستراتيجية التسويقية على الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة دون التركيز على بعد واحد.

# الفصل الأول

## الإطار العام للإستراتيجية التسويقية

❖ المبحث الأول : مدخل للإستراتيجية التسويقية

❖ المبحث الثاني : مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية

❖ المبحث الثالث: العناصر المكونة للإستراتيجية التسويقية

❖ المبحث الرابع: إستراتيجيات المزيج التسويقي

## تمهيد

موضوع الإستراتيجية التسويقية هو أحد الموضوعات التي تجذب إنتباه العديد من الباحثين في مجال التسويق الإستراتيجي. في أي عمل تجاري ربحي، بغض النظر عن الحجم، فإن الهدف هو زيادة المبيعات وتعظيم الربح من خلال تطوير الإستراتيجية التسويقية، حيث تخلق وتحافظ هذه الأخيرة على ميزة تنافسية بالطريقة الأكثر إستدامة، وتشكل جميع المبادرات الطويلة والقصيرة الأجل التي تم تطويرها لتحسين الوضع الأولي للمؤسسة وخلق حلول لمكافحة مشاكل المستقبل القريب كونها جزء من التخطيط الإستراتيجي. تتضمن الخطوات الأولية في تطوير الإستراتيجية التسويقية تحليل العوامل الداخلية والخارجية في بيئة العمل لتحديد ما يجب أن تفعله المؤسسة لتحقيق أقصى استفادة من الوضع الحالي. تتكون بيئة التسويق من عوامل مثل السياسة، التطورات التكنولوجية، الجوانب القانونية والثقافة التنظيمية. لا ينبغي للإستراتيجية التسويقية للمؤسسات أن تحل محل أهداف التسويق، كونها تحدد وتصف كيف ستنفذ المؤسسة المبادرات لإنجاز وتحقيق الأهداف والغايات المحددة. يستخدم صناع القرار الإستراتيجية التسويقية لتحديد المواقف التي ستمكن الإدارة من تخصيص الموارد لضمان أقصى استفادة من فرص السوق غير المتوقعة. فإن الإهتمام بموضوع الإستراتيجية التسويقية يتطلب ضرورة ملحة وحاجة مهمة لا يمكن أن تتجاهلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما هو الحال مع الهدف الرئيسي.

## المبحث الأول: مدخل للإستراتيجية التسويقية

يعد وضع الإستراتيجية التسويقية أمرًا ضروريًا للحفاظ على الأداء، تعمل على موازنة المؤسسة بأكملها حول السوق المشتركة والأعمال التجارية وإفترضات المنتج. توفر الإستراتيجية التسويقية نظرة عامة على العديد من عناصر التسويق التي يجب أن تتضافر معًا لتحقيق عمل تجاري ناجح، حيث تحدد كيفية اختيار المنتجات، العملاء، المنافسين، قنوات التوزيع المناسبة، التسعير وخطط الترويج.

## المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

تدل الإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة بشكل أساسي إلى الجهود المبذولة لتحقيق أهدافها، والذي يتمثل بشكل عام في الربح، وبقاء المؤسسة أي الربح المتوقع هو بالطبع الربح الأمثل وزيادة المبيعات في سياق الحصة السوقية العالية (Neolaka, & al, 2023, p. 1652).

## 1- تعريف الإستراتيجية The definition of strategy

حسب (Mintzberg & Lampel، 1999، Tsoukas & Knudsen، 2012) هناك ما لا يقل عن إثنتي عشرة وجهة نظر مختلفة حول الإستراتيجية، والتي هي كلمة مشتقة من الكلمات اليونانية "stratos" و"agein"، عندما يتم دمجها في مصطلح "Strategos" فهذا يعني فن قائد القوات أو مكتب الجنرال أو القيادة أو القيادة العامة في السياق العسكري، تشير الإستراتيجية إلى فن وعلم تحديد وتجميع وحشد القوات والمعدات الحربية بطريقة تضمن الهزيمة الكاملة للعدو (Ahmed & al, 2014, p. 80). والإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل وغايات المؤسسة، وإعتماد المقررات من الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف (Hax & Majluf, 1988, p. 99)، (الشميلي، 2018، صفحة 22). وعرفها wermerfelt انها امتلاك الموارد وإستخدامها بما يحقق مركز تنافسي يعيق الآخرين للدخول الصناعة أو تهديدها (Wernerfelt, 1984)، ويرى Drucher أن الإستراتيجية هي عملية مسترة لتنظيم القرارات الحالية وتنفيذها وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال (أحمد و على، 2014، صفحة 45).

ويعرفها سيتار (Thietart) بأنها مجموعة من القرارات الأساسية والأفعال المتعلقة بإختيار الوسائل والموارد لتحقيق الأهداف (خبابة، 2016، صفحة 93)، أما Rumelt(1979) يعرف الإستراتيجية على أنها

التخطيط على المدى الطويل وإختيار الاجراءات والقواعد الملموسة في حالة صراع ( KOCHAN, ( 21, p. 1984, & CAPPELLI, McKERSIE, كما عرف Mintzbery الإستراتيجية بنهج مختلف تتمثل في خمسة عناصر مترابطة سماها ب (5Ps) وتتمثل فيما يلي (Mintzberg, 1987):

- الخطة(Plan): تحديد السياقات وسبل التصرف.
- النموذج(Pattern): نوع من العمل الرسمي المنظم.
- المناورة(Ploy): للتعامل وخدام المنافسين.
- المكانة(Position): الحصول على موقع ملائم في بيئة الأعمال.
- المنظور(Perspective): الطريقة التي ترى بها المنظمة نفسها وبراها بها المنافسين.

الإستراتيجية هي خطة منسقة تعطي الخطوط العريضة لقرارات وأنشطة المؤسسة، حيث تركز على تطبيق الموارد التي تمتلكها المؤسسة بطريقة فعالة حيث تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الخاصة (Gibcus & Kemp, 2003، ويجب أن تكون مناسبة لمهمتها ومواردها وكذلك الظروف البيئية (Prinka & al, 2019, p. 2). إن تحديد الإستراتيجية ليس بالأمر السهل، كونها مفهوم معقد يتضمن العديد من العمليات المختلفة والأنشطة داخل المؤسسة.

**2- أبعاد الاستراتيجية:** تتمثل أبعاد الإستراتيجية في مايلي (Feurer & Chaharbaghi, 1995, p. 12):

**1-2 المجال Scope:** بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا وإختيار الأسواق والبيئات التي تعمل في المؤسسة.

**2-2 العمليات Piocess:** وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهياكل والإجراءات وديناميكية العمل.

**2-3 الطرق Methods:** الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الإستنباطي والإستقرائي والريادية والتفكير النظامي والمنهجي.

**2-4 الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية Ownership:** وهي تحدد الجهات المسؤولة فيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا أو جميع العاملين في المؤسسة.

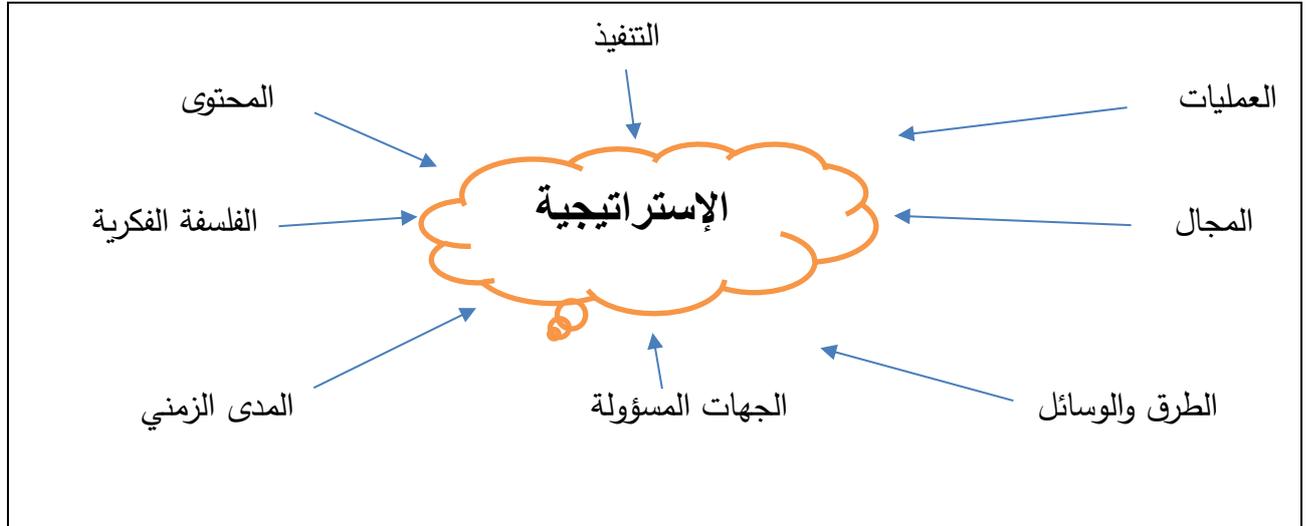
**2-5 المدى الزمني Time-frame:** والذي يوضح المدى الذي تعطيه.

2-6 الفلسفة الفكرية **Philosophy**: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجرى ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.

2-7 المحتوى **Content**: إن محتوى إستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية التنوع أو التركيز على حقل النشاط أو النمو بطرق متعددة أو مختارة.

2-8 التنفيذ **Implementation**: يعد تنفيذ جزءًا من الإدارة الإستراتيجية، ويتم تعريفه على أنه عملية معقدة وتفاعلية تتضمن سلسلة من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إستخراج الموارد المتاحة.

الشكل رقم (01): أبعاد الإستراتيجية



المصدر: (Feurer & Chaharbaghi, 1995, p. 12)

**3- مستويات الإستراتيجية Levels of strategy**

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإستراتيجية مع طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة. حيث شهدت المؤسسات الإقتصادية في العقود الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما يستوجب ظهور مستويات مختلفة الإستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، يمكن تمييز ثلاث مستويات إستراتيجية (زكريا، 2005، صفحة 34) هي:

**3-1 الإستراتيجية على مستوى المؤسسة Corporate strategy**

عادة ما تفرض إستراتيجية المؤسسة من قبل الإدارة العليا، ويحدد في هذا المستوى الأول من الإستراتيجية كيفية العمل وتنظيم الأنشطة وإدارتها. كما تعتبر الإستراتيجية هي المسؤولة عن تحديد مهمة المؤسسة وأهدافها الشامل وكذا التحقق من صحة المقترحات الناشئة عن مستويات الأعمال والوظائف وتخصيص الموارد اللازمة مع مراعاة أولويات الإستراتيجية (Jiang & Alis, 2009).

**3-2 الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy**

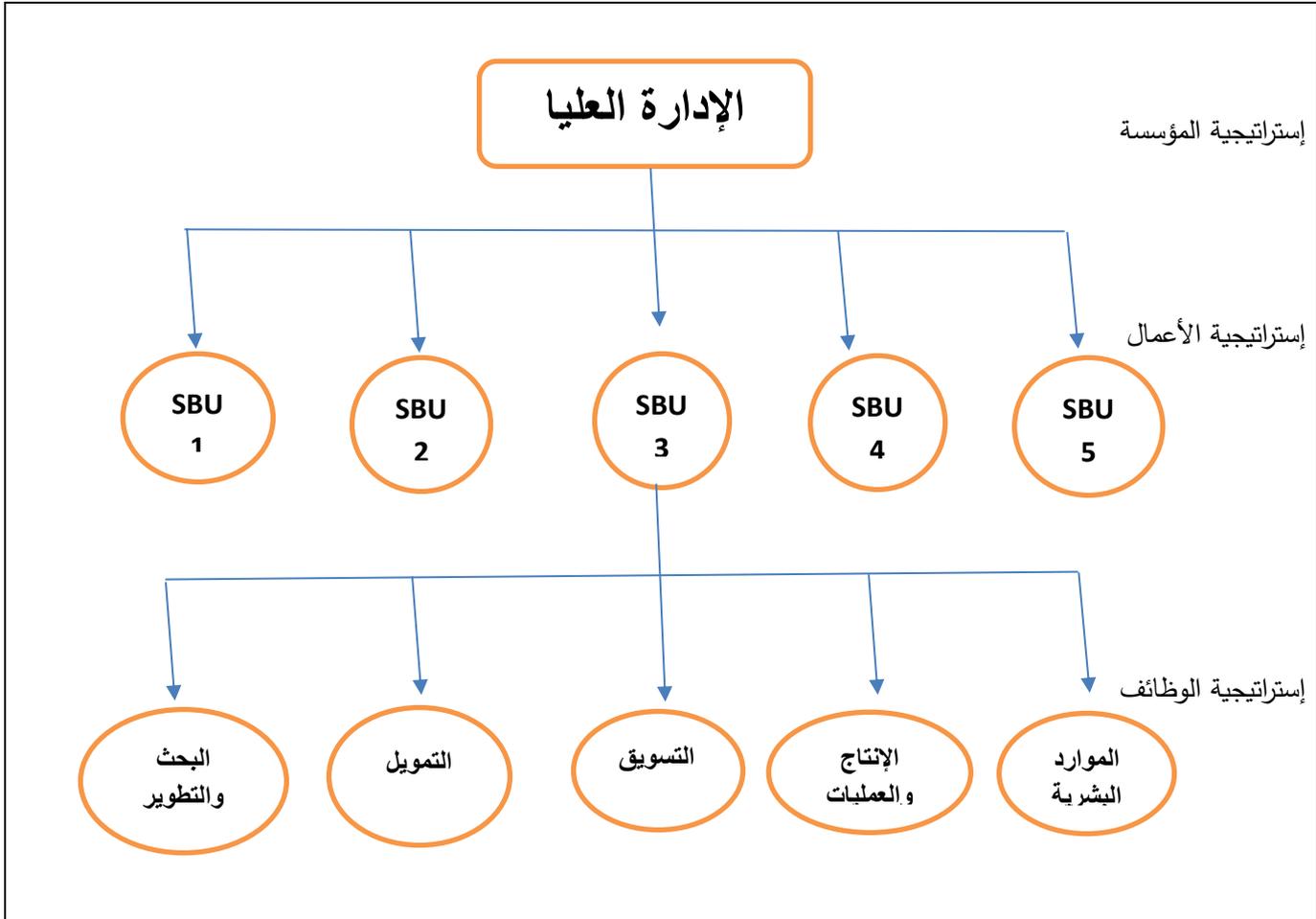
هي عبارة عن عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة، عادة ما يتم تقسيم المؤسسة أو وحدة الأعمال الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل فرع منها جانب وظيفي محدد، حيث تهتم بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المؤسسة في تحقيق الإستراتيجيات التي يتم اعدادها في المستويين السابقين. وبالرغم من أن هذه القرارات يتم إتخاذها على المستوى الوظيفي إلا أن لها أهمية إستراتيجية حيث تحول هذه الأخيرة الى واقع عملي يتم عند هذا المستوى (خلف، 2015، صفحة 47)، لذلك تعتبر محورا أساسيا بالنسبة للتنفيذ الإستراتيجي (حنفي، 2010، صفحة 42).

**3-3 الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال Business Strategy**

يتم في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال وذلك من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها (عبد العزيز، 2004، صفحة 52)، وينصب الإهتمام الرئيسي لهذا المستوى على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، حيث يتم التعامل مع هذه الوحدات كما لو أنها مؤسسات شبه مستقلة وتتيح

لها المجال لبلورة الإستراتيجيات الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى (أحمد ا.، 1996، صفحة 37).

الشكل رقم (2): مستويات الإستراتيجية



المصدر: (ظاهر و وائل، 2009، صفحة 46)

## المطلب الثاني: ماهية الإستراتيجية التسويقية

في التسويق هناك إستراتيجية تسويقية تسمى بالمزيج التسويقي (Fitriyani & al, 2022, p. 3)، (Annafi & al, 2021). المزيج التسويقي هو إستراتيجية تسويقية تدمج عدة عناصر حيوية لتحقيق النجاح التجاري (Mariam & Aryani, 2023, p. 405). تجمع الإستراتيجية التسويقية الفعالة بين العناصر الأربعة للمزيج التسويقي (KIHAGI, 2015, p. 11). والتحدي المستمر لهذه الإستراتيجية هو التفاعل بين الإبداع والتقليد (Obermiller & Al, 2008, p. 21).

## 1 - تعريف الإستراتيجية التسويقية Definition of marketing strategy

يتطلب التنافس في بيئة السوق المتطورة تفسيراً أوسع لنطاق الإستراتيجية التسويقية (Varadarajan & Yadav, 2002, p. 309)، وتعتبر الإستراتيجية التسويقية أحد المفاهيم الرئيسية التي تقوم عليها نظرية التسويق (Joudeh & al, 2022, p. 397).

في الأدبيات التسويقية، يُنظر إلى الإستراتيجية التسويقية عموماً على أنها نمط نشر الموارد الذي تتوقع وحدة الأعمال من خلاله تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدفة، ويتميز عادة من حيث تكوين وتخصيص الموارد عبر متغيرات المزيج التسويقي في سوق منتج معين (Varadarajan & Clark, 1994, p. 95)، حيث تهتم الإستراتيجية التسويقية بإنشاء مزيج تسويقي يمكّن الشركة من تحقيق أهدافها في السوق المستهدف (Slater & al, 2010, p. 552).

تبدأ الإستراتيجية التسويقية بأبحاث السوق، حيث يتم تقييم الاحتياجات والمواقف ومنتجات المنافسين وتستمر حتى الإعلان والترويج والتوزيع، وحيثما أمكن، خدمة العملاء والتعبئة والمبيعات والتوزيع (Chiliya & al, 2009, p. 70). تعد الإستراتيجية التسويقية شرطاً حيوياً لقدرة الصناعة على تعزيز حصتها في السوق وتقليل تأثير المنافسة (Adewale & al, 2013, p. 59). تعتبر استراتيجية التسويق الفعالة مساهمة حاسمة في نجاح أي عمل، (Hong & Nguyenb, 2020, p. 1)، حيث تعكس فعاليتها فهماً صارماً للمنافسة وتظهر حساسية أكبر للطبيعة التنافسية للسوق، وتساهم في التطورات في المؤسسة، وتقوم المؤسسات الذكية بتطوير أعمالها من خلال تطبيق الإستراتيجيات التسويقية المناسبة، لكن المؤسسات الفقيرة تفشل في القيام بذلك (Vaikunthavasan, Velnampy, & Rajumesh, 2017, p. 27).

هناك العديد من وجهات النظر المفاهيمية للإستراتيجية التسويقية في الأدبيات وهذه الآراء تعكس وجهات نظر مختلفة (Sunday & Ayuba, 2017, p. 2)، (Margaret & Muthusamy, 2019, p. 285). في حين أن بعض التعريفات تؤكد على النهج الفلسفي الأوسع، فإن البعض الآخر يؤكد على وجهة نظر وظيفية أضيق (Ulusoy, 2015, p. 580). عرف الباحثين (Kotler, 2010; Leonidou et al., ) (Ulusoy, 2015, p. 580). خطة لتحقيق هدف المؤسسة أو كيفية حصول المؤسسة على أهدافها التسويقية ضمن قطاع معين من السوق (Moghaddam & Foroughi, 2012, p. 19)، (Byukusenge & al, 2018, p. 115). الإستراتيجية التسويقية دائماً جزءاً من التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ذات الصلة بالأعمال (Osei-Sarfo, 2018, p. 23)، تتضمن دورات متكررة من التخطيط والتنفيذ والتحكم (Huang, Abu-Salih, Megdadi, 2013, p. 159). وتشمل المتغيرات الإستراتيجية التسويقية التي يمكن السيطرة عليها المنتج، السعر، الترويج والتوزيع (Mohammed, 2015, p. 7)، (Sayedi & al, 2014, p. 346)، (Lee & Griffith, 2004, p. 322).

عرف (kotler, 1999, p. 113) الإستراتيجية التسويقية على أنها منطق التسويق الذي تأمل وحدة الأعمال من خلاله تحقيق أهدافها التسويقية، كما وصفها أيضاً بالأسلوب التسويقي العام الذي يستعمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (كوتلر، 2002، صفحة 219). تعبر الإستراتيجية التسويقية وسيلة لتحقيق الغاية المرجوة والتي تتمثل في الأداء التنظيمي المتفوق (Varadarajan r. , 2010)، و كوسيلة أيضاً لتوفير منتج عالي الجودة يرضي احتياجات العملاء، وتقديم أسعار معقولة والمشاركة في التوزيع على نطاق أوسع ودعم ذلك باستراتيجية ترويج فعالة (Chigbata & al, 2020, p. 212)، كما تستمد قوتها من الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة (Garba, 2020, p. 59)، (Ebitu & Tom, 2016, p. 51). أما (Bryant, 2020, p. 26) يرى الإستراتيجية التسويقية أنها خطة عمل مصممة من أجل تلبية الأهداف التسويقية للمؤسسة (بيع منتج أو خدمة)، من خلال تزويد عملائها بالقيمة، كما ترتبط هذه العناصر ببعضها البعض وتندمج معاً لتأسيس مكانة للمنتج في السوق المستهدف (KIHAGI, 2015, p. 11)، أي على المؤسسات إختيار القيمة التي تريد خلقها على المدى الطويل، وكيفية توفير القيمة للعملاء، وكيفية توصيل عرض القيمة إلى السوق (Fifield, 2007, p. 13).

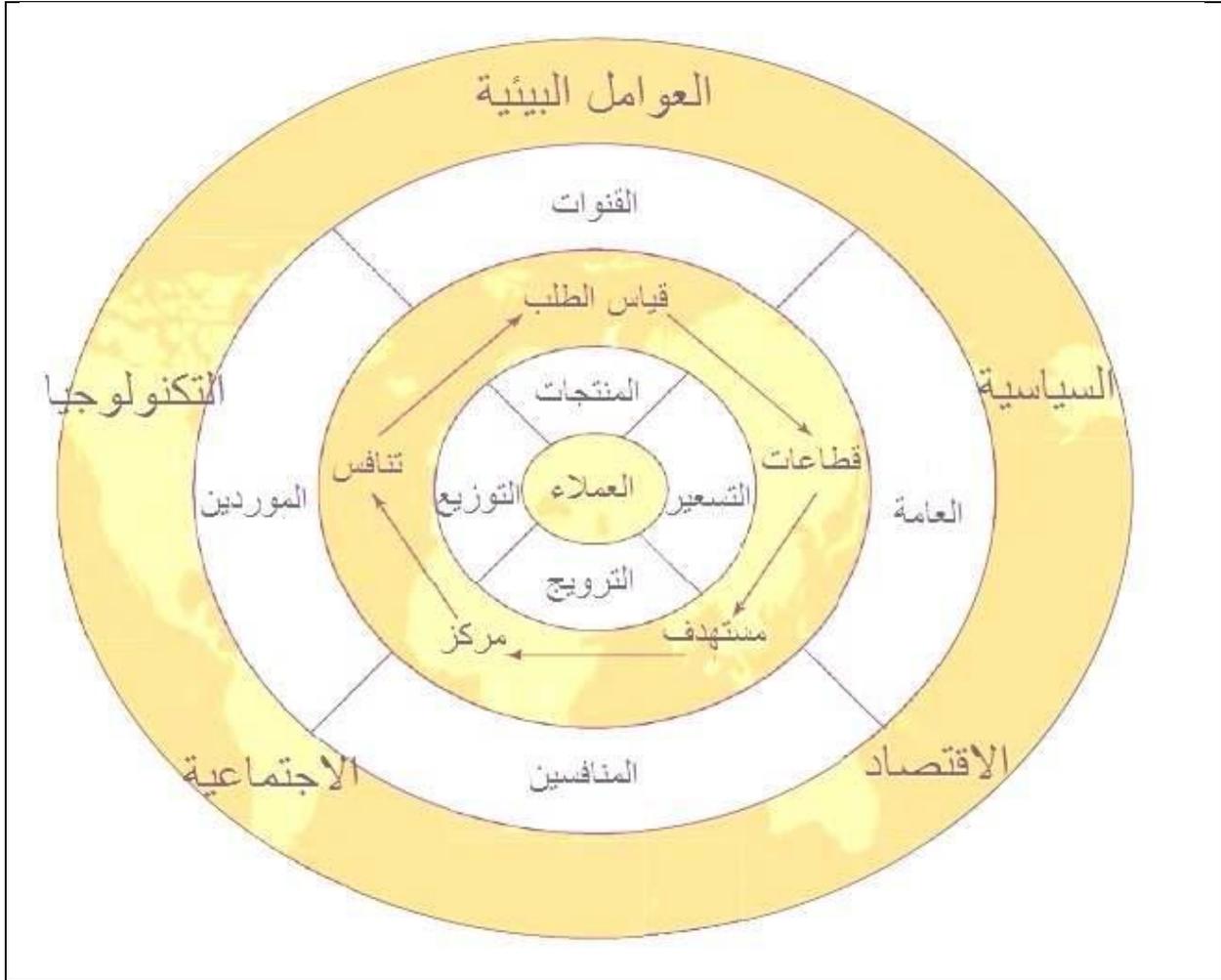
الإستراتيجية التسويقية هي إقتناص الفرص وتحديد القطاعات السوقية وتحديد القطاعات السوقية الممكنة وإختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات والتي يتوجب النظر إلى كل قطاع على أنه هدف سوقي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه (نزار و احمد ، 2004 ، صفحة 138). أما (Hall, 2022, p. 8) يرى أنها خطة محتملة للتوافق مع إحتياجات العملاء وتعزيز أداء الأعمال، أي أنها خطة من قبل المؤسسة لتمييز نفسها بشكل إيجابي عن منافسيها، وذلك بإستخدام قوتها النسبية لتلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل في بيئة معينة (Daniel, 2018, p. 3).

ومن الأدبيات الموجودة أيضا تجد أن المكون الرئيسي لإستراتيجية التسويقية هو المزيج التسويقي، تعتمد نتيجة أومخرجات إستراتيجية التسويق على تأثير تفاعل العناصر الأربعة مع البيئة الخارجية ( Rai & Choudhury, 2014, p. 52). كما تم إقتراح تعريف حديثاً بناءً على تحليل النظريات المعاصرة الرائدة، أن الإستراتيجية التسويقية هي مجموعة مخططة من الأنشطة الهادفة، تحتوي على عناصر المزيج التسويقي، وفقاً لإمكانات السوق وموارد المؤسسة، مما يساعد على تحقيق أهدافها، وتحقيق الميزة التنافسية التفاضلية، والتي من خلالها يتحقق الهدف التسويقي (Dimitrova & Yankova, 2015, p. 37). والقاسم المشترك في جميع التعريفات هو أن النتيجة المرجوة هي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عناصر المزيج.

في ضوء ماتقدم يمكن القول بأن الإستراتيجية التسويقية هي وسيلة وأداة حيوية تساهم في ضمان البقاء المستدام للمؤسسة من خلال إتباع طرق وأساليب حديثة تستخدمها المؤسسة في تنمية مزيجها التسويقي في بيئة تنافسية.

ويوضح الشكل التالي مختلف العناصر المرتبطة بالإستراتيجية التسويقية:

الشكل رقم (03): العناصر المرتبطة بالإستراتيجية التسويقية



المصدر: (KOTLER & al, 2005, p. 25)

### أنواع الإستراتيجية التسويقية Types of marketing strategy

يقترح لين (1993) أنه يمكن تقسيم الإستراتيجية التسويقية إلى أربعة أنواع، وهي (Adewale & al, 2013, p. 60):

#### 1- الإستراتيجية التسويقية مزدوجة التوجه Dual-oriented marketing strategy

إستخدام إسم منتج عقلائي وعاطفي، يسهل تسويقه. تذكر أن التسعير يأخذ في الإعتبار تكلفة الخدمة وتوجيه الجودة والعوامل النفسية وأسعار المنافسين.

**2- الإستراتيجية التسويقية العقلانية Rational marketing strategy**

إستخدام المطالب الوظيفية للموقف العقلاني، والنظر في خدمة ما بعد البيع، والضمانات، والتسليم والتركيب المرتبطة بعوامل المنتج.

**3- الإستراتيجية التسويقية العاطفية Emotional marketing strategy**

الجاذبية العاطفية لتحديد الموقع، والتركيز على الشكل المادي للمنتج، وتصميم الألوان، واستخدام أسماء المنتجات العاطفية، وما إلى ذلك من الذاكرة، والاهتمام بتغليف المنتج ووضع العلامات عليه.

**4- الإستراتيجية التسويقية الصيانة Maintenance marketing strategy**

يهتم المستهلكون أكثر بالسعر والجودة، وليس من المناسب إستخدام الكثير من تقنيات التسويق، ويمكن للمصنعين تحسين تغليف المنتجات ووضع العلامات عليها، وإعطاء إسم بسيط للتذكر، والنظر في موضع الجودة وأسعار المنافسين أثناء التسعير.

يقسم لين (1993) الإستراتيجية التسويقية إلى أربعة أجزاء، ثنائية التوجه، عقلانية، عاطفية ومنخفضة المشاركة، أنواع مختلفة من المنتجات مع إختلاف الإستراتيجية التسويقية، لذلك يمكن تقسيم إستراتيجية التسويق للمؤسسة المصنعة إلى خمسة أجزاء وهي إختيار المنتج، السوق المستهدف، إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية القناة وإستراتيجية التسويق (Adewale & al, 2013, p. 60).

**المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإستراتيجية التسويقية****1-أهمية الإستراتيجية التسويقية The importance of marketing strategy**

فإن أهمية الإستراتيجية التسويقية لا يمكن إنكارها، كما أن محتوى وتركيبه هذه الإستراتيجيات تستحق المزيد من التحقيق (Chuang & Ko, 2025). تعتبر الإستراتيجية التسويقية محور تركيز المؤسسات وأداة لتحقيق الأداء العام لها (Mohammed N. , 2015, p. 7)، لما لها أهمية كبيرة في الوقت الراهن، كون أن إدارة التسويق بحاجة إلى تنفيذ أنشطتها التسويقية بالشكل الصحيح والعلمي بما يتناسب مع أهداف ورسالة المؤسسة، كما تركز على كيفية قيام الشركة بنشر الموارد التسويقية الموجودة تحت تصرفها لتسهيل تحقيق

المزايا التنافسية الموضعية والحفاظ عليها في السوق (Varadarajan & Yadav, 2002, p. 296)،  
ونذكر منها في مايلي:

- السعي إلى الإحتفاظ بزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد، وتوليد آثار عكسية متباينة في تحقيق أهداف المؤسسة (الخيكاني، 2016، صفحة 45)؛

-تساهم الإستراتيجية التسويقية في التعرف على البيئة التي تعمل بها المؤسسة من خلال كشف الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها؛

- تعتبر أداة لتحقيق التكامل والترابط بين جميع الأنشطة والعمليات التسويقية؛

- تساهم في خلق الميزة التنافسية من خلال تفعيل وترشيد القرارات التسويقية ووضع برامج ملائمة للعمل؛

- تساعد على التخطيط الشامل والتعرف على خصائص السوق المستهدفة من خلال انتقاء أفضل الخيارات الإستراتيجية (فتحي، أحمد، و حمزة، 2020، صفحة 46)؛

- تقوم بتشخيص ومعالجة المشكلات كما تعمل الإستراتيجية التسويقية على تطوير مهارات المدراء؛

- تحقيق أجواء فاعلة لإدارة التغيير من خلال دفع متخذي القرار إلى التفكير برد الفعل أراء الحوادث المستقبلية؛

- تساعد الإستراتيجية التسويقية في التنبؤ بالمستقبل ثم الأستعداد لمواجهته؛

- تعمل على تقوية التعاون والتنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية، الإنتاجية والتمويلية (علاء، 2013، صفحة 81) .

## 2- أهداف الإستراتيجية التسويقية Marketing strategy objectives

وللإستراتيجية التسويقية أهداف عديدة نذكر منها (Varadarajan r. , 2010, p. 134):

- الغرض من الإستراتيجية التسويقية هو تسهيل تحقيق المنظمة للميزة التنافسية في السوق والحفاظ عليها؛

- الغرض من الإستراتيجية التسويقية هو إنشاء أصول علائقية قائمة على السوق وأصول فكرية قائمة على السوق المؤسسة؛
  - الغرض من الإستراتيجية التسويقية هو تمكين المنظمة من إنشاء وتعزيز علاقات التبادل ذات المنفعة المتبادلة مع العملاء؛
  - الغرض من الإستراتيجية التسويقية هو تعديل، التأثير، تشكيل التأثير والإدراك والسلوكيات للعملاء والمستهلكين بطرق تساعد على إكتساب وحياسة واستهلاك عروض منتجات محددة للمؤسسة؛
  - الغرض من الإستراتيجية التسويقية هو تحديد نقاط التميز الجديدة والإستفادة منها؛
  - الغرض من الإستراتيجية التسويقية هو تعزيز بروز المعايير غير السعرية مقابل السعر أو العكس في قرارات اختيار المشتريين.
- المطلب الرابع: معايير قياس الإستراتيجية التسويقية**
- تستخدم مجموعة من المعايير لقياس فعالية الإستراتيجية التسويقية تتمثل فيمايلي (إياد، 2015، صفحة 214):
- **التوافق الداخلي internal compatibility**: وذلك من خلال التأكد من توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة المؤسسة وأهدافها التسويقية.
  - **التوافق الخارجي External compatibility**: ويتمثل في معرفة مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع البيئة الخارجية.
  - **الأفق الزمني المناسب appropriate time horizon**: ويعني توافق الإستراتيجيات التسويقية في الإطار الزمني الخاص، بالهدف التسويقي الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه.
  - **عنصر المخاطرة risk**: والذي يتعلق بفشل الاستراتيجية التسويقية اي تعرض الهدف الاجمالي للمؤسسة إلى عدم التحقق.

- أخذ ردود فعل المنافسين Competitors: يجب على المؤسسة أخذ الإحتياطات والإمكانات اللازمة لمواجهة أفعال المنافسين.

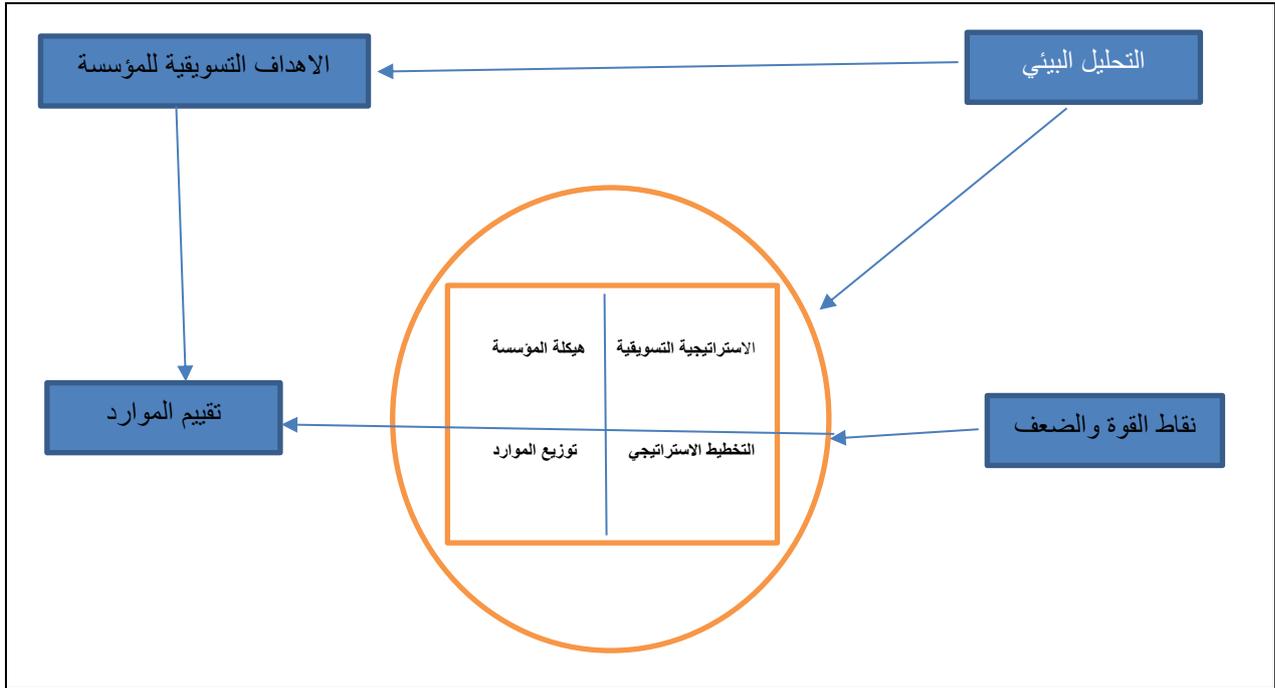
### المبحث الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية

أصبح صناع القرار في الوقت الراهن يواجهون تحديات وعقبات كبيرة في إعداد الإستراتيجية التسويقية كون أن تسويق المنتجات أو الخدمات يقرر نجاح او فشل كل الإستراتيجيات والسياسات، لذلك لابد من إذلالها أو على الأقل التهيؤ لها في سبيل ضمان إستدامة المؤسسات (الكسواني، 2022، صفحة 74).

تتضمن عملية الإستراتيجية التسويقية مطابقة الموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة مع الفرص البيئية الخارجية لتطوير المؤسسة على المدى الطويل. هناك حاجة إلى ثلاث خطوات لصياغة الإستراتيجية التسويقية. أولاً، يجب على المؤسسة تحديد مكانتها الآن من خلال إجراء تحليل للموقف يقوم بتقييم مجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية. ثانياً، يجب أن تعرف المؤسسة أين تريد أن تكون. يجب على المديرين تحديد مهمة المؤسسة وأهدافها طويلة المدى بشكل واضح وملتبس. ثالثاً، يجب على المؤسسة أن تقرر كيفية الوصول إلى المكان الذي تريد أن تكون فيه (Kuwu & Gakure, 2014, p. 105). يمكن تجميع أنشطة عملية الإستراتيجية التسويقية في بعدين: صياغة الإستراتيجيات التسويقية وتنفيذها (Finoti & al, 2019).

يتم إعداد الإستراتيجية التسويقية من طرف صناع القرار كونها خطة الاساسية ذات أهمية كبرى التي توضع في على مستوى الادارة الوسطى والتنفيذية والتي تشتق منها الخطط في المستويات الادارية الادنى (أوسو، 2010، صفحة 71).

الشكل رقم (04): آلية إعداد الإستراتيجية التسويقية



المصدر: (الزيادات و العوامر، 2012، صفحة 36)

### المطلب الأول: تحديد الأهداف التسويقية

إن تحديد الهدف التسويقي الذي سيتم تحقيقه من خلال الإستراتيجية التسويقية وإنشاء أهداف واقعية مقابل السوق المستهدف المختار هي العناصر الأساسية للإستراتيجية التسويقية الجيدة. يجب أن تكون الأهداف المحددة للأسواق والقطاعات المستهدفة متوافقة مع الأهداف التنظيمية والتسويقية للمؤسسة، بالإضافة إلى توضيح إنجازات الأعمال باستخدام الإستراتيجية المختارة، والموقع السوقي المرغوب الذي تركز عليه المؤسسة، وتحقيق الإستراتيجية (Dimitrova & Yankova, 2015, p. 38). ومن أهم الاهداف التي تحددتها

المؤسسات، هي (عبيدات، 1997، صفحة 131):

- تأسيس علاقات أكثر ايجابية مع العملاء من اجل خدمة المؤسسة؛
- ضمان البقاء والاستمرارية في الاسواق المستهدفة؛
- نمو وزيادة الحصة السوقية مقارنة مع المنافسين؛
- تحقيق ارباح ومعدلات نمو معقولة سنويا لكل من الوحدات.

أكد ( Dimitrova & Yankova, 2015, p. 38 ) لكي يكون الهدف فعالاً يجب أن تتحقق بعض الشروط:

1- مرتباً بترتيب هرمي، حتى يتمكن من توجيه الأعمال من الأهداف الكبيرة إلى الأهداف المحددة؛

ولكي يتحقق الشرط الأول لا بد من استخلاص النتيجة التالية، المتداخلة مع مفهوم أن كلا من الأهداف التسويقية وأهداف الفئات المستهدفة يجب أن تكون محددة ومتسقة "من الأعلى إلى الأسفل"، أي من قيادة المؤسسة نحو المستويات الإدارية الدنيا وبالتالي فإن تشكيل وتطبيق الإستراتيجية التسويقية سيكون له توجه هادف نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛

2- محددة بطريقة كمية، فمن الضروري أن تكون الأهداف واضحة ومتشكلة كميًا، أي أن تكون ذات طبيعة محايدة وقيمة؛

3- واقعية، الواقع هو الشرط التالي لفعالية الهدف. يجب تشكيل كل هدف بطريقة يمكن تحقيقها وبما يتوافق مع إمكانيات المؤسسة. يمكن تفسير الهدف القابل للتحقيق على أنه معادل للهدف الواقعي، لأن الهدف الواقعي هو في جوهره هدف قابل للتحقيق. يجب أن يتم تشكيل جميع أهداف المؤسسة وتحقيقها باستمرار؛

4- متسقة، وبالالتزام بوجهة نظر واحدة أكثر وضوحًا واتساقًا للهدف الذي يجب تحقيقه، ستكون المنظمة أكثر اتساقًا في اختيارها للموارد اللازمة للقيام بالأنشطة المختارة. إن الاتساق في الأعمال يتعاون على سيرها خطوة بخطوة بطريقة أكثر فعالية من العمل دون توجيه أو استهداف اتجاهات متعددة. يمكن تحديد المستخدمين المكتسبين والمحتفظ بهم، وتعظيم الأرباح وتقليل النفقات كأهداف رئيسية لكل الإستراتيجية التسويقية. علاوة على ذلك، هناك كسب سمعة المؤسسة ضمن أطر المجتمع الحالي وتحديدًا في السوق المستهدفة. الهوية شرط جوهري فهي أساس الفهم الجيد لاقتراحات المؤسسات.

الهدف المهم الآخر للإستراتيجية هو توفير الجودة والاتساق في خدمة السوق المستهدفة. باختصار، بناءً على تحديد الأهداف ضد السوق المستهدفة، التي يجب تحقيقها، يمكن تحديد نوع الإستراتيجية التي يجب اختيارها وما هي الإجراءات التكتيكية التي يجب اتخاذها لتحقيقها ( Dimitrova & Yankova, 2015, p. 38).

المطلب الثاني: مرحلة التشخيص الداخلى والخارجي (SWOT)

تهتم الإستراتيجية التسويقية بمطابقة قدرات المؤسسة مع متطلبات البيئة. لذلك هناك حاجة إلى أن يقوم الاستراتيجي بمراقبة البيئة بشكل مستمر حتى يتم تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وبالتالي تتعكس في الاستراتيجية (Wilson & Gilligan, 2005, p. 165). ويتطلب التنفيذ الناجح للإستراتيجية التفاعل المناسب بين العوامل الخارجية والقدرات الداخلية (Alkhafaji, 2003, p. 134). يعتمد أسلوب تحليل (SWOT) على تحليل الوضع في ظل البيئة والظروف التنافسية الداخلية والخارجية. تكتشف هذه الطريقة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لموضوع البحث من خلال التحقيق، وتستخلص بعض الاستنتاجات بناءً على تحليل العوامل المختلفة (Zhao, 2023, p. 164). كما تؤكد الدراسات حول الإستراتيجية التسويقية على ضرورة الحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين القوة والضعف الداخليين والتهديدات والفرص الخارجية (Salwa & al, 2016, p. 60). تحليل (SWOT) هو وسيلة لتحديد الوضع الحالي، ويمكن اعتباره أداة مفيدة لتجميد الوضع الحالي لملاحظة العقبات الداخلية والخارجية في الطريق إلى الهدف الذي تم تحديده بوضوح. سيكون الهدف في هذه الحالة هو تحديد تخصيص الميزانية للنشاط التسويقي مثل ورش العمل، وتطبيق تقنيات التنقيب المختلفة لاكتساب عملاء جدد، ويوضح الشكل التالي مخطط تحليل (SWOT) (NEBOL & al, 2023, p. 42):

الشكل رقم (5): مخطط تحليل (SWOT)



المصدر: (NEBOL & al, 2023, p. 42)

في ظل المنافسة الشديدة ومن أجل بقاء المؤسسة وجب عليها تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة وإعتمادها على تشخيص الوضع الحالي الذي يؤدي إلى رسم مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الحالية، وإستغلال أفضل الفرص التسويقية والتنفيذ الجيد والفعال للإستراتيجيات (كربالي و نهار ، 2018، صفحة 160).

#### المطلب الثالث: تقييم الموارد المتاحة

يقصد بالموارد المتاحة في المؤسسة كل الموجودات من الموارد، الأفراد، الموقع السوقي، الإدارة، الكفاية التقنية وتأثير الضغوط الخارجية، الغرض من هذا التقييم ليس دراسة مكامن القوة والضعف فحسب بل إدراك ومعرفة الموارد الملائمة في المستقبل والطرق الممكنة لتوليدها مما يزود المؤسسة بالقاعدة لتخطيط الإستراتيجية المستقبلية (الزيادات و العوامر، 2012، صفحة 37).

#### المطلب الرابع: توزيع الموارد التسويقية

بمجرد تحديد الهدف التسويقي واحتياجات العملاء، وتحديد الأهداف التسويقية في ضوء المحددات البيئية والتنافسية، وتعد يشكل متسلسل لملاقة إحتياجات الهدف السوقي يتم توزيع الموارد التسويقية التي تم تنفيذها من خلال توحيد سبع مجموعات للمتغيرات تسمى المزيج التسويقي، وهناك ثلاث أسباب تؤثر في الإستراتيجية التسويقية وهي مالية، قانونية وسياسية (الزيادات و العوامر، 2012، صفحة 38).

يعد التقييم والرقابة حلقة وصل مهمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية لأنها تساعد في التأكد من مدى قدرة المؤسسة على الإستجابة للقيود البيئية المتغيرة باستمرار. والتنفيذ الفعال للإستراتيجيات التسويقية هو وظيفة آليات الرقابة (Ramaseshan & al, 2013, p. 1224).

#### المبحث الثالث: العناصر المكونة للإستراتيجية التسويقية

تركز العناصر المكونة للإستراتيجية التسويقية على الفهم الشامل والمحايد للوضع الحالي (Abiodun & Kolade, 2020, p. 1759)، أي أن المؤسسات يمكنها تحقيق أداء أفضل في الأسواق من خلال التنفيذ المتعمد للإستراتيجية التسويقية (Cavusgil & Zou, 1994, p. 17). توجد نماذج وعمليات مختلفة يمكن للمسوقين من خلالها إظهار نهجهم تجاه ربط الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بمؤسساتهم بالأسواق الشاملة. أحد النماذج واسعة الانتشار هو نموذج STP الذي وضعه (Smith, 1956)، الغرض من نموذج STP

هو توفير أداة لفهم سمات القطاعات المختلفة للسوق وتطوير وضبط هذه الإستراتيجيات (Zafari, 2017, p. 15). يم تصميم الإستراتيجية تسويقية تركز على تحديد التجزئة والاسهداف وتحديد المواقع (STP) لاكتشاف أسواق مستهدفة أكثر تحديداً (Ratnapuri & al, 2021, p. 4)، أي تهتم بالقرارات المتعلقة بتجزئة السوق واستهدافه، وتطوير استراتيجية تحديد المواقع بناءً على قرارات المنتج والسعر والترويج والتوزيع (slater & Olson, 2001, p. 1056). وينصب تركيز نموذج عملية استراتيجية التسويق على صياغة استراتيجيات التجزئة والاسهداف والتمايز وتحديد المواقع لإنشاء القيمة وتوصيلها وتقديمها للعميل مما يؤدي إلى كسب رضا العملاء وولائهم؛ أي الأهداف التسويقية (El-Ansary, 2006, p. 283).

يظهر الشكل (06) عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية، ويوضح إطار عملية منضبطة لصياغة الإستراتيجية مبنية على الركائز الثلاث للسوق، أي العملاء والمؤسسة والمنافسين (El-Ansary A. I., 2006, p. 268)

الشكل رقم (06): عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية



المصدر: (El-Ansary A. I., 2006, p. 269)

## المطلب الأول: التجزئة

## 1- مفهوم التجزئة السوق Market segmentation

هي تقسيم أو تجميع ظروف السوق غير المتجانسة إلى ظروف متجانسة ذات خصائص مختلفة في تنفيذها، تقوم استراتيجية التجزئة بتقسيم السوق بأكمله لمنتجات أو خدمة إلى عدة قطاعات لها أوجه تشابه من حيث الاهتمامات والقوة الشرائية والجغرافيا والسلوك الشرائي وأسلوب الحياة (سويدان و حداد، 2009، صفحة 123)، من خلال القيام بتجزئة السوق، سيكون التسويق أكثر استهدافاً وفعالية حتى يتمكن من توفير الرضا للمستهلكين (Ratnapuri & al, 2021, p. 4)، الغرض من التجزئة هو تحديد العميل أو مجموعات المستخدمين التي لديها أكبر قدر ممكن من التشابه داخلها المجموعة، ولكن الاختلاف مع المجموعات الأخرى فيما يتعلق بالخصائص ذات الصلة. وتحديد المجموعة من العملاء المؤسسة مجهزة لخدمتهم و يمكن أن تفعل ذلك بشكل مربح. اختيار استراتيجية تجزئة السوق أمر بالغ الأهمية لتسويق أي منتج أو خدمة. التسويق يساعد التجزئة في التخطيط لعناصر التسويق الأخرى مزيج المزيد من المعنى بشكل كامل وفعال، والتعرف على العملاء على أساس الخصائص الديموغرافية والاجتماعية الاقتصادية والجغرافية والنفسية (Sahu & al, 2008, p. 212). إن تجزئة السوق هي في الأساس استراتيجية تسويق، حيث يتم استخدام الترويج هنا بمعناه الفني باعتباره يمثل تعديل عروض السوق للمستهلك (Smith, 1956, p. 6). تهدف التجزئة إلى تسهيل عملية الرقابة وتقييم أداء النشاط التسويقي؛ معرفة وتميز المنتجات الموجهة للزبائن المستهدفين؛ تسهيل تحديد الفرص المتاحة لكل قطاع سوقي ومعرفة المخاطر والتهديدات التي تواجهه (بن نوي و بن زيان، 2018، صفحة 244). تجزئة السوق تقسم السوق إلى شرائح محددة جيداً. يتكون قطاع السوق من مجموعة من العملاء الذين يشتركون في مجموعة مماثلة من الاحتياجات والرغبات. مهمة المسوق هي تحديد العدد المناسب وطبيعة قطاعات السوق وتحديد أي منها يجب إستهدافه (Kotler & Keller, Marketing management, 2012, p. 214).

يجب أن تكون قطاعات السوق قابلة للتحديد، ويمكن الوصول إليها، وهامة، وذات صلة، ومفهومة بشكل صحيح حتى تكون مفيدة، ويعتقد أن وراء كل مؤسسة ناجحة هناك استراتيجية جيدة لتجزئة السوق والتي توجه الشركة خلال كل مرحلة من مراحل عملية التسويق.، وفقاً لـ (Boespflug 2013) فإن المؤسسة

التي لديها نموذج تجزئة مفيد ستكون قادرة على زيادة قدرتها التنافسية وربحيتها ( Ansari & Riasi, 2016, p. 108).

## 2- معايير التجزئة الناجحة Successful segmentation criteria

من المهم أن نتذكر أنه ليست كل أساليب التجزئة أو قطاعات السوق الناتجة عنها قابلة للتطبيق من الناحية التسويقية. على سبيل المثال، ليس من المنطقي تقسيم سوق المشروبات الغازية على أساس لون العين أو حجم الحذاء، حيث أن هذه الخصائص لا علاقة لها بشراء المشروبات الغازية. على الرغم من أنه يمكن تقسيم الأسواق بطرق لا حدود لها، إلا أن نهج التجزئة يجب أن يكون منطقيًا من حيث خمسة معايير ذات صلة على الأقل ( Ferrell & Hartline, 2011, p. 173):

- قابلة للتحديد والقياس: يجب أن يكون من السهل تحديد خصائص أعضاء القطاع. وهذا يسمح للمؤسسة بقياس الخصائص المحددة، بما في ذلك حجم القطاع وقوته الشرائية.

- يجب أن يكون القطاع كبيرًا ومربحًا بدرجة كافية لجعله مفيدًا للمؤسسة. يجب أن تكون إمكانية الربح أكبر من التكاليف التي ينطوي عليها إنشاء برنامج تسويقي مخصص لهذا القطاع.

- يجب أن يكون الوصول إلى هذا القطاع متاحًا من حيث الاتصال (الإعلان، البريد، الهاتف، إلخ) والتوزيع (القنوات، التجار، منافذ البيع بالتجزئة، إلخ).

- مستجيبة، يجب أن يستجيب القطاع للجهود التسويقية للمؤسسة، بما في ذلك التغييرات في برنامج التسويق مع مرور الوقت. يجب أن تستجيب الشريحة أيضًا بشكل مختلف عن الشرائح الأخرى.

- قابلة للنمو والإستدامة يجب أن يستوفي القطاع المعايير الأساسية للتبادل، بما في ذلك الاستعداد والرغبة والقدرة على القيام بأعمال تجارية مع المؤسسة. يجب أيضًا أن يكون هذا القطاع مستدامًا بمرور الوقت والسماح للمؤسسة بتطوير استراتيجية تسويقية فعالة لخدمة احتياجات هذا القطاع.

ويعتقد جافيت (2014) أن التجزئة المفيدة يجب أن تكون لها ست خصائص ( Ansari & Riasi, 2016, p. 108)، يجب أن تكون قابلة للتحديد وأن تكون سهلة قابلة للقياس؛ يجب أن تكون كبيرة، يجب أن يكون في متناول الجميع، أن يكون مستقر، أن يكون متميزًا، يجب أن يكون قابلاً للتنفيذ.

## المطلب الثاني: الإستهداف

## 1- مفهوم الإستهداف Targeting

يتم تعريف السوق المستهدف على نطاق واسع على أنه مجموعة من الأفراد الذين لديهم اهتمام أو قلق بشأن مؤسسة ما، منتج أو سبب اجتماعي. يجب على المؤسسة أن تقرر كيفية القيام بذلك وضع خدماتها في أذهان حاضرها وإمكاناتها العملاء/المستخدمين. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تطور استراتيجية الخدمة لتمييز نفسها وخدماتها من المنافسة (Sahu & al, 2008, p. 212). لتصميم إستراتيجية تسويقية متفوقة، يجب على المؤسسات أولاً أن تقرر من الذي ستخدمه من خلال تقسيم السوق إلى شرائح العملاء (تجزئة السوق) واختيار القطاعات التي تمثل الأهداف (أهداف التسويق) (Musa & al, 2019, p. 5). توجيه جهود المؤسسة نحو خدمة مجموعة واحدة أو أكثر من العملاء الذين يتشاركون في الاحتياجات أو الخصائص المشتركة (KOTLER & al, 2005, p. 391). يجب تنفيذ سلسلة من البرامج التسويقية بما يتوافق مع خصائص السوق المستهدف المراد استهدافه (Ratnapuri & al, 2021, p. 4). يتكون السوق المستهدف للمؤسسة من المستهلكين الذين تمتلك المؤسسة القدرة على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، حيث أن تحديد السوق المستهدف هو الخطوة الأولى اللازمة عند التخطيط للإستراتيجية التسويقية، و يجب فحص السوق المستهدف من أجل الوصول إليه بأكثر الطرق كفاءة (Lehtinen, 2017, p. 23).

أما (Kampamba, 2015, p. 326) عرف السوق المستهدف على أنه مجموعة من المشترين الذين يتشاركون في الاحتياجات أو الخصائص المشتركة التي تقرر المؤسسة خدمتها، ويعتمد تحديد السوق المستهدف على فرضية مفادها أن المرء يحتاج إلى تحديد ما يجب أن يرضيه حتى يجذب المستهلكون إلى عرض المنتج.

## 2- إستراتيجيات الإستهداف Targeting strategies

يمكن للمؤسسة الاختيار بين أربع إستراتيجيات للإستهداف، تتمثل فيما يلي (بوخرباش و يحة ، 2019، صفحة 7):

- الإستهداف الجماعي Mass marketing: عندما تقوم المؤسسة بمنح مزيج تسويقي واحد لكل السوق.

- إستهداف أجزاء عديدة **Multi-Segment marketing**: عندما تختار المؤسسة جزأين أو أكثر ويمنح لكل جزء مزيج تسويقي خاص به.

- إستهداف ركن صغير **Niche Marketing**: عندما يتم إستهداف جزء واحد من السوق ويتم إعداد مزيج تسويق واحد أو متعدد لتلبية رغبات المستهلكين.

- الإستهداف الكلي **Marco marketing**: هو إستهداف متخصص، تقوم المؤسسة بإعداد كل أو جزء من المزيج التسويقي لعدد قليل جدا من الزبائن.

## 2- مزايا الإستهداف Targeting advantages

سوق المستهدف هو تحديد قطاعات السوق التي تم تحديدها على أنها المشتريين الأكثر إحتمالاً لمنتجات المؤسسة وعلى وجه التحديد، فإن مزايا التسويق المستهدف هي (Whalley, 2010, p. 76):

1 - قد يتم تقييم الفرص التسويقية و"الفجوات" غير المملوءة في السوق بشكل أكثر دقة تم تحديدها. يمكن أن تكون هذه الفجوات حقيقية (على سبيل المثال، حلوة أو قوية أو قاسية أو خفيفة) أو يمكن أن تكون وهمية مصطلحات تتعلق بالطريقة التي يرغب الأشخاص في رؤية المنتج بها (على سبيل المثال، سعيد أو منعزل أو سخي أو متقلب المزاج). في هذه الحالة بالنسبة للأولى، يمكن لسمات المنتج تلبية هذه المعايير بينما بالنسبة للأخيرة هذه السمات قد يتعين غرسها في أذهان العملاء من خلال الإعلان المناسب رسالة.

2 - يمكن أن تكون جاذبية السوق والمنتجات من خلال التلاعب بالمزيج التسويقي أكثر دقة تم ضبطها وفقاً لاحتياجات العميل المحتمل.

3 - يمكن تركيز جهود التسويق على قطاع (قطاعات) السوق التي توفر أكبر الإمكانيات لكي تحقق الشركة أهدافها - سواء كانت أهدافاً لتحقيق أقصى قدر من الربح المحتمل أو تأمين أفضل موقف طويل الأجل للمنتج أو أي هدف مناسب آخر.

يمكن للمؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار خمسة أنماط لاختيار السوق المستهدف، وهي (Musa & al, 2019, p. 5):

1. التركيز على قطاع واحد في سياق مسألة ثانوية، تختار المؤسسة قطاعًا واحدًا لأن الأموال المملوكة للمؤسسة محدودة ويرجع ذلك أيضًا إلى حقيقة أن هناك فرصًا في السوق في القطاع ذي الصلة لم يتم العمل عليها أو حتى تجاهلها من قبل المنافسين، وإلا فإن المؤسسة تعتبر تلك الشريحة هي الشريحة الأنسب. الاعتماد على قطاع واحد فقط، تحصل المؤسسة على فهم عميق للاحتياجات القطاع والشركة قادرة على تحقيق سوق قوي موقف وصورة العلامة التجارية الصلبة.

2. التخصص الانتقائي في هذه الاستراتيجية، تختار المؤسسة عددًا من قطاعات السوق الجذابة وذلك على أساس أهدافها ومواردها. يمكن لكل شريحة لديهم تآزر قوي مع الآخرين أو يكونون بدون تآزر على الإطلاق، ولكن في الأقل يعد كل قطاع بمصدر دخل للمؤسسة. مع بهذه الاستراتيجية، يمكن للمؤسسة تقليل المخاطر التي إذا كان هناك الانخفاض في شريحة واحدة، فلا تتأثر إجمالي مبيعات المؤسسة، لأن المؤسسة لا تزال تحقق إيرادات من القطاعات الأخرى.

3- التخصص في السوق تركز المؤسسة على خدمة العديد من احتياجات مجموعة معينة من عملاء. من خلال هذه الاستراتيجية، تكتسب المؤسسة قوة سمعة طيبة من العملاء من خلال خدمتها لمجموعات العملاء وقد تصبح هذه المؤسسة مرجعًا رئيسيًا للعميل إذا احتاج العملاء لاحقًا إلى منتجات أخرى.

4- تخصص المنتج تركز المؤسسة على تصنيع منتجات معينة سيتم بيعها ضمن عدة قطاعات. ومن خلال هذه الاستراتيجية، تكتسب المؤسسة سمعة أقوى في مجالات المنتجات المحددة.

5- تغطية كاملة للسوق تبذل المؤسسة جهداً كبيراً لخدمة جميع العملاء بكافة المنتجات المطلوبة. ومع ذلك، فإن المؤسسات الكبيرة فقط هي التي يمكنها التعامل مع مجموعة كاملة من استراتيجيات السوق.

### المطلب الثالث: التموقع

#### تعريف التموقع Positioning

تم اقتراح أن تحديد الموقع يمثل أهم القرارات والإجراءات التي يتعين على الإدارة اتخاذها فيما يتعلق بالمؤسسة وتسويقها، ومع ذلك يظل أحد أكثر المجالات غموضًا وإثارة للجدل في تطوير المنتجات الجديدة (Proctor, 2000, p. 199). التموقع هو خيار إستراتيجي يبحث في منح عرض منتج او علامة تجارية في موقع يتميز بالمزداقية والجاذبية داخل السوق وفي أذهان العملاء (Lendrevie & al, 2009, p.

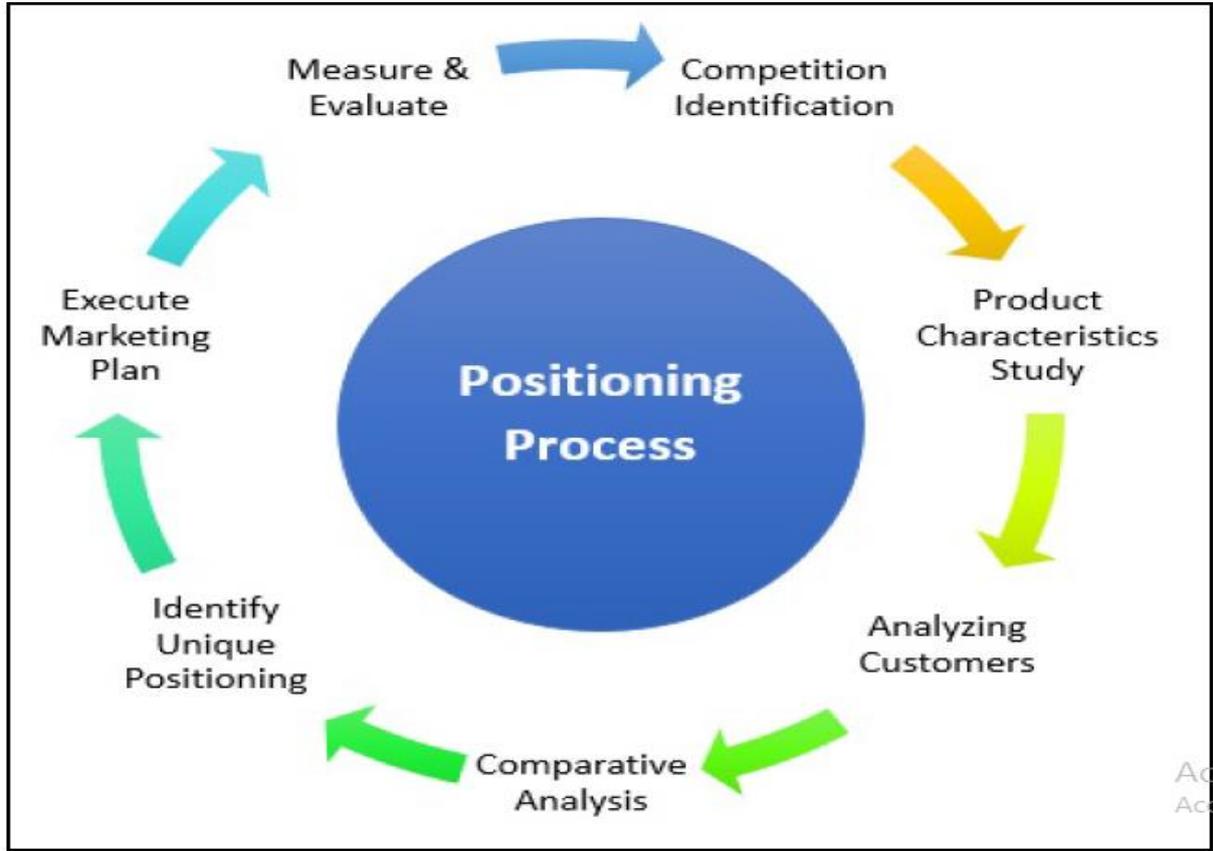
(722 . يعد تحديد استراتيجية المواقع الأكثر ملاءمة أمرًا بالغ الأهمية لأنه يحدد تصورات العملاء واحتياجاتهم (Diwan & Bodla, 2022, p. 2). تحديد المواقع هو خطوة مهمة جدا في تصميم وتطوير الخدمة/المنتج. تحديد المواقع يمكن أن يكون تستخدم لإعادة التأكيد على موقف المنتج القديم أو نقله إلى منصب جديد وكذلك المنتجات الجديدة (Sahu & al, 2008, p. 212).

إن استخدام استراتيجية تحديد المواقع المناسبة يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها ويوفر الميزة التنافسية للمؤسسة (Diwan & Bodla, 2022, p. 2). إن قرارات تحديد المواقع الإدارية التي تتفق مع الاتصالات التسويقية وتوقعات العملاء المستهدفين لديها القدرة على بناء علامات تجارية قوية، في حين أن العلامات التجارية التي يتم وضعها بشكل غير صحيح يمكن أن تؤدي إلى كارثة للمؤسسة (Diwan & Bodla, 2022, p. 2). تحديد المواقع، والذي يرتبط بكيفية المنتج في نظر يميزها المستهلكون عن منتجات المنافسين. من خلال تحديد وتطوير وتوصيل المزايا الفريدة والتي تتمتع بمزايا تنافسية (Ratnapuri & al, 2021, p. 4). تحديد موضع العلامة التجارية هو عملية تصميم عروض المؤسسة وصورتها لتحتل مكانًا مميزًا في ذهن السوق المحتملة أو المستهدفة. والنتيجة النهائية هي الإنشاء الناجح لعرض القيمة الذي يركز على العميل، وهو سبب مقنع يدفع السوق المستهدفة إلى شراء المنتج (Mina, 2020, p. 143)

## 2- عملية تحديد الموقع Positioning process

عملية تحديد المواقع هي الإجراء المستمر والمتكرر الذي تنفذه المنظمات لضمان تحديد المواقع بشكل قوي ومتفائل ومستقر في ذهن العميل، تمكن عملية تحديد المواقع المؤسسات من وصف موقع العلامة التجارية أو المنتج أو الخدمة، ويوضح الشكل التالي عملية تحديد المواقع (Kumar & AL, 2021):

الشكل رقم (07): عملية تحديد الموقع



المصدر: (Kumar & AL, 2021, p. 3.15)

### 3 - إستراتيجيات الموقع Positioning strategies

تتضمن استراتيجية تحديد المواقع للمنتج ما يلي (Musa & al, 2019, p. 6) :

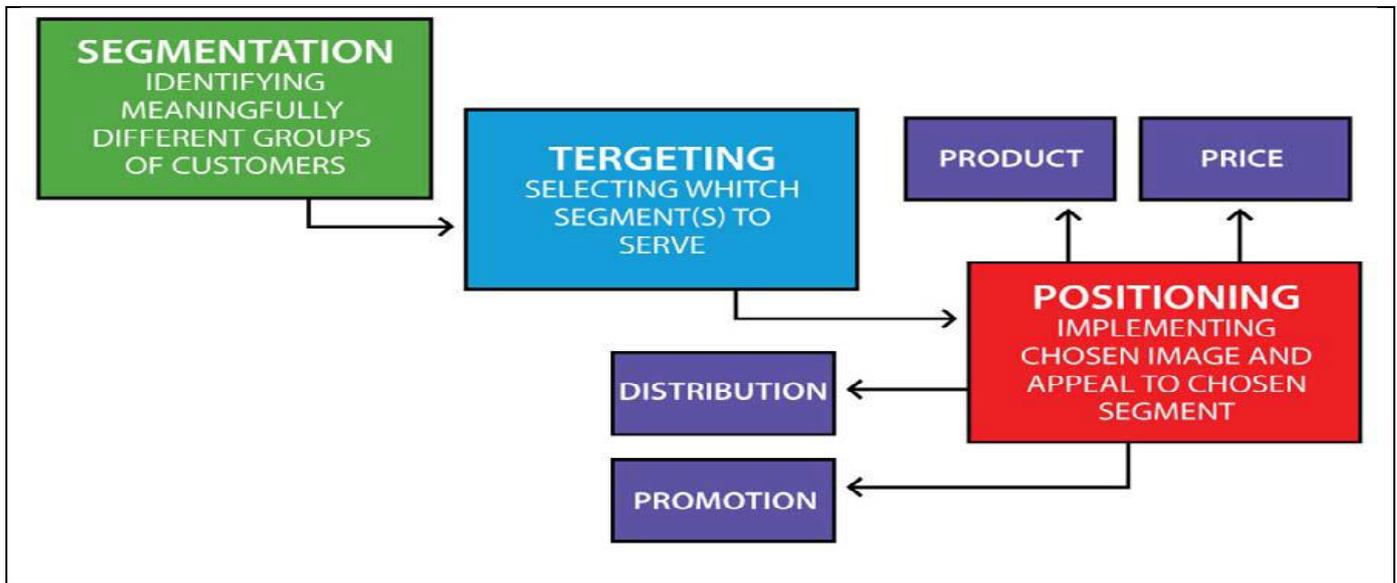
1- تحديد المواقع على الفوائد تحدد هذه الإستراتيجية المنتجات كمؤسسة رائدة في فائدة معينة. تشمل الفوائد فائدة رمزية وفوائد وظيفية وخبرة. يتطلب تحديد المواقع الناجح إستراتيجية اتصال جيدة قادرة على جذب إحتياجات العملاء سواء كانت رمزية أو وظيفية أو تجريبية؛

2- تحديد الموضع حسب الفئة تحديد الموضع حسب فئة المنتج هو تحديد موقع المنتج كمؤسسة رائدة في فئة المنتج هذه. يمكن تصنيف المنتج في فئة المشروبات والأغذية، وفئة المنتجات المنزلية، وفئة الأدوية، وفئة العناية الشخصية، وفئة المعدات الشخصية، وفئة المعدات المنزلية، وفئة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وفئة السيارات، والفئات المصرفية والمالية؛

3- تحديد الموضع إستنادًا إلى السمات يؤدي إلى تمييز المنتجات إستنادًا إلى الرمز والشعار والحجم واللون والموقع وما إلى ذلك؛

4- تحديد المواقع على أساس قيمتها يحدد إستهداف السوق منافسي المؤسسة. يجب على المؤسسة فحص مركز المنافس وإختيار المركز الأفضل له. تحديد المواقع هو عملية تصميم صورة لقيمة المؤسسة حتى يتمكن العملاء في شريحة معينة من فهم وتقدير مكانة المؤسسة فيما يتعلق بمنتجاتها.

الشكل رقم (08): عملية تجزئة السوق والاستهداف والموقع stp



المصدر: (Whalley, 2010, p. 73)

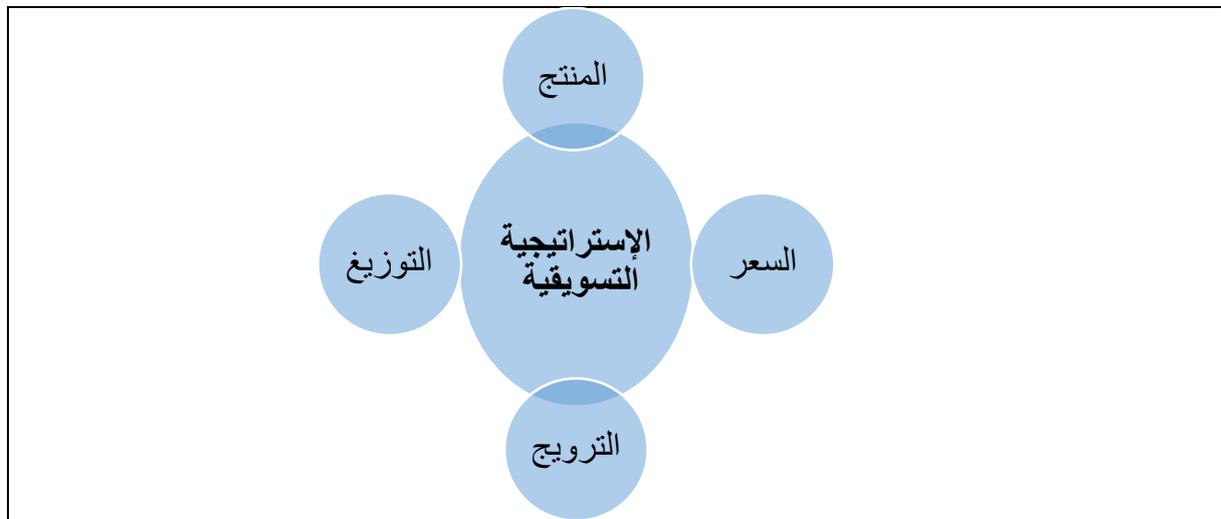
نموذج STP هو جزء من إستراتيجية التسويق التي يستخدمها المسوقون لتحديد مجموعات العملاء المميزة، والتعرف على أفضل القطاعات للخدمة، وتوليد القيمة للمؤسسات المقابلة (Zafari, 2017, p. 7).

#### المبحث الرابع: إستراتيجيات المزيج التسويقي

تعتمد المؤسسات في القيام بأنشطتها التسويقية على أربع متغيرات لتحديد الإستراتيجيات التسويقية (Zulfikar & al, 2023, p. 1873). من أجل إشباع حاجات ورغبات الزبائن وجب على صناع القرار وضع تصميم إستراتيجيات تسويقية واضحة المعالم وفق محددات معينة لضمان إستمرار رضا العملاء (الدوسري و كاين، 2022، صفحة 449). تم تحديد الإستراتيجية التسويقية بمصطلحات مختلفة تتبع مؤلفين مختلفين. بعض الأبحاث الأصلية على سبيل المثال، Borden و Frame و Gordon و Smith (1954) و Borden (1986) أطلق عليها مصطلح "المزيج التسويقي" (Hong & Nguyen, 2020, p. 212)،

وتعد إستراتيجيات المزيج التسويقي المكونات الرئيسية للإستراتيجية التسويقية في المؤسسات، ونتيجة لذلك فإن ذكر عبارة "الإستراتيجية التسويقية" يعني "إستراتيجيات المزيج التسويقي" متكاملة ومتماسكة (Akroush, 2003, p. 12). إن وظيفة الإستراتيجية التسويقية هي تحديد طبيعة وقوة واتجاه والتفاعل بين عناصر المزيج التسويقي والعوامل البيئية في موقف معين (Yalo & al, 2019, p. 445). يستخدم المسوقون أدوات عديدة لإستنباط الإستهتجات المرغوبة في أسواقهم المستهدفة، حيث تشكل هذه الأدوات مزيجاً تسويقياً، يشير المزيج إلى مجموعة العناصر التسويقية الخاضعة للرقابة وهي السلعة والسعر وطرق التوزيع وترويج المنتج الذي تستخدمه المؤسسة للحصول على رد الفعل المناسب من السوق المستهدف (كوتلر و آخرون، 2002، صفحة 215)، ويشير أيضاً إلى ترابط المتغيرات العملية فمثلاً يؤثر تحديد موقع المنتج على موقع السعر وعلى سياسة الترويج وعلى إختيار قنوات التوزيع (فيو، 2008، صفحة 138). والمزيج التسويقي هو مجموعة أدوات التسويق التي تستخدمها المؤسسة لمتابعة أهدافها التسويقية في السوق المستهدف (kotler, 2001, p. 9)، والتحكم فيها والمسؤولة عن ترجمة الأهداف الإستراتيجية التسويقية إلى مجموعة من الممارسات التكتيكية (Braik & Al, 2023, p. 5). كما عرف أيضاً إلى مجموع العناصر الخاضعة للرقابة التي تستخدمها المؤسسة للحصول على رد فعل مناسب من السوق المستهدف (كوتلر، 2002، صفحة 215)، المزيج التسويقي هو أكثر المفاهيم العالمية التي تم تطويرها في مجال التسويق، لقد إكتسب مفهوم المزيج التسويقي قبولاً واسع النطاق في الأعمال التجارية ويتكون من أربعة عناصر رئيسية هي المنتج والسعر والترويج والمكان (Chumaidiyah, 2013, p. 433).

الشكل رقم (09): عناصر الإستراتيجية التسويقية



المصدر: (فلوش و زياد، فعالية الاستراتيجية التسويقية الدولية لـ McDonald's في ماليزيا، 2023، صفحة 369)

## المطلب الأول: إستراتيجية المنتج Product Strategy

بشكل عام، إتفقت معظم الدراسات التسويقية السابقة على أن المنتج هو الأهم في الإستراتيجية التسويقية التي تحافظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو القرار الأول الذي يتضمن تخطيط المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها للسوق (Joudeh, et al., 2022, p. 397). في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن مجموع ميزات وسمات المنتج أو الخدمة هو حجر الزاوية لرضا العميل وولاءه، ولبناء علاقة مربحة مع العملاء يجب على المؤسسة توفير منتجات ذات جودة جيدة وأداء عالٍ تتوافق مع إحتياجات العملاء ورغباتهم بطريقة تولد رضا العملاء وخلق ميزة تنافسية (Al Badi, 2018, p. 3). يتعلق المنتج بالجودة، التصميم، الميزات، إسم العلامة التجارية، الأحجام، المظهر، معلومات التعبئة والتغليف (Jovanov & al, 2016). وفقًا للأدبيات التسويقية، تُعرف المنتجات بأنها جوهر الإستراتيجية التسويقية وهو ما يمكن تقديمه للسوق لجذب الانتباه (Joudeh, et al., 2022, p. 397). تصف إستراتيجية المنتج ما يجب أن يحققه المنتج وكيف يدعم ذلك المؤسسة، ويتم تفعيله من خلال خريطة طريق المنتج، تحدد هذه الإستراتيجية الرؤية الشاملة للمنتج، وتفاصيل حول تحقيق إستراتيجية المنتج وسياق الصورة الكبيرة فيما يتعلق بما سيصبح عليه المنتج، حيث تستخدم المؤسسات إستراتيجية المنتج والتسويق لتحديد إتجاه تصرفات المؤسسة (Chigbata & al, 2020, p. 213). تتكون إستراتيجية المنتج من مجموعة متنوعة من العمليات المتعاقبة لتحقيق الرؤية بشكل فعال، لذلك يجب أن تكون المؤسسة واضحة فيما يتعلق بالسوق المستهدف للمنتج حتى تتمكن من تخطيط الأنشطة اللازمة للوصول إلى الوجهة وتحقيق أهدافها (Chigbata & al, 2020, p. 213). ويجب أن تحتوي إستراتيجية عرض المنتج على أربع مكونات مترابطة على الأقل تمكن المؤسسة من تحقيق النجاح في السوق، هذه المكونات الأربعة هي مجموعة شاملة من المنتجات، العلامات التجارية وتطوير منتجات جديدة (Akroush, 2012, p. 54). تعتبر إستراتيجية المنتج إحدى الأدوات الرئيسية التي تستخدم في تطوير إستراتيجيات دخول أسواق جديدة وتعزيز السوق وإعطاء ميزة تنافسية (Joudeh, et al., 2022, p. 397). يعد تطوير المنتجات الجديدة أمرًا حاسمًا لإزدهار ونجاح أي مؤسسة (Zemlickiene & Maditinos, 2012, p. 366). إن التحدي العام الذي يواجه تطوير منتج جديد هو التخلص من الأفكار غير العملية في أقرب وقت ممكن ومعالجة الأفكار المتبقية بأكثر قدر ممكن من الكفاءة (Kotler, 1964, p. 48). حيث تواجه العديد من المؤسسات صعوبات في تحديد أفضل إستراتيجية

تسويقية لمنتج أو خدمة معينة، وذلك لأن خطة التسويق تتضمن عدداً كبيراً من الإستراتيجيات التي يمكن أن تؤثر على استجابة إيرادات المبيعات (Al-Dawalibi & al, 2020, p. 1)، نذكر اهم هذه الإستراتيجيات:

#### – إستراتيجية دورة حياة المنتج Product Life Cycle Strategy

يجب على أي مؤسسة تفكر في دخول الصناعة وإنتاج منتج ما أن تعرف مكان المنتج من حيث PLC. توفر هذه المعرفة معلومات قيمة لقسم التسويق حول كيفية وضع المنتج فيما يتعلق بالترويج والسعر والتوزيع. تتطلب المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج أنواعاً مختلفة من تنفيذ الإستراتيجية من قبل المؤسسة. مع مرور الوقت، تم ربط مجموعة محددة من الاستراتيجيات الكلاسيكية بكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج: التقديم، والنمو، والنضج، والتراجع (SibghatUllah, 2019, p. 56).

#### – إستراتيجية التمايز Differentiation strategy

إستراتيجية التمايز هي نهج عمل يهدف إلى خلق مكانة متميزة وفريدة من نوعها لمنتجات أو خدمات المنظمة داخل صناعتها أو سوقها. تتضمن الإستراتيجية تقديم شيء يعتبره العملاء استثنائياً أو حصرياً، وغالباً ما يشتمل على ميزات فريدة أو تصميم أو جودة أو ابتكار أو علامة تجارية. الهدف هو إنشاء ميزة تنافسية من خلال توفير القيمة التي تميز المؤسسة عن المنافسين وتسمح بأسعار متميزة (Jerab & Mabrouk, 2023, p. 5).

#### – إستراتيجية التنوع Diversification strategy

لقد أصبح التنوع استراتيجية شعبية للبقاء بين المؤسسات في محاولة للتفوق على المنافسين. التنوع هو خيار استراتيجي يستخدمه المزيد والمزيد من المديرين لتحسين الأداء. وقد اختارت المؤسسات من بين العديد من البدائل الاستراتيجية المتاحة لتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة للوصول إلى هدف محدد سلفاً فيما يتعلق بزيادة الأداء. يتم التنوع عندما تهدف المؤسسة إلى تغيير تعريف أعمالها إما عن طريق تطوير منتجات جديدة أو التوسع في سوق جديدة بشكل فردي أو بالاشتراك مع كيان آخر. إنها حافز للميزة التنافسية ووسيلة تقوم من خلالها المؤسسة بتوزيع مخاطرها عبر العديد من الشركات لزيادة الربحية وتقليل المخاطر من الإفلاس، وخلق التآزر، وتعزيز عمليات السوق وتحسين الأداء تساعد استراتيجية التنوع في

تحسين القدرة على الديون ونشر الأصول والمزيد يسمح للمنظمة باستخدام مهاراتها وخبراتها وكفاءاتها الحالية لإنتاج منتجات فريدة من نوعها المنتجات (Oladimeji & Udosen, 2019, p. 121).

#### – إستراتيجية التعديل Modification strategy

يعرّف فيليب كوتلر (2010) تعديل المنتج على أنه أي تغيير متعمد للسمات المادية للمنتج أو عبوته. الغرض من تعديل المنتج هو الحفاظ على المتطلبات الحالية وجذب مستخدمين جدد ومواجهة المنافسين بفعالية. يساعد في زيادة مبيعات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة (S.A.J., 2020, p. 128).

#### – إستراتيجيات التخفيض Reduction strategies

تشمل إستراتيجيات التخفيض خفض التكاليف وتقليص الأصول. يشير خفض التكلفة إلى تقليل النفقات غير الضرورية في الأنشطة اليومية. يجب على المؤسسات التي تواجه موقفًا إشكاليًا أن تفكر في التحكم في التكاليف. كما يمكن أن يؤدي خفض التكاليف إلى زيادة الأداء من خلال إطلاق الموارد على الفور، وتعزيز معدل دوران رأس المال وتحقيق التطبيق المرن للموارد. يشير تقليص الأصول إلى قطع الأعمال أو الأصول الثابتة للإستخدام طويل الأجل، مثل الأراضي والمباني والمعدات. ومن أجل تخفيف الضغط النفسي الذي يتعرض له المسؤولون التنفيذيون في الأزمات، يمكنهم إصدار أحكام أكثر دقة وعقلانية لتحسين استمرارية العمليات وكفاءتها. ويمكن لإستراتيجيات التخفيض أن تعزز بشكل كبير ثقة أصحاب المصلحة الخارجيين وتعزز القدرة التنظيمية على الحصول على الدعم الخارجي من سوق رأس المال والحكومة والعملاء، وبالتالي توفير ضمانة موثوقة للتحويل التنظيمي (Tao, Xu, & Liu, 2020, p. 929). وقد اقترح الباحثون السابقون بوضوح أن إستراتيجية المنتج لها تأثير كبير على أداء الأعمال (Kazem and Heijden, 2006; Kempainen, Vepsäläinen, and Tinnilä, 2008; Ogunmokun and Esther, 2004; Owomoyela et al, 2013).

#### المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير Pricing Strategy

يعد السعر عنصرًا حاسمًا في أي عمل تجاري ويمكن أن يكون حاسمًا في بقاء العمل. إذا لم يتم تحديد السعر بما يتماشى مع السوق المستهدف المحدد، فقد يؤثر ذلك سلبيًا على المنتج وربحية المؤسسة. الأهداف الرئيسية لأي منظمة تسعى للربح هي تحقيق الربح ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب إدارة جميع المجالات المتعلقة بإدارة المنتج والتكاليف وتحديد السعر بشكل صحيح (Cant, Wiid, & Sephapo, 2016, p.

(1737). تشير هذه الأدبيات أيضًا إلى أن التسعير له دور مركزي في اللعب على أداء الأعمال (Akroush, 2012, p. 54)، السعر في العناصر الأربعة هو العامل الإستراتيجي الأكثر أهمية في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات في الأسواق، وقد تم التوصل إلى أن السعر يلعب دورًا مهميًا في أداء المؤسسات في كل صناعة، مهما كانت متنوعة في طبيعتها وسلوكها حيث ان قرارات التسعير لها تأثير فوري على الأداء وتظهر إرتباطًا كبيرًا بأداء الأعمال والسوق (Rai & Choudhury, 2014, p. 52). السعر هو مقدار المال الذي يرغب العملاء في دفعه للحصول على منتج أو نوع من الخدمة، والعنصر الأكثر مرونة في المزيج التسويقي (Badi, 2015, p. 137)، حيث تعتبر عملية تحديد السعر من أصعب المشكلات المعقدة بسبب المتغيرات التي تؤثر عليه (العلاق و العبدلي، 2012، صفحة 133). يحدد السعر مستقبل وبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يتضمن إنخاذ قرارات مهمة ودقيقة للغاية. ومن وجهة نظر (Andre, 1992, p. 128) سعر المنتج هوالمكون لنظام لتبادل أين يحدث التوازن عندالبحث عن الرضا والتضحات المالية. السعر هو المبلغ المالي الذي يجب أن يدفعه العميل للحصول على مزايا المنتج. يؤدي السعر المعقول إلى زيادة القيمة من قبل العميل ويمكن أن يزيد من قرارات الشراء لدى المستهلكين (Hermiyenti, 2018, p. 539). تعتبر قرارات التسعير معقدة ويجب أن تأخذ في الإعتبار العديد من العوامل، مثل العملاء والمنافسة وبيئة التسويق، كما يعرف المسوقون أن قرارات التسعير الخاصة بهم يجب أن تكون متوافقة أيضًا مع الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة والأسواق المستهدفة ومواقع علامتها التجارية (Kotler & Keller, 2016, p. 483)، تؤثر قرارات التسعير على عملياتها العادية وتطورها لأن إستراتيجية التسعير هي نشاط تقوم به المؤسسات لتحديد المبلغ الذي سيتم تحصيله مقابل منتجاتها وخدماتها (Joudeh, et al., 2022, p. 398).

تتمثل إستراتيجية التسعير في تحديد أسعار المنتجات التي تطرحها المؤسسة أي ترجمة قيمة الموارد لمقابل نقدي ( عبد الجبار، 2022، صفحة 20). إستراتيجية التسعير في التسويق هي نشاط تعديل الأسعار أو تقديم سعر مناسب لمنتجاتهم وخدماتهم وفقًا لمحددات السوق؛ وينبغي أن يكون متوافقاً مع دخل الفرد ومتمكناً من دفعه. يعد السعر أمرًا بالغ الأهمية لتحليل تكاليف المنافس وعروض الأسعار وردود أفعال الأسعار للحصول على ميزة تنافسية. ومع ذلك، تعد إستراتيجية التسعير مصدرًا قويًا للميزة التنافسية، وتمثل قدرة المؤسسة على تقييم القيمة التي يراها العميل واستعداده للدفع مقابل المنتجات المعروضة (Joudeh, et al., 2022, p. 398). عندما تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطوير إستراتيجيات التسعير الخاصة

بها، فإنها تحتاج إلى أن تكون على دراية بالعوامل التي يمكن أن تساعد في قرارات التسعير الخاصة بها. في بعض الأحيان تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى النظر في قدرة المستهلك وإستعداده لدفع علاوة مقابل عرض المنتج، إذا كان المستهلك لا يستطيع تحمل تكلفة المنتج فلن يشتري المنتج حتى لو كانت الجودة جيدة (Cant, Wiid, & Sephapo, 2016, p. 1738). ونذكر أهم هذه الإستراتيجيات:

### 1- إستراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة New Product Pricing Strategies

وفي الآونة الأخيرة، تركز الاهتمام على التأثير طويل المدى للإستراتيجية التسويقية على أداء العلامة التجارية، خاصة فيما يتعلق بالسعر والترويج (ATAMAN, HEERDE, & MELA, 2010, p. 866). عادةً ما تتغير استراتيجيات التسعير مع مرور المنتج خلال دورة حياته. المرحلة التمهيديّة صعبة بشكل خاص. تواجه الشركات التي تنتج منتجًا جديدًا التحدي المتمثل في تحديد الأسعار لأول مرة. ويمكنهم الاختيار بين استراتيجيتين واسعتين: تسعير قشط السوق وتسعير اختراق السوق (Kotler & Armstrong, 2012, p. 314).

#### إستراتيجية قشط السوق Skimming pricing strategy

في هذه الاستراتيجية، يتم تحديد سعر مرتفع نسبيًا في البداية، ثم ينخفض بمرور الوقت. تشبه هذه الإستراتيجية استراتيجية التمييز السعري ولكن مع عامل الوقت. عادةً ما يتم تطبيق قشط الأسعار عندما يكون العملاء أقل حساسية نسبيًا للسعر (عملاء صناعة مستحضرات التجميل، على سبيل المثال) أو عندما ينجذبون إلى بعض الابتكارات (خاصة العناصر الإلكترونية مثل أجهزة الكمبيوتر). تعتبر قشط الأسعار مفيدًا لتعويض الاستثمارات الضخمة المخصصة للبحث والتطوير. في الواقع، لا يمكن الحفاظ على السعر المرتفع لفترة طويلة، ولكن فقط ما دامت الشركة في وضع احتكاري فيما يتعلق بأصالة السلعة (Dolgui & Proth, 2010, p. 103).

يكون قشط السوق منطقيًا إلا في ظل ظروف معينة. أولاً، يجب أن تدعم جودة المنتج وصورته سعره الأعلى، ويجب أن يرغب عدد كافٍ من المشترين في الحصول على المنتج بهذا السعر. ثانيًا، لا يمكن أن تكون تكاليف إنتاج حجم أصغر مرتفعة إلى الحد الذي يؤدي إلى إلغاء ميزة فرض رسوم أكبر. وأخيرًا، لا ينبغي أن يكون المنافسون قادرين على دخول السوق بسهولة وتقويض الأسعار المرتفعة (Kotler & Armstrong, 2012, p. 314).

**إستراتيجية اختراق السوق Market Penetration Strategy**

إن تسعير الاختراق في المرحلة التمهيديّة من دورة حياة المنتج الجديد يعني قبول هامش ربح أقل وسعر منخفض نسبياً. يجب أن تؤدي إستراتيجية مثل هذه إلى زيادة المبيعات وإنشاء المنتج الجديد في السوق بسرعة أكبر. يتضمن كسب الأسعار الجزء العلوي من منحنى الطلب. يتم تحديد السعر مرتفعاً نسبياً لتوليد هامش ربح مرتفع وتقتصر المبيعات على المشتريين الراغبين في دفع علاوة للحصول على المنتج الجديد. تعتمد الإستراتيجية الأفضل على عدد من العوامل. يتم دعم إستراتيجية الاختراق عموماً بالشروط التالية: المستهلكون الحساسون للسعر، وفرصة إبقاء التكاليف منخفضة، وتوقع دخول المنافسين سريعاً إلى السوق، واحتمال كبير للقبول السريع من قبل المشتريين المحتملين، وقاعدة موارد كافية للمؤسسة. لتلبية الطلب والمبيعات الجديدة (Hussien, 2022, p. 93). تسعير الاختراق له أهمية كبيرة في التأثير الإيجابي على سلوك المستهلك (Ali & Anwar, 2021, p. 36).

ويجب استيفاء عدة شروط لكي تنجح إستراتيجية السعر المنخفض هذه. أولاً، يجب أن يكون السوق حساساً للغاية للأسعار بحيث يؤدي السعر المنخفض إلى مزيد من نمو السوق. ثانياً، يجب أن تتخفف تكاليف الإنتاج والتوزيع مع زيادة حجم المبيعات. وأخيراً المنخفض يجب أن يساعد السعر في إبعاد المنافسة، ويجب أن يحافظ مسعر الاختراق على سعره المنخفض موضع. وإلا فإن الميزة السعرية قد تكون مؤقتة فقط (Kotler & Armstrong, 2012, p. 315).

**إستراتيجية قيادة السعر Price Leadership Strategy**

قيادة السعر هي إستراتيجية تنافسية هجومية تتضمن تحديد سعر المنتج أو الخدمة عند مستوى أقل من المنافسين، يتم استخدام هذه الإستراتيجية من قبل قادة السوق للحفاظ على هيمنتهم في السوق والسيطرة على المنافسة، تهدف هذه الإستراتيجية إلى الحصول على حصة سوقية والسيطرة على السوق من خلال إجبار المنافسين على أن يحدوا حدوها أو المخاطرة بخسارة العملاء ( الشيباوي و كاظم، 2015، صفحة 58).

ومع ذلك، يعد السعر أمراً بالغ الأهمية في بقاء المؤسسة، وإذا لم يتم تحديد السعر بشكل صحيح، فقد يؤثر ذلك سلباً على المنتج وربحية المؤسسة.

## المطلب الثالث: إستراتيجية الترويج Promotion Strategy

يدرك جميع وسطاء المبيعات الناجحين أن المستهلكين بحاجة إلى الاتصال بهم مرارًا وتكرارًا من أجل إجراء اتصال حيوي (Garba, 2020, p. 59). تعتبر الأنشطة الترويجية عنصراً هاماً في الإستراتيجية التسويقية الشاملة (Köksal & Özgül, 2007, p. 338)، الترويج هو تقديم مواد مؤقتة أو مزايا مالية للأشخاص المنتمين إلى دائرة معينة بهدف تسهيل أو تحفيز مشترياتهم على الفور (jallat & lindon, 2016, p. 236). تشير فكرة الترويج كجزء من العناصر الأربعة في المزيج التسويقي إلى مجموعة إستراتيجيات وأدوات الاتصال التي تستخدمها المنظمة في خططها التسويقية من أجل تقديم الرسالة إلى الشريحة المستهدفة من العملاء (Al-Zyoud, 2019, p. 86). الترويج للسلع هو محاولة لجذب العملاء إلى المنتج. يجب أن تكون شفافة بشأن مزايا المنتج، وتكاليف المنتج، وعمليات ما بعد البيع، والتسهيلات في التسويق ويجب أن تتماشى مع الحقائق ووفقاً لخطة السوق الخاصة بالمؤسسة. الترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يركز على الجهود المبذولة لإعلام المستهلكين وإقناعهم وتذكيرهم بعلامة المؤسسة ومنتجاتها. الترويج هو أحد العناصر في المزيج التسويقي للشركة الذي يتم استخدامه للإعلام والإقناع والتذكير بمنتجات المؤسسة (Heryadi, Fachrurazi, Nurcholifah, & Yusuf, 2023, p. 188). إكتشف كوتلر (2007) أن العروض الترويجية أصبحت عاملاً حاسماً في المزيج التسويقي للمنتج الذي يتكون من مزيج محدد من الإعلانات والبيع الشخصي وترويج المبيعات والعلاقات العامة وأدوات التسويق المباشر التي تستخدمها الشركة لتحقيق هدفها الإعلاني والتسويقي (Daniel, 2018, p. 3) (Jovanov & al, 2016)، والإعلان هو أقوى عنصر في مزيج الترويج، بسبب مشاركته في تطوير صورة المنتج في السوق، أو وضع المنتج في ذهن العميل (Al Badi, 2018, p. 4). من غير المرجح أن تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة بتطوير حملة إعلانية متسقة ومخططة، وغالباً ما تصمم كل إعلان على حدة. تشير إلى أن القدرة التسويقية أثرت على الأداء التنظيمي ومن ثم الأداء المالي (Azra & Ummah, 2021, p. 16). تشمل الأهداف الترويجية خلق الوعي، وحث الأشخاص على تجربة المنتجات، وتوفير المعلومات، والاحتفاظ بالعملاء المخلصين، وزيادة استخدام المنتجات، وتحديد العملاء المحتملين، يؤثر الترويج على معرفة واتجاهات وسلوك المتلقي (Chigbata & al, 2020, p. 214). ومع ذلك، تتأثر عملية الترويج بقرارات مديري التسويق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بمستوى نفقات التسويق أو الترويج (Al Badi, 2018, p. 4). على الرغم من أن لديهم خطأً تسويقية معينة لمنصات التواصل الاجتماعي

والإعلان عبر الإنترنت، إلا أنهم ما زالوا يفتقرون إلى الاستراتيجيات الفعالة للتسويق الرقمي (Chen, 2023, p. 230). لذلك، تلعب استراتيجيات الترويج دوراً مهماً في ترسيخ صورة المنتج في السوق. على الرغم من أن استراتيجية الترويج المصممة جيداً تعد مركزاً لتحقيق نجاح الأعمال من خلال الوصول إلى أسواق جديدة، وإشباع احتياجات العملاء، وخفض التكاليف، وزيادة المبيعات والأرباح، وتمييزها عن المنافسين، وخلق صورة لها في السوق، وخلق تصور إيجابي عن المنتجات أو المؤسسة (Joudeh, et al., 2022, p. 399)، تهتم استراتيجيات الترويج بالتحكم في التواصل المقنع مع العملاء. لقد أثبتت الأبحاث السابقة وجود علاقة هامة بين الترويج وأداء الأعمال (Daniel, 2018, p. 3)، (Jovanov & al, 2016). ويمكن تقسيم إستراتيجية الترويج إلى نوعين من الإستراتيجيات هي (الصريفي، 2008، صفحة 238):

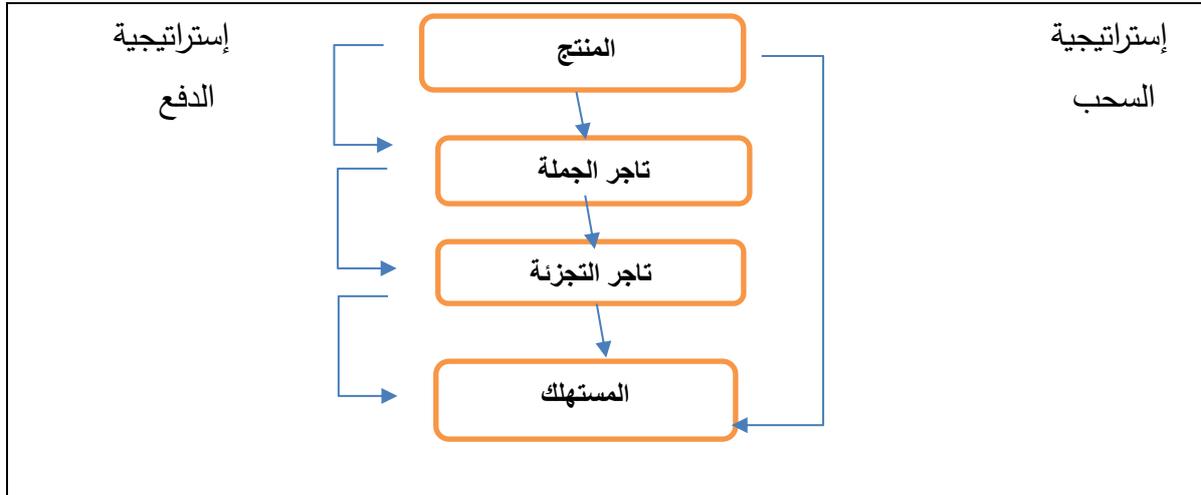
### 1 - إستراتيجية الدفع Push strategy

تشير إستراتيجية الدفع إلى تطوير العمليات التي تنطلق من المؤسسة وتتجه نحو السوق، وتقوم بإخترع وتطوير وإقتراح منتج يهدف إلى العثور على مشترين. وبالتالي يتم الحفاظ على العرض من قبل المؤسسة (Corniani, 2008, p. 2). وفي إستراتيجية التسويق الدفعي، يكون الهدف هو استخدام العديد من تقنيات التسويق النشطة لدفع منتجاتهم ليراها المستهلكون، وأحياناً عند نقطة الشراء مباشرة. أحد الأهداف الرئيسية للتسويق الدفعي هو تقليل مقدار الوقت المنقضي بين رؤية العميل للمنتج واتخاذ قرار الشراء لشراء المنتج إلى أقل قدر ممكن.

### 2- إستراتيجية السحب Pull strategy

إستراتيجية السحب هي عكس ذلك، لأنها تشير إلى العمليات التي تبدأ من السوق وتتجه نحو المؤسسة، يطلب العرض و"يسحبه" خارج المؤسسة. يمكننا القول إن السوق يحفز الإحتياجات التي تدفع المؤسسة إلى تطوير منتج معين، والذي يظهر كإستجابة لحركة الطلب (Corniani, 2008, p. 2).

الشكل رقم (10): إستراتيجية الدفع والسحب



المصدر: (الصريفى، 2008، صفحة 240)

### 3- إستراتيجية الضغط Hardsell strategy

تتبنى هذه الإستراتيجية الأسلوب العدائي والقوي في فن الإقناع، أي هي عبارة عن الأسلوب المبسط والأمثل لإقناع الزبون وبالمنافع الحقيقية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات (الصريفى، 2008، صفحة 240).

### 2- إستراتيجية الإيحاء Softsell strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة في قضية المنتجات، ولكنه يعتمد على المنطقة الرمادية في أذهان المستهلكين ويحاول أن يجذبهم بلغة الحوار طويل الأجل واتخاذ قرار الشراء بقناعة تامة (الصريفى، 2008، صفحة 240).

### المطلب الرابع: إستراتيجية التوزيع Place Strategy

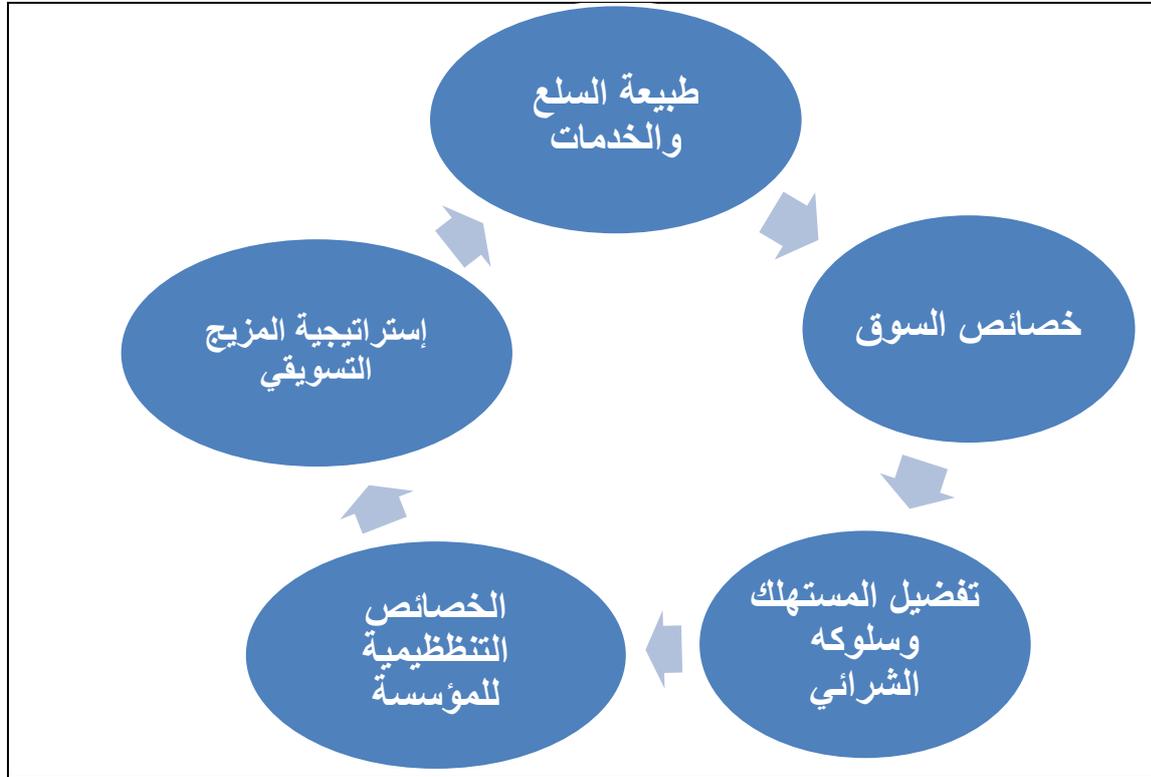
أعطى Bowersox and Closs (1996) التوزيع كاسم آخر للمكان (Jovanov & al, 2016)، التوزيع من العناصر الرئيسية في المزيج التسويقي ويهدف الى توصيل سلع وخدمات المؤسسة إلى المستهلكين (السيد و حسان، صفحة 267). يعتبر التوزيع وظيفة حيوية في المؤسسة من خلال توفير المنتج للعملاء في الوقت والمكان المناسبين، أي إيجاد المنافع المكانية، الزمانية والحياتية (مغراوي، لقام، و مختاري، 2018، صفحة 20). وتلعب إستراتيجية قناة التوزيع دوراً مهماً في توزيع السلع والخدمات على العملاء النهائيين

في المكان المناسب وفي الوقت المناسب (Satheeshkumar & al, 2022, p. 240)، تتضمن عادةً تخطيطاً منهجياً لجعل السلع والخدمات متاحة فعلياً للمستهلكين في السوق، وتعد الإدارة الفعالة والماهرة لقنوات التسويق أمراً مهماً لتحقيق قوة قناة السوق (Salwa & al, 2016, p. 62).

لا يعتمد تنفيذ استراتيجيات التسويق على تحقيق أهداف الإنتاج أو تثبيت الأسعار أو الترويج فقط. يرتبط أيضاً بعملية التوزيع الناجحة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق هدف التوفر المتمثل في توفير المنتج في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. تستخدم الشركات في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في البريمي قنوات التوزيع كوسيلة للتواصل مع عملائها عبر نقاط التوزيع، للوصول إليهم في الوقت المناسب وفي المكان المناسب. وفقاً لـ Szopa و Pękała (2012)، هناك العديد من المزايا المرتبطة بقنوات التوزيع مثل نقل البضائع من مكان الإنتاج إلى مناطق الطلب، وتوفير المعلومات للعملاء حول المنتجات والخدمات، والترويج للمنتجات والخدمات (Al Badi, 2018, p. 4). يتوقع أن تؤدي الزيادات في اتساع التوزيع إلى زيادة قاعدة المبيعات لأن التوفر الأوسع يسهل قدرة المستهلكين على العثور على العلامة التجارية (ATAMAN, HEERDE, & MELA, 2010, p. 871). وتعد صياغة إستراتيجية قناة فعالة أمراً بالغ الأهمية لضمان أن منتجات المؤسسة معروفة للعملاء (Zhang, 2023, p. 2179). تلعب استراتيجية التوزيع دوراً حيوياً في الإستراتيجية التسويقية لأن اختيار قنوات التسويق غالباً ما يعتبر من أكثر القرارات تعقيداً وتحدياً التي تواجه المؤسسات لأنه يؤثر في النهاية على مبيعات الشركة وأرباحها. تعد قناة التوزيع أداة رئيسية توفر ميزة تنافسية من حيث خفض التكلفة وتحسين خدمة العملاء. وفي المقابل، فإن فشل نظام التوزيع من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، وخسائر فادحة لعملية التوزيع، ويؤدي إلى استياء العملاء؛ وإذا لم يتمكن المنتج من الوصول إلى وجهته المختارة في الوقت المناسب، فقد يؤدي ذلك إلى تآكل ميزته التنافسية. ولذلك، يجب على المؤسسة فهم مساهمات قناة التوزيع من خلال وظائف التوزيع المادي والمعاملات والاتصالات والتيسير لتحسين أدائها (Joudeh, et al., 2022, p. 398). تصنيف استراتيجيات التوزيع بما ينسجم مع أهداف المؤسسة عامة والتسويق خاصة، قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وفي بعض الأحيان واستجابة للظروف البيئية تقوم المؤسسة بتعديل وتكييف إستراتيجيتها التوزيعية سواء بالتوسع أو المحافظة على القناة أو تعديلها أو تخفيضها أو حتى استبدالها (قلوش، 2023، صفحة 8). إتفق (Jovanov & al, 2016) و (Owomoyela et al, 2013) على أن المكان له تأثير كبير على أداء الأعمال، حيث تستفيد العديد من المؤسسات بشكل فعال من عنصر المكان في المزيج التسويقي من خلال الاستخدام

الفعال لمتغيرات الموقع ( Bintu, 2017, p. 4)، ويوضح الشكل التالي أهم العوامل المؤثرة على إستراتيجية التوزيع:

الشكل رقم (11): العوامل المؤثرة على إستراتيجية التوزيع



المصدر: (حسن، 2001، صفحة 231)

### إستراتيجيات مجال التوزيع Distribution field strategies

#### – إستراتيجية التوزيع المكثف Intensive distribution

التوزيع المكثف هو إستراتيجية تسويقية تتضمن إتاحة منتجات الشركة للعملاء في أكبر عدد ممكن من الأماكن، وهذا يعني عادةً بيع المنتج في أكبر عدد ممكن من المتاجر. عادةً ما تباع الشركات التي تستخدم التوزيع المكثف منتجاتها في المتاجر المحلية الصغيرة والسلاسل الوطنية الكبيرة. ويساعد ذلك على زيادة فرص عبور العميل على المنتج عندما يحتاج إليه، مما قد يؤدي إلى زيادة المبيعات (كوتلر و ارمستروذج، 2007، صفحة 703).

**- إستراتيجية توزيع الحصرية Exclusive distribution**

عند إستخدام هذه الإستراتيجية، سيدد المصنعون بشكل صارم من عدد وسطاء التوزيع وأنشطة التوزيع. لا يُسمح للموزعين الذين يُمنحون الحق الحصري لتوزيع منتجات الشركة المصنعة بتوزيع أو بيع منتجات المنافسين التجاريين للمؤسسة المصنعة. تكمن قوة الموزعين الحصريين في أن لديهم القدرة المالية على تخزين كميات كبيرة من المنتجات. ومن خلال التوزيع الحصري، يمكن للمصنعين استغلال وسائل أخرى لزيادة التعرف على العلامة التجارية، من خلال الإعلان والإستراتيجيات التسويقية الأخرى. يتم تطبيق هذه الطريقة عندما ترغب المؤسسة المصنعة في الحفاظ على أقصى قدر من التحكم في مستوى الخدمة وكميتها وجودتها وترويج المبيعات الذي يقدمه وسطاء المبيعات للمشتري. في هذه الإستراتيجية، يتم التركيز على صورة المنتج، مما يؤكد مكانته وفتته (Nguyen, 2020, p. 15).

**- إستراتيجية توزيع الاختياري Selective distribution**

في إستراتيجية التوزيع الانتقائي، لا يقتصر عدد الوسطاء المستخدمين على عدد قليل فحسب، بل لا يؤدي أيضًا إلى زيادة عدد الوسطاء في القناة إلى الحد الأقصى. يبحث التوزيع الانتقائي عن بعض الوسطاء الأكثر ملاءمة ويستخدمهم لتوزيع البضائع عبر منطقة السوق. تسمح إستراتيجية التوزيع الانتقائية للمصنعين بالحصول على حصة مرضية في السوق. بإستخدام هذه الطريقة، لا يضطر المصنعون إلى إنفاق الكثير من المال ولا يضطرون إلى تفريق مواردهم لتغطية كامل مكان استهلاك المنتج، بما في ذلك المتاجر الصغيرة، ويظلون قادرين على بناء علاقات جيدة مع الوسطاء وتوقع نتائج مبيعات متوسطة. علاوة على ذلك، يتحكم المصنعون في سياسات التسويق في التوزيع، ويتجنبون السلع المقلدة والمقرصنة. بناء الصورة والسمعة والشهرة للمنتجات ذات العلامة التجارية. وفي الوقت نفسه، فإن الحد من عيب نموذج التوزيع الحصري هو وجود موزع حصري واحد فقط، وبالتالي فإن المخاطرة عالية، وتكلفة التوزيع مرتفعة، ووجود المنتجات في السوق محدود ويعتمد على الموزع الحصري (Nguyen, 2020, p. 15).

**- إستراتيجية قنوات توزيع المتعددة Multi-channel distribution strategy**

في هذه الإستراتيجية يتم توظيف أكثر من قناتين لتوزيع منتج معين، حيث يتم إختيار الأسلوب التكميلي أو التنافسي من أجل الوصول إلى كل قطاع سوقي بناء على تحليل المنافع والتكاليف لكل أسلوب (طلميه، 2008، صفحة 184).

## خلاصة الفصل

من أجل تحقيق النجاح في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، يجب أن يكون لدى المؤسسة إستراتيجية عمل واضحة تدعمها إستراتيجيات تنظيمية أخرى، ولكي تحقيق الأهداف التنظيمية، يجب على المسوق أن يخطط باستمرار في تشكيل مزيج من الإجراءات والسياسات التسويقية للتعامل مع البيئة الديناميكية أو ما يعرف بالمتغيرات التي لا يمكن السيطرة عليها. لذلك، من الضروري بالنسبة لرواد الأعمال الجدد إنشاء الإستراتيجية التسويقية تتوافق مع السوق المستهدف، كونها الهدف الأساسي لزيادة المبيعات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتشمل الإستراتيجية التسويقية جميع الأنشطة الأساسية وقصيرة وطويلة الأجل في مجال التسويق والتي تتناول تحليل الوضع الإستراتيجي المبدئي للمؤسسة وصياغة وتقييم وإختيار الإستراتيجيات الموجهة نحو السوق وبالتالي تساهم في أهداف المؤسسة وأهدافها التسويقية. حيث تعد الإستراتيجية التسويقية عاملاً حاسماً في تحديد أداء المؤسسة الناجح. وتتضمن الإستراتيجيات الناجحة أيضاً آليات تنفيذ وتقييم ومراقبة قوية وفعالة، ولذلك يمكن النظر إلى تطوير الإستراتيجية التسويقية على أنه تطوير مزيج تسويقي يهدف إلى تلبية إحتياجات الأسواق المستهدفة وتحقيق أهداف تسويقية محددة، وكذلك تحقيق القيمة لكل أصحاب المصلحة في المؤسسة، بما في ذلك العملاء والمساهمين والموردين. ومن أجل تحقيق أهداف أصحاب المصلحة وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة أي دمج البعد الإجماعي والبيئي إضافة إلى البعد الإقتصادي في إستراتيجياتها التسويقية لضمان الاداء المستدام.

# الفصل الثاني

## مدخل مفاهيمي للأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

❖ المبحث الأول: عموميات حول الأداء

❖ المبحث الثاني: الإستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

❖ المبحث الثالث: المفهوم العام للأداء المستدام

❖ المبحث الرابع: قياس الأداء المستدام

## تمهيد

توصف إدارة الأداء بأنها نظام يضمن تحسين أداء المؤسسة ككل من خلال تحسين الأداء الفردي أو أداء الأقسام، حيث يتم تنفيذ إدارة أداء الأعمال اعتماداً على رؤيتها وإستراتيجياتها. يختلف النجاح لكل مؤسسة وما يقابلها من إدارة الأداء باختلاف الرؤية والإستراتيجيات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث تركز العديد من أطر إدارة الأداء على القياسات النقدية لتقييم أداء مؤسسة. وفي العصر الصناعي، رغم أن المؤشرات المالية التقليدية كافية لقياس الأداء، إلا أنها لا تكفي لتقييم القدرة التنافسية وقدرات المؤسسات اليوم. تواجه المؤسسات العديد من الإخفاقات في تنفيذ إستراتيجياتها. ومن ثم، يجب على المؤسسات استخدام المقاييس المالية وغير المالية وموازنة الأهداف طويلة المدى بناءً على رسالتها ورؤيتها لتقييم مدى تحقيق إدارة الأداء. في الآونة الأخيرة، لم تعد المؤسسات الصناعية تستخدم مؤشرات الأداء المالي فحسب، بل تستخدم العوامل الاجتماعية والبيئية أيضاً (KEFE, 2019, p. 43).

## المبحث الأول: عموميات حول الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## المطلب الأول: مفهوم الأداء، خصائصه، تحدياته

الأداء أحد المصطلحات الإدارية الأوسع التي يمكن البحث فيها. لقد قام العديد من الباحثين بدراسة الأداء لمعرفة العوامل التي تؤثر عليه (Alathamneh & Al-Hawary, 2023, p. 913). يعد الأداء فكرة مركزية في بحوث الإدارة والإستراتيجية، ويدرك العلماء أهميته باعتباره "المتغير التابع النهائي" (Richard & al, 2009, p. 719). ومع ذلك، أصبح هذا المفهوم معقدًا بشكل متزايد حيث تنظر المؤسسات إلى ما هو أبعد من النتيجة المالية وتسعى إلى دمج الجوانب البيئية والاجتماعية للوصول إلى التشغيل الشامل وقياس أداء الاستدامة (Kühnen, 2018, p. 50).

## 1- مفهوم الأداء Performance concept

في إستراتيجية الأعمال، يعد أداء المؤسسة متغيرًا أساسيًا وحاسمًا يؤثر بشكل كبير على نجاحها وفعاليتها بشكل عام (Wu & al, 2024, p. 1). يعرّف Michel Lebas (1995) الأداء بأنه "مسألة إمكانية التحقيق"، أي أن الأداء هو مفهوم يتعلق بالمستقبل، وليس الماضي (Bouri, 2022, p. 11). ومن المثير للاهتمام أن مصطلح الأداء يشمل العديد من الأطر المفاهيمية. على سبيل المثال، مصطلح الأداء يتكون من الربحية والإنتاجية وجودة حياة العمل والابتكار والفعالية والكفاءة والجودة (Helo & Dwight, 2009). تم تعريف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على استغلال بيئتها للوصول إلى الموارد المحدودة واستخدامها (Helo & Dwight, 2009) وهكذا يوضح (Bourguignon 1995) بهذا المعنى أيضًا أن استخدام مصطلح الأداء في مجالات الإدارة يشير إلى معانٍ مختلفة حاول جمعها في ثلاث فئات وهي (Benslimane & EL ANSARI, 2020, p. 945)، (Blum, 2015, p. 126):

\_ الأداء: "نتيجة" والتي يجب مقارنتها بالمعيار، أي يمثل الأداء "مستوى تحقيق الأهداف".

\_ الأداء: "عمل" يتضمن إنتاجًا حقيقيًا. ومن ثم فإن معنى الأداء هذا يرتبط بالعملية وليس بالنتيجة فقط.

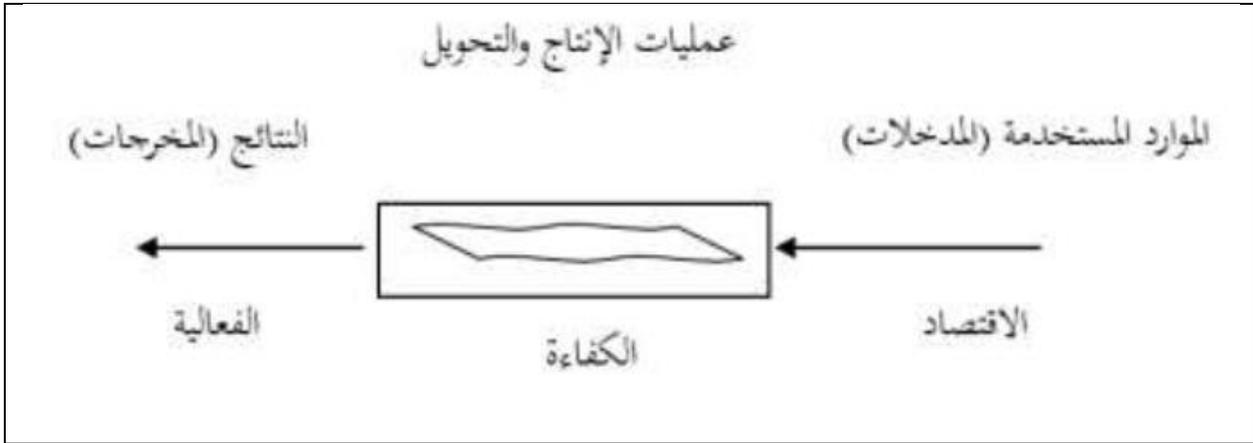
\_ الأداء: "نجاح" متغير، يعتمد على النجاح الذي يثير الحكم. ولذلك فإن طبيعتها الذاتية تعتمد على تمثيلها داخل المؤسسات. إن الأداء ليس إلا نتاج عملية تتكون من تقريب الواقع من الرغبة. واقع لا يتغير أبدًا،

يتغير بمرور الوقت. "الأداء ليس جيدًا أو سيئًا في حد ذاته. ويمكن اعتبار نفس النتيجة أداءً جيدًا إذا كان الهدف طموحًا، أو أداءً ضعيفًا إذا كان الهدف متواضعًا.

عرف Robbins (1987) الأداء بأنه المدى الذي يمكن للمؤسسة، كنظام اجتماعي، أن تأخذ في الاعتبار وسائلها وغاياتها. وقد اعتبر Cherrington (1989) الأداء كمفهوم لنجاح أو فعالية المؤسسة، وكمؤشر على الطريقة التنظيمية التي تؤدي بها بفعالية لتحقيق أهدافها بنجاح ( Taouab & Issor , 2019, p. 95). كما يمكن تعريف الأداء على أنه مزيج من الأساليب التنظيمية والمعلوماتية التي تسمح للإدارة العليا للعلاقة بتحقيق الوجهات المختارة مسبقًا (Fitriah & al, 2019, p. 2). ويشمل الأداء ثلاثة مجالات محددة من نتائج المؤسسة المالية، سوق المنتجات، عائد المساهمين" ( Ramirez & Lim, 2021, p. 277). ومن ناحية أخرى يستخدم ثلاثة عناصر أساسية لتحديد الأداء الربحية، تقليل التكلفة، الابتكار ( Ramirez & Lim, 2021, p. 277). ولكن ليس بالضرورة، أن يؤدي الأداء المتفوق في السوق إلى أداء مالي متفوق ( Ayuba & Kurfi, 2013, p. 160). يمكن قياس الأداء العام للمؤسسات باستخدام مقاييس مالية مثل العائد على الأصول، العائد على المبيعات، الأرباح لكل سهم، وغيرها الكثير. كما يمكن قياسه باستخدام مقاييس أخرى غير مالية يمكن أن تؤثر على صورتها، مثل أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسات كاستخدام الموارد الخضراء، المساهمات الخيرية المختلفة للمجتمع المحيط، الالتزام بالخدمة العامة، أخلاق (Alathamneh & Al-Hawary, 2023, p. 913). يستلزم قياس الأداء الفعلي للأعمال مقابل الأهداف المقصودة. إن التحقق بانتظام من أداء عملك يحمي عملك من أي مشاكل مالية أو تنظيمية. فهو يساعد المؤسسات في خفض تكاليف العمليات وتحسين الإنتاجية وفعالية المهمة ( Chigbata & al, 2020, p. 214). ومن ناحية أخرى، اقترح هاربر (1984) أن هناك سبع مجالات عند قياس الأداء وشملت ما يلي الإنتاجية؛ تكلفة الوحدة؛ السعر؛ نسبة العامل؛ نسبة التكلفة؛ مزيج المنتجات؛ وتخصيص المدخلات. ويحدد Moh (1972) ما يلي كمعايير لتقييم الأداء الإنتاجية، المرونة، والقدرة على التكيف ( Taouab & Issor , 2019, p. 94). يشابه Bourguignon (1997) الأداء بـ"الفعل"، مع "سلوك" معين (فيما يتعلق بوجهة النظر الديناميكية)، وليس فقط باعتباره "نتيجة" (فيما يتعلق بوجهة النظر الثابتة) ( Taouab & Issor , 2019, p. 95). وهذا يعني أن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة له علاقة بالسلوك والنتائج، كلما ارتفعت المؤشرات كلما زاد أداء الأعمال والعكس صحيح (Ebitu & Tom, 2016, p. 55).

والأداء هو مقياس لإنتاجية المؤسسة في تحقيق هدفها النهائي، حيث تقوم المؤسسات عموماً بتنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات التنظيمية خطط لتعزيز الأداء التنظيمي. يتم تقييم الأداء التنظيمي باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية بما في ذلك الرضا والحصة السوقية والمبيعات ونمو المبيعات والربحية. يشمل الأداء التنظيمي الكفاءة والفعالية والجودة والإنتاجية. في سياق تطوير البرمجيات، تقوم المؤسسات باستثمارات كبيرة في منصات وبرامج تطوير البرمجيات للحفاظ على الأداء التنظيمي وتعزيزه. ومن خلال رقمنة بيئاتها الإدارية، يمكن للمؤسسات تنفيذ برامج وحلول تطوير الإدارة لتحسين أدائها ( Wu & al, 2024, p. 3).

الشكل رقم ( 12 ) : الأداء في المؤسسة



المصدر: ( بوسلامي و بودرامة، 2022، صفحة 61)

يعتبر Price (1968) أن الأداء مرادف للفعالية التنظيمية ويحدد معايير التقدير الإنتاجية، المطابقة وإضفاء الطابع المؤسسي ( Taouab & Issor , 2019, p. 94 ).

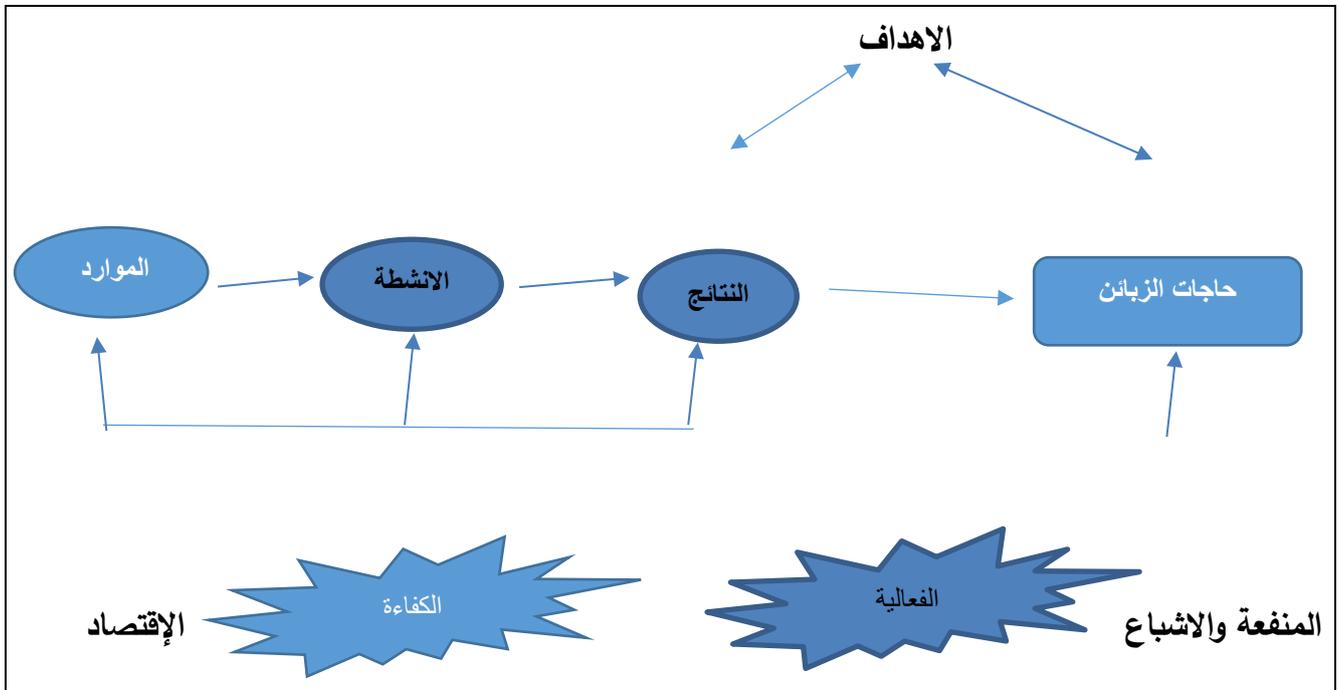
تركز تعريف الأداء من القرن الحادي والعشرين في الغالب على قدرة المؤسسة وقدرتها على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق إنجازات تتفق مع الأهداف المحددة للمؤسسة، فضلا عن النظر في مدى ملاءمتها لمستخدميها. في هذا التعريف، تم أخذ العناصر العامة الثلاثة للسياسة التشغيلية في الاعتبار، أي "الكفاءة" و"الفعالية" و"الملاءمة". على العكس من ذلك، يُعتقد أن أداء المؤسسة قادر على تغطية مجالات أوسع بما في ذلك العلاقة بين الأداء والأهداف التنظيمية (الفعالية)؛ الموارد التنظيمية (الكفاءة) ؛ ورضا أصحاب المصلحة (الملاءمة) (Jenatabadi, 2015, p. 4). وفقا وكatz Kahn فإن فعالية وكفاءة المؤسسة

كانت متشابهة، وكلاهما كانا عنصرين حاسمين في الأداء العالمي، والذي يمكن تقييمه من خلال تعظيم العوائد الكاملة بجميع أنواعها (Taouab & Issor , 2019, p. 94).

**الفعالية:** أهمية الأهداف، ودرجة تحقيق الأهداف، ومدى فائدة ورضا احتياجات العملاء، والعواقب المتوسطة والطويلة الأجل.

**الكفاءة:** الإنتاجية والأداء والاقتصاد وجميع نسب "النتائج/الموارد" و"النتائج/تنظيم العمل" (ZAMBO, 2001, p. 2).

الشكل ( 13 ): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: (ZAMBO, 2001, p. 4)

## 2- خصائص الأداء Performance characteristics

ويجمع الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن حصرها في النقاط التالية (Belghanami & Baala, 2018, p. 311):

- يتم إنشاء الأداء لدعم الأحكام القيمة أنشطة ونتائج ومخرجات وآثار المؤسسة على بيئتها. وهذا المفهوم، باعتباره بناء اجتماعي، معاني كثيرة بقدر ما هناك أفراد أو مجموعات الذين استخدمه؛

- الأداء هو مفهوم يتطور مع مرور الوقت والذي يحدد الظروف نجاح الأعمال خلال مرحلة معينة خلال وقت؛

- يرتبط الأداء بأهداف متعددة. إنه مفهوم متعدد الأبعاد؛

- الأداء غني بالعناصر المتناقضة. إنها تقدم نفسها كمجموعة من المعلمات التكميلية وأحياناً متناقض؛

- يعد بمثابة نقطة انطلاق للتخطيط والتنبؤ في مقابلة. وبالتالي يساعد في صياغة الإستراتيجيات والأساليب والممارسات الإدارية لتحقيق الأهداف التي من أجلها تم إنشاء المؤسسة.

### 3- تحديات الأداء Challenges to performance

ولا بد من التأكيد على أن المؤسسة ليس لديها أداء واحد، بل عروض، خاصة أنها تسعى جاهدة لمواجهة عدة تحديات أدرجتها J.M.Plane في ستة عوامل (Pesqueux, 2020, p. 19):

- التحكم في التكاليف؛

- الجودة: البحث عن رضا العميل، مستخدم الخدمة العامة؛

- الوقت: القدرة على أن تكون أكثر تفاعلاً لأن الوقت يعتبر سلاحاً تنافسياً؛

- الابتكار: محرك نمو المؤسسة؛

- التنوع: أصبح المستهلك أكثر طلباً؛

- المرونة: القدرة على التكيف مع بيئة تتسم بفرط المنافسة .

المطلب الثاني: مصادر و محددات الأداء

### 1- مصادر الأداء Performance sources

للمؤسسة عدة مكونات بشرية، مالية، مادية وتنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بنسب متفاوتة، دون أن ننسى كذلك البيئة الخارجية لها تأثير على أداء المؤسسة، أي ينتج الاداء من مصدرين هما:

### 1.1 الأداء الخارجي External performance

يمثل الأداء الخارجي الفرص المتاحة للبيئة الخارجية للمؤسسة، والتي يتم الحصول عليها من قبل المستكشفين والمستغلين. المؤسسة تؤدي أداءً جيدًا، ومن بين هذه الفرص نذكر افتتاح الأسواق الجديدة المروجة، أسعار تنازل مغرية لمؤسسات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها المؤسسات المنافسة، ونشوء القوانين الحكومية المتحالفة وما إلى ذلك، وهذه الفرص موجودة أيضًا لا يمكن أن يُنسب إلى أداء المؤسسة (الأداء الداخلي) باعتباره مؤسسة لا تلعب دورًا في الإنشاء والإدارة. و تشير قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات الظاهرة في البيئة الخارجية إلى الأداء الداخلي من خلال العمل الذي تقوم به المؤسسة من أجل وجه عادل (بوقابة، 2011، صفحة 83).

### 2.1 الاداء الداخلي Internal performance

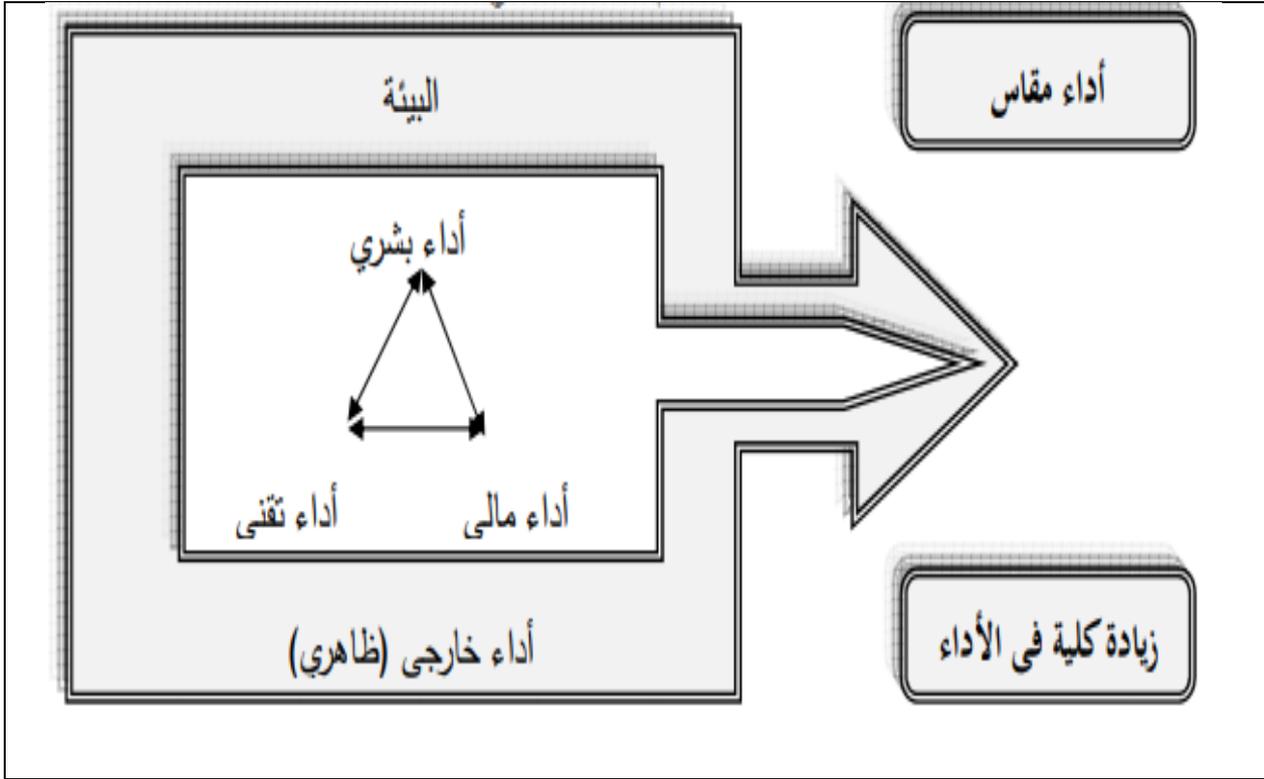
الأداء الداخلي هو أداء ناتج عن الاستغلال الامثل لموارد المؤسسة البشرية، المالية والمادية، أي أنه ناتج أساسا من دمج التوليفة التالية (جبيرات، 2019، صفحة 21):

– **الأداء البشري Human Performance**: هو أداء العاملين في المؤسسة، بغض النظر عن مناصبهم ومستوى وظائفهم. وهو من أهم مصادر الأداء، لأنه يحدد بشكل أساسي جميع مستويات الأداء السابقة، لأننا لا نستطيع أن نتصور أي أداء دون الأفراد.

– **الأداء التقني Technical performance**: ينتج من خلال قدرة المؤسسة على حسن استغلال واستعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

– **الأداء المالي Financial performance**: يصف الأداء المالي درجة فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة وتوظيف الموارد المالية. وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازن المالي بمثابة الأداء المالي.

الشكل رقم (14): الأداء الخارجي والداخلي



المصدر: (بوقابة، 2011، صفحة 84)

## 2- محددات الأداء Performance determinants

لقد ركزت معظم الأبحاث الإدارية المتعلقة بالأداء التنظيمي على محددات الأداء، والتي تشمل الإجراءات التنظيمية مثل اختيار وتنفيذ الإستراتيجية والعوامل الخارجية مثل هيكل الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة. أشار Karanja إلى عمل Hansen و Wernerfelt، اللذين جادلا بأنه يوجد في أدبيات سياسة الأعمال مساران رئيسيان للبحث حول محددات الأداء التنظيمي أحدهما يعتمد على التقاليد الاقتصادية، مع التركيز على أهمية عوامل السوق الخارجية (خصائص الصناعة التي يتم فيها تحديد الأداء التنظيمي) تنافس المؤسسة، مكانة المنظمة بالنسبة لمنافسيها، جودة موارد المؤسسة في تحديد الأداء التنظيمي؛ وآخر مبني على النموذج السلوكي والاجتماعي الذي يرى أن العوامل التنظيمية و"ملاءمتها" مع البيئة هي المحدد الرئيسي للنجاح. وقد قدمت النتائج المنشورة في عام 2004 لدراسة أجراها Chien الدعم للعوامل التالية باعتبارها محددات رئيسية للنجاح الأداء التنظيمي وهي أساليب القيادة والبيئة، الثقافة التنظيمية، تصميم الوظائف، نموذج التحفيز وسياسات الموارد البشرية (Gutterman, 2023, p. 4).

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء**

تهتم المؤسسات اليوم بالعوامل التي تؤثر على أدائها بشكل إيجابي، ونذكر أهمها (Mabai & Hove, 2020, p. 2674):

**1\_ إدارة الموارد البشرية Human Resources Management**

لقد تم تناول موضوع إدارة الموارد البشرية على نطاق واسع في الأدبيات. إنه يتعامل مع إدارة موظفي المؤسسة وبشكل أكثر تحديداً، وضع الأشخاص المناسبين في المهمة الصحيحة وبالتالي تحقيق أقصى استفادة من مواهب الموظفين وقدراتهم. في دراسة أجراها Ukanwah & Ndaguba (2015)، وجد أن القدرة التنافسية للمؤسسة تعتمد على قدرة موظفيها على توليد العمليات وتطبيق المعرفة. وتتوافق هذه النتيجة مع ممارسي إدارة الموارد البشرية الذين يعتبرون القوى العاملة التي تم تدريبها وإدارتها بشكل صحيح مصدراً للميزة التنافسية. تؤثر معاملة الموارد البشرية من حيث التحفيز على طريقة أداء المؤسسات. يعتمد تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية على الدرجة التي يتم بها التعامل مع وظيفة الموارد البشرية. ولذلك فمن الضروري أن تقوم المؤسسات بإدارة وظيفة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

**2\_ الأصول التنظيمية Organisational Assets**

يجب الحفاظ على أصول المنظمة وإدارتها بشكل جيد حتى يكون لدى الموظفين الموارد اللازمة لأداء واجباتهم. إن المنظمات التي ليس لديها أصول مناسبة لأداء العمل ستؤثر سلباً على أهدافها المخططة وأهدافها الإستراتيجية. والغرض وظيفية إدارة الأصول هو توفير الموارد والخبرة لدعم الاستحواذ والدعم أثناء الخدمة والتخلص من الأصول المادية التي تتطلبها المؤسسة. في الآونة الأخيرة، تم تنفيذ أنظمة إدارة الأصول داخل القطاع العام للمساعدة في تطوير وتنفيذ إدارة الأصول في الحكومة المحلية.

**3\_ الثقافة التنظيمية Organisational Culture**

تساهم الثقافة التنظيمية المواتية بشكل كبير في العوامل التي تزيد من الأداء التنظيمي والتي تعكس نجاح أو فشل المنظمة خاصة في القطاع الحكومي حيث يعتقد المواطنون أن موظفي الحكومة متكاسلون ولديهم مواقف غير مقبولة تجاه خدمة عملائهم. وفي دراسة تجريبية أجراها أحمد وشفيق (2014)، وجد أن معرفة ثقافة المنظمة تسمح للموظفين بفهم تاريخ المؤسسة وعملها. كما تبين أن الثقافة التنظيمية تثير الإخلاص

لفلسفة المؤسسة وقيمها، وأن الثقافة التنظيمية بقواعدها تعمل كآلية رقابية لتوجيه السلوكيات نحو السلوكيات المتوقعة والابتعاد عن السلوكيات غير المرغوب فيها.

#### 4\_ قيادة Leadership

تشير الأدلة التجريبية من الأدبيات إلى أن النجاح في المؤسسة من حيث تحقيق الأهداف وتحقيق الأهداف يعتمد على المديرين وأسلوب قيادتهم. تفترض دراسة أجراها هوردوزيو (2015) أنه لزيادة الأداء التنظيمي، يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على تعزيز الإبداع والابتكار، وتحفيز المرؤوسين على تحدي أنظمة القيم الخاصة بهم وتحسين أدائهم. وفي دراسة أخرى أجراها رانديري وتشودري (2012)، تم العثور على أنماط القيادة الاستشارية والتوافقية في قطاع البناء في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأثبتت الدراسة أن الرضا الوظيفي للموظف يتأثر بشدة بالقيادة، حيث ذكر أكثر من 50% من المشاركين في الاستطلاع أن القيادة تؤثر بقوة على الرضا الوظيفي. ولذلك، فإن القيادة الفعالة أمر حيوي لأن فعالية القائد تحدد النجاح النهائي للمؤسسة.

#### 5\_ بيئة العمل Working Environment

هناك الكثير من الأدلة في الأدبيات التي تؤكد أن بيئة العمل المواتية يمكن أن تحسن أداء الموظفين في حين أن البيئة غير المواتية يمكن أن تخلق تهديدات للموظفين. في دراسة تجريبية تناولت المناخات التنظيمية المتعددة وعلاقتها بالسياسة والأداء في المؤسسات العامة أجراها فاشدي وفيجودا جادوت وشلومي (2012)، تم العثور على أربعة أنواع من المناخات (التشاركية والمبتكرة والقيادة والخدمة) تؤثر على الموظفين إن نتائج الأداء والخدمة العامة وهذا التصور للسياسة التنظيمية يتوسط هذه العلاقات. وفي دراسة أخرى أجراها Tiawo & Idunnu (2010)، توفر بيئة العمل منصة للموظفين لتبادل المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة؛ ومع ذلك، فإن نوعية الراحة المستمدة من بيئة العمل تحدد مستوى رضا العمال وإنتاجيتهم.

#### 6\_ الهيكل التنظيمي Organisational Structure

يجب أن يكون الهيكل التنظيمي متطوراً وأن يكون مستجيباً لتحقيق الأهداف التنظيمية. من الأدبيات الإدارية، يتضمن الهيكل التنظيمي طبيعة إضفاء الطابع الرسمي، وطبقات التسلسل الهرمي، ومستوى التكامل الأفقي ومركزية السلطة وأنماط الاتصال. وفقاً لمادوني، أوكي، فادي، وأجاسي (2015)، فإن

الغرض من الهيكل التنظيمي هو تقسيم العمل بين أعضاء المؤسسة وتنسيق أنشطتهم بحيث تكون موجهة نحو أهداف وغايات المؤسسة. وفي دراسة أجراها نفس المؤلفين تبين أن الهيكل التنظيمي له تأثير على الأداء التنظيمي وهذا يدل على أنه ينبغي للمؤسسات أن يكون لها تأثير على الأداء التنظيمي. هياكل محددة جيدًا لتحقيق الأهداف المحددة. إذا كان التنظيمي الهيكل فعال، وهذا من شأنه أن يسهل علاقات العمل بين الوحدة الفرعية المنظمة وقد تعمل على تحسين كفاءة الشركة داخل الوحدات التنظيمية.

## 7\_ العوامل البيئية Environmental Factors

تؤثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية على الأداء التنظيمي، لذلك من الضروري أن تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها سواء من خلال الاستفادة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) والتحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والبيئي والتحليل القانوني (PESTEL). يتأثر العمل بالبيئة التي يعمل فيها ويعتمد نجاح أي عمل على قدرته على التكيف مع بيئته. يذكر (Chitechi 2014) كذلك أن التغييرات في البيئة الخارجية لها تأثير كبير على بقاء المؤسسة ونجاحها. يتم إجراء التحليل البيئي لتقييم مستوى التهديد أو الفرصة التي يجب أن تكون المنظمة على دراية بها للتأثير على عملية صنع القرار.

### المطلب الرابع: نماذج الأداء Models of performance

للأداء نماذج عديدة نذكر منها ما يلي (Kharrat, 2016):

#### 1- نموذج باييت Payette's model

ويرى هذا المؤلف أنه "لكي يضمن فعالية نظامه، يجب على المدير أن يركز اهتمامه على خمس مجالات تغطي المؤسسة بأكملها وتمثل البعد الذي يؤثر على المؤسسة بأكملها"، إنها منطقة الموارد، منطقة الأشخاص، المنطقة الهيكلية، منطقة العمل، الجهات الفاعلة التأسيسية الإستراتيجية.

#### 2- نموذج بيترز ووترمان The Peters and Waterman model

بناءً على دراسة أجريت بين عامي 1961 و1980 على المؤسسات الأمريكية، يرى بيترز ووترمان أن هناك ثماني سمات أساسية أكثر فعالية، ويحددون أن هذه السمات ليست بالضرورة موجودة بنفس الدرجة وأن أفضل المؤسسات أداءً هي الموجهة نحو العمل؛ البقاء منتبهًا للعمل وتعزيز الاستقلالية وروح الابتكار وقبول الفشل؛ استناد الإنتاجية إلى تحفيز الموظفين؛ تطوير واحترام القيم الأساسية والاحتفاظ بعدد أقل من

الأهداف؛ ركز على ما يعرفون كيفية القيام به؛ اعتماد هيكل بسيط وخفيف حيث تمارس المعلومات التي يتم تبادلها ونشرها على نطاق واسع رقابة مشددة على الأفراد؛ الجمع بين المرونة والصرامة.

### 3- الأداء بحسب آثوس وتانر Performance according to Athos and Tanner

أجرى هؤلاء المؤلفون دراسة مقارنة بين إدارة المؤسسات الأمريكية واليابانية الكبيرة. وكان استنتاجهم هو أنه يمكن إدراك أداء المؤسسة من خلال سبعة عوامل تتعلق بالكفاءة والنجاح على المدى الطويل. هذه العوامل هي الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، أي الطريقة التي يتم بها تداول المعلومات في المؤسسة، الموظفون، الأسلوب، المعرفة، الأهداف العليا.

### 4 نموذج لبيدوا ومارتينيت وريبولت The Lebidois, Martinet and Ribault model

يعتقد هؤلاء المؤلفون أن أداء المؤسسة هو بشكل عام نتيجة الإجراءات التي تعمل على تحقيق التقدم، في الكفاءة، الإنتاجية، الجودة، الاستجابة، التجديد.

### 5 - المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management)

تقدم هذه المؤسسة قائمة من تسعة مجالات لتقييم الأداء العام للمؤسسات. وهي حسب الترتيب التنازلي من حيث الأهمية، رضا العملاء، النتائج التشغيلية، العملية، إدارة شؤون الموظفين، الموارد، رضا الموظفين، السياسة والإستراتيجية، الاندماج في حياة المجتمع.

### 6 - نموذج الأداء العالمي الماليزي The Malaysian Global Performance model

سعى هؤلاء المؤلفون إلى وضع نموذج للأداء الإجمالي للمؤسسة من خلال الجمع بين مساهمات المدرسة القائمة على الموارد ومساهمات نهج أصحاب المصلحة. وهم يعتقدون أن الأداء العام للمؤسسة سيكون نتيجة الجمع أو التفاعل بين القدرات التنظيمية والتركيز على رضا أصحاب المصلحة. وتتألف القدرة التنظيمية من ستة عناصر القيادة، الإستراتيجية/الأهداف، الثقافة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الابتكار، أفضل الممارسات المميزة والمعرفة المتخصصة.

## 7- الأداء المستدام حسب بينتو Sustainable performance according to Pinto

تتبع بول بينتو تطور بعض المؤسسات الفرنسية الرائدة في فئاتها الخاصة في فرنسا وأوروبا وبعضها على المستوى العالمي. وأغلب هذه الشركات معروفة بقدرتها على تكوين الثروة على مدى عشر سنوات أو أكثر (كان أداء أسعار أسهمها، بالنسبة لغالبيتها، أفضل من مؤشر كاك لمدة عشر سنوات). ومن خلال دراساته، خلص بينتو إلى أن "الأداء المستدام يعتمد على أربع ركائز تحافظ على علاقات تآزرية قوية: القيم، والسوق، والأشخاص، والمهن". تركز كل واحدة من هذه الركائز على مشكلة تتعلق بالأداء.

## المبحث الثاني: الاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الآونة الأخيرة، لوحظ تركيز خاص على استكشاف العلاقة بين الأداء والاستدامة (Socoliuc & al, 2020, p. 2341). ولذلك فإن مؤشرات حجم الأعمال ونمو الأعمال تعبر عن العلاقة بين الاستدامة والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Socoliuc & al, 2020, p. 2341). باعتبار هذه الأخيرة جوهر أي نظام اقتصادي لها تأثير كبير على التنمية المستدامة (Ciemleja & Lace, 2011, p. 501). ووفقاً لدراسات أخرى، فإن الأداء المالي الأفضل يستلزم أيضاً وجود فائض في الموارد التي يمكن استثمارها في أنشطة ومبادرات الاستدامة. وهذا يعني أن المؤسسات التي تسجل أداء أفضل من الممكن أن تعني ضمناً مستوى أعلى من التكامل بين استدامة المؤسسات. ونجد نفس الفكرة في بعض الدراسات الحديثة التي أثبتت نفس الشيء وخاصة أن المؤسسات التي انخرطت بشكل رمزي فقط في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فشلت في تحسين الأداء. وفقاً لبارني، تشير موارد المؤسسة إلى جميع أصولها وأدائها وعملياتها التنظيمية وميزاتها وبياناتها ومعرفتها وما إلى ذلك التي تديرها المؤسسة مما يسمح لها بتصميم وتنفيذ استراتيجيات من أجل توليد الربح وتحسين الكفاءة والفعالية. من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، يجب أن تكون موارد الأعمال ذات قيمة ونادرة وغير كاملة من أجل تكرارها وعدم استخدامها كبداية إستراتيجية لتلك الموارد ذات القيمة، ولكن ليست نادرة ولا ناقصة للتكرار (Socoliuc & al, 2020, p. 2341).

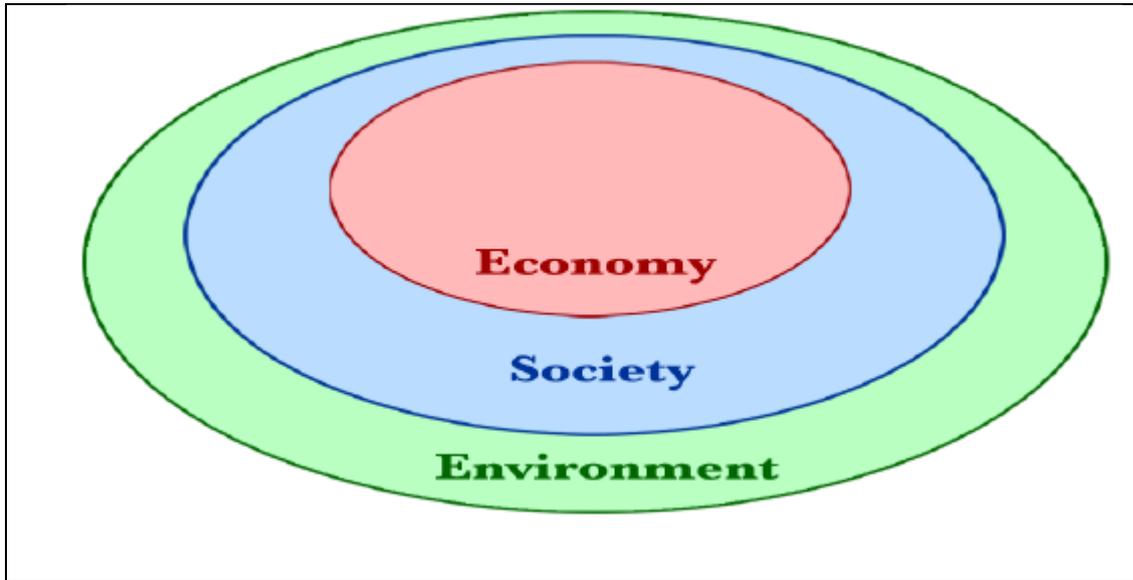
## المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة

لقد تغير تركيز العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم من زيادة الإنتاجية وتعظيم الأرباح إلى التنمية المستدامة. تتخذ المؤسسات التي تركز على الربح فقط قرارات قصيرة المدى دون الاهتمام بالفوائد المستدامة

على المدى الطويل (Wesarat & al, 2017, p. 67). على مر السنين، ينطوي مصطلح "الاستدامة" على تصورات مختلفة اعتماداً على من يستخدمه وفي أي سياق، توجد مصطلحات مختلفة تستخدم بشكل مترادف للاستدامة، مثل التنمية المستدامة، الأعمال التجارية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الأداء المستدام (Rahman, 2019, p. 29). تعد التنمية المستدامة قضية معقدة ترتبط بتحسين الظروف المعيشية للناس على الأرض بشكل عام دون المساس بتنظيم المحيط الحيوي وقدرة العالم. لقد ظهرت هذه الظاهرة منذ نحو ثلاثة عقود، بناءً على تقرير صادر عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية. الغرض النهائي للمؤسسات هو التنفيذ المتناسب لقيمة أصحاب المصلحة الاستراتيجية طويلة المدى من خلال تنفيذ إستراتيجية عمل تعتمد في الدرجة الأولى على الجوانب الأخلاقية والاجتماعية والثقافية والبيئية والاقتصادية لممارسة الأعمال التجارية (Farchi & al, 2021, p. 125). إن الاستدامة المؤسسية هي مفهوم متعدد الأبعاد، وهي ترجمة لمفهوم التنمية المستدامة على مستوى الأعمال، ويجب إدارة وتقييم الاستدامة في المؤسسات من قبل صانعي القرار، ولهذا السبب من الضروري قياس أداء الاستدامة متعدد المعايير (Medel-González & al, 2016). نظراً للأثار الكبيرة على القرارات الاقتصادية كإمكانية تحقيق ميزة على المنافسين وقوة اختيار العميل والرأي العام (Farradia & Bin Bon, 2019, p. 3641). ويُنظر إليها على أنها المفتاح لتخطيط الأعمال على المدى الطويل من أجل تسهيل تقارب الأداء وإجراء تحسينات من أجل الصالح العام (Socoliuc & al, 2020, p. 2341). وتعرف أيضاً بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف العمل وزيادة قيمة المساهمين على المدى الطويل من خلال دمج النتيجة النهائية الثلاثية في استراتيجية المؤسسة (Nofryanti & al, 2021, p. 2). يري (Bebington, 1997) إن الاستدامة هي مفهوم متعدد الأبعاد وهو في حد ذاته غالباً ما يكون مثيراً للجدل وكان موضوعاً لكثير من النقاش في الأدبيات الإدارية (Rahman, 2019, p. 29). تم تعريف الاستدامة على أنها التنمية الاقتصادية التي تلبي احتياجات جيل اليوم دون المساس بفرص وقدرات الأجيال القادمة، والمعنى الأصلي أو الحرفي للمصطلح يعادل الدوام ويعني مفهوم المتانة والاستقرار والأبدية. ومع ذلك، فإن الكلمة البسيطة "الاستدامة" لا تعني أي افتراض بالتنمية الاقتصادية. بالنسبة لكثير من الناس، تترجم الاستدامة إلى كونها "صديقة للبيئة"، ولكنها أوسع من ذلك (Sebhatu, 2009). إن حجر الزاوية في التنمية المستدامة هو دمج المصالح الثلاثة المشاركة الاقتصادية العادلة، حماية البيئة، المسؤولية الاجتماعية، والعدالة في جميع عمليات صنع القرار (Mekaniwati & al, 2023, p. 641)، متوازنة ويتم تنفيذها بطريقة متكاملة ومترابطة (الأمم المتحدة، 2021). وتشير النتيجة النهائية الثلاثية إلى أن المؤسسات تحتاج إلى الانخراط في سلوك مسؤول بيئياً واجتماعياً، وأن من الممكن تحقيق مكاسب اقتصادية إيجابية في هذه العملية. يساعد خط الأساس الثلاثي المؤسسات على النظر ليس فقط إلى القيمة الاقتصادية التي تولدها، بل أيضاً يجعل من الممكن دمج القيم البيئية والاجتماعية، التي قد تتضاعف أو تقل، في تقييم أنشطتها (Farradia &

(Bin Bon, 2019, p. 3641). يمكن النظر إلى التنمية المستدامة حسب "تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية (الأمم المتحدة، 1987)" على أنها نمط من استخدام الموارد يهدف إلى تلبية احتياجات الإنسان مع الحفاظ على البيئة بحيث يمكن تلبية هذه الاحتياجات ليس فقط في الحاضر، ولكن في المستقبل غير المحدود، يمكن تقسيمها من الناحية المفاهيمية إلى ثلاثة أجزاء أساسية الاستدامة البيئية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية والسياسية. يوجد أدناه تمثيل للاستدامة يوضح كيف أن الاقتصاد والمجتمع مقيدان بالحدود البيئية (Saxena & al, 2010, p. 60).

الشكل رقم (15): الأبعاد الثلاثة للاستدامة



المصدر: (Saxena & al, 2010, p. 60)

### المطلب الثاني: أهداف التنمية المستدامة

ذكر أن أهداف التنمية المستدامة توفر رؤية ورسالة، وهي عالم خال من الفقر والظلم والتمييز وكوكب صحي للأجيال القادمة، كما تهدف أهداف التنمية المستدامة إلى تحسين حياة الأجيال الحالية والمستقبلية من خلال المساواة والشمول والاستدامة (Nofryanti & al, 2021, p. 2). ويُظهر موضوع أهداف التنمية المستدامة اتجاهًا متزايدًا للغاية في الأدبيات. تتمثل إحدى المشكلات الرئيسية في تقييم أهداف التنمية المستدامة في تعدد الجوانب التي يجب مراعاتها والمقاييس المختلفة، ولكن أيضًا العلاقات بين المؤشرات. في حين أن الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة (المساواة بين الجنسين) لديه معظم العلاقات، على عكس الهدف السابع من أهداف التنمية المستدامة (الطاقة النظيفة وبأسعار معقولة)، فقد ركزت الأدبيات بشكل أكبر على الهدف الثالث من أهداف التنمية المستدامة (الصحة الجيدة والرفاهية) يليه الهدف

الثاني من أهداف التنمية المستدامة (القضاء على الجوع) والهدف الأول من أهداف التنمية المستدامة (القضاء على الفقر)، وأقل على الهدف الرابع عشر من أهداف التنمية المستدامة (الحياة تحت الماء) والهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة (السلام والعدالة والمؤسسات القوية). وبالتالي، لتحقيق أجندة 2030، يجب استغلال التآزر بين الأهداف وتحديد المقايضات المناسبة (D'Adamo & Gastaldi, 2023, p. 1).

الشكل رقم (16): أهداف التنمية المستدامة



المصدر: (بن الشيخ، 2018، صفحة 67)

### المطلب الثالث: مراحل إدماج التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشير الإجماع المشترك على نطاق واسع في الأدبيات إلى ضرورة دمج المؤسسات للاستدامة في أنشطتها وعملياتها، بما يغطي ثلاثة أبعاد للاستدامة (Mamede, 2019, p. 77). يرتبط نجاح مؤسسات الأعمال في إدارتها الإستراتيجية بمدى قدرتها على استثمار الوقت والموارد البشرية الكافية لدراسة وفهم جميع جوانب الأعمال المتعلقة بالتنمية المستدامة، ويجب على المؤسسات تحديد مجموعة من المؤشرات الخضراء بناءً

على طبيعة نشاطهم البحث عن البيانات التي تسمح لهم بحساب هذه المؤشرات، حيث يمكن أن تساعد طرق التحليل هذه المؤسسات في تحديد المؤشرات التي من شأنها قياس أداء الاستدامة، بالاعتماد على يمكن أن تساعد التكنولوجيا في تحسين استجابة المنظمة للاستدامة من خلال ما يلي (قريو ، 2016 ، صفحة 171):

### 1-القياس Measurement

الاعتماد على البيانات المناسبة يسمح لمؤسسات بقياس الأنشطة ذات الصلة بالتنمية المستدامة من خلال استخدام الأساليب والاتفاقيات أو المعرفة المحددة حسب قطاع نشاطك.

### 2- نشر المعلومات وإيصالها Dissemination and communication of information

كما هو الحال مع الأداء المالي، من الضروري نشر مختلف ربط مؤشرات الأداء بالتنمية المستدامة لضمان الشفافية تجاه المساهمين من ناحية، ووفقاً للتشريعات المعمول بها من ناحية أخرى، فإن نشر هذه المعلومات ليس كافياً.

### 3- تحسين الإستراتيجية Improve strategy

بعد تحديد ووضع المؤشرات الأكثر تأثيراً على أهداف الأعمال المستدامة، يمكن لها اتخاذ قرارات مختلفة الإستراتيجية والمعرفة الدقيقة لتكاليف الأنشطة تجعل من الممكن تحديد تأثير هذه الإستراتيجيات على رأس المال التشغيلي وأداء الاستثمار والربحية.

### 4- التوقع Expectation

إنشاء قاعدة بيانات قوية للاستدامة تمكن منظمة الأعمال من الإدارة الموارد اللازمة لتحقيق نتائج إيجابية لمؤسسة الأعمال ككل أو لأحد فروعها، في هذه الحالة، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تطوير الإستراتيجية والتوجيه التنظيمي. تركز استثماراتها على المنتجات الجديدة والمبتكرة، وتطوير البرمجيات، وقد تقوم أيضاً بتطوير لوحات التقييم. وربط الخرائط الإستراتيجية بأهداف الاستدامة التي تحددها المؤسسة.

## المطلب الرابع: دوافع تبني أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من العوامل والمتغيرات الدافعة لذلك نذكر بعضها (عريوة، 2011، صفحة 97):

- الاستجابة والتكيف مع الضغوط الخارجية؛
- التوقعات المستقبلية حول المخاطر الناجمة عن الابتكار التكنولوجي؛
- خفض التكاليف من خلال الإدارة الصارمة للطاقة والموارد الأولية؛
- اكتساب الميزة التنافسية من خلال إنشاء منتجات جديدة ذات مواصفات البيئية؛
- تحسين صورة المنتج وبناء ولاء العملاء؛
- تحسين العلاقات الداخلية من خلال توظيف وتحفيز العاملين مما له أثر إيجابي على أداء المؤسسة؛
- التكيف مع القوانين والتشريعات الحالية والمستقبلية لضمان عدم المخالفة.

ويرى (Mamede, 2019, p. 28) أن قد تحد بعض خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تنفيذ الاستدامة على مستوى المؤسسة، وذلك بسبب انخفاض حجم رأس المال المستخدم؛ ارتفاع معدلات المواليد والوفيات، مركزية كبيرة في سلطة اتخاذ القرار، عدم تمييز الفرد عن المالك مع الشخصية الاعتبارية، الافتقار إلى السجلات المحاسبية الرسمية ونشاط المراقبة، قلة توظيف التقنيات المتطورة، انخفاض الاستثمار في الابتكار التكنولوجي.

تحتاج مؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى النظر في مجموعة من العوامل السياقية الحيوية والدعم التكنولوجي الصحيح والممارسات التنظيمية والعمليات المتوافقة لتكون ناجحة ومستدامة. ولذلك، هناك حاجة إلى استكشاف الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل شامل من خلال الجمع بين العوامل الحيوية التي تؤثر على الأداء المستدام (Yadegaridehkordi & al, 2023, p. 130).

## المبحث الثالث: المفهوم العام للأداء المستدام

يحتفظ العمل الإستراتيجي برؤية تكاملية لأداء المؤسسة حتى يتمكن من ملاحظة ما إذا كان يولد قيمة بالمعنى الواسع للمصطلح. يؤكد ليباس (1995) على أنه لا يمكن فهم الأداء إلا "بطريقة ديناميكية، على المدى الطويل"، إذا أعطت المؤسسة نفسها القدرة على التجديد الدائم للمستقبل، وهو ما يسمى بنتيجة إيجابية، وعلى نحو مستدام وطوعي البقاء في السوق (Blum, 2015). لم يعد الأداء المالي كافياً لتقييم أداء المؤسسة، لقد توسع الأداء خلال القرن العشرين ليأخذ في الاعتبار "المسؤولية الاجتماعية" أو المسؤولية المجتمعية للمؤسسة تجاه أصحاب المصلحة، ويظهر مفهوم الأداء المستدام في أوروبا مع ظهور التنمية المستدامة، إلا أن بداياته موجودة في مفاهيم أقدم مثل المسؤولية الاجتماعية (Renaud & Berland, 2007, p. 6). وتعد الاستدامة جزءاً مهماً من الرؤية الإستراتيجية التي تدفع المؤسسات الواعية اجتماعياً وبيئياً وبالتالي فإن أداء المستدام هو مجال متنوع ومعقد (Kapil & Kumar, 2023).

## المطلب الأول: تعريف الأداء المستدام

لقد تطور مفهوم الأداء من رؤية اقتصادية ومالية إلى رؤية عالمية مستدامة، تمت صياغة نهج "الأداء المستدام" في عام 1994 من قبل J. Elkington. مؤسس المؤسسة الاستشارية SustainAbility فيما يتعلق بثلاثية "الناس، الكوكب، الربح" التي تم تطويرها في عمله عام 1997 (Pesqueux, 2020, p. 4). ترى (ديانا، 2014) انه على الرغم من أن الأداء هو مصطلح شائع على جميع المستويات، إلا أنه مصطلح جديد تم تجاهله ولم تتناوله سوى دراسات محدودة (Elzek & al, 2021, p. 16). لقد حاول العديد من المؤلفين تعريف هذا المفهوم، دون أن ينجحوا في ذلك، بسبب طبيعته المتطورة (Blum, 2015, p. 134). لا يوجد تعريف واضح ومتفق عليه للأداء المستدام (Zimek & Baumgartner, 2017). يتم تعريف الأداء المستدام في النظرية الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات من خلال مكونين، الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي، ولذلك من الضروري تحديد عتبات البقاء والتنمية مع الأخذ بعين الاعتبار التنمية المستدامة (Khawaja & Dubruc, 2022, p. 4). الأداء المستدام هو إستراتيجية لممارسة التنمية المستدامة (Adamu & al, 2019, p. 183)، أي يرتبط هذا مفهوم ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة (Zehaira, 2022, p. 263). ومن ثم، يجب على المؤسسات التي تركز على إستراتيجية أعمال استدامة أن تنظر في دمج خصائص الاستدامة لنظام ممارسات مثل التوظيف والاختيار، والتدريب

والتطوير، وإدارة الأداء، وتصميم الوظائف، والحوافز الفردية والجماعية، لتحقيق نتائج الاستدامة المتكاملة (Mariappanadar, 2022, p. 13)، أما (QUAIREL, 2006, p. 1) يرى بأنه يمثل مساهمة المؤسسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهو جزء من مراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويعني من الناحية النظرية، التكامل والتوازن بين الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. ويشير الأداء المستدام عموماً إلى الاعتبار الشامل للتقدم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي على المدى طويل (Kallouche & Ziad, 2023, p. 132)، هو أداء الأعمال بجميع أبعادها وتعزيز استدامة الأعمال ليعكس أحد الأهداف النهائية للمؤسسة من حيث المسؤولية القائمة على الامتثال وإعداد تقارير الأداء القياسية لتلبية توقعات أصحاب المصلحة (Nofryanti & al, 2021, p. 2). ولذلك يمكن تعريفه بأنه الأداء الذي يستغرق وقتاً طويلاً لتحقيق أهدافها (Farchi & al, 2021, p. 124). مفهوم الأداء ليس له تعريف مقبول عالمياً، ولكن في القطاع العام حيث يكون للهدف المركزي جانب اجتماعي سائد وهو تلبية الاحتياجات الجماعية للمجتمع من أجل ضمان التوازن الاقتصادي والاجتماعي، فإن تحديد مفهوم الأداء يشمل ضمان الاقتصاد والكفاءة والفاعلية، فعالية المشروع، البرنامج، العمل مع ضمان العدالة، المتطلبات البيئية والسلامة (MIHAIU, 2016, p. 87)، كما تعتبر الفعالية أداة مهمة في مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة (صبري و حسينة ، 2022، صفحة 174). ويمثل الأداء المستدام الميزة التنافسية طويلة الأمد في العوائد الاقتصادية التي تحصل عليها المؤسسات من خلال النظر في التأثير على البيئة الطبيعية والمجتمع البشري وعدم التضحية باحتياجات أصحاب المصلحة (Huo & al, 2019). ويتم تعريف أيضاً على أنه تحقيق عوائد اقتصادية وتلبية احتياجات المساهمين مع التركيز على تحسين البيئة الطبيعية والمجتمع (Ameer & R. Khan, 2020, p. 4). ومن أجل دفع المؤسسات نحو الأداء المستدام، فإن هذا يتطلب تغييرات كبيرة في تركيز المؤسسة فيما يتعلق بأبعاد النتيجة النهائية الثلاثية (Abdul-Rashid & al, 2017). وهو يمتد إلى ما هو أبعد من حدود المؤسسة واحدة ويتناول عادةً أداء كل من الموردين الأساسيين والعملاء النهائيين في سلسلة القيمة (Sebhatu, 2009). يُعرف الأداء المستدام المؤسسية بأنه عملية ديناميكية تتطلب تحقيق أداء قصير المدى (تلبية الاحتياجات الحالية) دون المساس بالأداء طويل المدى (الاحتياجات المستقبلية) (Gadenne & al, 2012, p. 211). ويصف مدى نجاح المؤسسات في تحقيق الأهداف الثلاثة في ضوء الموارد المتاحة لها (Opoku & al, 2023, p. 3). كما يضمن أن تحقق المؤسسات توازناً شاملاً بين الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي (Walisundara & al, 2022, p. 60). هو عبارة عن "هدف أو غاية متعددة الأبعاد، اقتصادية واجتماعية ومجتمعية ومالية

وبنيئة، تتعلق بالأعمال التجارية وكذلك المجتمعات البشرية، وكذلك الموظفين والمواطنين" (Khawaja & Dubruc, 2022, p. 4)، أي المدى الذي يحقق فيه الموظفون تميزهم المستدامة من خلال الوفاء بمهامهم وتعزيز الثقافة التنظيمية (Jiang & al, 2017, p. 7). ويعكس أيضا قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين على المدى الطويل، متوازنة من خلال إدارة المؤسسة الفعالة، وعي موظفي المؤسسة، التعلم وتطبيق التحسينات والابتكار المناسبين (Piwowar- Sulej & Iqbal, 2022, p. 1)، (Stanciu, Constandache, & Condrea, 2014, p. 341). أكد Harrison و Freeman (1999) أن المؤسسة الفعالة ذات المستوى العالي من مستوى الأداء هي التي تحافظ على تلبية متطلبات أصحاب المصلحة (Taouab & Issor, 2019, p. 95).

من خلال ما سبق ترى الطالبة ان الأداء المستدام هو التقدم الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية الاستدامة من خلال أنشطتها على المدى الطويل، كما يعنى أيضا التكامل الفعال للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

أهمية الأداء المستدام: للأداء المستدام فوائد عديدة أهمها (Miller, Mintee, & Malan, 2011, p. 951):

- حماية التنوع البيولوجي بشكل أكثر فعالية، والحد من استنزاف الثروات الطبيعية بشكل غير عقلاني؛
- تحسين نوعية حياة الفرد وضمان الرفاهية للمجتمع؛
- السعي الى وضع معايير مناسبة في التعامل مع الأزمات؛
- توليد رؤية واضحة وشاملة تكمن المؤسسة من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

#### المطلب الثاني: محددات الأداء المستدام

هناك نقاش مكثف في العلوم حول محددات استدامة المؤسسات والعوامل المؤثرة على الأداء المستدام للمؤسسات (Zimek & Baumgartner, 2017)، إن وجود مؤسسات مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على الحفاظ على قدرتها المالية والاقتصادية والبيئية. يحتاج بناء المؤسسات المستدامة إلى ممارسات تجارية مناسبة. وبدون ممارسات تجارية سليمة، لا يمكن للمؤسسات الأعمال هذه أن تعمل بفعالية وكفاءة. تعد الممارسات التجارية مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها لا تؤثر فقط

على طريقة إدارة هذه المؤسسات، بل تؤثر أيضًا على أدائها التنظيمي. يبدو أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود ما لا يقل عن خمسة عوامل محددة للممارسات ذات الصلة والقابلة للتطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتشمل العوامل الخمسة؛ الحساسية الأخلاقية، وكثافة تبادل المعرفة، والوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الوصول إلى التمويل والابتكار (Adamu & al, 2019, p. 184).

## 1\_ الحساسية الأخلاقية Ethical Sensitivity

ترتبط الحساسية الأخلاقية بالأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتم تعريف الأخلاق على أنها قسم من الفلسفة تتعلق بمبادئ الخير والشر حيث تعطي مبادئ توجيهية للممارسات في المؤسسة وتركز على المكونات البيئية والاجتماعية للتنمية المستدامة (أداء المؤسسة). تدمج الأخلاقيات التنظيمية المناخ الأخلاقي والثقافة الأخلاقية في الشركات مما يؤدي إلى تأثير مهم على عملية صنع القرار الأخلاقي. ومن شأن هذه النتائج أن توفر في نهاية المطاف الأداء المستدام. إن مفهوم الأخلاق التنظيمية يوفر وسائل الأعمال على المدى الطويل. من المهم جدًا أن تظل الأعمال أخلاقية تجاه أصحاب المصلحة في ظل ظروف عدم اليقين. إن المؤسسات التي تولد مجموعة من المبادئ الأخلاقية قد تضع إطارًا توجيهيًا للممارسات الأخلاقية، لكن فعالية الممارسات الأخلاقية تعتمد على قدرات كل من أصحاب العمل والموظفين. وينبغي أن يكونوا قادرين على تحليل الجوانب الأخلاقية للمشاكل، وتحديد الحلول الأخلاقية البديلة للمشاكل، واختيار الحل الأخلاقي الأنسب. يشير هذا إلى ضرورة قيام الممارسين الأكفاء بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الأخلاقية للمؤسسات (Wesarat & al, 2017, p. 69).

## 2\_ كثافة تبادل المعرفة Knowledge Sharing Intensity

تواجه المؤسسات الصغيرة على مستوى العالم مشكلة الفشل، حيث يفتقر بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة إلى المعرفة بإدارة الأعمال والإستراتيجيات التسويقية اللازمة للمساعدة في ضمان النجاح (Adeleke, 2019). يعتمد مفهوم المعرفة على افتراض أن إدارة المعرفة تهدف إلى توليد واستخدام أفضل للموارد التي من المتوقع أن تخلق ميزة تنافسية، لقد أصبح إدارة المعرفة مفهومًا مهمًا جدًا في عالم الأعمال، وذكر أنه "لا توجد قضية تجارية أو اقتصادية أكثر أهمية لقدرتنا التنافسية ومستوى معيشتنا على المدى الطويل من جعل العاملين في مجال المعرفة أكثر إنتاجية" أي هي المصدر الأکید للميزة التنافسية الدائمة (Suryaningrum, 2012, p. 36). يمكن تعريفها على نطاق واسع بأنها شكل من أشكال التعلم المتطور

تتضمن المعلومات المعرفية الحصول على المعلومات أو توزيعها أو تفسيرها. ويرى هوبر (2015) في دراسته أن المفاهيم المبكرة للمعرفة التنظيمية يُنظر إليها على أنها ذات فهم قصير النظر لحدوث التعلم وهذا التصور الضيق قد يقلل من فرص التوصل إلى مفاهيم مفيدة، ويرى أيضًا أن التعلم لا يزيد من الفعالية ولا من الفعالية المحتملة وقد لا يؤدي دائمًا إلى معرفة راسية أو تغيير سلوكي ملحوظ (Adamu & al, 2019, p. 184). ومن الجهود التي تبذلها الشركات لتحقيق أداء مستدام من خلال زيادة إدارة المعرفة. اعترفت العديد من الأعمال الأدبية بأن المعرفة هي الأصل الرئيسي للأعمال (Sapta & al, 2021, p. 1).

### 3\_ الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Access to ICT

ومع نضوج الأعمال الصغيرة، يعد اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصرًا مهمًا لتحسين الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة، يتم اعتماد (ICT) كأداة مهمة لتسهيل الوصول إلى أيدي العملاء والتي ستظل عملية في نموها. وكمارسة مهمة، يؤدي اعتماد (ICT) إلى تقليل تكاليف التشغيل المتعلقة بالقروض الصغيرة. هناك حاجة إلى ممارسة اعتماد (ICT) لإدارة العديد من العملاء لتمكين المؤسسة من تقليل تكاليف التشغيل وتحسين الكفاءة. تشير الدراسات إلى أن نشر (ICT) يعد أحد الأدوات القوية لتحسين الأداء. وتوصلت نتائج الدراسات السابقة إلى أن المؤسسات ترفض تطبيق التكنولوجيا بسبب ارتفاع تكلفة التركيب وعدم مشاركة العملاء مما يؤثر على الطلب والعرض في السوق. ويشير إلى أن تبني المؤسسات للتكنولوجيا الجديدة من شأنه أن يؤدي إلى تكاليف إضافية ويتطلب بعض الإمكانيات مما يؤثر سلبًا على الأداء المالي. ومع ذلك، فمن الصحيح أن التقنيات المصرفية المبتكرة الفعالة مثل برامج المعلومات الإدارية، تكنولوجيا تسجيل الائتمان، الإنترنت وعمليات البطاقات الذكية يمكن أن تساهم في انخفاض التكاليف الإدارية، وزيادة إنتاجية الموظفين وتحسين موثوقية واتساق الحسابات. ومن خلال القيام بذلك، ستؤثر (ICT) على الأداء على المدى القصير والطويل، وستؤثر على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Adamu & al, 2019, p. 185).

### 4\_ الوصول إلى التمويل Access to Finance

هو إمكانية الوصول إلى رأس المال المالي و الخدمات المالية الأخرى ذات الصلة بالأعمال، وينظر إلى التمويل على أنه إمكانية الوصول إلى الموارد المالية رؤوس الأموال مثل اقتراض الديون وحقوق الملكية.

وتعريف بأنه التسهيلات المالية التي تقدمها المؤسسة المالية، والتمويل هو الفرق الطلب والعرض المالي اللازم موارد. ولذلك، يمكن للمرء أن يستنتج أن الوصول إلى التمويل مع عدم وجود حواجز مالية وغير مالية في الوصول إلى الإمكانيات والخدمات المالية. وقد أظهرت التقارير أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طور النمو الدول محدودة في المعروض من الموارد المالية. الدراسات السابقة وقد كشفت أن هذه القيود المفروضة على الوصول إلى الموارد المالية وبالتالي تؤثر الموارد على أداء هذه مؤسسات مهمة. تظهر العديد من الدراسات أن كفاءة لا تعتمد على ممارسات الجودة فحسب، وبالتالي عدم القدرة على الحصول على التمويل من الممكن أن تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عائقاً أمام تطورها ( Adamu & al, 2019, p. 185).

### 5\_ الابتكار Innovativeness

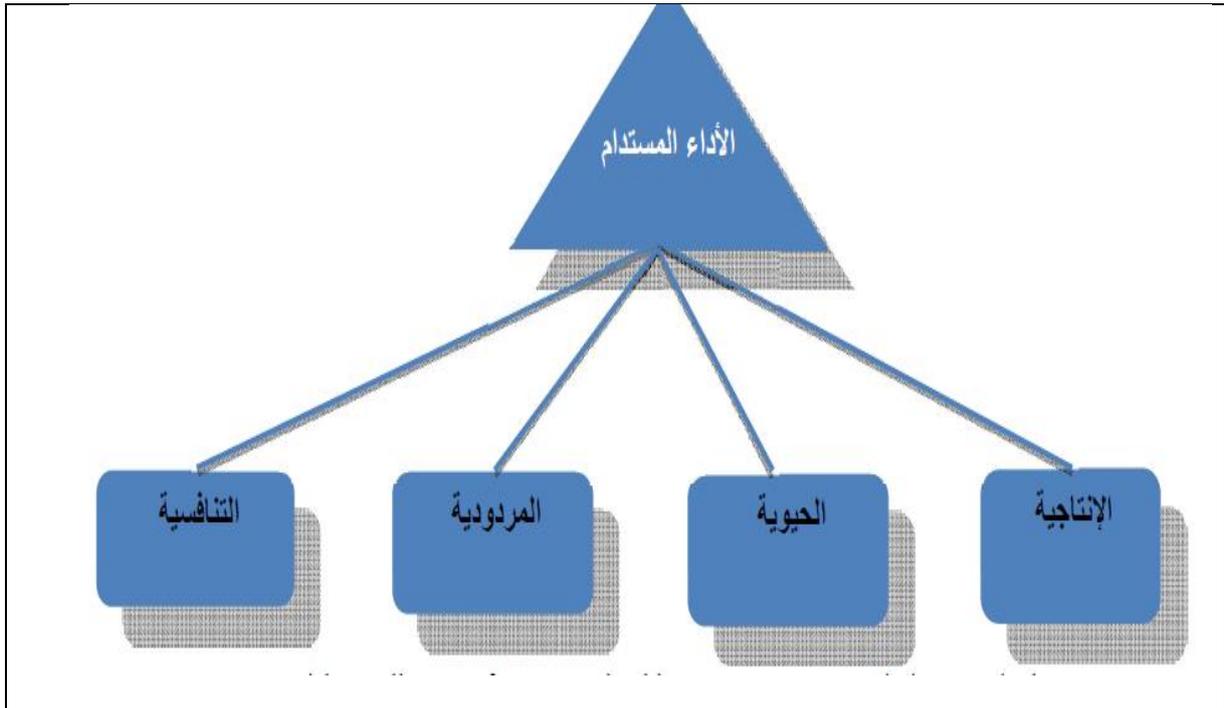
تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المساعدة في تبني تقنيات جديدة لأنها تحتاج إلى المزيد من الموارد والخبرة ذلك، يتعين عليهم اللحاق بركب الابتكار (AlKoliby, & Al, 2023). ويشير الابتكار إلى عملية ترجمة فكرة أو اختراع إلى سلعة أو خدمة تخلق قيمة أو يدفع العملاء مقابلها. كما أنها من سمات الفرد أو المؤسسة إنشاء أو تبني أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة تهدف إلى زيادة القيمة للعميل والمساهمة في أداء المؤسسة أو فعاليتها، ويلعب الابتكار دوراً حيوياً في تحديد نجاح المؤسسة على المدى الطويل. إن التركيز على الابتكار جاء نتيجة لإدراك أن كل مؤسسة تحتاج إلى الابتكار لتحقيق أهدافها التنظيمية وكذلك للتعامل مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال وكذلك للمنافسة بنجاح في السوق (Adamu & al, 2019, p. 185). ونقص الابتكار في استراتيجيات التسويق يجعل من الصعب الحصول على مكانة أكبر في سوق (Chen, 2023, p. 230). حثت ان الابتكار يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Zhang, Zhu, Zhou, & i Zou, 2022, p. 251).

المطلب الثالث: مرتكزات الأداء المستدام

للأداء المستدام أربعة أعمدة أساسية تربطها علاقات تعاضدية جد قوية، كما ان كل ركيزة تعد رهانا رئيسيا لاداء المؤسسات (كواشي، 2017، صفحة 110)، وتتمثل هذه الركائز فيما يلي (Belghanami & Baala , 2018, p. 306):

- السوق (عضو القدرة التنافسية)،
- الأفراد (عامل أساسي في الإنتاجية، بالإضافة إلى متغيرات أخرى)،
- التخصص في المهن من أجل تحقيق المردودية،
- القيم (من أجل القدرة على البقاء).

الشكل رقم (17): مرتكزات الأداء المستدام



المصدر: (قارة و قاسي، 2020، صفحة 185)

أما Kennerley و Neely يرو ان ركائز الأداء المستدام أربع هي ( Kennerley & Neely, 2003, p. 216):

- العملية Process : وجود عملية لمراجعة وتعديل ونشر التدابير.

- الأشخاص People: مدى توفر المهارات المطلوبة لإستخدام التدابير، التفكير فيها، تعديلها ونشرها.
- الأنظمة Systems: توافر أنظمة مرنة تمكن من جمع البيانات المناسبة وتحليلها والإبلاغ عنها.
- الثقافة Culture: وجود ثقافة القياس داخل المنظمة بما يضمن تقدير قيمة القياس وأهمية الحفاظ على المقاييس ذات الصلة والمناسبة.

#### المطلب الرابع: عناصر الأداء المستدام

للأداء المستدام عناصر ومتطلبات تتمثل فب الجدول التالي (Aggarwal, 2013, p. 63):

الجدول رقم (01): عناصر الأداء المستدام

العناصر	المتطلبات
المجتمع	يغطي مكون المجتمع التزام المؤسسة وفعاليتها داخل المجتمع المحلي والوطني والعالمى الذي تمارس فيه أعمالها، ليعكس مواطنة المؤسسة والعطاء الخيري والعمل التطوعي. يغطي هذا المكون حقوق الإنسان ومعاملة سلسلة التوريد الخاصة بها. كما يغطي الآثار البيئية والاجتماعية لمنتجات وخدماتها، تطوير المنتجات العمليات، والتقنيات المستدامة.
الموظفين	يتضمن مكون الموظفين الكشف عن السياسات والبرامج والأداء في مجال التنوع وعلاقات العمل، حقوق العمال، التعويضات، المزايا، تدريب الموظفين، الصحة والسلامة. ويركز على الامتثال للقوانين واللوائح الوطنية، المعاملة العادلة لجميع الموظفين، الكشف عن بيانات تنوع القوى العاملة، قوانين العمل القوية، المزايا الشاملة، فرص التدريب والتطوير وسياسات صحة الموظفين وسلامتهم.
البيئة	تغطي بيانات مكون البيئة تفاعلات المؤسسة مع البيئة بشكل عام، بما في ذلك استخدام الموارد الطبيعية، وتأثير المؤسسة على النظم البيئية للأرض، الامتثال للوائح البيئية، والقيادة في معالجة تغير المناخ، العمليات الموفرة للطاقة، الطاقة المتجددة، الحفاظ على الموارد الطبيعية، والتلوث، برامج الوقاية، استراتيجية التنمية المستدامة وبرامج إشراك أصحاب المصلحة من أجل تحسين البيئة.

<p>يغطي مكون الحوكمة الإفصاح عن السياسات والإجراءات واستقلالية مجلس الإدارة وتنوعه والتعويضات التنفيذية وتقييم ثقافة المؤسسة الخاصة بالقيادة الأخلاقية والامتثال. يصنف هذا المكون عوامل مثل مواءمة سياسات، ممارسات المؤسسات مع أهداف الاستدامة؛ الشفافية لأصحاب المصلحة؛ تكامل الاستدامة المبادئ من أعلى إلى أسفل إلى العمليات اليومية للمؤسسة. تركز الحوكمة على كيفية التزام الإدارة بالاستدامة ومسؤولية المؤسسات على جميع المستويات.</p>	<p>الحوكمة</p>
--	----------------

المصدر: (Aggarwal, 2013, p. 63)

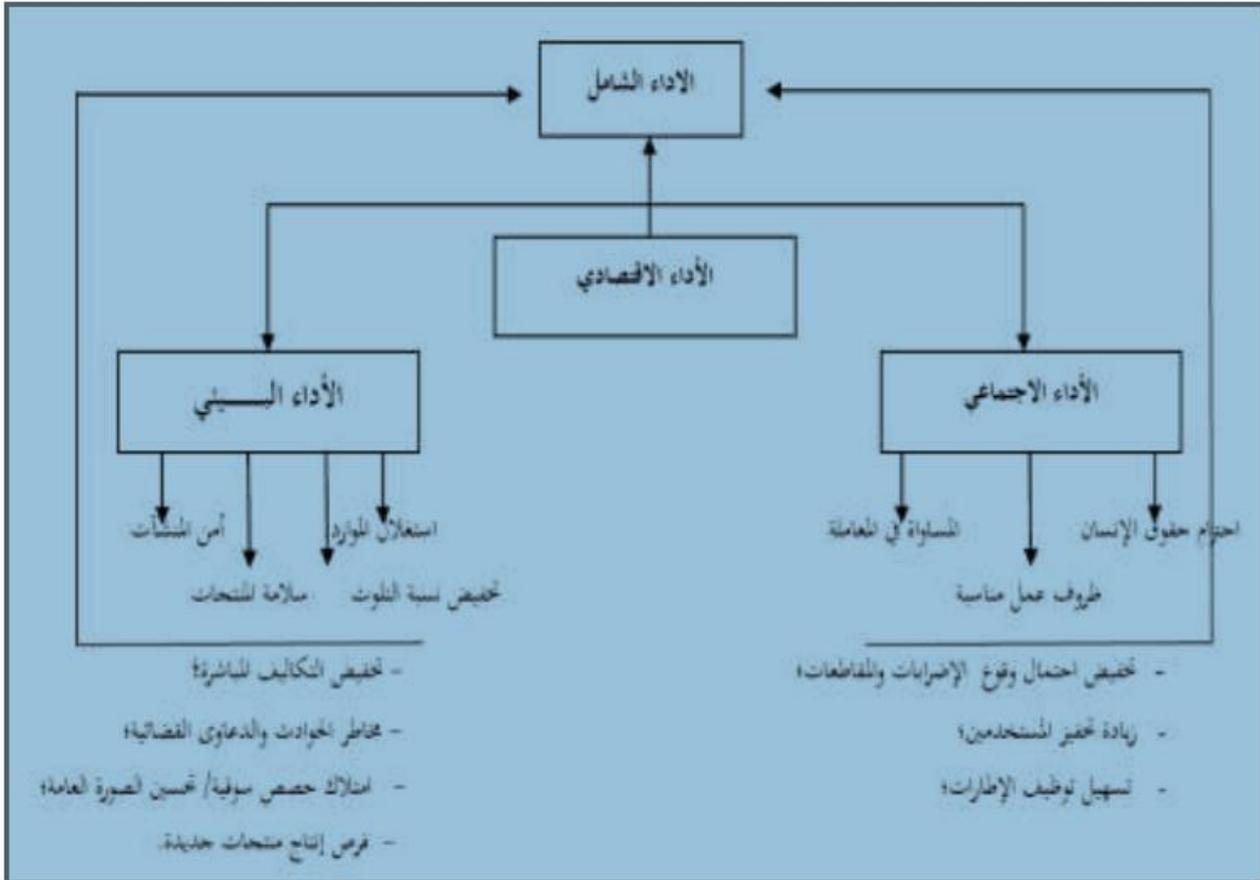
المبحث الرابع : قياس الأداء المستدام

المطلب الأول: أبعاد ومؤشرات الأداء المستدام

1- أبعاد الأداء المستدام Dimensions of sustainable performance

يعد اكتشاف محددات الأداء المستدام للمؤسسات من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً ضرورياً، ومع ذلك فقد قامت القليل من الدراسات بفحص الركائز البيئية والمالية والاجتماعية الثلاثة للأداء المستدام بشكل تجريبي (Yadegaridehkordi & al, 2023, p. 129). منذ التسعينيات كثرت الأدبيات حول موضوع الأداء المستدام، وقد تصور Reynaud أبعاده الثلاثية تتمثل في الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي (Zehaira, 2022, p. 259)، (Ashfaq, et al., 2020, p. 787). وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة (Elzek & al, 2021, p. 16).

الشكل رقم (18): أبعاد الأداء المستدام



المصدر: ( بوسلامي و بودرمة، 2022، صفحة 62)

**1.1 البعد الاقتصادي Economic dimension**

هو الأساس والهدف النهائي لبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Zhang & al, 2022, p. 262). كما يُنظر إليه على أنه أمر مسلم به، لأنه الهدف العام لكل مؤسسة. يمكن للجوانب الاقتصادية أن تكون مرنة ومتكاملة في وقت لاحق، إذا تم رؤية المتطلبات أثناء عمليات البحث الإضافية (Zimek & Baumgartner, 2017). يرتكز هذا البعد على تشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل للموارد بشكل مسؤول وفعال، من أجل دعم النمو الاقتصادي طويل الأجل دون أضرار بالجوانب البيئية والاجتماعية والثقافية (Hossin & al, 2021)، ويركز أيضا على المسؤوليات التقليدية للمؤسسات تجاه أصحاب المصلحة وخاصة المساهمين وأصحاب الأعمال (Opoku & al, 2023, p. 3). يشير الأداء الاقتصادي إلى قدرة المؤسسة على تعظيم أرباحها وتحقيق أهدافها المالية مع استخدام الحد الأدنى من المواد الخام وخفض تكاليف الإنتاج (Elzek & al, 2021, p. 16). ويرى الباحثون من الجانب الآخر أن هناك تكاليف إضافية مرتبطة بزيادة الأعمال المستدامة والتي تحد من التأثير المالي (Ameer & R. Khan, 2020, p. 6).

**2.1 البعد الاجتماعي Social dimension**

يتعلق الأداء الاجتماعي باختيار الأنشطة التي توفير الحماية والرفاهية للعمال من جهة، ومن جهة أخرى تلبية حاجات المجتمع لتحقيق الرفاهية والحماية من خلال التقليل من الآثار الجانبية لاستهلاك السلع والخدمات (سليمانى و مغنية، 2018، صفحة 253). اما (Abdul-Rashid & al, 2017) يرى بأنه الإنجاز الفعلي للمؤسسة في تحسين نوعية الحياة والحفاظ عليها دون إهمال الجوانب البيئية. كما يشير إلى قدرة المؤسسة على تحسين نوعية المجتمع والحفاظ عليه دون إهمال الجوانب البيئية، الاستخدام الأمثل للمؤسسات السياحية للموارد البيئية مع احترام الأصالة الاجتماعية والثقافية للمجتمع المضيف والحفاظ على التراث الطبيعي والثقافي (Elzek & al, 2021, p. 16). أصبح للأداء الاجتماعي أهمية بالغة بسبب وعي المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يضمن ترجمة الرسالة الاجتماعية للمؤسسة إلى واقع ملموس (Hossin & al, 2021, p. 4)، ويعكس مدى نجاح المؤسسة في تحويل توجهات أصحاب المصلحة، والموقف الإداري، إلى رضا أصحاب المصلحة. إن تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات بالإضافة

إلى الأداء المالي وأداء السوق يمكن أن يضمن أن أداء المؤسسة يتضمن وجهات نظر متعددة، وليس فقط وجهة نظر المساهمين (Kerbouche & Yahiaoui , 2019, p. 751).

### 3.1 البعد البيئي Environmental dimension

بأنه تفاعل مسؤول مع البيئة لتجنب استنفاد أو تدهور الموارد الطبيعية والسماح بجودة بيئية طويلة الأجل. تساعد ممارسة الاستدامة البيئية على ضمان تلبية احتياجات سكان اليوم دون تعريض قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم للخطر (Dzomonda, 2022, p. 4). أصبحت قضية حماية البيئة مؤخرًا قضية وطنية ودولية مهمة، شغلت ولا تزال تشغل بال الباحثين (Messouda, 2022, p. 1333)، كما اعتبرت البيئة بمثابة المدخل الاستراتيجي لتحقيق الريادة في سوق المنافسة (ينون، 2021، صفحة 12)، يشير أيضا إلى الإنجاز الفعلي للمؤسسة من حيث زيادة واستدامة نوعية ومستوى الحياة دون تجاهل الاهتمامات البيئية والحماية (Walisundara & al, 2022, p. 60). تهتم الاستدامة الاجتماعية بالبعد الإنساني، بما في ذلك مهارات الناس والقيم الاجتماعية (Denu & al, 2023, p. 1). يعرف الأداء البيئي بأنه مسؤوليات المؤسسة تجاه البيئة أثناء عملياتها (Elzek & al, 2021, p. 16). يركز الأداء البيئي على قياس أداء المؤسسة بناءً على كيفية تحسين أنشطتها للصدقة البيئية (Opoku & al, 2023, p. 3). لا يزال تعريف الأداء البيئي غير متفق عليه في الأدبيات ولا يوجد تصور منهجي، وبالتالي فإن أداء الاستدامة البيئية هو النتيجة التي تعتمد على الأهداف البيئية للمؤسسة لتحسين الوضع البيئي ونظامها بشكل عام (Zimek & Baumgartner, 2017).

### 2- المؤشرات الأداء المستدام Indicators of sustainable performance

تعتبر قياسات الأداء المستمرة هي المفتاح لأي نجاح متعلق بالعمل (Farchi & al, 2021, p. 124). قياس الأداء المستدام هو عملية جمع وتحليل وتوصيل المعلومات حول تأثيرات الاستدامة لدعم قرارات الإدارة الداخلية فيما يتعلق بتحسين التفاعلات بين الأعمال والمجتمع والبيئة (Kühnen, 2018, p. 50). ومن الأمور الأساسية لقياس أداء المستدام استخدام مؤشرات الأداء لالتقاط المعلومات وتوحيدها. يمكن أن يخدم استخدام مؤشرات الاستدامة العديد من وظائف صنع القرار، على سبيل المثال، قياس الأداء، وتتبع التقدم بمرور الوقت، تقييم العمليات البديلة لتصنيع منتج معين، مراقبة أداء سلسلة التوريد، تقييم التأثيرات المتعلقة بالمنتج على البيئة، رفاهية أصحاب المصلحة، والتي تشمل تلبية متطلبات أصحاب

المصلحة (Kühnen, 2018, p. 50). يتم تقييم معايير الاستدامة التي ينظر إليها عادة على أنها جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية ضمن منظور قياس الأداء مع إضافة البعد التجاري (Uysal, 2012, p. 690). وتتزايد أهمية هذا الجانب من قياس أداء المؤسسات بسبب حاجتها إلى التقييم المستمر لتأثير أنشطتها على البيئة والبشر والكائنات الحية الأخرى (Opoku & al, 2023, p. 3).

## 1.2 مؤشرات الأداء الاقتصادي Economic performance indicators

يحتاج الأداء الاقتصادي إلى تقييم وتحليل، هناك العديد من التقنيات التي تم تطويرها لغرض تقييم الأداء الاقتصادي (Adamu & al, 2019, p. 183)، ويقاس هذا الأخير على أساس النتائج التشغيلية والنتائج الاقتصادية (Abdul-Rashid & al, 2017). يتم تقييم مؤشرات الأداء الاقتصادي من ثلاثة جوانب الأداء المالي، الملاءة المالية ونمو المؤسسة. يوفر الأداء المالي معلومات عن عودة أموال المؤسسات، وتضمن الملاءة سلامة أصول المؤسسات، ونمو المؤسسات هو مصدر التنمية المستدامة (Ma & al, 2021, p. 3)، كما يتم تقييمه على المدى القصير من خلال متغيرات النتائج المباشرة (الإنتاجية، الكفاءة، التمويل الذاتي على المدى القصير، الربحية والميزة التنافسية) وعلى المدى المتوسط والطويل من خلال معايير خلق الإمكانيات المادية وغير الملموسة (المنتجات). التقنيات الجديدة والجديدة والمهارات البشرية والقدرة التنافسية للتحسين الدائم والقدرة التنافسية طويلة المدى (Damaj, 2013, p. 117). والابتكارات التي تم إنشاؤها من خلال شراكات الموردين، إجمالي المبيعات، عدد المساهمين، تشجيع الاستثمارات الجديدة، إنشاء فرص عمل جديدة (Uysal, 2012, p. 690). ولزيادة الأداء الاقتصادي هناك طرق بسيطة تلبي الرغبة الرئيسية لأصحاب الأعمال والمستثمرين، ومن وجهة النظر هذه من المهم تحديد قدرة المؤسسة على زيادة القيمة لإعطاء عائد مناسب لأصحابها أو استثماراتهم، ويتم تداول تعظيم القيمة وزيادتها على المدى الطويل كأهداف أساسية لمعظم المؤسسات. النهج الرئيسي لتقييم الأداء هو النهج الكلاسيكي الذي يعتمد على مراقبة المؤشرات القياسية للعائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات والعائد على رأس المال المستخدم وهي الأمور الشائعة بين المديرين لتقييم الأداء المالي لمؤسستهم (Adamu & al, 2019, p. 183). وتركز المؤشرات الاقتصادية على تعزيز الخدمات المالية (Udayashankara & Chandran, 2018, p. 472)، ويتعلق بالكفاءة الاقتصادية ويهتم بشكل رئيسي بالأهداف الكمية المطلوب تحقيقها. وتنشأ هذه الأهداف مباشرة من توقعات مقدمي رأس المال والمديرين ويتم التعبير عنها بشكل رئيسي من الناحية الاقتصادية والمالية (OUBAL, 2022, p. 65). يتوافق

الأداء الاقتصادي مع النتائج التي تعرضها المحاسبة، ويتعلق بشكل رئيسي بموازن الإدارة المتوسطة، لذا ولتقييم الجانب الاقتصادي للأداء تم اقتراح عدة معايير للتقييم الإنتاج والهامش التجاري، القيمة المضافة، إجمالي فائض التشغيل، إجمالي الدخل التشغيلي، النتيجة الصافية، لجودة الشاملة، الوضع التنافسي للمؤسسة (Belghanami & Dib , 2019, p. 164).

## 2.2 مؤشرات الأداء الاجتماعي Social Performance Indicators

يعتبر النهج الاجتماعي بمثابة حجر الزاوية في عملية أداء المؤسسة، دون إهمال الجانب الاقتصادي والمالي (OUBAL, 2022, p. 65). يرتبط الأداء الاجتماعي ارتباطاً وثيقاً بالمعايير الأخلاقية. تتولى المؤسسات مسؤولية إنتاج وبيع السلع، فضلاً عن تقديم الخدمات ليستفيد منها المجتمع بأكمله، لذلك فإن كل مؤسسة ملزمة بتقديم التغذية الراجعة لدعم المجتمع وأصحاب المصلحة خلق قيمة للجمهور والمجتمع المتأثر بها (Ma & al, 2021, p. 3). وبعبارة أخرى، يتم تعريفه على أنه تقييم المؤسسة في مجال التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية والالتزام والمشاركة الاجتماعية وبيئة العمل الصحية (Akanmu & al, 2020, p. 39). يقوم الأداء الاجتماعي بتقييم موقف المؤسسة تجاه المجتمع والمجتمع كما ويؤكد على التنمية الاجتماعية والتعامل المسؤول مع المستهلكين والحكومة والمستثمرين وخلق قيمة للأعمال من خلال تحفيز الموظفين (Ameer & R. Khan, 2020, p. 6). يركز الأداء الاجتماعي عادة على القضايا المتعلقة ببيئة الأعمال الداخلية. باختصار، على المؤسسات أن تكون مسؤولة عن القوانين والموظفين والمنتجات والمجتمع، والتي على أساسها يتم اقتراح مؤشرات الأداء الاجتماعي ذات الصلة (Ma & al, 2021, p. 3). كذلك يتم تقييم الأداء الاجتماعي على أساس سلسلة من المؤشرات لجودة أداء المؤسسة كظروف العمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت، تنسيق الاتصالات والتشاور، التدريب المتكامل والتنفيذ الإستراتيجي (Damaj, 2013, p. 117)، شكاوى العملاء، جزء من إجمالي المبيعات المستثمرة للمشاريع الاجتماعية، فعالية إدارة الانضباط، فعالية التعويض الإدارة، فعالية توظيف الموظفين المشاركة في صنع القرار، الكفاءة المؤسسية، وفعالية المعايير الفرعية لنظام إدارة الأداء تستخدم لتقييم الأداء الاجتماعي المستدام (Uysal, 2012, p. 690). حيث يتم قياس مستوى موافقة الموظفين من خلال استطلاعات الرأي (Belghanami & Dib , 2019, p. 165). كما تركز المؤشرات الاجتماعية على دعم الأعمال الخيرية والمصالح العامة، والمضي قدماً في التخفيف من حدة الفقر الصناعي، والمشاركة في الإغاثة في حالات الكوارث، ودعم المشاريع الثقافية والتعليمية (Udayashankara & Chandran, 2018, p. 472).

### 3.2 مؤشرات الأداء البيئي Environmental Performance Indicators

مع زيادة الأهمية والطلب على المياه النظيفة والهواء النقي وعدد أقل من السموم والعديد من الفوائد الأخرى للمؤسسات الصديقة للبيئة والإشراف، كانت هناك تحسينات فيما يتعلق بالسلوك البيئي للمؤسسات وتعد الاستدامة والقضايا البيئية من بين الاهتمامات الأكثر إلحاحًا للإنسانية الحديثة والحكومات ومؤسسات الأعمال الواعية بيئيًا لتعزيز الاستدامة التنظيمية، وتحديدًا للاقتصادات الناشئة (Farradia & Bin Bon, 2019, p. 3641). الأداء البيئي المستدام هو تقييم التخفيض التنظيمي للمواد الضارة، أو تقليل الاستهلاك أو الانبعاثات الخطرة واستخدام الموارد أو كفاءة الطاقة (Akanmu & al, 2020, p. 39). يرتبط الأداء البيئي بتأثير المؤسسة على الأنظمة الطبيعية البيولوجية وغير البيولوجية، بما في ذلك النظم البيئية والأرض والهواء والماء (Ma & al, 2021, p. 3). يعتمد الأداء البيئي بشكل كبير على استخدام موارد الطاقة المستدامة الأكثر كفاءة ونظافة، وأكد الباحثين على ضرورة تنفيذ تقليل النفايات أثناء عمليات التصنيع (Abdul-Rashid & al, 2017). كما اكتشف أن الأداء البيئي الذي يعكس كفاءة الطاقة له تأثير إيجابي على الأداء المالي (Abdul-Rashid & al, 2017). في المؤشر البيئي، أعلن البنك عن "رصيد الاعتمادات الخضراء" بمليون يوان صيني ويتناول التقرير تفاصيل معالجة مسألة التخفيف من حدة الفقر الفكري من خلال مبادرات مختلفة مدرجة بالتفصيل، كما يحتوي أيضًا على نبذة عن المسؤوليات اتجاه أصحاب المصلحة وأداء ذلك من خلال حوكمة المؤسسات، زيادة قيمة المساهمين، تعزيز إدارة المخاطر وتعزيز الامتثال ومكافحة غسيل الأموال (Udayashankara & Chandran, 2018, p. 472). كشفت المبادرة العالمية لإعداد التقارير عن عدة مؤشرات للأداء البيئي، مثل المواد والطاقة والمياه والتنوع البيولوجي والانبعاثات. وقد أظهرت الدراسات أيضًا أن الأداء البيئي يجب أن يكشف عن جوانب مثل السياسة البيئية، والمسؤولية التنظيمية، والتدريب والتوعية، وأنشطة المراقبة والمتابعة. نسبي تم إجراء تقييمات للأداء البيئي من قبل مؤسسات وعلماء مختلفين، بحيث يمكن أن تعمل هذه التقييمات في سياقات اجتماعية واقتصادية وبيئية مختلفة لخدمة أغراض مختلفة، ويتم بناء المؤشرات على المبادرات البيئية، والحفاظ على الطاقة، فضلًا عن الحد من التلوث وخفض الانبعاثات (Ma & al, 2021, p. 3) (Uysal, 2012, p. 690)، من أجل تحقيق سياسات تكافؤ الفرص والتوازن بين العمل والحياة (Risitano & al, 2021, p. 4). تؤثر أنشطة المؤسسات والعمليات التجارية على البيئة الطبيعية بعدة طرق يقيس الأداء البيئي نتائج أي المؤسسة من حيث قدرتها على مواجهة المعايير البيئية، وتشمل هذه التأثيرات السلوك البيئي التنظيمي بالمعنى

للمسؤولية البيئية، والأدب يكشف ذلك كما تخلق الإبداعات البيئية فوائد اقتصادية كما أن تحسين التقنيات التي تقلل الحاجة إلى الموارد، إدخال التقنيات النظيفة، أنظمة الإدارة البيئية وغيرها من الأدوات الخيرية يؤدي إلى تطور غير ضار في الوضع البيئي للمؤسسة. لقد وُلد تكامل أنظمة إدارة البيئة والجودة آفاقاً جديدة للتنظيم مثل انخفاض استهلاك الأصول، تطوير العلاقات مع السلطات والمجتمعات المحلية والمستثمرين الخارجيين والداخليين (Adamu & al, 2019, p. 183).

### المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء المستدام

الأداء المستدام هو الأداء العام متعدد الأبعاد، أي تنتج من التفاعل بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة. ونظراً لتعقيدها، لم تتمكن أي مؤسسة من قياس درجة تكامل الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، أو العائد على الاستثمار (Renaud & Berland, 2007, p. 11). إن أنظمة قياس الأداء المستدام هي نظام مؤشرات يُعرّف بأنه مجموعة المقاييس المستخدمة لتحديد كفاءة وفعالية الإجراءات، وتزود المؤسسة بالمعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة قصيرة وطويلة الأجل، التحكم، التخطيط، أداء الأنشطة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة (Frank & al, 2016, p. 4). إن التغيير المتساوي في أنظمة القياس قد يخلق خطر الفشل وبالتالي تفقد أنظمة القياس أهميتها للإدارة الإستراتيجية والتشغيلية. يجب أن تعكس أنظمة القياس سياق وأهداف المؤسسة المعنية (Neely et al., 1995)، وبهذا المعنى نجد الاهتمام بالأطر المستدامة على مستوى المؤسسات (أي أنظمة القياس أو مؤشرات الأعمال المستدامة) (Mamede, 2019, p. 19). ويعد نظام قياس الأداء أحد الأساليب الفعالة لضمان الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على المدى الطويل (Liang & Wang, 2019). لا يزال قياس أداء المستدام بشكل فعال يمثل تحدياً أمام التحول المستدام (Fazal & Al, 2023, p. 70). يرى Fiksel et.al (1999) أنه يجب التعامل مع قياس الأداء المستدام كعملية أعمال منهجية من أجل دمجها بفعالية في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة والعمليات اليومية. ويتناول الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمؤسسات بشكل عام، والأداء المستدام المؤسسات بشكل خاص. يعكس الأداء المستدام أحد الأهداف المستهدفة لتحرك المؤسسات في سلسلة المسؤوليات بدءاً من توافق المؤسسات وإصدار الشهادات والامتثال وإعداد التقارير بمعايير معينة لأداء المؤسسات فيما يتعلق بتوقعات أصحاب المصلحة (Sebhatu, 2009). من المهم قياس الأداء المستدام للمؤسسة بشكل منهجي، من خلال إظهار التفاعلات بين النظام (الأعمال والمجتمع والبيئة)، لإظهار ما

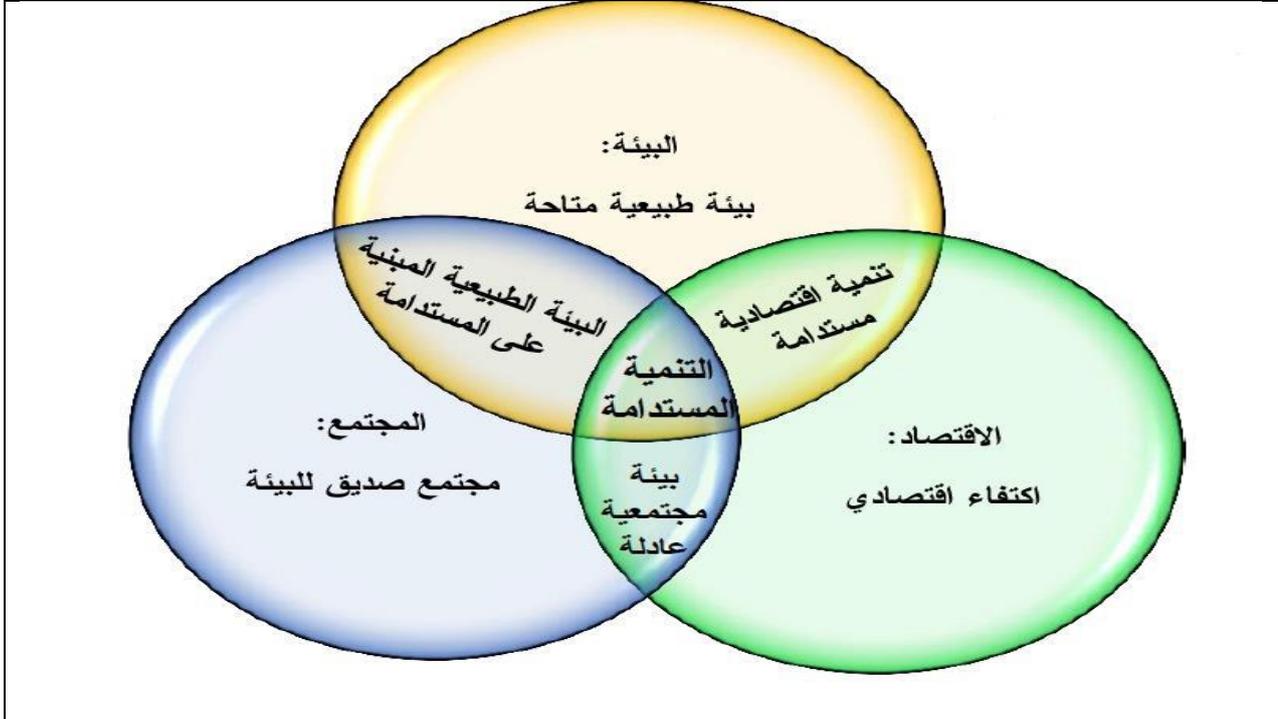
إذا كانت أنشطة المؤسسات لها تأثير إيجابي وتساهم في مبادئ التنمية المستدامة. يتعين على المؤسسات تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الاستدامة النظامية لتحقيق التوازن بين البيئة والمجتمع والاقتصاد. للتحكم فيما إذا كانت أنشطة إدارة الاستدامة تحقق التنمية المستدامة، هناك حاجة إلى نظام قياس ( Zimek & Baumgartner, 2017). ويقول Peter Drucker : “ If you can’t measure it, you can’t manage it”

### 1- خط سفلي ثلاثي (TBL)

في الآونة الأخيرة، بدأت المؤسسات في اعتماد إطار حسابي مكون من ثلاثة أجزاء تستخدم لقياس الأداء وهي الاجتماعية والبيئية والمالية. وهكذا، أصبحت النظرية المتوازنة ومتعددة الأبعاد المعروفة باسم الخط الأساسي الثلاثي أكثر أهمية كأداة فعالة لقياس الأداء المستدام وقيل إنها تعطي قيمة أكبر. ومع ذلك، يمكن القول أن الأداء المستدام يعتمد على الجهود المتعمدة التي تبذلها المؤسسة لضمان نجاح تنفيذ الأنشطة الخضراء (Adamu & al, 2019, p. 183). وهو مفهوم طوره جون إلكينجتون في عام 1997 فكرة أن الأداء العام للمؤسسة يجب ويمكن قياسها وفقاً لمساهمتها الثلاثية في الرخاء الجوده الاقتصادية والبيئية ورأس المال الاجتماعي (Renaud & Berland, 2007, p. 11). لم يكن المصطلح معروفاً بشكل كبير. اليوم، يُرجع البحث الأساسي في Google أكثر من ثلاثة ملايين صفحة ويب بمفهوم (TBL)، ارتفاعاً من 52400 صفحة ويب في عام 2004. في جوهره، يعد (TBL) بناءً آخر يعبر عن توسيع جدول الأعمال البيئي بطريقة تدمج الخطوط الاقتصادية والاجتماعية. تمت الإشارة إلى المصطلح أيضاً باسم الإطار العملي للاستدامة، يستهدف جدول أعمال (TBL) المؤسسات، ويضع تركيزاً ثابتاً ومتوازناً على القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تقدمها المؤسسات (Alhaddi, 2015, p. 8). ويتم تطبيق (TBL) الذي يدمج في نفس الوقت الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، على نطاق واسع لتفعيل الأداء المستدام (Huo & al, 2019)، خلاصة القول الثلاثية التي توضح أن أهداف الأعمال لا يمكن فصلها عن المجتمع والبيئة التي تعمل فيها. وفي حين يمكن تحقيق فوائد اقتصادية قصيرة المدى، تعتبر هذه الممارسات التجارية غير مستدامة دون النظر إلى الآثار الاجتماعية والبيئية لهذه الجهود (Farchi & al, 2021, p. 136). وأصبح (TBL) للأشخاص والكوكب والأرباح، وهو نهجاً مؤثراً في جميع أنحاء العالم. لقد وضع هذا النموذج مفتاح الإستراتيجيات طويلة المدى للمؤسسات التي تسعى إلى التحول إلى

الاستدامة، استنادا إلى ثلاثة أبعاد مهمة للتنمية المستدامة الجودة البيئية، العدالة الاجتماعية والمنافع الاقتصادية (Correia, 2019, p. 30).

الشكل رقم (19): الخط الأساسي الثلاثي



المصدر: (المواجدة، 2019، صفحة 23)

## 2- تقارير المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)

تعد مبادرة التقرير العالمي النهج الأكثر شيوعًا لتقييم الأداء المستدام والبيئي للقطاعات العامة (Anh, 2023, p. 61)، وهي بلا شك معيار إعداد التقارير الأكثر تقدمًا في مجال الاستدامة، نهجًا يشمل الأبعاد المختلفة للاستدامة على مستوى المؤسسة. تم إنشاء المبادرة العالمية لإعداد التقارير في عام 1997 من خلال التعاون بين تحالف الاقتصادات المسؤولة بيئيًا (CERES) وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)، وهي تجمع بين المؤسسات غير الحكومية ومؤسسات الاستشارة والتدقيق، الأكاديميات، جمعيات المستهلكين (Renaud & Berland, 2007, p. 16). تحدد (GRI) المبادئ التوجيهية للتنفيذ تقارير ومؤشرات التنمية المستدامة ينقسم الأداء إلى ثلاثة أقسام: الاقتصادية، البيئية والاجتماعية (Renaud & Berland, 2007, p. 11). يقيس الأداء المستدام للمؤسسات مستوى التنمية المستدامة للمؤسسة، تتطلب التنمية المستدامة أن تحافظ المؤسسة بينما تسعى إلى تحقيق مصالحها الاقتصادية قصيرة المدى، على مصالحها

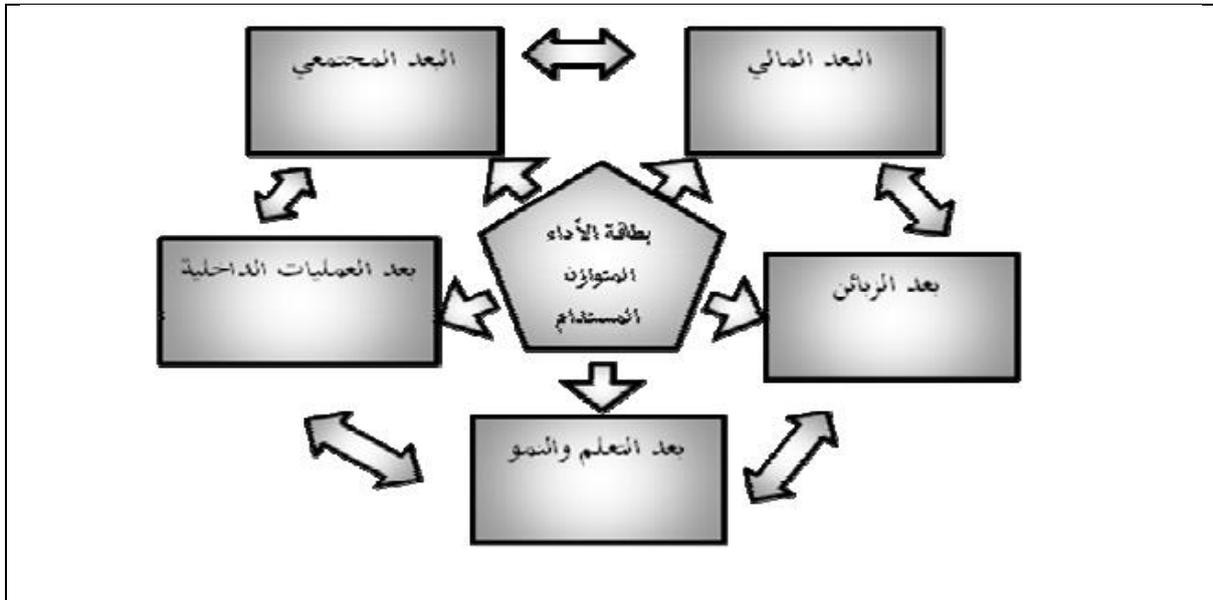
طويلة المدى من خلال تحقيق الأداء الاجتماعي والبيئي. وهذا يستدعي قياس الأداء المستدام في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Wang & Huang, 2022, p. 9). استخدم بعض المؤلفين المتغيرات المالية لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل العائد على الأصول والعائد على الاستثمار وصافي الربح بعد الضريبة. تعد الحصة السوقية والإنتاجية والوضع التنافسي والنمو ورضا أصحاب المصلحة والربحية من المتغيرات الشائعة الأخرى المستخدمة لقياس أداء المؤسسة، استخدم بعض الباحثين المتغيرات غير المالية لأنها ضرورية إلى جانب العوامل المالية لقياس الأداء (Asad & al, 2018, p. 538).

## 2- بطاقة الأداء المتوازن The balanced scorecard

بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة فعالة لتبني الثقافة التنظيمية، وإنشاء رابط اتصال بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف الفردية والإدارية في المؤسسة. من الضروري تشكيل إطار إداري يمكن من دمج مجموعة متنوعة من الإدارات والوظائف في المؤسسة، والمزايا في جمع المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب وتوليد البيانات وجمعها (Kefe, 2019, p. 54). ولدت بطاقة الأداء المتوازن من عمل المستشارين الأمريكيين (Kaplan.R و Norton. D) في أوائل التسعينيات في الولايات المتحدة، وأصبحت في السنوات العشر الأخيرة بعد إنشائها أداة تستخدم بشكل متزايد في المؤسسات، وغالبًا ما يتم تنفيذها بدعم من المؤسسات الاستشارية. تم تقديمه في البداية من قبل مصممه كأداة لتقييم الإستراتيجية قياس الأداء، (BSC) عبارة عن مزيج من المقاييس المالية والتشغيلية المصنفة وفقًا لأربعة أبعاد النتائج المالية، رضا العملاء، العمليات الداخلية والتعلم التنظيمي، وكانت إحدى السمات الجديدة لها هي تسليط الضوء على أهمية المؤشرات غير المالية (Berland, 2007). تعد بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة (SBSC) واحدة من الأدوات الأكثر استخدامًا لمعالجة الاستدامة في المؤسسات، هي نوع من بطاقات الأداء المتوازن مصمم خصيصًا لتعكس قضايا وأهداف استدامة المؤسسات، ومن أجل توضيح إستراتيجيات الاستدامة المناسبة وترجمتها إلى عمل، يوصى عمومًا بأن يقوم المديرون أولاً بتصميم (SBSC) منفصل، ويجب بعد ذلك دمج ذلك في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية من أجل ضمان رؤية شاملة للاستدامة حيث ستساعد هذه العملية في التغلب على التمييز بين نهج الإدارة التقليدي الموجه ماليًا والتأكيد على الاستدامة أو اهتمامات الإدارة البيئية. ويشير مصطلح "متوازن" إلى "التوازن بين التدابير الخارجية للمساهمين والعملاء، المقاييس الداخلية للعمليات التجارية الهامة، الابتكار والتعلم والنمو". يمكن دمج جميع مصالح أصحاب المصلحة عندما تكون حيوية لنجاح إستراتيجية وحدة الأعمال، في بطاقة الأداء المتوازن. يدعم (SBSC) عمليات

الإدارة الضرورية للتعامل مع تحديات استدامة المؤسسات، يسهل التطوير بطريقة نشطة للتحكم الديناميكي الجديد في المؤسسات التي تحفز التنسيق والتكامل بين المجالات المختلفة للمؤسسة وتسمح بإستراتيجية الاستدامة للأعمال (Frank & al, 2016). لقد أصبح BSC نظام قياس يدير الإستراتيجيات طويلة المدى. تستخدم المؤسسات نتائج قياس بطاقة الأداء لإنتاج عمليات إدارية أساسية مختلفة، وهي توضيح رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها، توصيل وربط مختلف الأهداف والمقاييس الإستراتيجية، التخطيط، تحديد الأهداف، موازنة المبادرات الإستراتيجية المختلفة وتحسين التغذية الراجعة للتعلم الإستراتيجي (Trisyulianti & al, 2022, p. 4). ومع ذلك، يتم انتقاده لأنه خلق تسلسلاً هرمياً بين المحاور الأربعة وإخضاع المحاور الثلاثة الأخرى للمحور المالي رضا العملاء والعمليات الداخلية والتعلم التنظيمي لا يشكل سوى وسيلة لتحقيق الأهداف المالية (رضا المساهمين) وبالتالي فإن المهارات البشرية (في محور التعلم التنظيمي) تجعل من الممكن تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات (العمليات الداخلية) والتي بدورها تساهم في تحقيق رضا العملاء وتخدم في نهاية المطاف الأهداف المالية، ولا تزال بطاقة الأداء المتوازن بمعناها الأولي أداة موجهة بشدة نحو النتائج الاقتصادية والمالية ولا يمكن اعتبارها أداة لتقييم الأداء العام (Renaud & Berland, 2007, p. 14).

الشكل رقم ( 20 ): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (قرارية و دريس، 2018، صفحة 98)

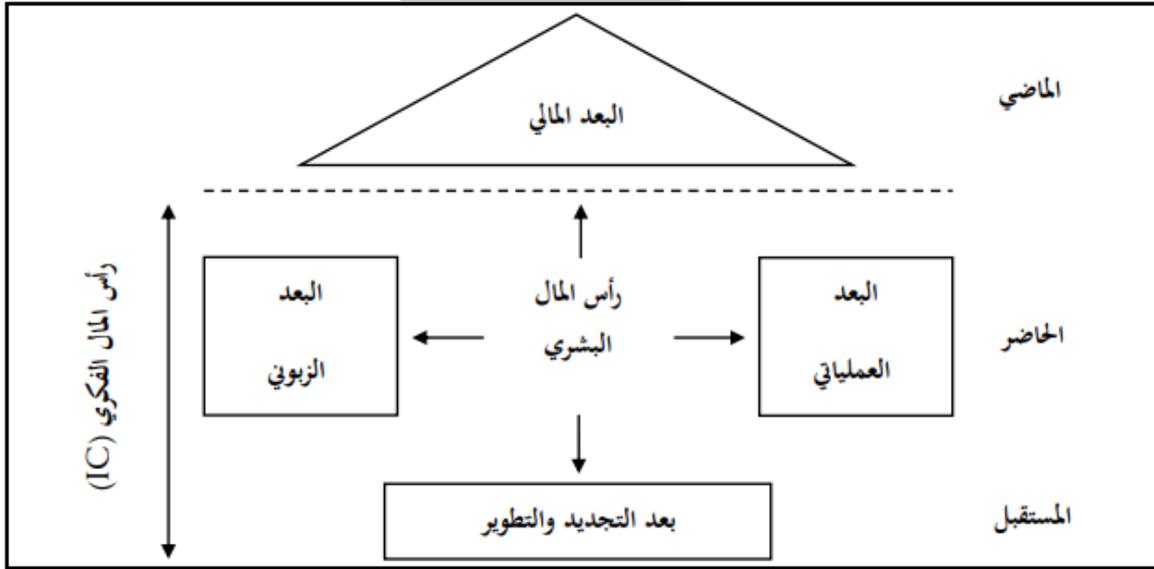
## 4- نموذج ملامح سكانديا "Skandia Navigator"

يعتبر مخطط سكانديا نافيجيتور، الذي طوره ليف إدفينسون (المدير السابق لرأس المال الفكري في سكانديا، وهي مؤسسة سويدية رائدة في مجال الخدمات المالية) نموذجًا ديناميكيًا وشاملاً لقياس رأس المال الفكري. وقد تم تصميمه لتجميع المعلومات المالية وغير المالية في تقرير واحد من خلال "قياس العوامل الديناميكية المخفية التي تكمن وراء "المؤسسة المرئية للبناء والمنتجات". يشكل رأس المال الفكري بالإضافة إلى رأس المال المالي القيمة الإجمالية للمؤسسة ممثلة بالقيمة السوقية، ومن الناحية العملية يأخذ في الاعتبار العوامل المالية والتشغيلية وعوامل العملاء لقياس الأداء. ولكن الأمر الأكثر وضوحًا هو ما تم تطبيق ستة وثلاثين مؤشرًا رئيسيًا عليه قياس خمسة "نقاط تركيز" مختلفة لأداء المؤسسات وهي التركيز المالي، التركيز على العملاء، التركيز على العمليات، التركيز على التجديد والتطوير والتركيز على الإنسان، حيث كل تركيز له هدفه الخاص ومجموعة من المؤشرات (An & al, 2015, p. 237).

## مكونات سكانديا نافيجيتور COMPONENTS OF SKANDIA NAVIGATOR

يصف Skandia Navigator العناصر التي تساهم في أداء المؤسسة من خلال خمس وجهات نظر أو نقاط تركيز مختلفة. غالبًا ما يشار إلى موارد رأس المال الفكري على أنها محركات الأداء، والتي تشير إلى علاقات سببية بين هذه الموارد وخلق القيمة التنظيمية. غالبًا ما تؤدي موارد رأس المال الفكري، مثل مهارات الموظفين والعلاقات مع العملاء، إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحقيق قيمة للمساهمين (Marsel, 2014, p. 3).

الشكل رقم ( 21 ): ملامح سكانديا "Skandia Navigator"



المصدر: (حروزى و شدرى معمر، 2020، صفحة 535)

### التركيز المالي Financial Focus

يأخذ في الاعتبار النتائج المالية للمؤسسة ويستند إلى جميع جهود المؤسسة لخلق قيمة نقدية وعلى النقيض من التركيزات الأخرى، فإن التركيز المالي ليس مستقبلياً موجه، ولكنه موجه لأنه ينظر إلى المعاملات الاقتصادية الماضية، ويتم التركيز على المتغيرات التالية كإجمالي الأصول، عدد الموظفين، إجمالي الإيرادات، ساعات العمل مع العملاء والإيرادات من العملاء الجدد.

### التركيز على العملاء Customer focus

يحدد المؤلفون أن العلاقة مع العملاء لها عنصر أساسي في منظور المؤسسة ونجاحها. لا ينبغي اعتبار العملاء كمتغير خارج البنية التحتية ولكن كجزء لا يتجزأ من المؤسسة التي توفر القيمة المضافة للمؤسسة. في هذا المنظور، ستكون المعلومات التي تم جمعها فيما يتعلق بالعملاء جزءاً من التقارير الداخلية، حيث يتم أخذ وجهات نظر مختلفة في الاعتبار لتقييم العميل التركيز على خصائص العملاء، الدخل، تكرار الاتصال بالعملاء والشراء وخدمات ما بعد البيع (Marsel, 2014, p. 4).

**التركيز على العملية Process focus**

يتم التركيز بشكل أساسي على العوامل التكنولوجية التي تدعم عملية خلق القيمة المستمدة بشكل رئيسي من رأس المال البشري مثل أنظمة تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وإجراءات العمل. تعد إدارة هذه العوامل ذات أهمية حيوية بالنسبة لإداء المؤسسة. كما تركز على العديد من المتغيرات والنسب التي سيتم قياسها كالمصاريف الإدارية، إجمالي الأصول، رقم الموظف، إجمالي النفقات وما إلى ذلك.

**التركيز على الابتكار Innovation focus**

هو العنصر المعاكس للتركيز المالي، من منظور زمني كما هو الحال في الاختلاف عن التركيز المالي، فهو موجه نحو المستقبل. ومن خلاله تكون الإدارة قادرة على تحديد الإجراءات التي يمكن أن تخلق فرصاً جديدة للنمو الاقتصادي للمؤسسة. تأخذ Skandia Navigator في الاعتبار العناصر المختلفة المتعلقة بالتركيز على الابتكار مثل قدرة المؤسسة على جذب المستثمرين والعملاء الجدد، المنتجات الجديدة التي يمكنها تطويرها، تحسين البنية التحتية، وتوظيف موظفين ذوي مهارات عالية.

**التركيز على رأس المال البشري Human capital focus**

وفقاً للمؤلفين، فإن التركيز على رأس المال البشري هو أهم العناصر الحيوية للأصول غير الملموسة ويتم وضعه في مركز نموذج سكانديا نافيجيتور، لأنه يعتبر المصدر الرئيسي للمكونات الأخرى للأصول غير الملموسة. في تقييم وقياس هذه العوامل المكونة مثل مؤشر القيادة، مؤشر التحفيز، التعليم، الخبرة، العمر، الراتب، تكلفة التدريب، التكلفة الإجمالية وما إلى ذلك (Marsel, 2014, p. 5).

**5- نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)**

نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة هو مؤسسة غير ربحية تم إنشاؤها في عام 1988 من قبل 14 مؤسسة أوروبية كبيرة. وتتمثل مهمتها في تعزيز التميز في المؤسسات الأوروبية بطريقة مستدامة، وتتمثل رؤيتها في عالم تبرز فيه المؤسسات لتميزها. نموذج (EFQM) هو إطار غير إلزامي، يعترف بإمكانية تحقيق التميز بطريقة مستدامة من خلال اعتماد مناهج مختلفة يعد نموذج التميز الأوروبي أداة مفيدة تعمل بمثابة حافز لتوجيه المؤسسات نحو الجودة والعملاء. ويتعلق بنهج يذهب إلى أبعد من مجرد أداة تقييم ذاتي بسيطة، لأنه من خلال الافتراض المسبق لوجود علاقات متبادلة بين الفاعلين ونتائج النموذج (Calvo-

(mora & al, 2005, p. 742). ويستند إلى مفاهيمها الأساسية الثمانية للتميز التوجه نحو النتائج؛ تنمية الناس وإشراكهم؛ التركيز على العملاء؛ التعلم المستمر؛ الابتكار؛ التحسين؛ القيادة وثبات الهدف؛ تنمية الشراكة؛ الإدارة من خلال العملية والحقائق والمسؤولية العامة. يتم التعبير عن هذه المفاهيم وتحديدها في تسعة معايير مقسمة إلى خمسة عوامل تنفيذ رئيسية أو عوامل تمكين وأربعة نتائج لقياس التميز. ومن بين الأنشطة التمكينية الخمسة، شمل النموذج: القيادة، الأفراد، السياسة والاستراتيجية، الشراكة والموارد، والعمليات. تقود المُمكّنات المجموعات الأربع من النتائج الأشخاص، العملاء، المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية (Striteska & Spickova , 2012, p. 5). ويمكن أيضًا تطبيق هذا التركيز على أي مجال وأي نوع من المؤسسات، أي ليس فقط على المؤسسات الخاصة (Calvo-mora & al, 2005, p. 742). ويتكون كل معيار من معايير فرعية (إجمالي اثنين وثلاثين) تكملها قائمة بالمجالات النموذجية التي ينبغي معالجتها.

وجوهر هذا النموذج هو منهجية RADAR وهي دورية ومستمرة، تتكون من خمس خطوات تحديد النتائج المطلوبة، تخطيط وتطوير الأساليب، نشر الأساليب، تقييم ومراجعة النتائج المحققة. وبالتالي يتم استخدام النموذج المصمم كأداة للتقييم الذاتي، مما يتيح إجراء مراجعة شاملة ومنهجية ومنظمة لأنشطة المؤسسة ونتائجها. ويستخدم النموذج حاليًا من قبل آلاف المؤسسات بشكل رئيسي في جميع أنحاء أوروبا. ويزود المؤسسات بمصطلحات وأدوات إدارية مشتركة، مما يسهل تبادل أفضل الممارسات بين المؤسسات في مختلف القطاعات (Striteska & Spickova , 2012, p. 5).

### المطلب الثالث: نظام قياس وإدارة الأداء المستدام

يتبع نموذج العملية لتطوير وتنفيذ نظام قياس وإدارة الأداء المستدام نهج (DMAIC) المعروف والذي يستخدم على نطاق واسع لتنظيم مشاريع تحسين الأداء. مراحل العملية هي التعريف والقياس والتحليل والتحسين والتحكم. وقد تم النظر إلى هيكل ونهج (DMAIC) على أنهما مناسبان لأنهما يؤكدان على القياس كأساس للتحسين، ويتضمنان المفتاح عناصر مشروع التحسين وإدارته (Koho & al, 2015).

#### 1- مرحلة التحديد Define

تركز على تحديد مؤشرات الأداء المستدام المناسبة والمفيدة للمؤسسة. وهذا يتطلب توضيحًا داخل المؤسسة وبين أصحاب المصلحة، على سبيل المثال العملاء، المستثمرين، والمشرعين بأهداف التحسين وقياس

الاحتياجات. مؤشرات الأداء المستدام ذات الصلة بالاحتياجات المحددة يتم اختيارها وتحديدها لاحقًا. ومن ثم، تركز هذه المرحلة على "ما ينبغي أن يكون مقياس؟" و"كيف ينبغي قياسه؟". والهدف هو تحديد مؤشرات أداء الاستدامة التي توفر بيانات في الوقت الفعلي على مستوى المصنع والعمليات والآلة، ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج وتصميم المنتج.

## 2- مرحلة القياس Measure

يتم تنفيذ مؤشرات الأداء المستدام التي تم اختيارها في المرحلة السابقة تستخدم في الممارسة العملية. ويشمل ذلك جمع البيانات وإجراء الحسابات المطلوبة ومزيد من البحوث وهناك حاجة إلى أعمال التطوير لتحديد ووصف النهج والعمليات لتنفيذ الاستدامة نظام قياس الأداء بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة. يجب أيضًا تطوير الأساليب جمع البيانات المطلوبة على مستوى المصنع أو الجهاز في الوقت الحقيقي.

## 3- مرحلة التحليل Analyse

تهدف مرحلة التحليل إلى تسهيل الإبلاغ عن المعلومات ذات الصلة والمفيدة داخل المؤسسة وخارجها أصحاب المصلحة الخارجيين، ولتمكين تحسين الأداء وإدارته. وفيما يتعلق بالإبلاغ، فإن يجب تحليل بيانات القياس وتلخيصها لتوفير معلومات مفيدة لأصحاب المصلحة. لتمكين تحسين الأداء، العلاقات السببية بين نتائج القياس والقرارات، المتعلقة ويجب بعد ذلك تحديد ووصف الإنتاج وتطوير المنتج.

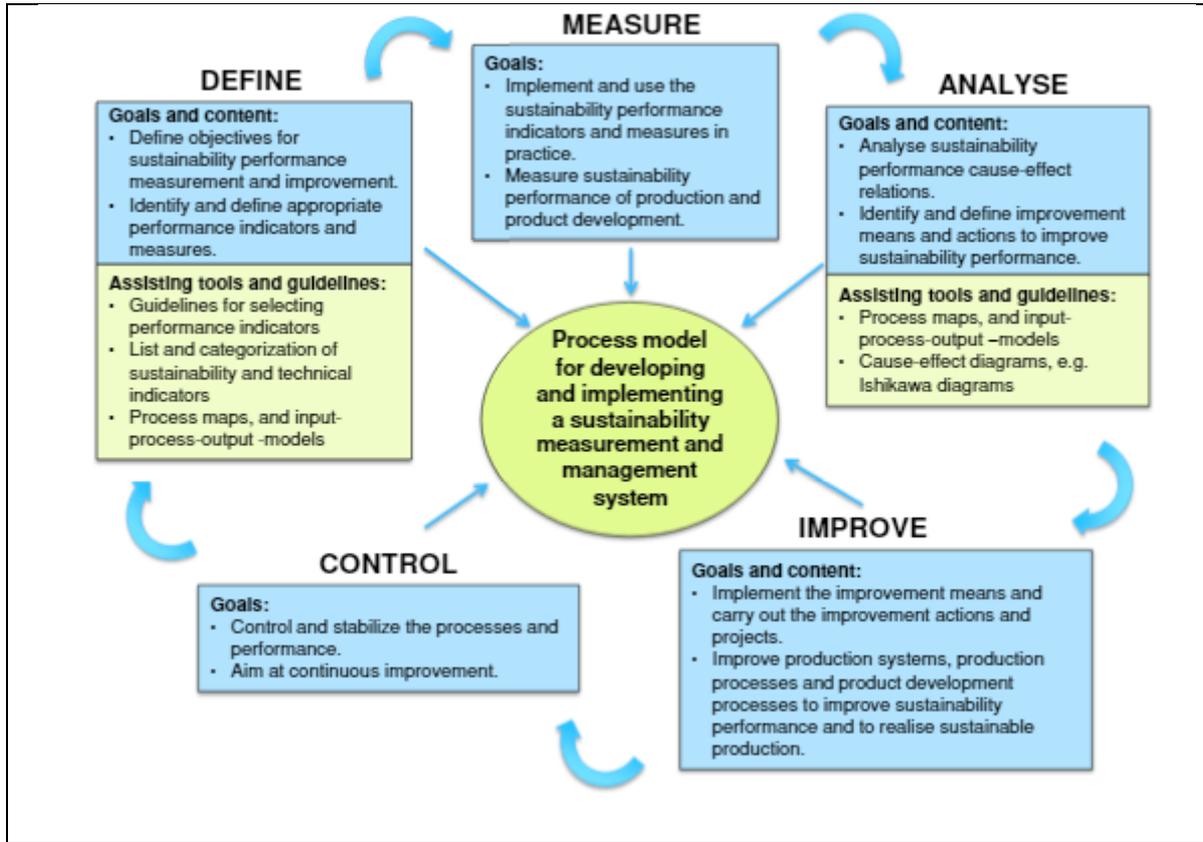
## 4 - مرحلة التحسين Improve

في مرحلة التحسين، يتم تنفيذ إجراءات ومشاريع التحسين المخطط لها. التغييرات والتحسينات هي تم إجراؤها على عمليات تطوير المنتجات والمنتجات وأنظمة الإنتاج وعمليات الإنتاج من أجل تحقيقها مستويات أعلى من الأداء المستدام.

## 5- مرحلة المراقبة Control

في مرحلة المراقبة، الهدف هو تحقيق الاستقرار وتوحيد ومراقبة العمليات الجديدة وتحسين الأداء المستدام. تتم مراقبة العمليات وأداء العمليات الموحدة و الأداء، وفرص لمزيد من التحسينات في الأداء. ومن ثم فإن مرحلة التحكم تساهم في أ نظام إدارة الإنتاج المستدام الذي يهدف إلى توحيد العمليات وأداء الاستدامة لتمكين التحسين المستمر.

الشكل رقم (22): نموذج عملية لتطوير وتنفيذ نظام قياس وإدارة الأداء المستدام



المصدر: (Koho & al, 2015)

يعد تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً ضرورياً من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها، حيث يسمح بمراقبة نشاط المؤسسات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة (تليسة و آخرون، 2017، صفحة 210). إن عمليات تقييم الجهات الفاعلة، على مستوى الإدارة العامة وعلى المستوى التشغيلي، هي التي تجذب انتباههم وتحشد سلوكهم اتجاه تكامل الأهداف الإستراتيجية. تقوم الإدارات بتطوير إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال دمج معظم الحالات المعلومات البيئية أو الاجتماعية مع الأداء الاقتصادي، لكن هذا التكامل يظل جزئياً للغاية ويعتمد على ثقافة وقيم المديرين. ومع ذلك، يمكننا أن نعتقد أنه على الرغم من هذا الانفصال، فإن وجود أنظمة قياس الأداء البيئي والاجتماعي يوسع الخيارات الممكنة لاتخاذ القرارات، ويخلق ديناميكية التعلم للمديرين ويطور ذراع التحكم "التفاعلي"، الإدارات التشغيلية هي هدف جميع قياسات الأداء المالي، والجودة، والأداء البيئي والاجتماعي والأخلاقي. وإذا كان تفكك أنظمة قياس الأداء يضمن، على المستوى العالمي، امتثالاً رمزياً لتوقعات مختلف أصحاب المصلحة، فإنه يترجم إلى المستوى المحلي في القيود، وحتى الأوامر المتناقضة. بالإضافة إلى

مضاعفة المعلومات التي سيتم توفيرها لأنظمة المعلومات المنفصلة، يجب على مدير الوحدة التشغيلية ضمان المستوى المطلوب من الأداء الاقتصادي (الربحية) والذي يكون تحقيقه أكثر صعوبة من تقليل القيود المفروضة عليه من قبل الأنظمة الفرعية الأخرى. يبدو أن نموذج أدوات التحكم الذي اقترحه ر. سيمونز (1995) هو إطار جيد التكيف لمراعاة عملية التحكم في الأداء العام "رؤية" هذا الأداء المستدام تستخدم بشكل أساسي نظام "ترسيم الحدود" وإجراءات لتحديد التحكم في قرارات المديرين؛ ويتم تعزيز هذه الرقابة الإجرائية من خلال أنظمة الإدارة البيئية والتي غالبًا ما تؤدي إلى إصدار الشهادات. لقد تطور تفكير أكاديمي كبير حول استخدام أنظمة التحكم "التشخيصية" والتفاعلية؛ ففي مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تعتبر أنظمة المؤسسات التي تمت دراستها في الأساس "تشخيصية"، أي رسمية، تم إنشاؤها بواسطة الموارد البشرية أو البيئة أو الإدارات الوظيفية للجودة أو التنمية المستدامة؛ وهي تتضمن مؤشرات متجاوزة مخصصة لإعداد تقارير منفصلة. وقد بدأت الرقابة التفاعلية التي تشمل الموظفين التنفيذيين وعلاقتهم مع أصحاب المصلحة المحليين في الظهور، ولكننا لا نزال بعيدين عن النهج العالمي للأداء (QUAIREL, 2006, p. 17).

المطلب الرابع: إدارة الأداء المستدام

يصف جان سوزيت، مؤلف كتاب "الأداء المستدام" بطريقة منهجية وعملية السياسة الإدارية والتنظيمية التي يجب على المؤسسات (أو أي كيان آخر) إتباعها لتحقيق أهداف الأداء المستدام، والتي يلخصها في الشكل التالي (Mallea, 2010, p. 78):

الشكل رقم (23): إدارة الأداء المستدام



المصدر: (Mallea, 2010, p. 78)

- توجيه عملية القيادة Piloting The Leadership Process

وهو "نتيجة الممارسات والسلوكيات الشخصية للقائد أو المدير أو الفريق، والتي تجعل من الممكن تهيئة جميع الظروف البيئية الداخلية والخارجية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تطوير مشروع للمستقبل Developing A Future Project

تعتمد هذه الخطوة على ثقافة مؤسسية قوية ضرورية لتعبئة جميع أصحاب المصلحة الذين سيتعين عليهم تحديد أغراض المؤسسة ومهامها. و تطوير مشروع للمستقبل يتكون من تطوير رؤية إستراتيجية للمؤسسة تشمل العمل فعلياً، ويليها توصيل الأهداف المرتبطة بهذه الإستراتيجية داخلياً وخارجياً.

#### - نشر الرؤية الإستراتيجية Deploy The Strategic Vision

ويتضمن ذلك توجيه عملية الإستراتيجية التشغيلية. الإستراتيجية هي فن توحيد الجهود وتضافرها لتحقيق أهداف المؤسسة في ذروة الطموح.

#### - بيانات المخرجات Output Data

الهدف هنا هو الاستفادة من المعرفة، لأن هدف أي مؤسسة، مهما كانت، هو أن تصبح المؤسسة "تتعلم": "يتم تصور المؤسسة المتعلمة على أنها نظام تعليمي جماعي يبني باستمرار قواه الخاصة".

#### - تقييم تأثير كقائد Assess Leader Impact

هذه الخطوة ضرورية للمضي قدماً لأنها تسمح لك بتقييم: "صورة المؤسسة المنعكسة"، "الانسجام مع الإستراتيجية"، "المهارات الإدارية"، وما إلى ذلك. لاحظ أنه يمكن أن يكون إما تقييماً ذاتياً أو تقييماً من قبل شخص ثالث، أو كليهما في نفس الوقت.

#### - مراقبة البيئة والتفاعل Observe The Environment And React

في هذه المرحلة، تتضمن مراقبة التطورات الاقتصادية أو الثقافية حتى تتمكن من التفاعل وفقاً لذلك وبالتالي التكيف، ويتم تحقيق ذلك من خلال ملاحظة طرق التفكير وطرق القيادة وطرق التنظيم.

من أجل التأكد من الأداء المستدام للمؤسسة، يتم الاعتراف بنظام الإدارة ويتعلق ذلك بتوفير أنظمة فرعية تتسم بالفعالية والكفاءة، مع مراعاة الانحرافات عن حالة التوازن. يتطلب التطبيق العملي للأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمليات تدعم استدامة المؤسسة، هذه العملية تعمل بشكل متبادل وتصر على أن كل قرار على مستوى الإدارة يجب أن يتم تنفيذه من خلال أبعاد الاستدامة، وبالتالي فإن جودة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على النتيجة الإجمالية وكذلك الإمكانيات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Adamu & al, 2019, p. 183).

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأداء والاستدامة والأداء المستدام حيث التمسنا أنه لم يعد البعد المالي كافي لتقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك زاد اهتمامها بالمؤشرات المستدامة في السنوات القليلة الماضية، نظرا لأن الاستدامة تمثل تحديًا إستراتيجيًا وتشغيليًا بالنسبة للمؤسسات. لذلك يتطلب إنشاء طريق واضح، تشير إلى كيفية بناء إستراتيجية تدمج "الاستدامة" في أنظمة قياس أداء المؤسسة، وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلح الأداء المستدام في الأعمال التجارية. ويعكس الأداء المستدام قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح الاقتصادي مع الحفاظ على الأبعاد الاجتماعية والبيئية أي تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصلحة على المدى الطويل، كما يمكن أن يميز المؤسسة عن منافسيها. ويتم قياس الأداء المستدام من خلال المؤشرات الاقتصادية والتي تعالج المبيعات والأرباح والنفقات والديون، أما مؤشرات الأداء الاجتماعي تركز على كيفية مساهمة المؤسسة في الرفاهية من خلال العمل وحقوق الإنسان، وتركز المؤشرات البيئية على تأثيرات الأجيال الحالية والمستقبلية. يساهم الأداء المستدام في تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ضروري لضمان نجاح المؤسسات على المدى البعيد، لذلك يحتاج المسوقون الى مواجهة وتنفيذ حلول للتحديات المتزايدة ودمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في عملية صنع القرار من خلال وضع سياسات تحافظ على جودة المنتجات والخدمات والتقليل من الأثر البيئي.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة

### والمتوسطة

❖ المبحث الأول : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

❖ المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة معالجة وتقييم البيانات

❖ المبحث الثالث : جمع بيانات الدراسة

❖ المبحث الرابع : إختبار فرضيات الدراسة

## تمهيد

بعد التطرق إلى الفصلين النظريين من الدراسة، وحتى تكون دراستنا أكثر واقعية ارتأينا أن ندعمها بدراسة تطبيقية نحاول فيها إسقاط الجانب النظري على الميدان العملي من خلال "دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إتباع نموذج (churchill 1979) الذي يتضمن ثماني خطوات يعتمد عليها الباحث في الجانب المداني. تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كما هو الحال في العديد من الدول الأخرى، تحديات كبيرة في سعيها لتحقيق أداء مستدام. تعتبر هذه المؤسسات العمود الفقري للإقتصاد الوطني، إذ تساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل وتحفيز النمو الاقتصادي. في ظل التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية المستمرة، يتطلب من هذه المؤسسات تبني إستراتيجيات تسويقية فعالة لتحقيق إستدامة شاملة. ولإتمام الجزء المهم من هذه الدراسة قمنا بإتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يجب الحصول عليها، وسنحاول في هذا الفصل، وكذلك التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

في الجزائر، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضًا جزءًا كبيرًا من نسيج الأعمال. في عام 2019، كان لديها 1.19 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، معظمها في قطاع الخدمات والبناء. واستمرت مساهمتها في الإقتصاد في الإرتفاع منذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وخاصة مع صدور قانون التوجيه لعام 2001 بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. إنها تولد 21% من إجمالي العمالة وتساهم بنحو 86% من القيمة المضافة باستثناء المحروقات في عام 2016. وعلى الرغم من بدء الأعمال الجديدة، وخاصة في إطار مخططات الدعم العام المختلفة لرواد الأعمال الشباب (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ANSEJ؛ الوكالة الوطنية لتنمية الإستثمار - ANDI؛ الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة - ANGEM)، لا تزال الجزائر تعاني من نقص من حيث عدد المؤسسات لتحقيق الإقلاع الإقتصادي للبلاد (GRIBI & al, 2024, p. 1).

## المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الوقت الحالي، أصبحت بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مضطربة أكثر فأكثر، لا سيما بسبب إفتتاح السوق، لكن الآن في تطور بشكل متزايد أسواق تنافسية (Ould Hennia & Benzaama, 2024, p. 2269). تختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف البلدان والهيئات المعنية، فبعضها يقدم تعريفات تتعلق بدرجة النمو الإقتصادي وبعضها الآخر يقدم تعريفات قانونية مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبعضها الآخر يقدم تعريفات إدارية، وذلك بسبب الأختلافات الإقتصادية الموجودة بين بلد وآخر، التنظيم الجغرافي وكذلك اختلفت البنية التحتية بين الأنظمة الإقتصادية المختلفة (Kacemi & Gadi, 2022, p. 57).

طبقا للمادة 5 من القانون رقم 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق 10 يناير 2017، المتضمن التنظيم التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مهما كان وضعها القانوني) تعرف بأنها المؤسسات التي تنتج سلعا وخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا، وتديرها برقم أعمال لا يتجاوز أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو حصيلة سنوية إجمالية لا تتجاوز مليار (1) دينار جزائري، مع احترام معايير الاستقلال (القانون رقم 02-17، 2017، صفحة 5).

إعتمدت الجزائر تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بغض النظر عن شكلها القانوني، كمؤسسة تنتج سلعا أو خدمات، وذلك وفقا للقانون رقم 02-17. ووفقا للمواد 8 و 9 و 10 من الجريدة الرسمية الجزائرية، تم تقديم

شرح تكميلي للتعريف السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي ينقسم إلى ثلاث فئات (القانون رقم 17-02 ، 2017، صفحة 6) :

- تُعرف المؤسسة المتوسطة بأنها المؤسسة التي تشغل من (50) إلى (250) شخصًا والتي يبلغ رقم أعمالها ما بين (400) مليون و(4) مليارات دينار أو يبلغ إجمالي ميزانيتها السنوية ما بين (200) و(1) مليار دينار (المادة 8 من الجريدة الرسمية الجزائرية).

- تُعرف المؤسسة الصغيرة بأنها المؤسسة التي تشغل من (10) إلى (49) شخصًا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (400) مليون دينار أو لا يتجاوز إجمالي ميزانيتها السنوية 200 مليون دينار (المادة 9 من الجريدة الرسمية الجزائرية).

- المؤسسة الصغيرة جدا أو المؤسسة المصغرة هي المؤسسة التي تشغل من (1) إلى (9) عمال وتحقق رقم أعمال أقل من (40) مليون دينار أو لا يتجاوز إجمالي ميزانيتها السنوية (20) مليون دينار (المادة 10 من الجريدة الرسمية الجزائرية).

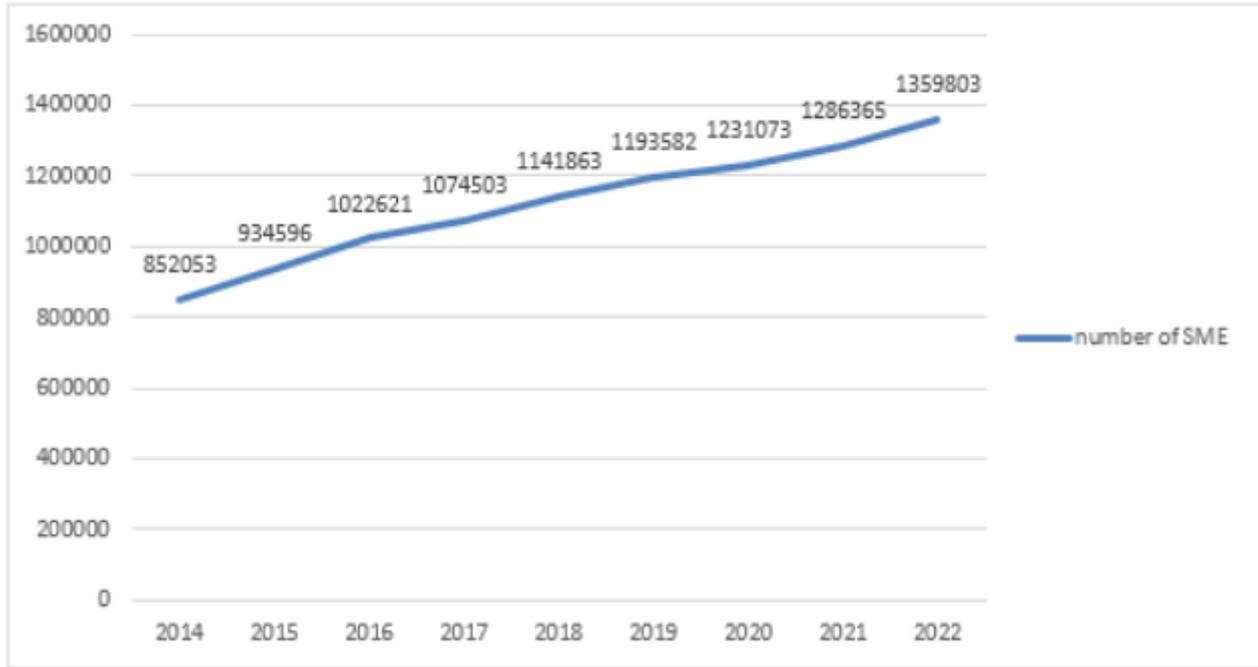
الجدول رقم (02): التصنيف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية
صغيرة جدا	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون دج	أقل من 200 مليون دج
متوسطة	من 50 إلى 250	بين 400 مليون دج إلى 4 ملايين دج	بين 200 مليون دج إلى مليار دج

المصدر: (ولدعوالي، 2023، صفحة 72)

يعد تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد المحاور الرئيسية لعمل الحكومة الجزائرية في السنوات الأخيرة، حيث حظي هذا النوع من المؤسسات بدعم وبرامج تطوير ساهمت في نمو عدد هذه المؤسسات (MECHAALI & MAHREZ, 2020). يوضح الشكل التالي تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعامّة في الجزائر بين 2014 و2022:

الشكل رقم (24): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: (Arnouz & Hamdani , 2024, p. 157)

### المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي منشأة لفرص العمل للموظفين حيث يكون الدافع والمرونة أفضل، حيث خلقت هذه المؤسسات حالة تنافسية للسوق مما أدى إلى إرضاء احتياجات المستهلكين بشكل أفضل. كما تساهم في توفير أنشطة معينة لمساعدة المؤسسات الكبيرة في إنتاج السلع والخدمات بكفاءة. ومن السمات المهمة الأخرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التركيز على العمليات المبتكرة، سواء في التكنولوجيا أو في الإدارة. وبالتالي، فهي تساعد في تشكيل الناتج المحلي الإجمالي وزيادة الصادرات الوطنية وتلعب دورًا في الحفاظ على الاستقرار الاجتماعي والسياسي في أي بلد (Al-Herwi, 2019).

### المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وقد كشفت العديد من الدراسات أن خصائص المؤسسة هي العوامل الرئيسية التي تحدد قرار التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Hacini & AL, 2022, p. 5). تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالعديد من الخصائص، بما في ذلك حجم رأس مالها الصغير نسبيًا، وغالبًا ما تعتمد على المدخرات الشخصية والعائلية لتأسيسها. كما أنها معروفة بسهولة الإجراءات القانونية والإدارية مقارنة بالمؤسسات الأكبر حجمًا، وتكاليف تشغيلها

المنخفضة، حيث توظف قوة عاملة ذات مهارة متوسطة وأجور أقل نسبيًا. تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم عادةً تقنيات بسيطة وفعالة من حيث التكلفة. بالإضافة إلى ذلك، فهي تساهم في خلق فرص العمل، حيث تتكون قوتها العاملة في المقام الأول من الأفراد الشباب، على الرغم من أنهم قد يكون لديهم مهارات أقل مقارنة بالموظفين في المؤسسات الأكبر حجمًا (Arnouz & Hamdani , 2024, p. 154).

#### المطلب الرابع: المشاكل التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل تسويقية عديدة تختلف باختلاف نوع المؤسسة والنشاط الذي تمارسه، كإنخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية لها (ياسر و براشن، 2018، صفحة 228). مشاكل التسويق هي ببساطة تلك العوامل التسويقية التي يمكن أن تعوق أو تعطل نمو وتطور وتوسع المؤسسة في جهودها لإرضاء سوقها المستهدفة وكذلك خلق قيمة للمؤسسة، وتواجه عددًا لا يحصى من المشاكل. بعض المشاكل التي تتعلق بحجمها تشمل إمدادات الطاقة المتقطعة، ونقص رأس المال، والإدارة غير الفعّالة، وصعوبة توظيف القوى العاملة الماهرة، والاحتياط، وعدم القدرة على تحليل فرص السوق، ومشاكل الإعلان والتسويق، وعدم كفاءة البحث والإنتاج، ومشاكل التقييم، والمنتجات ذات الجودة الرديئة، إلخ. أدت هذه المشاكل إلى ضعف أداء المؤسسات على نطاق واسع (Ebitu & al, 2015, p. 72).

على وجه الخصوص، تشمل مشاكل التسويق الأساسية عدم القدرة على تطبيق تقنيات وإستراتيجيات التسويقية الحديثة، وصعوبة إدارة أدوات الإعلان والترويج الأخرى للمؤسسة، والمنافسة من المؤسسات الكبيرة، والإفتقار إلى البحث الكافي، تكنولوجيا الإنتاج الرديئة والعادية، الإفتقار إلى التمويل الكافي لأنشطة التسويق، المنتجات ذات الجودة الرديئة، مشاكل التقييم، التخزين، مراقبة المخزون، مرافق النقل الرديئة والعلامات التجارية، التعبئة، التغليف، التمويل، مرافق الائتمان وتحمل المخاطر من بين أمور أخرى، أي أن الإستراتيجيات التسويقية الرديئة هي المشكلة التسويقية الأساسية للمؤسسات (Ebitu & al, 2015, p. 73).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

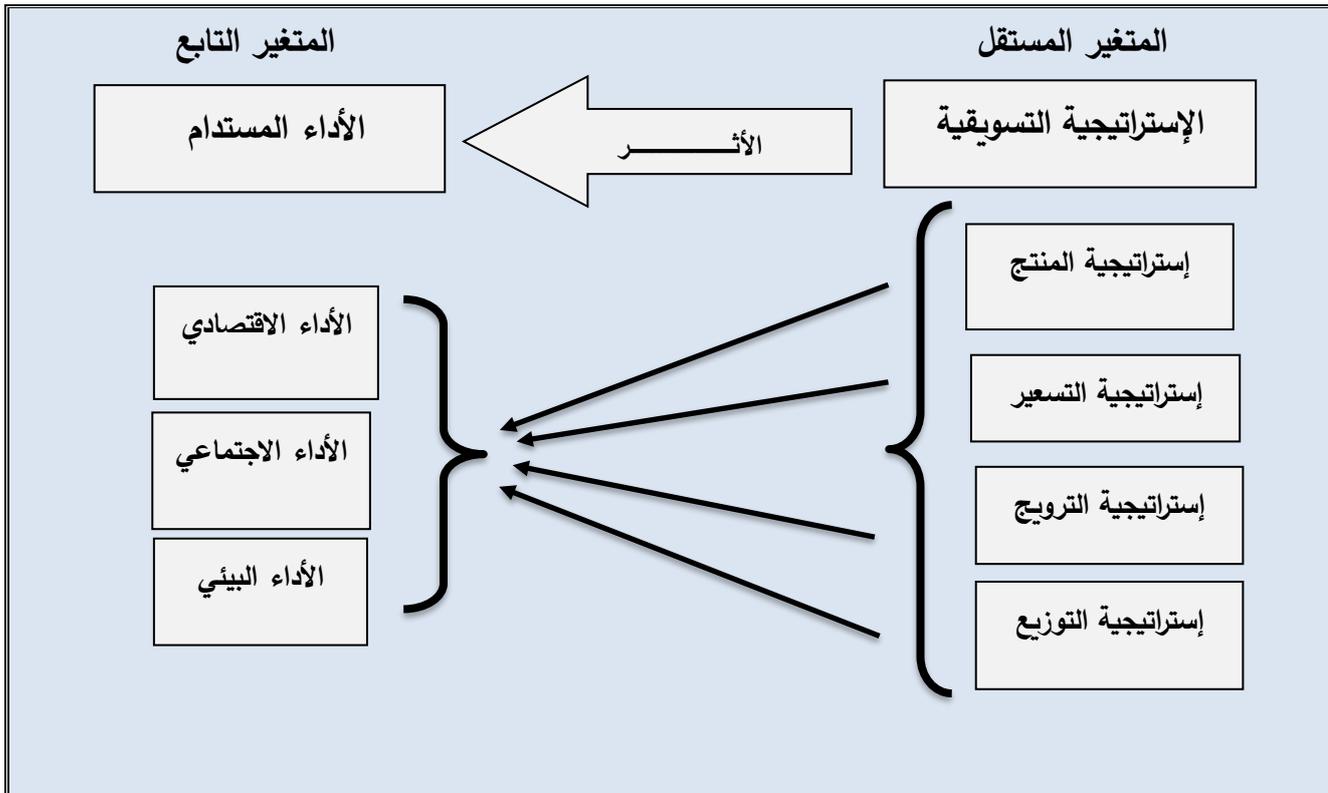
المطلب الأول: نموذج الدراسة والتعاريف الإجرائية

1- نموذج الدراسة

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وإعتماداً على نتائج الدراسات السابقة، فإن الطالبة إقترحت نموذجاً يوضح الإستراتيجية التسويقية وتأثيرها على الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. وتشمل متغيرات الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

- المتغير المستقل: الإستراتيجية التسويقية (إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية الترويج، إستراتيجية التوزيع).
- المتغير التابع: الأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي).

الشكل رقم (25): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الدراسات السابقة (Nashwan, 2015)، (Ashfad et al, 2020)، (Gada, 2023)، (Braik, 2023)، (Yadegaridehkoedi et al, 2023)

## 2 - التعاريف الإجرائية

الإستراتيجية التسويقية: هي وسيلة وأداة حيوية تساهم في ضمان البقاء المستدام للمؤسسة من خلال إتباع طرق وأساليب حديثة تستخدمها المؤسسة في تنمية مزيجها التسويقي في بيئة تنافسية (قلوش ، 2023).

إستراتيجية المنتج: هي خطة عالية المستوى تكشف ما تأمل المؤسسة في تحقيقه من خلال منتجها، وكيف تخطط للقيام بذلك (Chigbata & al, 2020, p. 213).

إستراتيجية السعر: تتمثل في تحديد أسعار المنتجات التي تطرحها المؤسسة أي ترجمة قيمة الموارد لمقابل نقدي (عبد الجبار، 2022، صفحة 20).

إستراتيجية الترويج: هي مجموعة من أدوات الإتصال التي تستخدمها المؤسسة في خططها التسويقية من أجل تقديم الرسالة إلى الشريحة المستهدفة من العملاء (Al-Zyoud, 2019, p. 86).

إستراتيجية التوزيع: تلعب دوراً مهماً في توزيع السلع والخدمات على العملاء النهائيين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب (Satheeshkumar & al, 2022, p. 240).

الأداء المستدام: هو محاذاة الأهداف المالية والبيئية في تنفيذ العمليات المؤسسية الأساسية لتعزيز العائدات (Nawaz Khan & Al, 2024, p. 5).

الأداء الإقتصادي: ويعني الاستدامة في النمو والتنمية وإستقرار الأداء المالي (Al-Abbadi & Abu Rumman, 2023, p. 3).

الأداء الإجتماعي: يشير إلى عواقب جهود المؤسسة في إدارة السمعة والصورة الإجتماعية وعلاقات العملاء (Oduro, 2024).

الأداء البيئي: هو أداة الأنشطة والعمليات بطريقة مسؤولة بيئياً من خلال الوفاء بالالتزامات البيئية التي تحدد الأنظمة والسياسات البيئية وضمان الإستخدام الكفؤ للموارد والطاقة وتقليل النفايات من أجل صيانة البيئة الطبيعية (عمران، 2019).

المطلب الثاني: عينة الدراسة

في البحث، يكون السكان عادةً مجموعة كبيرة من الأفراد أو الأشياء التي تشكل محور الإهتمام الأساسي لسؤال علمي والمستفيدين من الدراسة (Zakiri, 2023). "يُشار إلى جميع الوحدات التي يمكن تطبيق نتائج البحث عليها بإسم السكان". بعبارة أخرى، السكان عبارة عن مجموعة من جميع الوحدات التي تشترك في الخصائص

المتغيرة قيد البحث والتي يمكن تعميم نتائج البحث عليها. يشير مصطلح "السكان" إلى مجموعة كاملة من الأفراد أو الأحداث أو الأشياء التي لها خصائص مشتركة يمكن ملاحظتها وقياسها (Shukla, 2020, p. 2).

وبسبب هذا، اقترح Roscoe (1975) منذ بضع سنوات أن نتعامل مع مشكلة حجم العينة بالقواعد العامة التالية التي يُعتقد أنها مناسبة لمعظم البحوث السلوكية. نادرًا ما يكون هناك مبرر في البحوث السلوكية لأحجام العينات التي تقل عن 30 أو تزيد عن 500 فرد. في حدود هذا العدد (30 إلى 500)، يوصى باستخدام عينة بحجم 10% تقريبًا من السكان الأصليين (Hill, 1998, p. 4).

إن حجم عينة الدراسة قُدر ب 110 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من مجموع المؤسسات للمنطقة محل الدراسة، والتي تختلف في طبيعة نشاطها ونوع الصناعة أو الخدمة التي تختص بها كل مؤسسة من المؤسسات التي تم بحثها، وذلك على مستوى الجهة الغربية للجزائر، التي تضم الولايات التالية تلمسان، وهران، معسكر، غليزان، تيارت وسيدي بلعباس. ينقسم المجتمع الكلي إلى ست عينات، سحبت بطريقة عشوائية بسيطة كونها عينة طبقية (بوهلال، 2016، صفحة 205)، وذلك من خلال إستقصاء آراء المبحوثين من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير، نائب مدير، رئيس قسم ورئيس فرع) بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل البحث.

### المطلب الثالث: جمع بيانات الدراسة

#### 1- أداة القياس

تصميم الإستبيان: قمنا بالإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، معتمدين على المراجع التالية: (أميرة جحنيط، 2021)، (وائل علي نظيف، 2016)، (قلوش خيرة، 2023)، (محمد عبد الرحمن، 2015) المراجع: (بن دنيدينية سعيد، 2020) (حم عيد سناء، 2021) (سراج وهيبة، 2021)، (كشاش انيس، 2019)، (لينا عمران اسماعيل، 2019)، (أمينة عزوز & العربي غريسي، 2019)، (جربي عبد الحكيم، 2018) حيث قمنا بتقسيمه كالآتي:

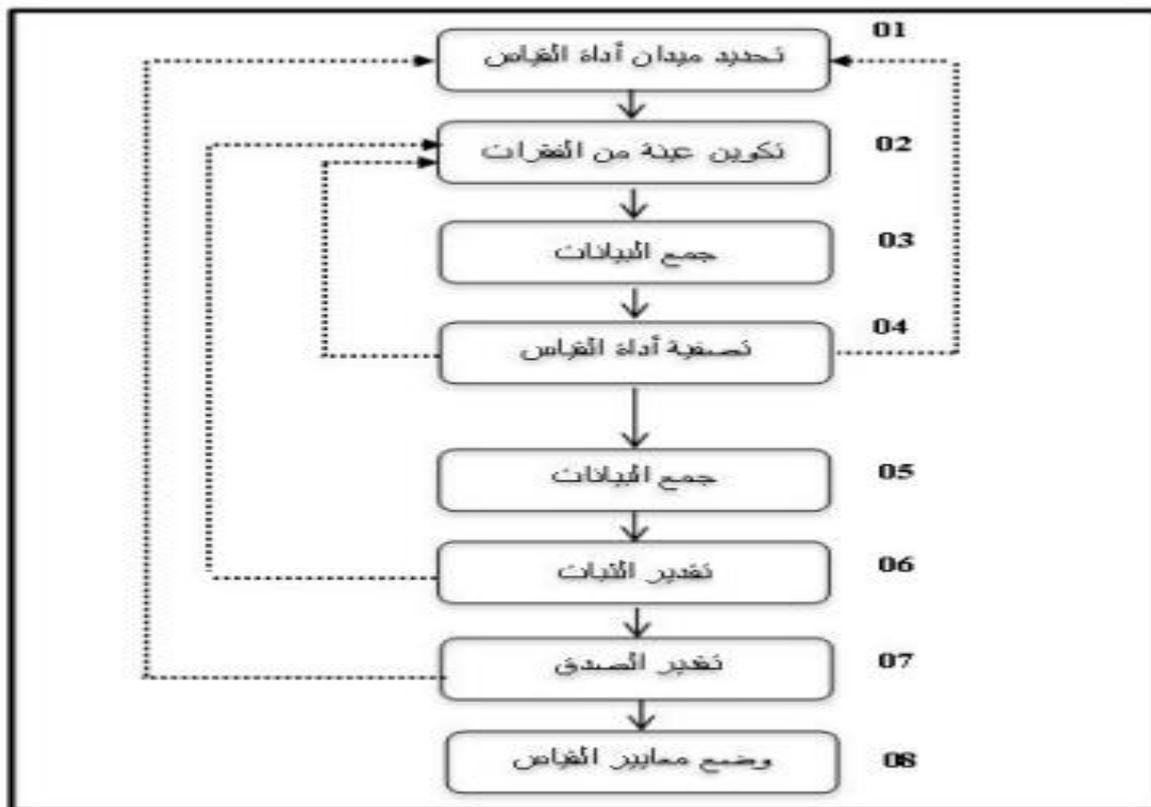
القسم الأول: تضمن البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، نشاط المؤسسة، تصنيف المؤسسة).

القسم الثاني: خاص بمتغيرات الدراسة (الإستراتيجية التسويقية، الأداء المستدام).

## 2- نموذج تشرشل لتطوير أداة القياس

منذ سبعينيات القرن العشرين، سعى الأكاديميون المتخصصون في التسويق إلى إثبات موثوقية وصلاحية مقاييس مفاهيم التسويق. وفي عام 1979، وصف تشرشل Churchill نموذجًا من شأنه أن يساعد الباحثين في تطوير مثل هذه المقاييس (Smith, 1999) من أجل تحديد خطوات الدراسة (Johnson, 2013, p. 57). من أجل تطوير أداة قياس موثوقة وصالحة إتبعنا النهج المنهجي العام الذي أوصى به تشرشل Churchill، حيث تم إقتراح ثماني خطوات لتطوير مقاييس أفضل لبناءات التسويق. هذه الخطوات الثماني هي: تحديد مجال البناء، وتوليد عينة من العناصر، وجمع البيانات، وتنقية المقياس، وجمع بيانات جديدة، وتقييم الموثوقية ببيانات جديدة، وتقييم صحة البناء وتطوير المعايير (Alain & al, 2021, p. 485).

الشكل رقم(26): الإجراءات المنهجية لبناء أدوات قياس دقيقة



المصدر: (سعيدات و تيعزة، 2021، صفحة 37)

## 3- تحديد شكل العبارات

ارتبطت عبارات الإستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي (Tanujaya & al, 2023, p. 92) والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (إتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (إتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الإستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
2. والانحراف المعياري ويوضح التشتت في إجابات أفراد الدراسة فكلما إقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
3. المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة عالية جدا، مرتفعة، موافق إلى حد ما، موافقون بدرجة منخفضة، موافقون بدرجة منخفضة جدا.
4. تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $(1-5) / 5 = 0.8$ ، حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم (04): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة [ 1 - 1.80 ]
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة [ 1.81 - 2.60 ]
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة [ 2.61 - 3.40 ]
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة [ 3.41 - 4.20 ]
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة [ 4.21 - 5 ]

المصدر: (El-Dalahmeh, 2017, p. 205)

#### المطلب الرابع: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

يمكن تعريف الخصائص السيكومترية بأنها دلائل أو مؤشرات إحصائية عن مدى جودة الاستبيان وفقراته إذ توجد خصائص سيكومترية للعبارات وهي تمييز العبارة وإتساقها الداخلي أي صدقها، وتوجد خصائص سيكومترية للاستبيان وهي صدقه وثباته.

أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد إعداد الأسئلة أداة الدراسة (الإستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها توزع على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) ويعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الإستبيان للغرض الذي وضع من اجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الإستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري، ويقصد به المظهر العام للإستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (فرج، 2007، صفحة 239).

ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للإستبيان على عدد من المحكمين في الإختصاص كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (05): أسماء المحكمين للإستبيان قيد الدراسة

الرقم	الاسم واللقب الأستاذ (ة)	الجامعة
01	الأستاذ المشرف زياد أحمد	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة معسكر
02	الأستاذ مغراوي محي الدين عبد القادر	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة معسكر
03	الأستاذة البشير صبرينة	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة معسكر
04	الأستاذة شيلي إلهام	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة
06	الأستاذ مولوج كمال	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية
07	الأستاذ خلفاوي حكيم	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة خميس مليانة

المصدر: من إعداد الطالبة

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الإستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الإعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية.

## المبحث الثالث: معالجة وتقييم البيانات

## المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية ( SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (V27 وبرنامج EXCEL من أجل تصميم الأشكال البيانية الخاصة في وصف عينة الدراسة والإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة، وكذا برنامج SMART PLS من أجل إختبار فرضيات الدراسة، وتم الإعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

**التكرار والنسبة المئوية والرسوم البيانية:** لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الإستبيان.

**معامل ألفا كرونباخ:** إختبار ثبات مقاييس الدراسة من خلال بيانات العينة الإستطلاعية.

**معامل الارتباط بيرسون:** ويستخدم لقياس إتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب الصدق الإستبيان.

**المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الإستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

**الإنحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة إتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات ويوضح التشتت في إستجابات 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 تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

أما المصطلحات الموجودة في مخرجات برنامج SMART PLS تعريفها كالتالي ( هاير و آخرون، 2020):

**معامل التحميل (Factor Loading - FL):** معامل التحميل هو مقياس يعبر عن درجة الارتباط بين كل مؤشر (أو متغير ملاحظ) وعامل (أو متغير كامن) في تحليل العوامل. يعكس هذا المعامل مقدار التباين في المؤشر الذي يمكن تفسيره من خلال العامل. قيم معامل التحميل القريبة من 1 تشير إلى إرتباط قوي، بينما القيم

القريبة من 0 تشير إلى إرتباط ضعيف.

**الموثوقية المركبة (Composite Reliability – CR) :** الموثوقية المركبة هي مقياس يستخدم لتقييم الثبات الداخلي لمجموعة من المؤشرات التي تقيس نفس البُعد أو العامل. تعد موثوقية مركبة بديلاً للثبات الداخلي، مثل معامل ألفا كرونباخ، ولكنها تأخذ في الإعتبار الأوزان الفردية لكل مؤشر. القيم الأعلى من 0.7 عادةً ما تعتبر مؤشراً على موثوقية جيدة.

**متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE) :** متوسط التباين المستخرج هو مقياس يستخدم في تحليل العوامل التوكيدية لتقييم مدى تباين المؤشرات التي يتم تفسيرها بواسطة العوامل الكامنة مقارنةً بالتباين الناجم عن الخطأ. القيم الأعلى من 0.5 تعتبر جيدة، مما يشير إلى أن أكثر من 50% من التباين في المؤشرات يفسرها العامل.

**التعدد الخطي (Variance Inflation Factor – VIF) :** معامل التعدد الخطي هو مقياس يستخدم لتقييم مدى التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة في نموذج الإنحدار. التعدد الخطي يحدث عندما تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة بشكل كبير ببعضها البعض، مما يمكن أن يؤدي إلى تضخم التباين في تقديرات معاملات الإنحدار. تعتبر القيم الأكبر من 10 أو حتى 5 في بعض الحالات مؤشراً على مشكلة التعدد الخطي.

**معيار (Fornell-Larcker) :** معيار Fornell-Larcker هو تقنية تُستخدم لتقييم الصدق التمييزي بين المتغيرات الكامنة في النماذج الهيكلية. يتم تحقيق الصدق التمييزي عندما يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن أعلى من معاملات الإرتباط بين هذا المتغير والمتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج.

**معامل التحديد (R Square) :** معامل التحديد هو مقياس إحصائي يعكس نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة في النموذج. تتراوح قيمة R Square من 0 إلى 1، حيث تشير القيم الأقرب إلى 1 إلى قدرة أكبر للنموذج على تفسير التباين في المتغير التابع.

**حجم الأثر (F-Square) :** حجم الأثر هو مقياس يُستخدم لتقييم أهمية التأثير الفردي للمتغيرات المستقلة في النموذج الهيكلية. يُحسب حجم الأثر من خلال مقارنة R Square للنموذج الشامل و R Square للنموذج بعد إزالة المتغير المستقل المعني. القيم الشائعة لتفسير حجم الأثر هي 0.02 (صغير)، 0.15 (متوسط)، و 0.35 (كبير).

(كبير).

**مقياس جودة المطابقة (Goodness of Fit – GoF):** معيار جودة المطابقة هو مقياس يستخدم لتقييم جودة النموذج في تفسير البيانات الفعلية. يأخذ في الاعتبار ملاءمة النموذج لكل من القياسات والنموذج الهيكلي، ويُستخدم للتحقق من مدى جودة تطابق النموذج المقترح مع البيانات. يُعتبر GoF أداة شاملة لتقييم النموذج بأكمله.

**Original Sample (O):** القيمة الأصلية للعينات أو المعاملات المقدرة من النموذج.

**Sample Mean (M):** الحسابي للعينات المتعددة في النموذج.

**Standard Deviation (STDEV):** الانحراف المعياري للقيم في العينة وهو مقياس للتشتت.

**T Statistics (|O/STDEV|):** إحصائية T المستخدمة لإختبار الفرضيات، حيث تشير القيم الأعلى إلى أن التقدير بعيد عن الصفر بشكل كبير.

**P Values:** قيمة الاحتمالية، وهي مقياس إحصائي يشير إلى احتمال حدوث النتائج المرصودة بالصدفة. القيم الأقل من 0.05 عادةً ما تعتبر دليلاً على الدلالة الإحصائية.

### المطلب الثاني: الدراسة الإستطلاعية

#### 01 - الدراسة الإستطلاعية:

بعد تصميم الأولي للأداة الدراسة ننتقل إلى الخطوة التالية وهي التجريب الأولي للإستبيان أو ما يعرف بالدراسة الإستطلاعية، كما أن التحليل المنطقي ونصائح المحكمين ليست بديلاً عن الدراسة الإستطلاعية، فهذه الدراسة تأتي مساندة ومدعمة لأراء وتحليل المحكمين ومتممة له، ويترتب علينا هنا أن نختار عينة (إستطلاعية) من الأشخاص من المجتمع الدراسة نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد، وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الإستطلاعية 30 أو 40 شخصاً (مخائيل، 2016، صفحة 106).

#### 02- أهداف الدراسة الإستطلاعية:

وتُحقق الدراسة الإستطلاعية فوائد عديدة منها حساب الصدق وثبات الإستبيان حيث تقوم في ضوءها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعدها ويمكن القول إن الأهداف من وراء الدراسة الإستطلاعية هي كالاتي:

أ- إستطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية.

ب- إعداد إستبيان ملائم للدراسة من حيث: (صياغة الجيدة لعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الإستبيان، وتحديد طول الإستبيان، عدد العبارات كل بعد).

ج- حساب الصدق وثبات الإستبيان.

**03- عدد أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية:** قمنا بإجراء دراسة إستطلاعية للإستبيان على عينة الإستطلاعية، تضمنت (30) وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لإختباري الصدق (صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان) والثبات (الثبات بطريقة ألفا كرونباخ).

### المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبيان

**1- صدق الإتساق الداخلي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون:** يعتبر صدق الإتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الإتساق الداخلي مدى إرتباط كل عبارة من عبارات البعد بالدرجة الكلية لعبارات البعد مجتمعة، والجداول التالية توضح ذلك:  
**محور الإستراتيجية التسويقية:**

الجدول رقم (06): يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعد إستراتيجية المنتج

معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة
0,891**	06	0,897**	01
0,822**	07	0,829**	02
0,810**	08	0,779**	03
0,800**	09	0,846**	04
		0,855**	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الإرتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات **بعد إستراتيجية المنتج** صادقة لما وضعت لقياسه.

قاعدة: إذا كانت قيمة الإحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد إرتباط معنوي بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه. \*\* دالة عند 0.01 / دالة عند 0.05

الجدول رقم (07): يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعء إستراتيجية التسعير

معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة
0,872**	15	0,918**	10
0,917**	16	0,839**	11
0,868**	17	0,862**	12
0,857**	18	0,939**	13
		0,771**	14

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الإرتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد إستراتيجية التسعير صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08): يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعء إستراتيجية الترويج

معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة
0,977**	24	0,878**	19
0,856**	25	0,936**	20
0,927**	26	0,935**	21
0,828**	27	0,873**	22
		0,965**	23

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الإرتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد إستراتيجية الترويج صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (09): يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعء إستراتيجية التوزيع

معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة
0,939**	33	0,614**	28
0,891**	34	0,934**	29
0,927**	35	0,951**	30
0,911**	36	0,890**	31
		0,933**	32

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد إستراتيجية التوزيع صادقة لما وضعت لقياسه.  
محور الأداء المستدام:

الجدول رقم (10): يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعء الأداء الإقتصادي

معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة
0,878**	06	0,777**	01
0,877**	07	0,901**	02
0,880**	08	0,962**	03
0,932**	09	0,908**	04
		0,797**	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الإرتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد الأداء الإقتصادي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11): يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعء الأداء الإجتاعي

معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة
0,902**	15	0,821**	10
0,925**	16	0,843**	11
0,757**	17	0,871**	12
0,911**	18	0,827**	13
		0,905**	14

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الإرتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد الأداء الإجتاعي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12): يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعء الأداء البيئي

معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة
0,776**	24	0,878**	19
0,855**	25	0,872**	20
0,921**	26	0,827**	21
0,882**	27	0,904**	22
		0,899**	23

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الإرتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد البيئي صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الإتساق الداخلي بين أبعاد الإستراتيجية التسويقية:

الجدول رقم (13): يوضح صدق الإتساق الداخلي بين أبعاد الإستراتيجية التسويقية

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون
إستراتيجية المنتج	0,983**
إستراتيجية التسعير	0,951**
إستراتيجية الترويج	0,825**
إستراتيجية التوزيع	0,915**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد الإستراتيجية التسويقية صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الإتساق الداخلي بين أبعاد الأداء المستدام:

الجدول رقم (14): يوضح صدق الإتساق الداخلي بين أبعاد الأداء المستدام

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون
الأداء الاقتصادي	0,956**
الأداء الاجتماعي	0,981**
الأداء البيئي	0,966**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد الإستراتيجية التسويقية صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الإستبيان: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الإتساق أي أن درجة لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الإختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الإستبيان.

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الإستبيان، من خلال إستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. طريقة معامل ألفا كرونباخ: تعد من أكثر مقاييس الثبات إستخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الإستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الإستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة

وفق ظروف مماثلة (طويطي، 2018، صفحة 149). وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات ل معامـل Cronbach's Alpha:

الجدول رقم (15): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعا ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

المصدر: Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (16): قيمة معامـل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان	
0.859	9	إستراتيجية المنتج	الإستراتيجية التسويقية
	9	إستراتيجية التسعير	
	9	إستراتيجية الترويج	
	9	إستراتيجية التوزيع	
<b>0.859</b>	<b>36</b>	<b>المجموع الكلي لعبارات المحور</b>	
0.864	9	الأداء الاقتصادي	الأداء المستدام
	9	الأداء الاجتماعي	
	9	الأداء البيئي	
<b>0.864</b>	<b>27</b>	<b>المجموع الكلي لعبارات المحور</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامـل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الإستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.70 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وتجدر الإشارة أن قيمة معامـل ألفا كرونباخ

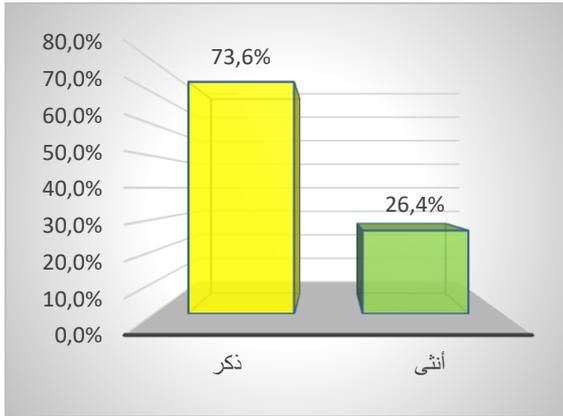
كلما إقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات ممتازة، ومنه فإن أداة الدراسة بعد تطبيقها على عينة إستطلاعية ظهر لنا أن الإستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

#### المطلب الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

تعتبر الدراسة الوصفية للبيانات خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث تهدف إلى تقديم صورة شاملة ومفصلة عن البيانات التي تم جمعها. في هذا المبحث، سنقوم بتحليل البيانات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية للعينة المشاركة في الدراسة، وذلك لتوفير فهم أعمق للتركيب السكانية للعينة وخصائصها الأساسية. ومن خلال هذا التحليل، نسعى إلى تقديم معلومات دقيقة ومفصلة حول خصائص العينة مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، نشاط المؤسسة وحجم المؤسسة. هذه المعلومات تساعد في تقديم سياق لفهم كيفية تأثير الإستراتيجيات التسويقية على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

#### 1- عرض للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

الشكل رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج EXCEL

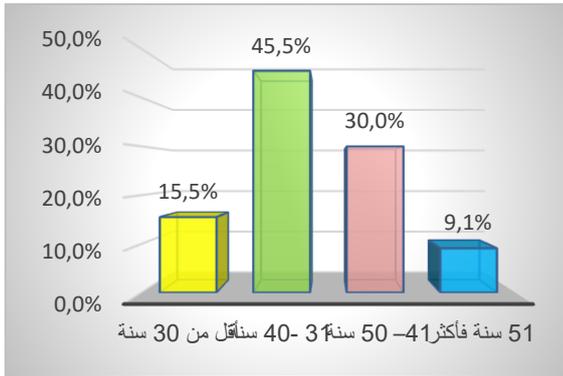
الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الإجابة
73.6%	81	ذكر
26.4%	29	أنثى
100%	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

يشير الجدول رقم (17) والشكل رقم (27) إلى توزيع أفراد العينة حسب الجنس. من خلال النتائج، يتضح أن نسبة الذكور في العينة تمثل 73.6%، حيث بلغ عددهم 81 فرد، في حين أن نسبة الإناث بلغت 26.4% مع تكرار يصل إلى 29 فرداً.

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج EXCEL

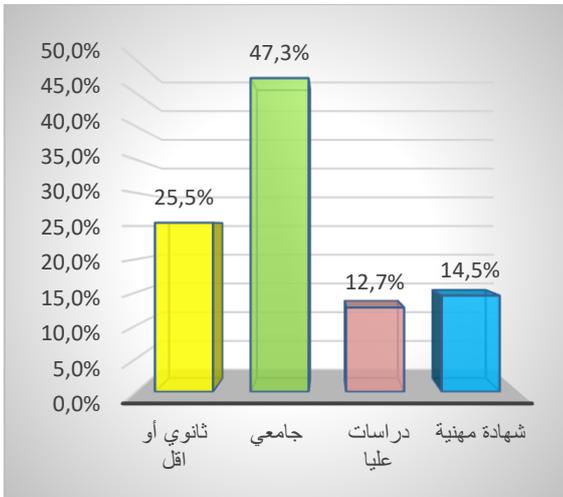
الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	الإجابة
15.5%	17	أقل من 30 سنة
45.5%	50	30-40 سنة
30%	33	41-50 سنة
9.1%	10	51 سنة فأكثر
100%	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

يشير الجدول رقم (18) والشكل رقم (28) إلى توزيع أفراد العينة حسب العمر. من خلال النتائج، يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي ما بين 31 و 40 سنة، حيث بلغت نسبتها 45.5% (50 فرداً). تليها فئة 41-50 سنة بنسبة 30% (33 فرداً). أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة فتشكل 15.5% (17 فرداً)، وأقل الفئات تمثل من هم في سن 51 سنة فأكثر بنسبة 9.1% (10 أفراد).

الشكل رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج EXCEL

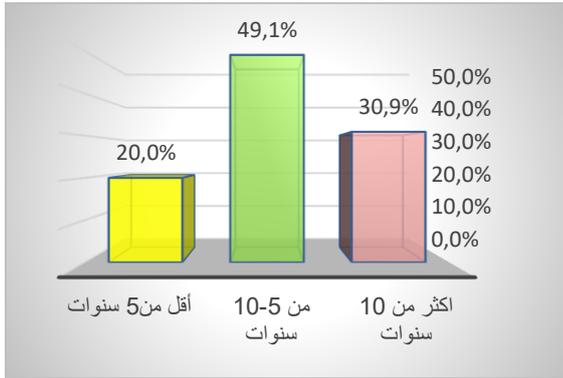
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الإجابة
25.5%	28	ثانوي أو أقل
47.3%	52	جامعي
12.7%	14	دراسات عليا
14.5%	16	شهادة مهنية
100%	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

يشير الجدول رقم (19) والشكل رقم (29) إلى توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. تُظهر النتائج أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي من ذوي التعليم الجامعي، حيث بلغت 47.3% (52 فرداً)، مما يدل على أن الأغلبية من المشاركين لديهم تعليم عالٍ. تليها فئة الذين لديهم تعليم ثانوي أو أقل بنسبة 25.5% (28 فرداً)، ثم أصحاب الشهادات المهنية بنسبة 14.5% (16 فرداً)، وأخيراً فئة الحاصلين على دراسات عليا بنسبة 12.7% (14 فرداً).

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية الشكل رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



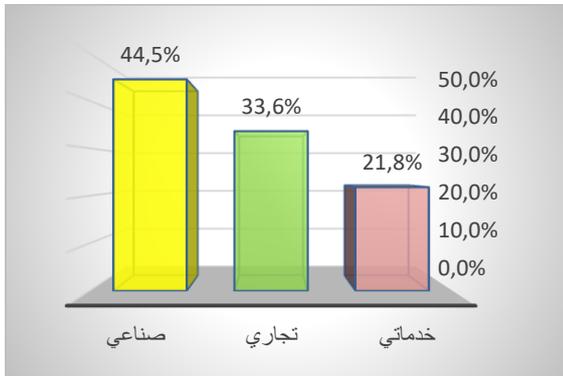
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

النسبة	التكرار	الإجابة
20%	22	أقل من 5 سنوات
49.1%	54	من 5-10 سنوات
30.9%	34	أكثر من 10 سنوات
100%	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

يشير الجدول رقم (20) والشكل رقم (30) إلى توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية. توضح النتائج أن نسبة كبيرة من العينة، تبلغ 49.1% (54 فرداً)، لديها خبرة مهنية تتراوح بين 5 و10 سنوات، مما يشير إلى أن أغلب المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة. تليها فئة الأفراد الذين يمتلكون خبرة تزيد عن 10 سنوات بنسبة 30.9% (34 فرداً)، بينما تمثل الفئة ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات نسبة 20% فقط (22 فرداً).

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب نشاط المؤسسة الشكل رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب نشاط المؤسسة



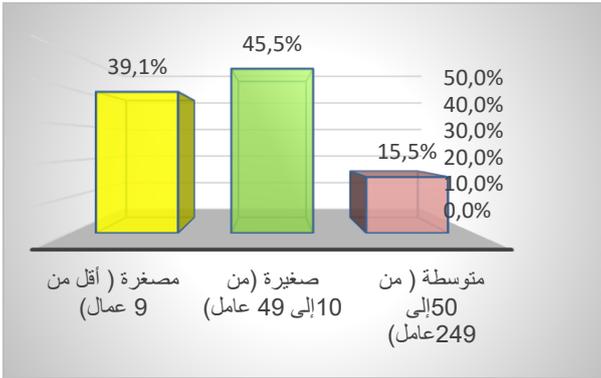
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

النسبة	التكرار	الإجابة
44.5%	49	صناعي
33.6%	37	تجاري
21.8%	24	خدمي
100%	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

يشير الجدول رقم (21) والشكل رقم (31) إلى توزيع أفراد العينة حسب نشاط المؤسسة. تُظهر النتائج أن النسبة الأكبر من العينة تعمل في القطاع الصناعي، حيث بلغت نسبتهم 44.5% (49 فرداً)، مما يشير إلى أن الدراسة تركز بشكل كبير على المؤسسات الصناعية. تليها المؤسسات التجارية بنسبة 33.6% (37 فرداً)، وأخيراً المؤسسات الخدمية بنسبة 21.8% (24 فرداً).

الشكل رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب تصنيف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج EXCEL

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب تصنيف المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
%39.1	43	مصغرة ( أقل من 9 عمال)
%45.5	50	صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)
%15.5	17	متوسطة (من 50 إلى 249 عامل)
%100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

يشير الجدول رقم (22) والشكل رقم (32) إلى توزيع أفراد العينة حسب تصنيف المؤسسة. توضح النتائج أن النسبة الأكبر من العينة تعمل في مؤسسات صغيرة الحجم، حيث تشكل هذه الفئة 45.5% (50 فرداً). تليها المؤسسات المصغرة (أقل من 9 عمال) بنسبة 39.1% (43 فرداً)، بينما تمثل المؤسسات المتوسطة الحجم (من 50 إلى 249 عاملاً) النسبة الأقل، حيث بلغت 15.5% (17 فرداً).

## 2- العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد

2-1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الإستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بالإستراتيجية التسويقية (إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية الترويج والتوزيع).  
أولاً: بعد إستراتيجية المنتج

الجدول رقم (23): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد إستراتيجية المنتج

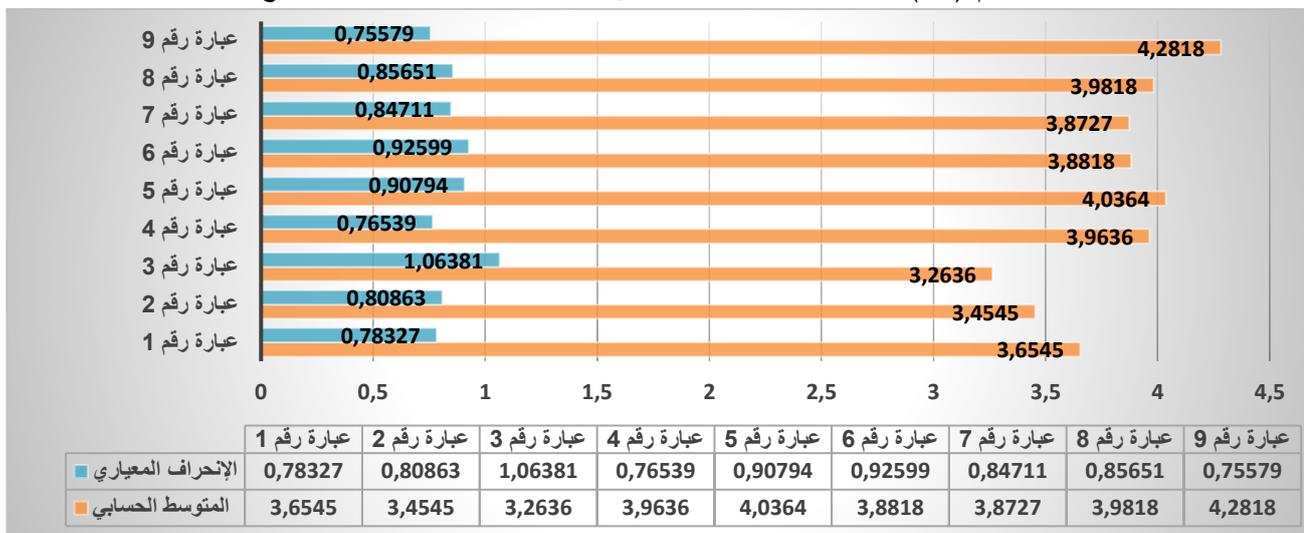
الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتها بمراعاة منهج الإستدامة	3,6545	0,78327	درجة عالية
02	تعتمد مؤسستكم مسعى التصميم البيئي وتقنيات تحليل دورة حياة المنتج وتقييمها	3,4545	0,80863	درجة عالية
03	غالبا ما تستعمل مؤسستكم مواد تعبئة وتغليف قابلة لإعادة التدوير	3,2636	1,06381	درجة عالية
04	يتم تخصيص الوقت الكافي لتطوير منتجاتنا بصورة ابداعية	3,9636	0,76539	درجة عالية

05	نهتم بإضافة خصائص جديدة على منتجاتنا لضمان تطوير ادائها	4,0364	0,90794	درجة عالية
06	نهتم بتوفير خدمات مابعد البيع لجميع منتجاتنا التي تتطلب ذلك	3,8818	0,92599	درجة عالية
07	نلتزم بوضع البيانات المتعلقة بالمكونات وطرق الاستخدام والمواصفات المختلفة على المنتج	3,8727	0,84711	درجة عالية
08	نهتم بمتابعة شكاوي الزبائن حول الجوانب المختلفة لمنتجاتنا	3,9818	0,85651	درجة عالية
09	يتم تغليف منتجاتنا بصورة تحافظ على سلامتها	4,2818	0,75579	درجة عالية جدا
	مستوى إستراتيجية المنتج حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,8211	0,46767	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

من خلال الجدول السابق نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب**بعد إستراتيجية المنتج** بلغ ( $\bar{x} = 3,82$ ) بإنحراف معياري بلغ (0,46) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن **مستوى إستراتيجية المنتج** هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى إستراتيجية المنتج:

الشكل رقم (33): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى إستراتيجية المنتج



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج EXCEL

ثانياً: بعد إستراتيجية التسعير

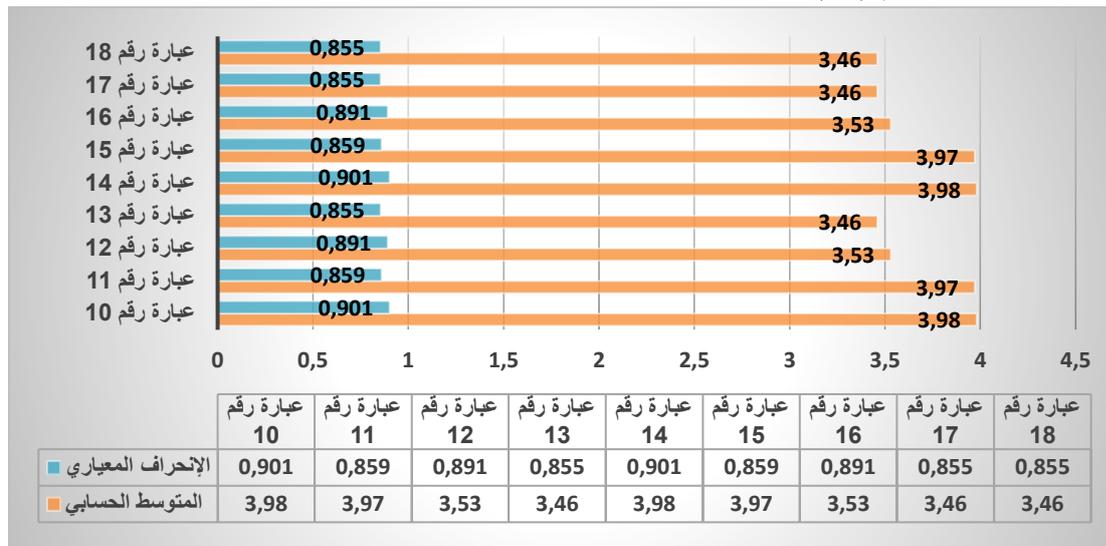
الجدول رقم (24): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء إستراتيجية التسعير

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقييم
10	تلتزم مؤسستكم بالشفافية في سياستها التسعيرية	4,1364	0,85109	درجة عالية
11	نراعي تكاليف منتجاتها عند تحديد أسعارها	4,1182	0,71333	درجة عالية
12	نراعي أسعار المنتجات المنافسة عند تحديد أسعار منتجاتنا	3,9273	0,91581	درجة عالية
13	نحدد اسعار منتجاتها في ضوء الازواح الاقتصادية للزبائن	3,8091	0,89335	درجة عالية
14	نعمل على تعديل أسعار منتجاتنا في ضوء تغيرات الطلب على هذه المنتجات	3,7727	0,93514	درجة عالية
15	نتبنى سياسات تسعيرية تتلائم مع الازواح الحالية	3,8091	0,77217	درجة عالية
16	نراعي القوانين السائد في تحديد اسعار منتجاتنا	3,7364	0,91549	درجة عالية
17	نستخدم سياسات تسعيرية المنتجات كأداة لتحفيز الطلب على هذه المنتجات	3,8364	0,81867	درجة عالية
18	نقوم بوضع الاسعار التي تتلائم مع جودة كل صنف	4,0182	0,81254	درجة عالية
	مستوى إستراتيجية التسعير حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,9068	0,47808	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27 .

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد إستراتيجية التسعير: بلغ ( $\bar{x} = 3,90$ ) بإنحراف معياري بلغ (0,47) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعء الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى إستراتيجية التسعير هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى إستراتيجية التسعير:

الشكل رقم (34): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى إستراتيجية التسعير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

### ثالثاً: بعد إستراتيجية التسعير

الجدول رقم (25): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعد إستراتيجية التسعير

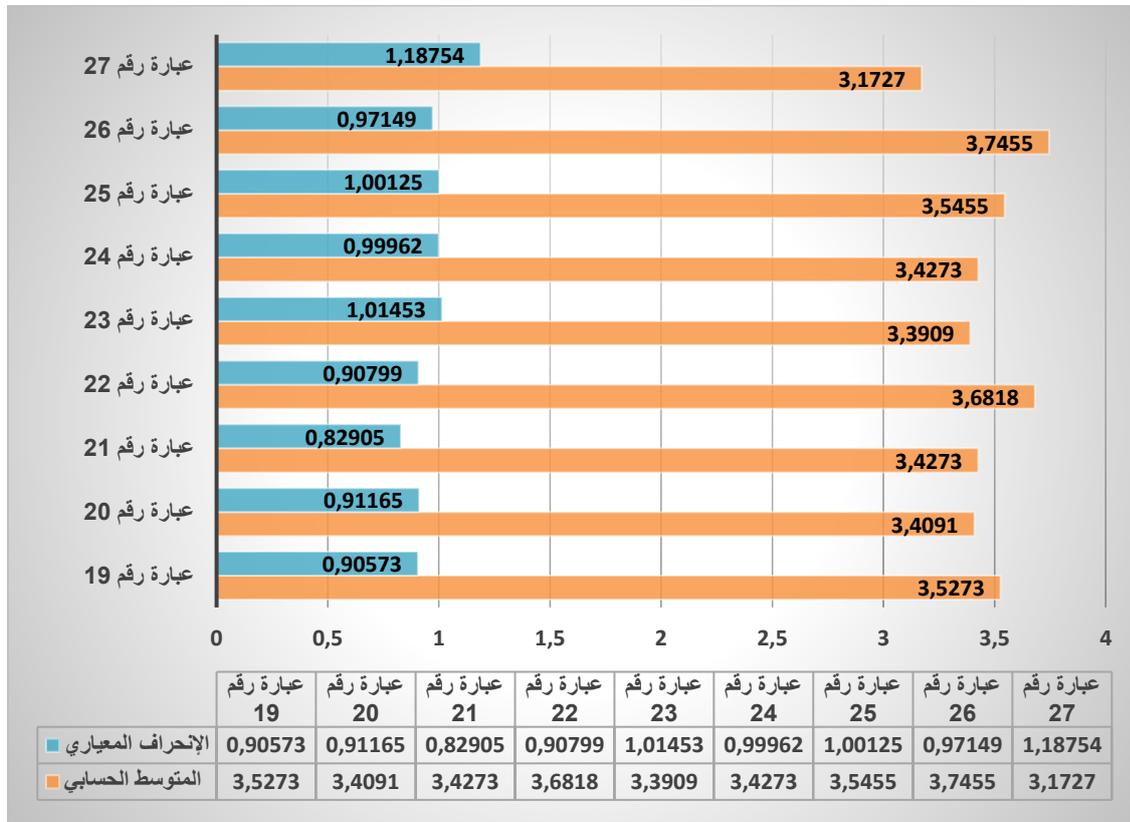
الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
19	تركز مؤسستكم على الاداء البيئي والاجتماعي في صياغة رسالتها الترويجية	3,5273	0,90573	درجة عالية
20	تعمل مؤسستكم على اقامة إتصال دائم لعرض جميع التحسنات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية	3,4091	0,91165	درجة عالية
21	تدمج مؤسستكم أبعاد الاستدامة في معايير اختيار وسائل الاتصال	3,4273	0,82905	درجة عالية
22	تستخدم مؤسستكم الاعلانات التجارية لتعريف الزبائن بمنتجاتها	3,6818	0,90799	درجة عالية
23	تخصص مؤسستكم ميزانية كافية لترويج منتجاتها	3,3909	1,01453	درجة عالية
24	يجرى تصميم الحملات الاعلانية في ضوء دراسة السوق	3,4273	0,99962	درجة عالية
25	لدى مؤسستكم رسالة اعلانية واضحة تعمل على ايصالها الى الزبائن	3,5455	1,00125	درجة عالية

26	تهتم مؤسستكم بتحقيق المصادقية في إعلاناتها التجارية	3,7455	0,97149	درجة عالية
27	تشارك مؤسستكم في المعارض التي تعقد على المستوى المحلي للترويج لمنتجاتها	3,1727	1,18754	درجة متوسطة
	مستوى إستراتيجية التسعير حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,4807	0,63504	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد إستراتيجية التسعير: بلغ ( $\bar{x} = 3,48$ ) بإنحراف معياري بلغ (0,63) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بشدة على أن مستوى إستراتيجية التسعير هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى إستراتيجية التسعير:

شكل رقم (35): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى إستراتيجية التسعير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

رابعاً: بعد إستراتيجية التوزيع

الجدول رقم (26): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء إستراتيجية التوزيع

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
28	تدمج مؤسستكم أبعاد الإستدامة في العمليات المرتبطة بالتوزيع (النقل، الشحن)	3,6455	0,9729	درجة عالية
29	تعتمد مؤسستكم على سياسة واضحة في توزيع منتجاتها	3,9909	0,78396	درجة عالية
30	تعتمد مؤسستكم على منافذ توزيعية كافية لايصال منتجاتها الى الزبائن	4,0818	0,80288	درجة عالية
31	تختار مؤسستكم الوسطاء من وكلاء وتجار الجملة والتجزئة وفق معايير تسويقية فعالة	3,7545	1,01535	درجة عالية
32	تتجح مؤسستكم في توفير منتجاتها للزبائن في السوق المحلية بحيث يحصلون عليها بسهولة	4,2091	0,7051	درجة عالية
33	تعتمد مؤسستكم على إجراءات تحافظ على سلامة المخازن من الحريق والسرقة والتلف...	4,1818	0,93044	درجة عالية
34	إستراتيجية التوزيع المعتمدة حالياً بالمؤسسة تحقق لها النجاح المطلوب	4,1545	0,75646	درجة عالية
35	تهتم مؤسستكم بإيصال منتجاتها لأقرب نقطة ممكنة لزيائنها	4,1909	0,78396	درجة عالية
36	تتابع مؤسستكم أداء الوسطاء لضمان وصول منتجاتها إلى الزبائن بصورة أفضل	4,0818	0,87924	درجة عالية
	مستوى إستراتيجية التوزيع حسب وجهة نظر أفراد العينة	4,0325	0,56298	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: بعد إستراتيجية التوزيع: بلغ ( $\bar{x} = 4,03$ ) بإنحراف معياري بلغ (0,56) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعء الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20

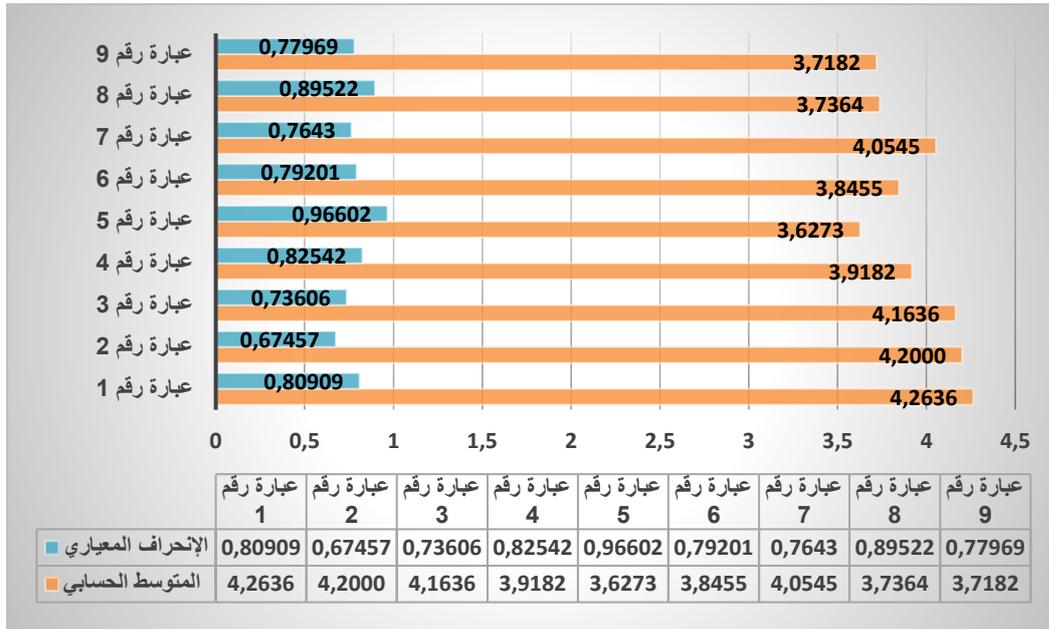


04	تقوم مؤسستكم بتحليل ودراسة إحتياجات عملائها لتحقيق رضاهم	3,9182	0,82542	درجة عالية
05	تحرص مؤسستكم على ترشيد إستهلاك الطاقة	3,6273	0,96602	درجة عالية
06	تعطي مؤسستكم أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها	3,8455	0,79201	درجة عالية
07	تعمل مؤسستكم على التطوير المستمر لمنتجاتها وطرح منتجات جديدة في السوق	4,0545	0,7643	درجة عالية
08	تعمل مؤسستكم على زيادة المبيعات من خلال دخولها في مجالات جديدة	3,7364	0,89522	درجة عالية
09	تعتمد مؤسستكم في تقييم أنشطتها الاكثر ربحية على دراسة المردوديتها المالية	3,7182	0,77969	درجة عالية
	مستوى الأداء الاقتصادي حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,9474	0,47585	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: بعد الأداء الاقتصادي بلغ ( $\bar{x} = 3.94$ ) بإنحراف معياري بلغ (0.47) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الأداء الإقتصادي هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء الإقتصادي:

الشكل رقم (37): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء الإقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

### ثانياً: بعد الأداء الاجتماعي

الجدول رقم (28): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعيد الأداء الاجتماعي

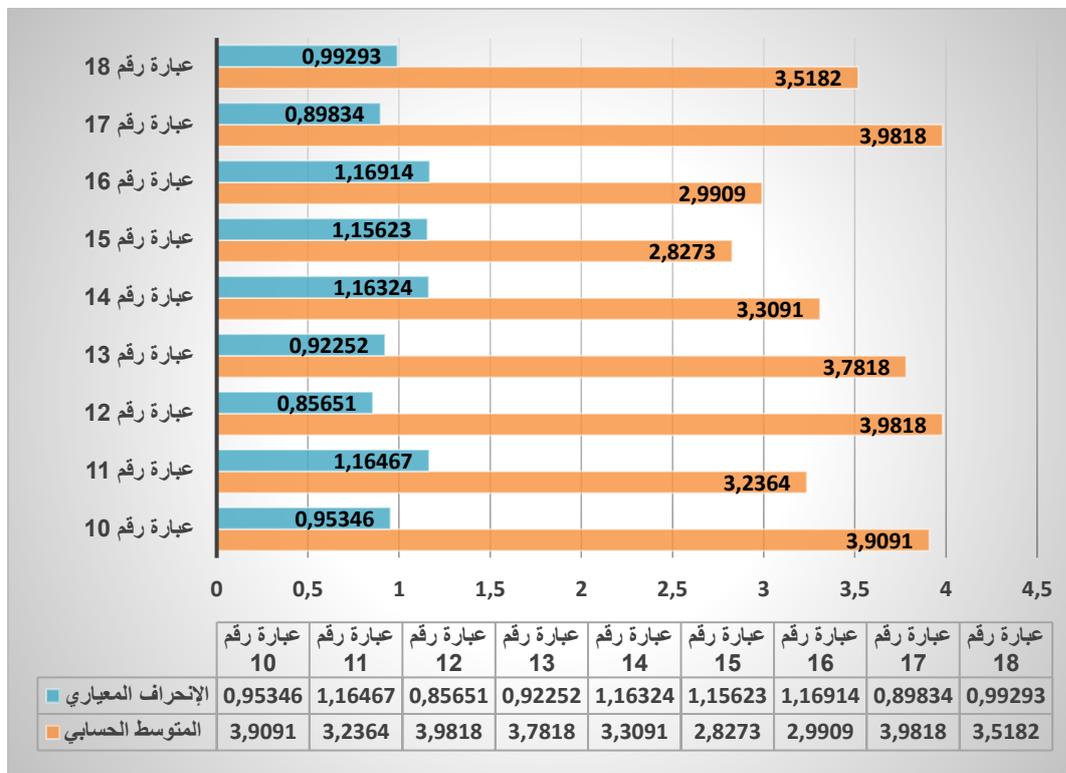
الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
10	تحرص مؤسساتكم على ضمان توفير ظروف عمل جيدة لعمالها (النقل، الإطعام، الأمن)	3,9091	0,95346	درجة عالية
11	تهتم مؤسساتكم بقضايا إدماج ذوي الإحتياجات الخاصة في مناصب العمل	3,2364	1,16467	درجة متوسطة
12	تحرص مؤسساتكم على العمل وفق أنظمة الصحة والسلامة المهنية وضمان التحسين المستمر للنظام	3,9818	0,85651	درجة عالية
13	تفصح مؤسساتكم عن كل ما يتعلق بمسؤوليتها الاجتماعية للأطراف ذات المصلحة	3,7818	0,92252	درجة عالية
14	تحرص مؤسساتكم على تقديم مكافآت للعمال المتميزين	3,3091	1,16324	درجة متوسطة
15	تساهم مؤسساتكم في دعم النشاطات الثقافية والشبابية وإنجاز المشاريع	2,8273	1,15623	درجة متوسطة

16	توفر مؤسستكم برامج تدريبية حول الإستدامة للموظفين بفرص متكافئة	2,9909	1,16914	درجة متوسطة
17	تحرص مؤسستكم على ضمان توفير ظروف عمل جيدة لعمالها (النقل، الإطعام، الأمن)	3,9818	0,89834	درجة عالية
18	تهتم مؤسستكم بقضايا إدماج ذوي الإحتياجات الخاصة في مناصب العمل	3,5182	0,99293	درجة عالية
	مستوى الأداء الاجتماعي حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,5039	0,61593	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد الأداء الاجتماعي بلغ ( $\bar{x} = 3.50$ ) بإنحراف معياري بلغ (0.61) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بشدة على أن مستوى الأداء الاجتماعي هو بدرجة عالية جدا حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء الاجتماعي:

الشكل رقم (38): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج EXCEL

ثالثاً: بعد الأداء البيئي

الجدول رقم (29) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء الأداء البيئي

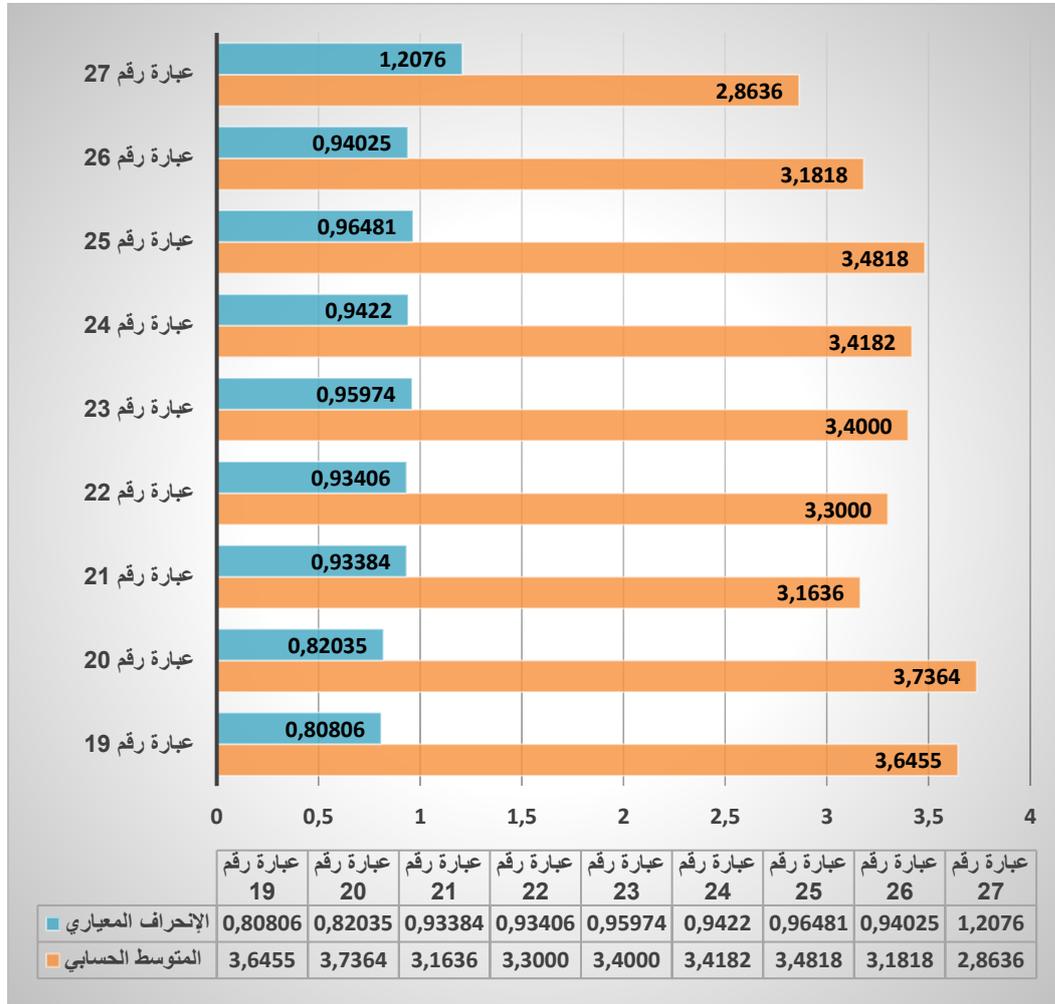
الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
19	تحرص مؤسستكم على الإلتزام بالقوانين البيئية	3,6455	0,80806	درجة عالية
20	تملك مؤسستكم سياسة واضحة لإدارة النفايات	3,7364	0,82035	درجة عالية
21	تدعم مؤسستكم جمعيات خاصة بحماية البيئة	3,1636	0,93384	درجة متوسطة
22	يساهم تطبيق نظام الادارة البيئية للمؤسسة في تحسين أدائها البيئي	3,3000	0,93406	درجة متوسطة
23	تحرص مؤسستكم على إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة	3,4000	0,95974	درجة عالية
24	تحرص مؤسستكم على إقتناء المواد الأولية الصديقة للبيئة وإستخدام الطاقة المتجددة	3,4182	0,9422	درجة عالية
25	تسعى مؤسستكم لإقتناء التكنولوجيا النظيفة بهدف تقليل من التلوث البيئي (تلوث الهواء، الماء، التربة)	3,4818	0,96481	درجة عالية
26	عملية دمج التكاليف البيئية يؤدي الى تحسين أدائها البيئي من خلال زيادة معدل العائد على الإستثمارات البيئية	3,1818	0,94025	درجة متوسطة
27	تنظم مؤسستكم دورات تكوينية وحملات تحسيسية حول البيئة	2,8636	1,2076	درجة متوسطة
	مستوى الأداء البيئي حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,3543	0,71035	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: بعد الأداء البيئي: بلغ ( $\bar{x} = 3.35$ ) بإنحراف معياري بلغ (0.71) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20

درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الأداء البيئي هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء البيئي:

شكل رقم (39): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء البيئي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

أصبح إختبار الفرضيات الإحصائية من أهم الخصائص التي تميز البحوث الميدانية والتجريبية والهدف الأساسي من إختبار الفرضيات هو إستنتاج خصائص المجتمع أو بعضها من ملاحظة العينة التي أخذت منه. وقد إستخدمنا في هذه الدراسة لإختبار فرضيات الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares) وتسمى أيضا نمذجة مسار PLS، "وتستخدم النمذجة القائمة على التغير أساسا لتأكيد أو رفض نظريات البحث، كما تستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية أساسا لتطوير النظريات في البحوث الوصفية، وهذا بواسطة التركيز على تفسير التغير الذي يحدث في المتغيرات التابعة عند قيامنا بفحص النموذج" (هاير و آخرون، 2020، صفحة 24).

المطلب الأول: إختبار نموذج الدراسة

ومن أجل التأكد من صحة النموذج ينبغي علينا أولاً تقييم نموذج القياس، بعدها نشرع في تقييم النموذج الهيكلي، ولتقييم نموذج القياس نستخدم مؤشرات الصدق التقاربي والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي وكذا الصدق التمايزي.

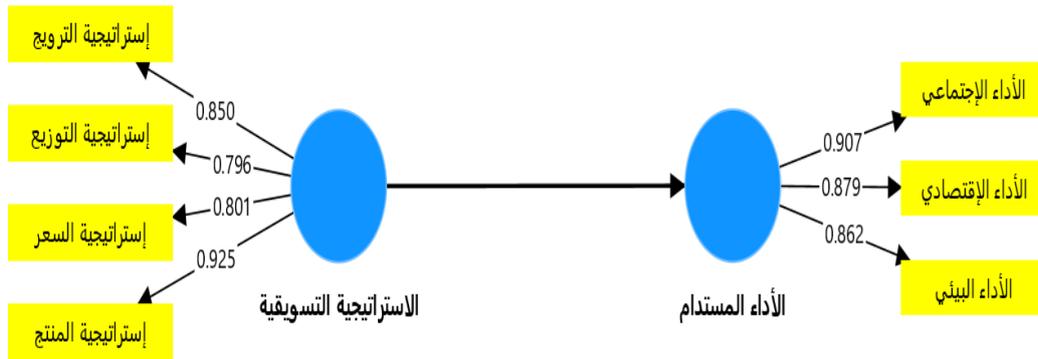
1- الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي:

الجدول رقم (30): الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي لنموذج

المتغيرات	العوامل	معامل التحميل (FL)	ألفا كرونباخ	RHO-A	الموثوقية المركبة (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	التعدد الخطي (VIF)
الاستراتيجية التسويقية	إستراتيجية المنتج	0.925	0.859	0.862	0.914	0.780	4.768
	إستراتيجية التسعير	0.801					
	إستراتيجية الترويج	0.850					
	إستراتيجية التوزيع	0.796					
الأداء المساهم	الأداء الإقتصادي	0.879	0.864	0.873	0.908	0.713	2.101
	الأداء الإجتماعي	0.907					
	الأداء البيئي	0.862					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

الشكل رقم (40): الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ بأن معاملات التحميل (Factor Loadings) الخاصة بجميع العوامل كانت أكبر من (0.7)، ومن جهة أخرى فإن معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والموثوقية المركبة (Composite Reliability) وكذا قيم معاملات (RHO-A) جميعها قد فاقت الحد الأدنى المقبول (0.7)، كما نلاحظ أيضا أن متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) لجميع العوامل قد كان معنويا ومقبول من الناحية الإحصائية بإعتبار أن جميع العوامل قد فاق متوسط التباين المستخرج لها (0.50)، مما يدل أن كل متغير كامن أكثر من نصف تباينات عوامله، كما أن النموذج لا يوجد فيه مشاكل التعدد الخطي بحيث أن جميع قيم (VIF) أقل من الحد المسموح به (5)، ومنه نستخلص بأن شروط الصدق التقاربي وموثوقية النموذج وعدم وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج متوفرة وكلها حسب معايير (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

## 2- الصدق التمييزي:

هنا نقيس إختلاف المتغيرات، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين المتغير ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع متغير آخر لكي نقول بأن الأبعاد مستقلة حسب معيار (Fornell-Larcker) (Hair, Hult, T, Ringle, & Sarstedt, 2017)

الجدول رقم (31): الصدق التمييزي

المتغيرات	الأداء المستدام	الاستراتيجية التسويقية
الأداء المستدام	<b>0.883</b>	
الاستراتيجية التسويقية	0.755	<b>0.845</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن جميع المتغيرات الكامنة لها علاقة أكبر مع نفسها مقارنة مع متغير كامن آخر، وبالتالي يمكننا قبول الصدق التمييزي للنموذج.

**تقييم النموذج الهيكلي:** نقوم بتقييم النموذج من خلال النموذج الهيكلي باستخدام مؤشرات التوافق كما هو موضح أدناه.

### 3- معامل التحديد (R Square):

يعتبر المقياس الأكثر استخداماً لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد (قيمة R2)، وهو مقياس القوة التنبؤية للنموذج يتم حسابه بمرجع الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين قيمة المتغير المتنبئ به، يمثل هذا المعامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، أي أنه يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسر بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها ولأن R2 هو مربع الارتباط بين قيم الفعلية وبين القيم المتنبئ بها، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت في تقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج (هاير و آخرون، 2020، صفحة 263)، وفيما يلي معامل التحديد المتحصل عليه في الدراسة:

الجدول رقم (32): معامل التحديد R<sup>2</sup>

المتغير التابع	R2	R <sup>2</sup> AJUSTED	حجم التفسير (الأثر)
الأداء المستدام	0.570	0.557	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن معامل R<sup>2</sup> معنوي ومقبول إحصائياً حيث قارب (57%) من الأداء المستدام وهو تفسير متوسط (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)، كما أن معامل التحديد المعدل (R2 AJUSTED) قد كان قريب من معامل التحديد ولا يختلف عنه كثيراً مما يدل على جودة النموذج ومعنويته.

### 4- حجم الأثر (F-Square):

بالإضافة إلى تقييم قيم R2 لجميع المباني الداخلية، يمكن استخدام التغير في قيمة R2 عند حذف مبنى خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنى محذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية، ويشار إلى هذا المقياس باسم حجم الأثر (Effect size) وينصح بإستعماله بشكل متزايد من قبل محرري المجلات والمراجعين، وكقاعدة عامة لتقييم حجم الأثر، فإن قيمة أقل من (0.02) تمثل تأثيراً صغيراً للمتغير الكامن الخارجي، وتمثل القيمة من (0.15) إلى (0.34) تأثيراً متوسطاً للمتغير الكامن الخارجي، وتمثل القيمة أكبر من (0.35) تأثيراً

قويا للمتغير الكامن الخارجي، أما قيمة حجم التأثير التي تكون أصغر من (0.02) فتشير إلى عدم وجود أي تأثير للمتغير الكامن الخارجي (هاير وآخرون، 2020، ص267).

جدول رقم (33): معامل حجم الأثر (F-Square)

حجم الأثر	المتغيرات الكامنة
0.451	الاستراتيجية التسويقية -> الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هنالك تأثير متوسط للإستراتيجية التسويقية على الأداء المستدام بحيث بلغ (0.451)، وللتأكد من مؤشرات جودة النموذج وإعتماده مستقبلا قمنا بحساب جودة المطابقة (GOF) كما يلي: إذ أن معيار جودة المطابقة **Goodness of Fit** يعتمد على تحديد ما إذا كان نموذج الدراسة صالحًا أم لا على معايير **GoF** (أقل من 0.1 = غير مناسب، من 0.1 إلى 0.25 = مطابقة صغيرة، من 0.25 إلى 0.36 = مطابقة متوسطة، أعلى من 0.36 = مطابقة كبيرة) وهو يحسب بالقانون التالي (Wetzels & al, 2009):

$$GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0.570 \times 0.713}$$

$$GOF = 0.63$$

وفي هذه الدراسة قد بلغ (0.63) ومنه نستنتج بأن نموذج الدراسة يتمتع بمطابقة كبيرة.

#### المطلب الثاني: إختبار الفرضية العامة

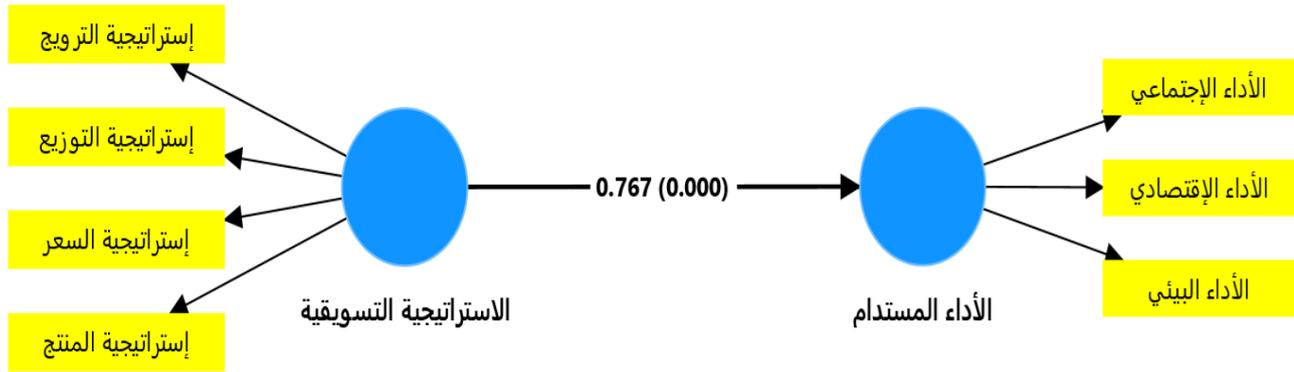
الإستراتيجية التسويقية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الجدول رقم (34) : نتيجة الفرضية العامة

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	المتغيرات
0.000	7.836	0.098	0.790	0.767	الاستراتيجية التسويقية -> الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

الشكل رقم (41): نتيجة الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير نتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم (34) إلى أن الإستراتيجية التسويقية تلعب دوراً حيوياً وإيجابياً في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والذي يشمل الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. يتضح من القيم الواردة في الجدول أن هناك ارتباطاً قوياً بين تطبيق إستراتيجيات تسويقية فعالة وتحسين الأداء المستدام، حيث بلغ معامل التأثير للمتغير المستقل (الإستراتيجية التسويقية) على المتغير التابع (الأداء المستدام) 0.767. تُظهر القيمة الوسطية للعينة (0.790) أيضاً تقارباً كبيراً مع العينة الأصلية، مما يعزز من موثوقية النتائج.

علاوة على ذلك، يُظهر الإنحراف المعياري (0.098) أن هناك تبايناً منخفضاً في البيانات، مما يشير إلى اتساق إجابات العينة. وتدعم إحصائية (T) المرتفعة (7.836) العلاقة القوية بين الإستراتيجية التسويقية والأداء المستدام، حيث تشير هذه القيمة إلى أن التأثير ليس فقط إيجابياً ولكنه قوي أيضاً. إضافة إلى ذلك، يُظهر مستوى الدلالة (P Value) البالغ (0.000) أن النتائج ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن هناك احتمالاً ضئيلاً جداً لأن

تكون هذه العلاقة الإيجابية بين الإستراتيجية التسويقية والأداء المستدام قد حدثت بالصدفة.

وبناءً على هذه النتيجة، يمكن إستنتاج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يمكنها تحسين أدائها المستدام بشكل كبير من خلال تبني إستراتيجيات تسويقية فعالة. ويمثل هذا دليلاً قوياً على أهمية التسويق كأداة إستراتيجية لتعزيز الإستدامة في القطاعات الإقتصادية المختلفة، مما يعزز من تنافسية المؤسسات ويؤدي إلى تحسين الأداء الشامل، سواء كان ذلك من الناحية الإقتصادية أو الإجتماعية أو البيئية. أي أن الإعتماد على إستراتيجية تسويقية مستدامة تساهم بشكل إيجابي في إحداث تغييرات في المجتمع من حيث التنمية البيئية والاجتماعية والإقتصادية (Risitano & al, 2021, p. 1) وهذا يعني أن المؤسسات تقدم إمكانات عالية لتحسين

أداء المستدام، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Farradia & Bin Bon, 2019). أما من ناحية الأداء الإقتصادي توافقت دراستنا مع دراسة (نظيف، 2016)، أي أن الإستراتيجية التسويقية لها علاقة مباشرة ببقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (kizu,2015).

**المطلب الثالث: إختبار فرضيات الفرعية**  
**1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

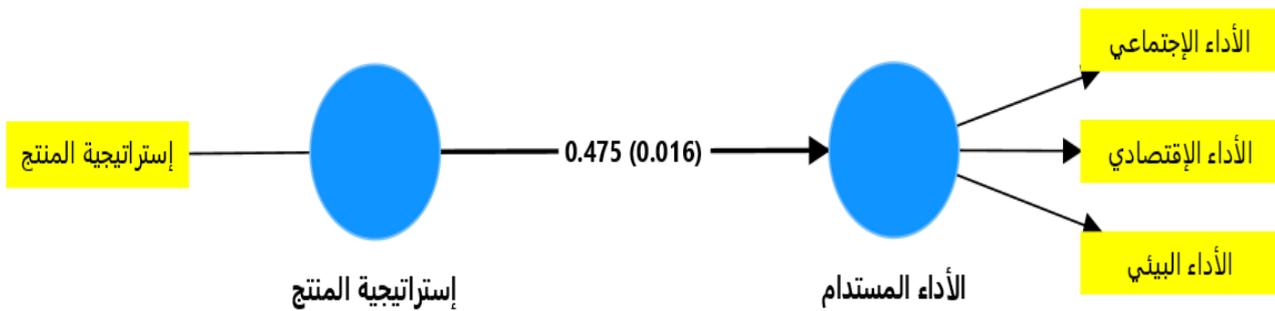
إستراتيجية المنتج لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الجدول رقم (35): نتيجة الفرضية الفرعية الاولى

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	المتغيرات
0.016	2.405	0.197	0.503	0.475	إستراتيجية المنتج -> الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

الشكل رقم (42): نتيجة الفرضية الفرعية الأولى



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى، كما هو موضح في الجدول رقم (35)، إلى أن لإستراتيجية المنتج تأثيراً إيجابياً على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الذي يتضمن الأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي. يعكس معامل التأثير البالغ 0.475 وجود علاقة إيجابية بين تبني إستراتيجية منتج فعالة

وتحسين الأداء المستدام للمؤسسة. في حين أن قيمة العينة الوسطية (0.503) تُظهر تقارباً مع العينة الأصلية، مما يُعزز من مصداقية النتائج ويشير إلى وجود تأثير مشابه في العديد من العينات المأخوذة. ومع ذلك، يُلاحظ أن الانحراف المعياري (0.197) أقل من القيمة (1) مما يشير إلى إتساق إجابات العينة. وعلى الرغم من ذلك، فإن إحصائية (T) البالغة (2.405) تشير إلى وجود تأثير إيجابي معتد به إحصائياً لاستراتيجية المنتج على الأداء المستدام، حيث إن هذه القيمة تتجاوز الحد الأدنى المقبول عموماً (1.96) لتكون ذات دلالة إحصائية. وتعزز قيمة (P) البالغة (0.016) من دلالة النتائج، حيث إنها أقل من المستوى التقليدي للدلالة (0.05)، مما يعني أن هناك احتمالاً قليلاً جداً لأن تكون هذه العلاقة الإيجابية بين إستراتيجية المنتج والأداء المستدام قد حدثت بالصدفة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن تبني إستراتيجية منتج محكمة ومبتكرة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يساهم بشكل ملموس في تحسين أدائها المستدام. ويشير ذلك إلى أن الابتكار في تصميم وتطوير المنتجات يلعب دوراً مهماً في تعزيز الكفاءة الإقتصادية وتحقيق المسؤولية الإجتماعية والبيئية، مما يدعم إستمرارية المؤسسات وتنافسيتها في السوق. وتوافقت مع دراسة (Asad & al, 2018) التي وجدت أن المنتج له تأثير إيجابي على الأداء المستدام، كما أن دراستنا توافقت مع دراسة (Chigbata & al, 2020) فيما يخص علاقة المنتج بالأداء الإقتصادي.

## 2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

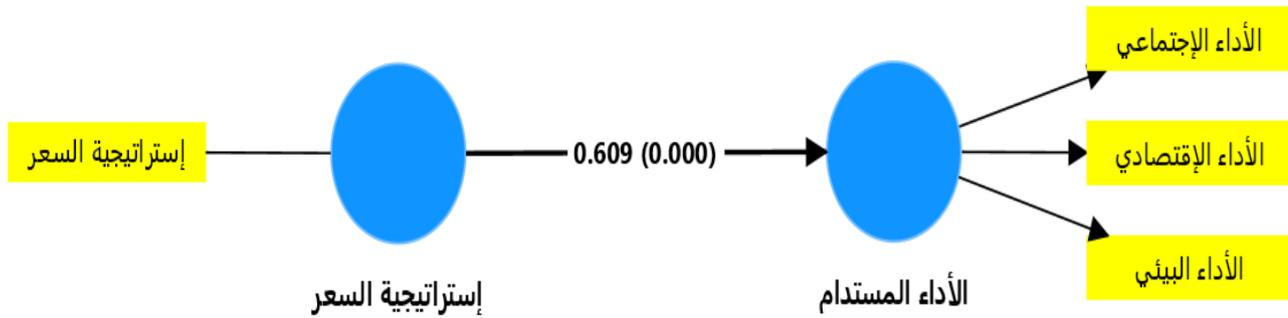
إستراتيجية السعر لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الجدول رقم (36): نتيجة الفرضية الفرعية الثانية

P Values	T Statistics ( O/STDEVI)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	المتغيرات
0.000	5.909	0.103	0.628	0.609	إستراتيجية السعر -> الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

الشكل رقم (43): نتيجة الفرضية الفرعية الثانية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما هو موضح في الجدول رقم (36)، إلى أن إستراتيجية السعر لها تأثير إيجابي وملحوظ على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والذي يشمل الأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي. يُظهر معامل التأثير البالغ 0.609 وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إستراتيجية تسعير فعّالة وتحسين الأداء المستدام للمؤسسات. وتدعم قيمة العينة الوسطية (0.628) النتائج، حيث تعكس تقاربًا مع العينة الأصلية مما يزيد من موثوقية هذه النتائج. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر الإنحراف المعياري (0.103) أقل من القيمة (1) مما يشير إلى إتساق إجابات العينة. كما أن قيمة إحصائية (T) البالغة (5.909) تُعد عالية بشكل ملحوظ، مما يشير إلى وجود تأثير كبير ومتسق لإستراتيجية السعر على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأخيرًا، تدعم قيمة (P) البالغة (0.000) النتائج بشكل قوي، حيث تُشير إلى دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن احتمالية أن تكون هذه العلاقة الإيجابية قد حدثت بالصدفة هي احتمالية ضئيلة جدًا. وهذا يعزز من الفرضية بأن إستراتيجية التسعير المدروسة تساهم بشكل فعّال في تحسين الأداء الإقتصادي، وتعزيز الجوانب الإجتماعية والبيئية للأداء المستدام.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الإستنتاج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يمكن أن تستفيد بشكل كبير من تبني إستراتيجيات تسعير مناسبة ومدروسة. تساهم هذه الإستراتيجيات ليس فقط في تحسين الأداء الإقتصادي، بل تمتد لتشمل تأثيرات إيجابية على الأداء الإجتماعي والبيئي، مما يعزز من قدرتها التنافسية واستدامتها في السوق. أثبتت الدراسة الحالية أن إستراتيجية تسعير لها تأثير إيجابي على الأداء الإقتصادي وهذا ما توافق مع دراسة (Yalo & al, 2019) و (Fitriah & al, 2019). كما أثبتت هذه الدراسة أن السعر عامل مهم للتمييز وهذا

ما توافق مع دراسة (Zafari,2017)، أي يلعب السعر دورا مهيما في الاداء المستدام والعامل الإستراتيجي الأكثر أهمية في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات.

### 3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

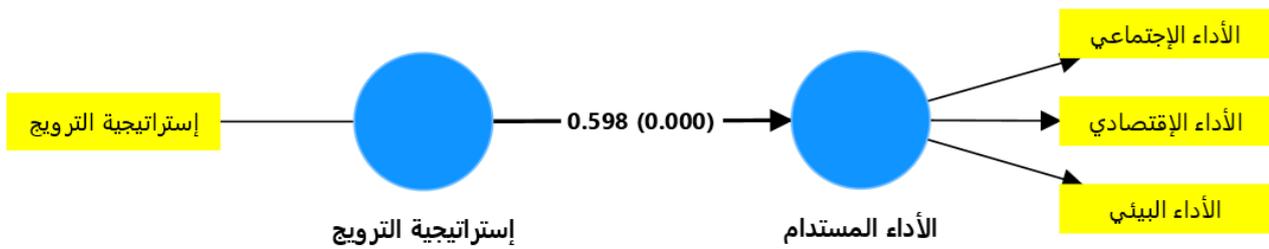
إستراتيجية الترويج لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الاداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

جدول رقم (37): نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة

P Values	T Statistics ( O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	المتغيرات
0.000	4.700	0.127	0.610	0.598	إستراتيجية الترويج -> الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

الشكل رقم (44): نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة، كما هو موضح في الجدول رقم (37)، إلى أن إستراتيجية الترويج لها تأثير إيجابي وملحوظ على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الذي يشمل الأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي. يعكس معامل التأثير البالغ 0.598 وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام إستراتيجيات ترويج فعالة وتحسين الأداء المستدام للمؤسسات. وتظهر قيمة العينة الوسطية (0.610) تقارباً مع العينة الأصلية، مما يُعزز من موثوقية ودقة النتائج المستخلصة.

بالإضافة إلى ذلك، يُشير الإنحراف المعياري (0.127) أقل من القيمة (1) مما يشير إلى إتساق إجابات العينة. تدعم إحصائية (T) العالية (4.700) هذه العلاقة الإيجابية، حيث تُظهر وجود تأثير قوي ومتسق لإستراتيجية الترويج على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع كون هذه القيمة تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول للدلالة الإحصائية (1.96).

كما تؤكد قيمة (P) البالغة (0.000) على الدلالة الإحصائية العالية لهذه النتائج، حيث تشير إلى أن احتمال وجود هذه العلاقة الإيجابية بين إستراتيجية الترويج والأداء المستدام كعلاقة عشوائية هو احتمال ضئيل جدًا. وبالتالي، تعزز هذه النتيجة من الفرضية القائلة بأن إستراتيجية الترويج الجيدة والمبتكرة تساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، مع التأثير الإيجابي أيضًا على الأبعاد الاجتماعية والبيئية للأداء المستدام. بناءً على هذه النتائج، يمكن الإستنتاج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يمكن أن تحقق فوائد كبيرة من خلال تبني إستراتيجيات ترويج فعّالة. تسهم هذه الإستراتيجيات في تعزيز الأداء المستدام بشكل شامل (Braik & Al, 2023)، مما يعزز من القدرة التنافسية لتلك المؤسسات ويضمن لها تحقيق نمو اقتصادي مستدام مع الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهذا ما أكدته دراسة (Weinmayer & AL, 2024) أن الترويج له تأثير إيجابي ومهم على الأداء البيئي للمؤسسات. كما أكدته كل من دراسة (Köksal & Özgül, 2007)، (Chigbata & al, 2020) و(Akeem et al, 2018) إستراتيجية الترويج لها تأثير إيجابي على الأداء الإقتصادي.

#### 4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

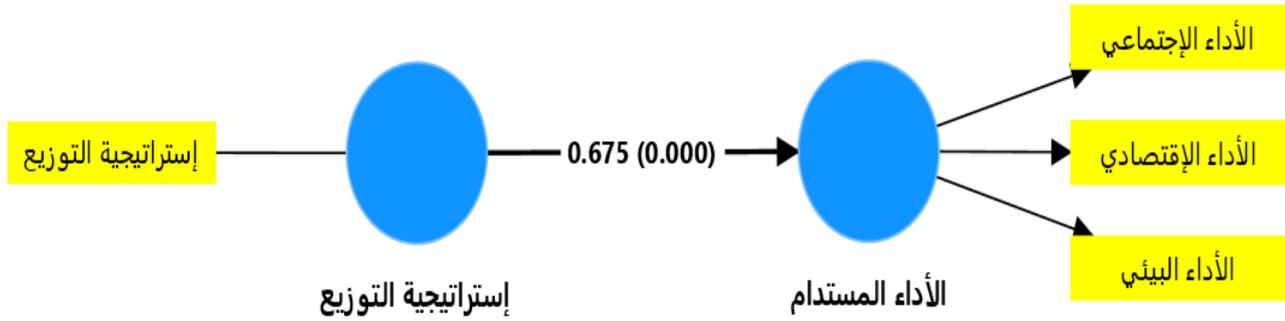
إستراتيجية التوزيع لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الجدول رقم (38): نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	المتغيرات
0.000	4.627	0.146	0.681	0.675	إستراتيجية التوزيع -> الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

شكل رقم (45): نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

تشير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة، كما هو موضح في الجدول رقم (38)، إلى أن إستراتيجية التوزيع لها تأثير إيجابي واضح ومؤثر على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والذي يشمل الأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي. يظهر معامل التأثير البالغ 0.675 وجود علاقة إيجابية قوية بين تنفيذ استراتيجيات توزيع فعالة وتحقيق أداء مستدام محسّن للمؤسسات. كما تعزز قيمة العينة الوسطية (0.681) هذه النتائج من خلال التقارب الكبير مع العينة الأصلية، مما يشير إلى دقة وموثوقية البيانات. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر الإنحراف المعياري (0.146) أقل من القيمة (1) مما يشير إلى اتساق إجابات العينة. تدعم إحصائية (T) البالغة (4.627) هذه العلاقة الإيجابية، حيث تُظهر وجود تأثير قوي ومؤثر لإستراتيجية التوزيع على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تتجاوز هذه القيمة بكثير الحد الأدنى المقبول للدلالة الإحصائية (1.96)، مما يشير إلى دلالة قوية للعلاقة. وتعزز قيمة (P) البالغة (0.000) النتائج، حيث تُظهر دلالة إحصائية عالية وتؤكد أن الاحتمال أن تكون هذه العلاقة الإيجابية قد حدثت بالصدفة هو احتمال ضعيف جداً. يُشير ذلك إلى أن إستراتيجية التوزيع المدروسة والموجهة تسهم بشكل ملموس في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، مع التأثير الإيجابي كذلك على الأبعاد الاجتماعية والبيئية للأداء المستدام. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يمكنها تحقيق تحسينات كبيرة في أدائها المستدام من خلال تبني استراتيجيات توزيع فعالة. تلعب هذه الإستراتيجيات دوراً مهماً في تحسين الكفاءة اللوجستية، وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا العملاء، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الإقتصادي للمؤسسة وهذا ما أكدته دراسة (Momoh et al, 2019)، (Köksal & Özgül, 2007). كما تساهم أيضاً في تحقيق تأثيرات إجتماعية وبيئية إيجابية، مما يعزز إستدامة المؤسسات وتنافسيتها في السوق، وهذا متوافق مع دراسة (محمد، 2021).

## خلاصة الفصل

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية والأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. إن فهم تأثير الإستراتيجيات التسويقية على الأداء الإقتصادي، الإجتماعي والبيئي لهذه المؤسسات يمكن أن يوفر رؤى قيمة تمكنها من تحسين أدائها وتعزيز مساهمتها في الإقتصاد الوطني. حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري لمتغيرات الدراسة على واقع عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضحين في ذلك تأثير الإستراتيجية التسويقية على الأداء المستدام. كما تم التطرق إلى المنهجية الدراسة المتبعة بشكل دقيق من حدود وعينة ووسائل ومقاييس، تم معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. V 27)، والذي سمح بتقديم وصف تفصيلي للعينة من خلال إستخدام تقنيات مختلفة مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. بالإضافة إلى ذلك، تم إستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SMART PLS 4) لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات، حيث تبين أن الإستراتيجية التسويقية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الخاتمة العامة

## الخاتمة

تساهم الإستراتيجية التسويقية الفعالة بشكل إيجابي في التغييرات في المجتمع من حيث التنمية البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وعلى الرغم من تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية كأهداف رئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الأدبيات لم تقدم تفسيراً لكيفية تحقيق هذه الأهداف جنباً إلى جنب مع النتائج الاقتصادية المستقرة. لذلك، يصبح دمج القضايا المستدامة في الإستراتيجيات التسويقية ضرورة مطلقة للبقاء وبناء ميزة سوقية تنافسية على المدى الطويل وتوسيع نطاق الانضباط التسويقي الذي كان يركز في الماضي على التحليل الاقتصادي التقليدي.

في ظل تبني خيار دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد تحقيق مستقبل مستدام أصبح هناك الحاجة إلى إتباع منهج متوازن الذي يساهم في تطوير وبقاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أصبحت الإستراتيجية التسويقية لها مكانة ودور كبيرة في بقائها من أجل التنمية الاقتصادية من خلال خلق فرص العمل وتوليد الإيرادات وزيادة الدخل. تقوم المؤسسات بوضع تصور وتصميم وتنفيذ إستراتيجيات عديدة للحصول على مجموعة من الأهداف والغايات التنظيمية. وتلعب هذه الإستراتيجيات دوراً مهماً لتعظيم نتائج الأداء. تعتبر الإستراتيجية التسويقية إحدى الإستراتيجيات الوظيفية القابلة للتطبيق من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تعزيز الأداء، ويتطلب تطويرها الانضباط والمرونة والاستدامة. كما يجب على التسويق دائماً تحسين الإستراتيجيات لعدد من المنتجات والخدمات داخل المؤسسة. يمكن أن يكون تحليل الإستراتيجية التسويقية الفعالة مفيداً كأداة لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، حتى تتمكن من تحسين نقاط ضعفها وزيادة نقاط قوتها، كما يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية التسويقية أيضاً قادرة على مواجهة تحديات التغيرات البيئية ومواجهة المنافسة الشرسة بشكل متزايد في السوق وذلك من خلال وضع استراتيجية لتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية وكفاءة باستخدام المنتج المناسب والسعر والمكان واستراتيجيات الترويج ومراعاة اصحاب المصالح. اي ينبع التركيز على فعالية الإستراتيجية التسويقية جزئياً من طبيعة عناصرها الرئيسية أي المنتج والتوزيع والتسعير والترويج، نظراً لأن جميع عناصر الإستراتيجية التسويقية تتطلب التكامل فإن التركيز الأساسي يجب أن يكون على الفعالية وكيفية المنافسة، بدلاً من التركيز على الكفاءة وكيفية تعظيم إنتاجية الموارد في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية واحترام الطبيعة.

أن مصادر نجاح الأعمال التجارية اليوم ينبغي البحث عنها في التنمية المستدامة طويلة الأجل، والتي تأخذ في الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. إن مفهوم الأداء المستدام أصبح الآن أداة أساسية يمكن من خلالها للمؤسسات إثبات المساءلة تجاه أصحاب المصلحة وهو قدرة المؤسسة على تحقيق أعمالها وزيادة القيمة للمساهمين، مع مراعاة المسؤولية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المدى الطويل. ويتم

قياس متغير الأداء المستدام من خلال عدة أبعاد وهي البعد الاقتصادي البعد البيئي والاجتماعي حيث يطلق عليها ركائز الاستدامة الثلاثة، لأنه يساعد في تقييم الأداء المستدام للمؤسسات كما أنه يوفر معلومات مفيدة لصناع القرار مما يحسن من جودة القرارات. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المديرين التركيز على هذه الركائز الثلاث لتعزيز الأداء المستدام.

### 1- نتائج الجانب النظري:

- للإستراتيجية التسويقية مجموعة واسعة من المعاني، ووجهات نظر مختلفة من طرف الباحثين؛
- أصبح من الضروري وجود إستراتيجية تسويقية في الوقت الراهن، كونها محور تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأداة لتحقيق الأداء الشامل؛
- ركزنا على أربع إستراتيجيات تسويقية مختلفة مثل المنتج والسعر والتوزيع وإستراتيجية الترويج، كونها بمثابة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تسعى فيه هذه المؤسسات إلى تحقيق أرباح وزيادة حصتها السوقية، مراعية الأبعاد الاجتماعية والبيئية لأدائها لضمان استدامتها على المدى الطويل؛
- تعتبر الإستراتيجية التسويقية إحدى الإستراتيجيات الوظيفية الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تعزيز الأداء المستدام؛
- تعد الإستراتيجية التسويقية قوة دافعة ومهمة لنجاح العديد من المؤسسات وتميزها في السوق؛
- تعد الإستراتيجية التسويقية الجيدة والمناسبة عاملاً مهماً في تحقيق نجاح الأعمال؛
- يتضمن التسويق التقييم وإدراج مختلف أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار لذلك من المهم للمؤسسات تطوير وتنفيذ إستراتيجيات تسويقية تتسم بالكفاءة والفعالية؛
- وتعتبر إستراتيجيات التسويق ضرورية لنجاح الأعمال، كما أن تبني إستراتيجيات تسويقية مناسبة بناءً على تغيرات السوق أمر بالغ الأهمية لاستدامة الأنشطة التجارية؛
- يتطلب إجراء بعض التغييرات في إستراتيجيات المؤسسات في العناصر الأربعة الرئيسية للمزيج التسويقي خاصة كالمنتج والسعر والمكان والترويج؛

- أدى عدم الاكتفاء بالأداء المالي والإستراتيجي الى لجوء المؤسسات إلى تقييم الأداء المستدام، من أجل تحقيق الأهداف الملموسة والغير ملموسة في الحاضر والمستقبل؛
- أصبحت الاستدامة الشغل الشاغل لمؤسسات الأعمال، لأنها توفر فرصاً للنمو والتنمية على المدى الطويل، والقدرة المالية والمزايا التنافسية دائمة؛
- الأداء المستدام هو إستراتيجية لممارسة التنمية المستدامة؛
- يقوم البعد الاقتصادي على خلق القيمة في الأسواق والاستدامة في النمو واستقرار الأداء المالي؛
- يقوم البعد البيئي على الحفاظ على البيئة نتيجة التوازن بين احتياجات الإنسان والحفاظ على البيئة؛
- البعد الاجتماعي يركز على كيفية مساهمة المؤسسة في الرفاهية من خلال العمل وحقوق الإنسان والحوكمة ومسؤولية المنتج وممارسات السلامة؛
- يؤدي الأداء الاجتماعي الى التغيير الإيجابي وضمان الرخاء للمجتمع المحلي أي له وزن كبير من حيث ضمان الرخاء والرفاهية صورة المؤسسة توفير مناصب الشغل؛

## 2- نتائج الجانب التطبيقي:

- تميزت الدلائل الإحصائية بالثبات والمصادقية؛
- اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد الإستراتيجية التسويقية تشير إلى مجال موافقة عالية؛
- اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد الأداء المستدام تشير إلى مجال موافقة مرتفع؛
- اتسمت خصائص للمؤسسات بحجم الصغير ذات طابع صناعي، جل المسيرين ذكور ينتموا إلى فئة الشاب ذات مستوى جامعي لديهم خبرة جيدة، وهذا ما يدل على أنهم يمكن أن يعتمدوا على نهج أكثر شمولية تجاه الممارسات المستدامة أي تعزيز الأداء البيئي الاجتماعي الاقتصادي للمؤسسة؛
- اتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن عينة الدراسة راضية على الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها المؤسسات، حيث تلقى درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة،

- يساهم تطبيق الإستراتيجية التسويقية بشكل جيد في تنمية الأداء المستدام، أي أن الإستراتيجية الفعالة للمنتج، السعر الترويج والتوزيع تساعد على تحسين الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، مما يؤدي إلى اكتساب وتوسيع الحصة السوقية على المدى الطويل.

- ومن خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) نستنتج أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت بنسبة متوسطة، وهذا دليل على قوة ونجاح النموذج. تشير النتائج الواردة في التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإستراتيجية التسويقية والأداء المستدام؛

- قدر معامل التحديد ( $R^2$ ) ب 0.570 أي أن 57% من متغير الأداء المستدام تفسره الإستراتيجية التسويقية والبواقي 43% يعود إلى عوامل عشوائية أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة؛

- اهتمام الفئة المستهدفة بالبعد البيئي والسعي للمحافظة عليها لضمان بيئة نظيفة؛

- توجه مسيري المؤسسات الى التركيز على كل الأبعاد دون إهمال أي بعد؛

- تم التأكد من صحة الفرضية العامة التي تنص على أن: الإستراتيجية التسويقية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

تُظهر نتائج الدراسة ارتباطاً إيجابياً عناصر الإستراتيجية التسويقية الأربعة بالأداء المستدام المؤسسات، مما يؤكد معرفة المفهوم داخل المؤسسات المستهدفة. وبالتالي، يجب على المؤسسات اغتنام هذه الفرصة وتعزيز أنشطتها التسويقية لتحقيق أقصى قدر من الفوائد المالية، وإرضاء عملائها وأصحاب المصلحة الآخرين، والحد من بصمتها الضارة على البيئة.

#### المساهمات العلمية:

توفر هذه الدراسة رؤى قيمة حول كيفية تأثير الإستراتيجيات التسويقية على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. ستساعد النتائج المستخلصة في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين الإستراتيجيات التسويقية لهذه المؤسسات، مما يعزز من قدرتها على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبالتالي ضمان استدامتها على المدى الطويل. تسهل هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصانعي القرار تنفيذ سياسات فعالة لنمو الأعمال الناجحة. تمنح هذه الدراسة فرصة أمام المسوقين وصناع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعرفة مدى أهمية تبني أبعاد الاستدامة في الخطة الاستراتيجية التسويقية لضمان النمو على المدى الطويل وبالتالي تعزيز الأداء المستدام. وتعد جزءاً من البحث حول الأداء المستدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أثير في السنوات

الأخيرة، وتوفر إطاراً مفاهيمياً يمكن للمؤسسات من خلاله تطوير ممارسات تسويقية. استناداً إلى مفهوم التنمية المستدامة، يركز نهج الاستدامة على ضرورة الإدارة المتوازنة بين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات، والميزة التنافسية لها والأداء المالي. خلق قيمة اقتصادية ولكن مع الأخذ في الاعتبار محدودية الموارد الطبيعية التي لا يمكن إنكارها والرفاهية المجتمعية. وبالتالي، يساهم هذا البحث في ترسيخ مفهوم أداء المستدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها ثقل اقتصادي وبيئي واجتماعي هائل في مجتمع. وتساهم هذه النتائج في المناقشة حول قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية من خلال دمج رؤى جديدة من أدبيات التسويقية.

**التوصيات:** بالعودة إلى نتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التالية:

- ضرورة تكثيف إستراتيجية التسويقية وتكاملها مع الإستراتيجيات الأخرى من أجل مواجهة المخاطر والتسارع التكنولوجي؛
- خلق طرق جديدة للترويج بأقل تكلفة نظراً للتكاليف الباهظة المترتبة عن العملية وإعطاء الأهمية اللازمة لمواقع التواصل الاجتماعي للإعلان عن منتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات؛
- الأخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات المساهمين وأصحاب المصالح قصد المساهمة في التنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ضرورة تحديد الإستراتيجية التسويقية الصحيحة التي تشجع الابتكار لتمييز نفسها والحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الحصول على رضا المساهمين وأصحاب المصالح مع الأخذ في الاعتبار التغيرات في بيئة الأعمال؛
- ضرورة ترسيخ مفهوم التنمية المستدامة لصناع القرار والمسوقون؛
- تبني تقنيات وأدوات تسويقية حديثة تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحقيق أهدافها المستدامة؛
- ضرورة اعتماد المؤسسة على البحث العلمي في حل المشاكل الصعبة من خلال جامعات والمخابر ومراكز البحث؛
- توجيه الباحثين في المستقبل لمعرفة ما إذا كان أي متغير معتدل ووسيط يؤثر على نموذج الدراسة؛
- ضرورة توجه المؤسسات لتطوير قدراتها في مجالات الإنتاج الأنظف من خلال استخدام آلات حديثة ومتطورة وتبني تكنولوجيا خضراء واستغلال الطاقات المتجدد المؤسسات لما لها من آثار إيجابية؛

## الخاتمة العامة

- الاهتمام بالإدء الاجتماعي من خلال المسؤولية الاجتماعية حتى يتمكن من التحكم في الأداء المستدام وضرورة الحفاظ على البيئة لما لها من إنعاس إيجابي حول سمعة وصورة المؤسسات؛
- تصميم أنظمة قياس للأداء المستدام من خلال إدماج وتبني أبعاد التنمية المستدامة في القطاع الخاص، والإفصاح عن جميع الممارسات لجميع الأطراف ذات المصلحة؛
- على السياسات العامة والمؤسسات الحكومية تعزيز الظروف القانونية لتشجيع الأداء المستدام للمؤسسة؛
- التركيز على العوامل التكنولوجية والتنظيمية الداخلية وتشجيع ثقافة صديقة للبيئة من شأنها أن تطالب أصحاب المصلحة بتبني موقف بيئي أكثر إيجابية.

### أفاق الدراسة:

على أساس ما تقدم في هذه الدراسة تقترح الطالبة مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن للطالبة معالجتها والتوسع فيها، ونبينها في الجدول أدناه:

جدول رقم (38): الأفاق المستقبلية للدراسة

الرقم	الموضوع المقترح
1	أهمية الإستراتيجية التسويقية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	سياسات إدماج مبادئ التنمية المستدامة ضمن الخطة التسويقية
3	إستراتيجية التسويق المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
4	تأثير الإستراتيجية التسويقية على المسؤولية الاجتماعية
5	ممارسات التسويق الأخضر والأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
6	دور التسويق المستدام في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية
7	تأثير الممارسات التسويقية الخضراء على الأداء المالي
8	علاقة الإدارة التسويقية بأصحاب المصلحة
9	الإستراتيجية التسويقية والأداء البيئي للمؤسسات الصناعية الكبرى

المصدر: من إعداد الطالبة

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

1. القطامين أحمد. (1996). التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (الإصدار 1). عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
2. إبراهيم عادل الدوسري، و تشيوي كاين. (2022). دور الاستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي (منطقة الرياض). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(37)، 447-474.
3. أسماء قريو . (2016). التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة المنظمات- دراسة حالة بعض منظمات الأعمال الجزائرية- ( أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: الجزائر 3.
4. إسماعيل السيد، و محمد حسان. (بلا تاريخ). التسويق. الإسكندرية: دار الجامعة.
5. أسيل المواجهة. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن عمان ( ماجستير). كلية الأعمال، الأردن عمان: جامعة الشرق الأوسط.
6. البرواري عبد المجيد نزار، و البرزنجي فهمي احمد . (2004). إستراتيجيات التسويق (الإصدار 1). عمان: دار وائل للنشر.
7. البشير العلاق، و القحطاني العبدلي. (2012). إستراتيجيات التسويق (الإصدار 1). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
8. الدوري زكريا. (2005). الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسة). عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
9. السكارنة بلال خلف. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (الإصدار 1). عمان، ا: دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة.
10. الغالبي طاهر ، و إدريس وائل. (2009). الإدارة الإستراتيجية. منظور منهجي متكامل (الإصدار 2). عمان: دار وائل للنشر.
11. النسور إياد. (2015). إدارة التسويق (الإصدار 2). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. إلهام فخري طمليه. (2008). التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل إستراتيجي. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

13. أسماء قريو . (2016). التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة المنظمات- دراسة حالة بعض منظمات الأعمال الجزائرية- ( أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: الجزائر 3.
14. امال ينون. (2021). الاداء البيئي لفنادق ماريوت الدولية -التزام اجتماعي بإداء اقتصادي متميز-. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 4(1)، 20-07.
15. أمين عبد العزيز حسن. (2001). إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
16. أمينة تليسة، و أخرون. (2017). تحليل الاختلاف في الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية و الغير عائلية الجزائرية. مجلة مجاميع المعرفة، 5، 212-202.
17. باني فتحي، محمودي أحمد، و تجانية حمزة. (2020). التموقع التسويقي كخيار إستراتيجي لنجاح الإستراتيجية التسويقية -جازي مؤسسة حالة دراسة-. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 03(01)، 58-39.
18. بغداد كربالي، و خالد بن الوليد نهار . (2018). دور التسويق الاستراتيجي في استغلال الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة دفاتر اقتصادية، 10(2)، 160 - 176.
19. بن جتور عبد العزيز. (2004). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (الإصدار 1). عمان: دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة.
20. تبدي محمد حنفي. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ( اطروحة دكتوراه). جامعة النيلين. إدارة الأعمال، الخرطوم.
21. حامد كاظم الشيباوي، و جاسم راهي كاظم. (2015). استراتيجيات التسويق وأثرها في ولاء الزبون دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 17(1)، 74-50.
22. خيرة قلوبش ، و أحمد زياد. (2023). فعالية الاستراتيجية التسويقية الدولية ل McDonald's في ماليزيا. مجلة أبعاد إقتصادية، 13(1)، 379-360.
23. خيرة قلوبش. (2023). أثر عناصر الإستراتيجية التسويقية على الحصة السوقية للمؤسسة- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-. مجلة مجاميع المعرفة، 9(1)، 19-1.
24. خيري أوسو. (2010). أثر المعرفة في عمليات التخطيط الإستراتيجي للتسويق - دراسة إستطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك. تنمية الريفين، 32(98)، 83-59.

## قائمة المراجع

25. خالد حروزي، و سعاد شكري معمر. (2020). "ملاحح سكانديا "تموذج حديث للقياس والافصاح المحاسبي عن رأس المال البشري والاصول الفكرية - دراسة حالة بشركة كوندور الكرتونيكس-. مجلة مجاميع المعرفة، 6(2)، 548-530.
26. رائد الخيكاني. (2016). *إستراتيجيات التسويق الفندقية ودورها في الطلب السياحي* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
27. ريمة قرارية، و ناريمان دريس. (2018). تقييم الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة إجتماعيا بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام ولوحدة القيادة الاجتماعية. مجلة *إقتصاديات اعمال و التجارة* (6)، 87-104.
28. راضية بن نوي ، و إيمان بن زيان. (2018). واقع تطبيق عمليات الاستراتيجية التسويقية (التجزئة/الاستهداف/التموقع) في الوكالات السياحية-دراسة ميدانية لعينة من الوكالات السياحية لمدينة باتنة-. مجلة *الاقتصاد الصناعي*، 3(14)، 241-257.
29. زينب بوقابة. (2011). التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "المعمل الجزائري الجديد للمصبرات" "NCA- Rouiba". جامعة الجزائر 3.
30. زينه فائق عبد الجبار. (2022). دور استراتيجيات التسويق في تعزيز ازدهار الزبون بحث وصفي تحليلي لأراء عينة في وزارة التجارة. مجلة *الريادة للمال والاعمال*، 3(3)، 16 - 31.
31. سناء جبيرات. (2019). *الأداء البشري في منظمات الأعمال* (الإصدار 1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
32. شهاب الدين محمد عبد الله، الصديق يوسف محمد موسى، و محمد ابوالقاسم حسنين. (2019). تحليل أثر قرارات الاستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة شركات مأمون البرير الاقتصادية بالسودان. مجلة *أفاق علوم الادارة والاقتصاد*، 3(2)، 238-258.
33. طالب علاء. (2013). *إدارة التسويق منظور فكري معاصر*. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
34. عائشة يوسف الشميلي. (2018). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة* (الإصدار 1). دار الفجر للنشر والتوزيع.
35. عبد الحفيظ قارة، و كمال قاسي. (2020). دور راس المال البشري في تحقيق الاداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة -. مجلة *مجاميع المعرفة*، 6(1)، 181-196.
36. علاء الدين خبابة. (2016). اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة " دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية". *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* (5)، 87-106.

## قائمة المراجع

37. عمر بوسلامي، و مصطفى بودرامة. (2022). أثر الإبداع التكنولوجي على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة وحدة الدار البيضاء لمجمع صيدال لإنتاج الأدوية- .مجلة دراسات اقتصادية، 22(1)، 53-71.
38. فاضل أحمد، و الطائي علي. (2014). الادارة الاستراتيجية (الإصدار 1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
39. فليب كوتلر. (2002). التسويق (الإصدار 1). (مازن نفاع، المترجمون) دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع.
40. فليب كوتلر ، و أخرون. (2002). التسويق ، الجزء الأول (الإصدار الطبعة الأولى). (مازن نفاع، المترجمون) دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة.
41. فليب كوتلر، و جاري أرمستروذج. (2007). أساسيات التسويق - الكتاب الثاني - . (سرور علي إبراهيم، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
42. كاترين فيو. (2008). التسويق (الإصدار 1). (وردية واشد، المترجمون) لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
43. محاد عريوة. (2011). أهمية دمج أبعاد التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطوير واستدامة ميزتها التنافسية. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية (2)، 91-109.
44. محمد إبراهيم عبيدات. (1997). إستراتيجية التسويق : مدخل سلوكي (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
45. محمد الزيادات، و محمد العوامر. (2012). إستراتيجيات التسويق: منظور متكامل (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
46. محمد الصريفي. (2008). الإستراتيجيات التسويقية للموانئ وشركات النقل البحري (الإصدار 1). الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
47. محمد الكسواني. (2022). التسويق أسسه ومبادئه (الإصدار 1). عمان: الإبتكار للنشر والتوزيع.
48. محي الدين عبدالقادر مغراوي، حنان لقام ، و خالد مختاري. (2018). عناصر المزيج التسويقي ودورها في إدراك المستهلك لصورة العلامة التجارية: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من المستهلكين للعلامة التجارية ENIEM في السوق الجزائرية. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 10(2)، 14-26.
49. مراد كواشي. (2017). الأداء الشامل في نمطات الاعمال (الإصدار 1). القاهرة: دار الكاتب الحديث.

## قائمة المراجع

50. مريم بن الشيخ. (2018). دور التسويق المستدام في تحسين سلوك المؤسسة الاقتصادية وفق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ( أطروحة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة سطيف 1.
51. مقيح صبري، و خالد حسيبة . (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 5(1)، 170-187.
52. مولود بوخرباش ، و عيسى يحة . (2019). تأثير البيئة الرقمية على مكونات الإستراتيجية التسويقية دراسة حالة موقع Amazon.com. *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale* . (2)13، 1-19.
53. محاد عريوة. (2011). أهمية دمج أبعاد التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطوير واستدامة ميزتها التنافسية. *المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية* (2)، 91-109.
54. مليكة سليمان، و هواري مغنية. (2018). دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام (المالي والبيئي والاجتماعي) "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن". *مجلة شماء للاقتصاد والتجارة* (3)، 247-260.
55. نظام سويدان، و شفيق حداد. (2009). *التسويق مفاهيم معاصرة*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

### المراجع باللغة الإنجليزية

56. Abdul-Rashid, A.-R. H., & al. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 182-204.
57. Awodele, I. A., Adegboyega, A. A., Sofolahan, O., Adamu, A., & Saidu, K. J. (2020). FACTORS DETERMINING THE MARKETING STRATEGIES OF CONSTRUCTION FIRMS: CONSTRUCTION PROFESSIONALS' PERSPECTIVE. *INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)*, 11(3), 1070-1095.
58. Al-Herwi, S. J. (2019). What are SMEs? *Lebanese International University*, 1-3.
59. Arnouz , a., & Hamdani , m. (2024). The Role of Small and medium-sized enterprises in Promoting Non-Oil Exports in Algeria during the period 2014-2022. *Economic Studies*, 23(02), 151-173.
60. Asaad, A. K., & al . (2018). The Effect of Marketing Strategy Implementation on Organization Performance as a Private Business: Case of Cihan University Duhok Camps KRG-Iraq. / *International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER)*, 9(3), 1281-1295.

61. Adeleke, A. (2019). Marketing Strategies of Successful Coffee Shop Owners( thesis ). College of Management and Technology: Walden University.
62. Aggarwal, P. (2013). Impact of Sustainability Performance of Company on its Financial Performance: A Study of Listed Indian Companies. *Global Journal of Management and Business Research*, 13(11), 60-70.
63. Alathamneh, F. F., & Al-Hawary, S. I. (2023). Impact of digital transformation on sustainable performance. *International Journal of Data and Network Science*, 7, 911–920.
64. Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
65. An, Y., & al. (2015). Towards a Conceptual Template for Intellectual Capital Measurement and Reporting. *International Journal of Business and Management*, 10(7), 236-245.
66. Anh, V. T. (2023). Sustainable Performance Measurement in Public Sectors - A Systematic Literature Review. *VNU Journal of Economics and Business*, 3(6), 58-67.
67. Asad, M., & al. (2018). Impact of innovation practices on sustainable performance SMEs. *Herald National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts*, 3, 537–546.
68. Adamu, A. A., & al. (2019). Determinants of Sustainable Performance of SMEs: A Proposed Framework. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, 71(71), 182-188.
69. Akanmu, M. D., & al. (2020). A preliminary analysis modeling of the relationship between quality management practices and sustainable performance. *Quality Management Journal* , 27(1), 37-61.
70. Ameer , F., & R. Khan, N. (2020). Manager's Age, Sustainable Entrepreneurial Orientation and Sustainable Performance: A Conceptual Outlook. *Sustainability*, 12( 3196), 1-13.
71. Ashfaq, M., Qureshi, I., Irum, S., Mehmood , N., Khan, N., & Ahmad, H. (2020). Effect of Green Logistics on Sustainability Performance in Malaysia Manufacturing Companies. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(01), 784-792.
72. Ayuba, B., & Kurfi, A. (2013). Evaluation of Factors Influencing Strategic Marketing on the Performance of Manufacturing Companies in Nigeria. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(10), 158-174.
73. Al-Abbadi, L. H., & Abu Rumman, A. R. (2023). Sustainable performance based on entrepreneurship, innovation, and green HRM in e-Business Firms. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1-15.
74. Alain, B. B., & al. (2021). Development and Validation of a Customer Satisfaction Measuring Instrument with Laboratory Services at the University Hospital of Kinshasa, Democratic Republic of the Congo (DRC). *American Journal of Industrial and Business Management*, 11, 481-498.
75. Al-Zyoud, M. F. (2019). Employing marketing mix to increase the efficiency of CRM within organic products marketers in Jordan. *Innovative Marketing*, 15(2), 84 - 95.

76. Adewale, G., & al. (2013). Impact of Marketing Strategy on Business Performance A Study of Selected Small and Medium Enterprises (Smes) In Oluyole Local Government, Ibadan, Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(4), 59-66.
77. Aggarwal, P. (2013). Impact of Sustainability Performance of Company on its Financial Performance: A Study of Listed Indian Companies. *Global Journal of Management and Business Research*, 13(11), 60-70.
78. Ahmed, A., & al. (2014). Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories. *Business Management and Strategy*, 5(1), 78-104.
79. Akroush, M. N. (2003). An Integrated Approach To Marketing Strategy Formulation and Implementation (Thesis ). Department of Marketing: The University of Huddersfield UK.
80. Akroush, M. N. (2012). An empirical model of marketing strategy and shareholder value A value-based marketing perspective. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(1), 48-89.
81. Alathamneh, F. F., & Al-Hawary, S. I. (2023). Impact of digital transformation on sustainable performance. *International Journal of Data and Network Science*, 7, 911–920.
82. Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
83. Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. The Haworth Press, Inc.
84. An, Y., & al. (2015). Towards a Conceptual Template for Intellectual Capital Measurement and Reporting. *International Journal of Business and Management*, 10(7), 236-245.
85. Andre, M. (1992). *Le Marketing: fondement techniques, evaluation*. paris: editons litec.
86. Asad, M., & al. (2018). Impact of innovation practices on sustainable performance SMEs. *Herald National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts*, 3, 537–546.
87. Abdullah Saif, N. M., & Aimin, W. (2016). Exploring the Value and Process of Marketing Strategy: Review of Literature. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(2), 7- 18.
88. Abiodun, E. A., & Kolade, O. G. (2020). Marketing Strategies Impact On Organizational Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 9(1), 1758-1762.
89. AKRICH, S., & OUABOUCH, L. (2017). PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DURABLE : NOUVEAU CHAMPS D'APPLICATION DU CONTROLE DE GESTION. *Finance & Finance Internationale*(7), 1-14.
90. Al Badi, K. S. (2018). The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of the SME Sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. *SAGE Open*, 1-10.

## قائمة المراجع

91. Al-Dawalibi, A., & al. (2020). Best marketing strategy selection using fractional factorial design with analytic hierarchy process. *MethodsX*, 7, 1 - 13.
92. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. *International journal of Rural Development, Environment and Health Research (IJREH)*, 5(2), 26-39.
93. Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial Marketing Management*, 84, 39-49.
94. Annafi, R., & al . (2021). Strategy for Application of Marketing Mix (7P) in Marketing of Akaza Wooden Craft Products at UDMitraKaryaSejahtera Jombang. *MULTIDISCIPLINE-International Conference*, 239 -247.
95. Ansari, A., & Riase, A. (2016). Taxonomy of Marketing Strategies Using Bank Customers' Clustering. *International Journal of Business and Management*, 11(7), 106-119.
96. ATAMAN, B., HEERDE, H. V., & MELA, C. (2010). The Long-Term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales. *Journal of Marketing Research*, 47(6), 866–882.
97. Azra, S., & Ummah, M. S. (2021). IMPACT OF MARKETING STRATEGIES ON BUSINESS GROWTH OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN SRI LANKA. *Journal of Marketing*, 6(1), 13-24.
98. Bahador, M. H. (2019). THE EFFECT OF MARKETING MIX ON ORGANIZATIONS PERFORMANCE. *Strategic Management Conference*, (pp. 1 - 10).
99. Bintu, M. (2017). Effects of Marketing Mix Strategy on Performance of Small Scale Businesses in Maiduguri Metropolitan, Borno State Nigeria. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 31, 1-6.
100. BYUKUSENGE, T., Shukla, J., & Nkechi, I. E. (2018). Influence of Marketing Strategy Elements on Market Share Case Study: Brewing Companies in Rwanda. *International Badi*, K. S. (2015). The Dimensions of Marketing Mix. *Management and Organizational Studies*, 2(1), 136 - 142.
101. Belghanami , W., & Baala , T. (2018). La performance des entreprises conventionnelles et celle islamique et ses. *مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد/جامعة المسيلة* (3), 305-319.
102. Blum, B. (2015). Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, Français: ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ-GRÉGOIRE.
103. BOUACHERA , M., & HACHEMAOUI, K. (2021). The impact of organizational dimension on marketing strategy implementation: A case of algerian telecoms companies. *Revue Organisation & Travail*, 10(1), 241 -254.
104. BOUACHERA , M., & HACHEMAOUI, K. (2022). The impact of middle managers' roles on marketing strategy implementation: A study of a sample of middle managers. *Development and human Resources Management Review – Researches and*, 9(1), 508-523.

## قائمة المراجع

---

105. Bouri, N. (2022). analysis of the performance of SMEs in the sector buildings and public works. *journal of economics and management*, 22(1), 10-17.
106. Braik, A., & Al. (2023). Green marketing practices and organizational sustainable performance in developing countries context: an empirical study. *JOURNAL OF FOODSERVICE BUSINESS RESEARCH*, 1-41.
107. Bryant, L. C. (2020). Funding Sources and Marketing Strategies to Sustain Small-to-Midsized Nonprofit Businesses (thesis ). College of Management and Technology: Walden University.
108. Correia, M. S. (2019). Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. *International Journal of Strategic Engineering*, 2(1), 29-38.
109. Chen, J. (2023). Take Nike's Marketing Strategy as an Example to Analyze the Marketing Strategy of Chinese Sports Brands. *BCP Business & Management*, 42, 227 -232.
110. Chigbata, O., & al. (2020). Marketing Strategy and Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Anambra State. *Sumerianz Journal of Business Management and Marketing*, 3( 12), 212-218.
111. Chiliya, N., & al. (2009). The impact of marketing strategies on profitability of small grocery shops in South African townships. *African Journal of Business Management*, 3(3), 70-79.
112. Chuang, L.-M., & Ko, C.-C. (2025). Research on Marketing Strategies for Pharmaceutical Distributors. *Advances in Management & Applied Economics*, 1, 221-234.
113. Ciemleja, G., & Lace, N. (2011). The Model of Sustainable Performance of Small and Medium-sized Enterprise. *Engineering Economics*, 22(5), 501-509.
114. Calvo-mora, A., & al. (2005). Relationships between the EFQM model Criteria: A study in Spanish universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 741-770.
115. Cant, M. C., Wiid, J., & Sephapo, C. M. (2016). Key Factors Influencing Pricing Strategies For Small Business Enterprises (SMEs): Are They Important? *The Journal of Applied Business Research*, 32(6), 1737-1750.
116. Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
117. Chumaidiyah, E. (2013). Marketing Mix Strategy in Increasing Marketing Performance in Indonesia Telecommunication Services Companies. *International Conference of Information and Communication Technology (ICoICT)*, (pp. 433 - 438).
118. Corniani, M. (2008). Push and Pull Policy in Market-Driven Management. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*(1), 1-21.

## قائمة المراجع

119. Daniel, C. O. (2018). EFFECTS OF MARKETING STRATEGIES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 3(9), 1-9.
120. Denu, M. K., & al. (2023). Social sustainability performance: Developing and validating measures in the context of emerging African economies. *Journal of Cleaner Production*, 412(137391), 1-16.
121. Dolgui, A., & Proth, J.-M. (2010). Pricing strategies and models. *Annual Reviews in Control*, 34, 101–110.
122. Dzomonda, O. (2022). Environmental Sustainability Commitment and Access to Finance by Small and Medium Enterprises: The Role of Financial Performance and Corporate Governance. *Sustainability*, 14 (8863), 1-20.
123. Dewi, G. C., Purwono, B. S., Bernardus, D., & Christian, T. (2023). ANALYSIS OF THE MARKETING MIX STRATEGY ON PURCHASE INTENTIONS AT MINIMARKET ALFA M LEBO SIDOARJO. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 3(1), 46 -53.
124. Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337 (130527), 1-11.
125. Dimitrova, T., & Yankova, M. (2015). Nature, meanings, and elements of the marketing strategy. *COMPUTER MODELLING & NEW TECHNOLOGIES*, 19(4), ) 37-41.
126. Diwan, S. P., & Bodla, B. (2022). Measuring brand positioning effectiveness of car brands using triangular approach. *SN Business & Economics*, 39(2), 1-19.
127. Dzisi, S., & Ofosu, D. (2014). Marketing Strategies and the Performance of SMEs in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 6(5), 102-111.
128. El-Ansary, A. (2006). Marketing strategy: taxonomy and frameworks. *European Business Review*, 18(4), 266 -293.
129. Ebitu, & Tom, E. (2016). MARKETING STRATEGIES AND THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN AKWA IBOM STATE, NIGERIA. *British Journal of Marketing Studies*, 4(5), 51-62.
130. Ebitu, E., & al. (2015). Marketing Problems and the Performance of Selected Small and Medium Enterprises (SMEs) in Southern Senatorial District of Cross River State, Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(5), 70-76.
131. El-Dalahmeh, S. M. (2017). Information Technology (IT) Competencies Desired in New Accounting Graduates: A Survey in Jordanian Business Environment. *International*

## قائمة المراجع

---

132. Elzek, Y., Gaafar, H., & Abdelsamie, H. (2021). The Impact of Green Innovation on Sustainability Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Role of Environmental Commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 14(2), 15-24.
133. Farchi, C., & al. (2021). Sustainable performance assessment: A systematic literature review. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 6(2), 124-142.
134. Farradia , Y., & Bin Bon, A. (2019). Green Marketing Mix Role Toward Sustainability Performance of Petrochemical Industry in Indonesia. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, (pp. 3640-3650).
135. Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy development: past, present and future. *Management Decision*, 33(6), 11-21.
136. Finoti, L. L., & al. (2019). Marketing Strategy Process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities. *Review of Business Management*, 21(4), 767-787.
137. Fitriah, A., & al. (2019). The Effects of Marketing Mix on Small Fish Farming Business Performance. *Revista Publicando*, 6(19), 1-16.
138. Fazal, S. A., & Al . (2023). Sustainability performance of multinational companies in  
139. Malaysia. *Transnational Corporations Review*, 15, 69–78.
140. Ferrell, O., & Hartline, M. (2011). *Marketing Strategy* ( Fifth Edition ed.). South-Western, Cengage Learning.
141. Fitriyani, L., & al. (2022). Analysis of the marketing strategy of savings products at BMT Nasuha during the Covid-19 pandemic. *Dirham: Journal of Sharia Finance and Economics (JoSFE)*, 1(1), 1-13.
142. Fifield, P. (2007). *Marketing Strategy, The Difference Between Marketing and Markets* (Third edition ed.). USA: Elsevier Ltd.
143. Gibcus, P., & Kemp, R. (2003). *Strategy and small firm performance*. SCALES.
144. Gutterman, A. S. (2023). Organizational Performance and Effectiveness. 1-66. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/372935897>
145. GRIBI , D., & al. (2024). Industrial policies in Algeria: what place for SMEs? *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship*, 2 , 1-11.
146. Gadenne, D., & al. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(2), 210-235.

147. Garba, A. (2020). Effect of Marketing Strategies on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Benue State. *World Journal of Innovative Research (WJIR)*, 8(2), 59-64.
148. Guo, Q., & Xu, H. (2023). Research on the Influence of Brand Marketing on Brand Relationship Quality Based on Marketing Strategy Model. *Advances in Engineering Technology Research*, 594 - 599.
149. Hachemaoui , K., & Taleb , F. (2019). Internal Factors influencing Effective Marketing Strategy Implementation: a Study of a Sample of Algerian Firms. *Economic and Management Research Journal*, 13(2), 53 -67.
150. Hall, K. W. (2022). Marketing Strategies for Automotive Dealerships in Grenada (thesis ). College of Management and Technology: Walden University.
151. Hair, J. F., Hult, T. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: SAGE.
152. Hill, R. (1998). What sample size is “enough” in internet survey research. *Interpersonal Computing and Technology: An electronic journal for the 21st century*, 6( 3-4), 1-10.
153. Hax, A. C., & Majluf, N. (1988). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)*, 18(3), 99-109. doi:http://dx.doi.org/10.1287/inte.18.3.99
154. Helo, P., & Dwight, R. (2009). Performance measurement:roles and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 664-646.
155. Heryadi, Y., Fachrurazi, Nurcholifah, I., & Yusuf, M. (2023). During the Covid-19 Pandemic, Marketing Strategy Analysis for Crispy MSMEs "MA ICIH". *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(1), 184 -201.
156. Hossin, M., & al. (2021). What Drives Sustainable Organizational Performance? The Roles of Perceived Organizational Support and Sustainable Organizational Reputation. *Sustainability*, 13(12363), 1-19.
157. Hussien, A. (2022). Strategies79Systematic Literatures Review on Marketing Pricing Strategies. *International Journal of Social Science Research and Review*, 1, 79-105.
158. Hermiyenti,, S., & Wardi, Y. (2018). A Literature Review on the Influence of Promotion, Price and Brand Image to Purchase Decision. *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting*. 64, pp. 538-545. *Advances in Economics, Business and Management Research*.
159. Hong, P., & Nguyen, T.-T. (2020). Factors affecting marketing strategy of logistics business – Case of Vietnam. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(4), 212-222.
160. Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies. *Sustainability* , 11(5742), 1-19.

161. Huang, L., Abu-Salih, M., & Megdadi, Y. (2013). Factors Influencing the Formulation of Effective Marketing Strategies of Chinese Businesses Operating in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 156 - 169.
162. Huo, B., Minhao, G., & Wang, Z. (2019). Green or lean? A supply chain approach to sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 216, 152-166.
163. Ishaq, M. I., & Hussain, N. M. (2016). CREATIVE MARKETING STRATEGY AND EFFECTIVE EXECUTION ON PERFORMANCE IN PAKISTAN. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 668-679.
164. IŠORAITĖ, M., JARAŠŪNIENĖ, A., & VAIČIŪTĖ, K. (2022). THE IMPACT OF TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT ON TRANSPORT ENTERPRISES' MARKETING STRATEGY (LITHUANIAN EXAMPLE). *Business: Theory and Practice*, 23(02), 365-376.
165. Jerab, D. A., & Mabrouk, T. (2023). Strategic Excellence: Achieving Competitive Advantage through Differentiation Strategies. *Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=4575042>*, 1-15.
166. Jallat, f., & Lindon, d. (2016). *le marketing: études, moyens d'actions, strategies* (7 ed.). paris: dunod.
167. Jenatabadi, H. S. (2015). An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements. 1-10. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2599439>
168. Jovanov, T., & al. (2016). Marketing Strategy and Financial Performance: The Case of Chocolate Industry in Macedonia. *Journal of Economics*, 1(1), 1-13.
169. Jiang, Q., & Alis, T. (2009). *Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia*.
170. Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 9(1567), 1-17.
171. Joudeh, J., & al. (2022). THE IMPACT OF MARKETING STRATEGY ON THE MARKETING INNOVATION AND THE MARKETING COMPARATIVE ADVANTAGE IN THE JORDANIAN FURNITURE INDUSTRY. *JOURNAL OF SOUTHWEST JIAOTONG UNIVERSITY*, 57 ( 6), 395 - 412.
172. Johnson, J. S. (2013). The Implementation of New Marketing Strategies by the Salesperson: The Constraining Factor Model (Theses). Faculty of The Graduate College: University of Nebraska-Lincoln.
173. Kacemi, S., & Gadi, I. (2022). Small and medium enterprises and economic growth in Algeria through investment and innovation. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 6(1), 55-67.

## قائمة المراجع

174. Kampamba, J. (2015). An Analysis of the Potential Target Market through the Application of the STP Principle/Model. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 324 -340.
175. Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring Performance in a Changing Business Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
176. KOCHAN, T., McKERSIE, R., & CAPPELLI, P. (1984). Strategic Choice and Industrial Relations Theory. *INDUSTRIAL RELATIONS*, 23(1), 16-39.
177. Koksall, M. H., & Ozgu l, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 326 -342.
178. Kotler, P. (1964). Marketing Mix Decisions for New Products. *Source: Journal of Marketing Research*, 1(1), 43-49.
179. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Prentice Hall.
180. KOTLER, P., & al. (2005). *Principles of Marketing* (Fourth European Edition ed.). Pearson Education.
181. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14 ed.). Pearson Prentice Hall.
182. Kuwu, E. A., & Gakure, R. (2014). EFFECTS OF MARKETING STRATEGIES, 4Ps OF MARKETING ELEMENTS AND FIRM RESOURCES ON THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN NIGERIA. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH IN STATISTICS, MANAGEMENT AND FINANCE*, 2(1), 102-117.
183. Kallouche , k., & Ziad , M. (2023). The impact of Quality of work life on sustainable performance in public administration - Case Study of Sidi Qada Municipality -. *مجلة التنظيم و العمل*, 12(3), 127-141.
184. Koho, M., & al. (2015). Sustainability Performance Measurement and Management Model. *Sustainability Performance Measurement and Management Model* .
185. KEFE, I. (2019). THE DETERMINATION OF PERFORMANCE MEASURES BY USING A BALANCED SCORECARD FRAMEWORK. *Foundations of Management*, 11, 43-56.
186. Kerbouche , M., & Yahiaoui , S. (2019). The Impact of Stakeholder Orientation on Business Performance: The Case of a set of Companies in Algeria. *Al Bashaer Economic Journal*, 4(3), 745-763.
187. KIHAGI, M. (2015). *THE INFLUENCE OF MARKETING STRATEGIES IN PURCHASE BEHAVIOR IN THE INSURANCE INDUSTRY: A CASE STUDY OF JUBILEE INSURANCE*. SCHOOL OF BUSINESS..

## قائمة المراجع

188. kotler, p. (2001). *marketing management* (10 ed.). prentice - Hall ,Inc.
189. kotler, p. a. (1999). *Principles of Marketing*. (S. E. ed, Ed.) Prentice Hall Inc.
190. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15 ed.). Pearson Education.
191. Kumar, A., & AL. (2021). *Marketing Strategy*. Success Publications.
192. Lehtinen, N. (2017). STRATEGIC MARKETING ANALYSIS Case: DNA Plc ( thesis ). Business management, south-eastern finland: university of applied sciences.
193. Long, B. (2022). Factors Affecting Organizational Performance: A Study on Four Factors: Motivation, Ability, Roles, and Organizational Support. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(4), 1-15.
194. Lee, C., & Griffith, D. (2004). The marketingstrategy-performancerelationship in an export-drivendeveloping economyA Korean illustration. *International Marketing Review*, 21(3), 321-334.
195. Liang , Y., & Wang, H. (2019). Sustainable Performance Measurements for Public–Private Partnership Projects: Empirical Evidence from China. *sustainability*, 3653(11), 1-15.
196. Mabai, Z., & Hove, G. (2020). Factors Affecting Organisational Performance: A Case of a Human Settlement Department in South Africa. *Open Journal of Business and Management*, 8, 2671-2686.
197. Medel-González, F., & al. (2016). Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case. *Production*, ,, 26(3), 527-539.
198. Mekaniwati, A., & al. (2023). Sustainable Performance for Batik Small and Medium Enterprises Viewed from Dynamic Capabilities, Marketing Orientation and Green Marketing. *Central European Management Journal*, 31(2), 639-652.
199. Miller, T., Mintee, B., & Malan, L.-C. (2011). The new conservation debate: The view from practical ethics. *Biological Conservation*, 144(3), 948–957.
200. Ma, Y., & al. (2021). Sustainable Performance Evaluation: Evidence from Listed Chinese Mining Corporations. *Entropy 2021*,, 23(349), 1-15.
201. Mabai, Z., & Hove, G. (2020). Factors Affecting Organisational Performance: A Case of a Human Settlement Department in South Africa. *Open Journal of Business and Management*, 8, 2671-2686.
202. Mariappanadar, S. (2022). High Performance Sustainable Work Practices: Scale Development and Validation. *Sustainability*, 14(12682), 1-16.
203. Mohammed, N. (2015). How does marketing strategy influence firm performance? Implementation of marketing strategy for firm success. *01(03)*, 07-15.

204. Mohd, W., Idris, S., & Momani, R. (2013). Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 8(9), 40 -49.
205. Moreno-Gómez, J., Londoño, J. C., & Zapata-Upegui, L. F. (2023). Marketing strategy and competitiveness: Evidence from Colombian SMEs. *TEC Empresarial*, 17(2), 48 - 64.
206. Morgan, N., Whitler, K., Feng, H., & Char, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 4–29.
207. Musa, M. I., & al. (2019). Analysis of Segmentation, Targeting, and Positioning in the Hospitality Sector: The Case of Paputo Beach Café. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(4), 01 - 20.
208. Malshe, A., & al. (2022). Marketing strategy implementation impediments and remedies: A multi-level theoretical framework within the sales-marketing interface. *International Journal of Research in Marketing* 39 (2022) 824–846, 39, 824–846.
209. Mamede, P. (2019). Understanding and use of sustainable performance measures in small and medium firms :the impact of family involvement( theses ). Businessadministration: UniversitéPanthéon-Sorbonne-Paris I.
210. Margaret, S., & Muthusamy, D. (2019). META ANALYSIS APPROACH ON MARKETING STRATEGIES FOR HEALTH DRINK BRANDS IN INDIAN SCENARIO. *INTERNATIONAL JOURNAL FOR INNOVATIVE RESEARCH IN MULTIDISCIPLINARY FIELD*, 5(7), 285 - 288.
211. Mariam, S., & Aryani, F. (2023). Implementation of the Marketing Mix Strategy in Increasing Sales Volume at Three-Five Convenience Stores in Tangerang City. *JMKSP (Jurnal Manajemen Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1), 405-415.
212. Marsel, S. (2014). THE CONTRIBUTION OF SKANDIA NAVIGATOR IN INTANGIBLES MEASUREMENTS AN ALBANIAN CASE APPROACH. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 11(11), 1-10.
213. Medel-González, F., & al. (2016). Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case. *Production*, 1-13.
214. Messaouda, B. (2022). Green innovation is an approach to achieving environmental sustainability - with a presentation of some experiences. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 50(2), 1328-1342.
215. Michael Kühnen, M. (2018). SOCIAL AND POSITIVE SUSTAINABILITY PERFORMANCE MEASUREMENT: THEORIES, CONCEPTUAL FRAMEWORKS, AND EMPIRICAL INSIGHTS( thesis). The faculty of Business, Economics and Social Science: University of Hohenheim.

- 216.** MIHAIU, D. (2016). Analysis of Sustainable Performance in Romania's Local Public Administrations An External Stakeholders Perspective. *Expert Journal of Economics*, 4(3), 86-95.
- 217.** Mina, J. C. (2020). Brand Positioning of Hygienic Products using Perceptual Mapping Technique. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 7(2), 142-150.
- 218.** Mintzberg, H. (1987). THE STRATEGY CONCEPT I: FIVE Ps FOR STRATEGY. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- 219.** Mitchell, A. (2011). Marketing Strategy in Social Enterprises: An Exploratory Study (Thesis). Telfer School of Management, Canada: University of Ottawa.
- 220.** Moghaddam, F. M., & Foroughi, A. (2012). The Influence of Marketing Strategy Elements on Market. *international journal of fundamental psychology & social sciences*, 2(1), 19 - 24.
- 221.** Morgan, N., & al. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *J. of the Acad. Mark. Sci*, 271-289.
- 222.** MECHAALI, B., & MAHREZ, S. (2020). The role of Small & Medium Enterprises (SMEs) in economic development: the Algerian experience. *Strategy and Development Review*, 10(1), 156-170.
- 223.** Mohd, W., Idris, S., & Momani, R. (2013). Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 8(9), 40 -49.
- 224.** Nawaz Khan, A., & Al. (2024). Green knowledge management: A key driver of green technology innovation and sustainable performance in the construction organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9 (100455), 1-12.
- 225.** Neolaka, A. M., & al. (2023). MARKETING STRATEGY USING SWOT ANALYSIS (CASE STUDY: STIMA IMMI). *Jurnal Ekonomi*, 12(2), 1650 -1659.
- 226.** Nguru, F. W., & al. (2016). Effects of Marketing Strategies on the Performance of Equity Bank. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(10), 569-576.
- 227.** Nguyen, N. (2020). DISTRIBUTION PROCESS: Case: Thanh Dung Balloon Production and Trading Company. Business Economics: UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES.
- 228.** Noble, C., & Mokwa, M. (1999). Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*, 63( 4), 57-73.

229. Nofryanti, & al. (2021). SUSTAINABILITY PERFORMANCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS. *International Journal of Sustainable Development & World Policy*, 10(1), 1-7.
230. Notta, O. (2014). Marketing strategies and performance during economic crisis., (pp. 1-7).
231. NEBOL, E., & al. (2023). FACTORS AFFECTING MARKETING STRATEGY IN MARITIME BUSINESS. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 31(3), 36 -51.
232. Noble, C., & Mokwa, M. (1999). Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*, 63( 4), 57-73.
233. Oduro, S. (2024). Eco-innovation and SMEs' sustainable performance: a meta-analysis. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 248-279.
234. Ould Hennia, H., & Benzaama , S. (2024). SMEs and their central role in the economic development of Algeria. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(11), 2266–2274.
235. Osei-Sarfo, S. (2018). Marketing Strategies of U.S. Small Businesses Led by African Immigrants (thesis ). College of Management and Technology: Walden University.
236. Obermiller, C., & Al. (2008). Sustainable business as marketing strategy. *Innovative Marketing*, 4(3), 20-21.
237. Oladimeji, M. S., & Udosen, I. (2019). The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 120–131.
238. Opoku, R. K., & al. (2023). Sustainable manufacturing practices and sustainable performance: Evidence from Ghana's food manufacturing sector. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 9( 100120), 1-15.
239. Piwowar-Sulej , K., & Iqbal, q. (2022). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production* , 1-14.
240. Pourhosseini, A., & Shahrokh, Z. D. (2013). The Effect of Marketing Strategy on Sales Performance: The Moderating Effects of Internal and External Environment. *World Applied Sciences Journal*, 26(1), 28 - 33.
241. PREACHER, K., & HAYES, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 279-891.
242. Prinka, & al. (2019). Effects of Marketing Strategies on Organizational Performance. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 7(12), 1-7.

## قائمة المراجع

---

243. Proctor, T. (2000). *Strategic marketing: an introduction*. New Fetter Lane, London: Routledge.
244. Qibtiyana, M., & Ali, H. (2024). Marketing Mix Implementation on Sales Levels. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 5(5), 1037-1041.
245. Rudawska, E. (2019). Sustainable marketing strategy in food and drink industry: a comparative analysis of B2B and B2C SMEs operating in Europe. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1-18.
246. Rai, U., & Choudhury, R. G. (2014). Marketing Strategy – components, effectiveness & importance of pricing – especially, in relation to emerging markets like India. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(11), 52-60.
247. Ramaseshan, B., & al. (2013). Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. *Journal of Marketing Management*, 29(11 -12), 1224–1250.
248. Ramirez, H., & Lim, T. (2021). Performance of SMEs: Literature synthesis of contingency models. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 276-297.
249. Ratnapuri, C., & al. (2021). The mindmapping for marketing strategy: Case study of fashion industry. *4th International Conference on Eco Engineering Development 2020*. 794, pp. 1 - 7. Earth and Environmental Science.
250. Richard, P., & al. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
251. Risitano, M., Romano, R., Rusciano, V., Civero, G., & Scarpato, D. (2021). The impact of sustainability on marketing strategy and business performance: The case of Italian fisheries. *Business Strategy and the Environment*, 1-14.
252. Sapta, K., Sudja, N., Landra, N., & Rustiarini, N. (2021). Sustainability Performance of Organization: Mediating Role of Knowledge Management. *Economies*, 9 (97), 1-16.
253. Sayedi, S. M., & al. (2014). The Relationship between Marketing Strategy and Marketing Channels of Communication. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(3), 345-360.
254. Slater, S., & Olson, E. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055 - 1067.
255. Smith, W. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *THE JOURNAL OF MARKETING*, 21(1), 3-8.
256. Stanciu, A.-C., Constandache, M., & Condrea, E. (2014). Concerns about the Sustainable Performance of Firm in the Context of Quality Management Systems Implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131, 340 – 344.

257. Stanciu, A.-C., & al. (2014). Concerns about the Sustainable Performance of Firm in the Context of Quality Management Systems Implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131 , 340 – 344.
258. Striteska , M., & Spickova , M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 1-13.
259. Shukla, S. (2020). CONCEPT OF POPULATION AND SAMPLE. *How to Write a Research Paper?* (pp. 1-7). Rishit Publications. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/346426707>
260. Smith, A. M. (1999). Some Problems When Adopting Churchill's Paradigm for the Development of Service Quality Measurement Scales. *Journal of Business Research*, 46(2), 109-120.
261. Sunday, O., & Ayuba, B. (2017). Impact of Marketing Strategies on the Performance of Soft-Drinks Manufacturing Companies in North-Central, Nigeria. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 36, 1-12.
262. S.A.J., L. (2020). Impact of factors of product modification on customer satisfaction Special reference to Apple & Samsung in Northern Region, SriLanka. *International Journal of Multidisciplinary Studies (IJMS)*, 7(11), 126 - 137.
263. Sahu, A. K., & al. (2008). Application of 4Ps to Marketing the Information Product & services in Academic Libraries. In *Information Management in New Millennium* (pp. 207 - 217).
264. Salwa , C., & al. (2016). Conceptual Framework for Marketing Strategy in the Context of Small Business: A Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(4), 55-67.
265. Satheeshkumar, R., & al. (2022). A STUDY ON DISTRIBUTION CHANNEL STRATEGY: RETAILERS' PERSPECTIVE. *international journal for innovation engineering and management resreach*, 11(9), 240-252.
266. Sattari, B., & Mehrabi, J. (2016). Model of Marketing Innovative Strategies in International Entrepreneurship: A Global Business Environment. *Asian Social Science*, 12(10), 76-91.
267. Saxena, R., & al. (2010). Sustainable development through green marketing: The industry perspective. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL, CULTURAL, ECONOMIC AND SOCIAL SUSTAINABILITY*, 6(6), 59-79.
268. Sebhatu, S. P. (2009). Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting. *Journal of Marketing*, 1-13.
269. Shaw, E. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 30-55.

## قائمة المراجع

270. SibghatUllah, A. (2019). The Unification of Product Life-cycle and Industry Life-cycle: A Strategy Framework for Telecom Sector in Pakistan ( Thesis ). Faculty of Management Sciences, Pakistan Campus-Karachi: Greenwich University.
271. Slater, S., Hult, G., & Olson, E. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39, 551–559.
272. Socoliuc, M., & al. (2020). Determinants of Sustainable Performance and Convergence with EU Agenda 2030: The Case of Romanian Forest Enterprises. *Pol. J. Environ. Stud*, 29(3), 2339-2353.
273. Stanciu, A.-C., & al. (2014). Concerns about the Sustainable Performance of Firm in the Context of Quality Management Systems Implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131, 340 – 344.
274. Sunday, O., & Ayuba, B. (2017). Impact of Marketing Strategies on the Performance of Soft-Drinks Manufacturing Companies in North-Central, Nigeria. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 36, 1-12.
275. Suryaningrum, D. H. (2012). *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(1), 35-41.
276. Sapta, K., & al. (2021). Sustainability Performance of Organization: Mediating Role of Knowledge Management. *Economies*, 9 (97), 1-16.
277. Stanciu, A.-C., Constandache, M., & Condrea, E. (2014). Concerns about the Sustainable Performance of Firm in the Context of Quality Management Systems Implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131, 340 – 344.
278. Striteska , M., & Spickova , M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 1-13.
279. Taherdangkoo, M., Ghasemi, K., & Beikpour, M. (2017). The role of sustainability environment in export marketing strategy and performance: a literature review. *Environ Dev Sustain*, 19, 1601–1629.
280. Tao, Y., Xu, G., & Liu, H. (2020). Compensation gap, retrenchment strategy and organizational turnaround: a configurational perspective. *ournal of Organizational Change Management*, 33(5), 925-939.
281. Taouab, O., & Issor , Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal January*, 15(01), 93-106.
282. Trisyulianti, E., & al. (2022). Sustainability Performance Management Framework for Circular Economy Implementation in State-Owned Plantation Enterprises. *Sustainability*, 14(482), 1-21.
283. Tanujaya, B., & al. (2023). Likert Scale in Social Sciences Research: Problems and Rahman, I. (2019). Corporate sustainability performance of the Readymade Garments

- industry in Bangladesh: impact of organisational pressures and sustainability management control (thesis ). Aston University.
- 284.** Udayashankara, T., & Chandran, D. (2018). Sustainability Performance : The method of Reporting by International Companies. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 3(9), 467-480.
- 285.** Ulusoy, E. (2015). REVISITING THE MARKETING STRATEGY: TOWARDS DETECTING THE MAIN FACTORS IN DEVELOPING A MARKETING STRATEGY. *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same.... Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. pp 584–593). Springer.
- 286.** Uysal, F. (2012). An integrated model for sustainable performance measurement in supply chain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 689 – 694.
- 287.** Varadarajan, R., & Yadav, M. (2002). Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Vaikunthavasan, S., & Sivarajah, R. (2018). A Conceptual Study of Marketing Strategy and Development of SME. *Journal of Accounting & Marketing*, 7(3), 1 - 7.
- 288.** Vaikunthavasan, S., Velnampy, T., & Rajumesh, S. (2017). Marketing Strategy of SMEs in Post War Market: A Conceptual Framework. *Proceeding of the International Conference on Advanced Marketing*, 1, pp. 27-37.
- 289.** Varadarajan, P., & Clark, T. (1994). Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 31, 93-105.
- 290.** Varadarajan, r. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140.
- 291.** Walisundara, W., Thevanes, N., & Arulrajah, A. (2022). Green Manufacturing Practices and Sustainable Performance of Organization in Selected Manufacturing Companies in Kegalle District of Sri Lanka. *Vidyodaya Journal of Management*, 8(11), 55-79.
- 292.** Wang, S., & Huang, L. (2022). A Study of the Relationship between Corporate Culture and Corporate Sustainable Performance: Evidence from Chinese SMEs. *Sustainability*, 14(7527), 1-22.
- 293.** Wu, C.-W., & al. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs) . *Technological Forecasting & Social Change*, 200 ( 123142), 1-12.
- 294.** Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. Retrieved from <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>

## قائمة المراجع

---

295. Wesarat, P.-o., & al. (2017). Role of Organizational Ethics in Sustainable Development: A Conceptual Framework. *International Journal Sustainable Future for Human SecurityJ-Sustain*, 5(1), 67-76.
296. Weinmayer, K., & AL. (2024). The impact of corporate sustainability performance on advertising efficiency. *OR Spectrum*, 175–209.
297. Wetzels, M., & al. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
298. Whalley, A. (2010). *Strategic Marketing*. Ventus Publishing ApS.
299. Wilson, R., & Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control* (Third edition ed.). Elsevier Butterworth-Heinemann.
300. Yadegaridehkordi, E., & al. (2023). Determinants of environmental, financial, and social sustainable performance of manufacturing SMEs in Malaysia. *Sustainable Production and Consumption*, 35, 129–140.
301. Yalo, M., & al. (2019). Effects of Marketing Strategies on the Performance of Small and Medium-Scale Enterprises in Kogi State. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 3(2), 445 -451.
302. Zemlickiene, V., & Maditinos, D. I. (2012). MARKETING STRATEGY FORMULATION FOR INNOVATIVE PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS. *BUSINESS: THEORY AND PRACTICE*, 13(4), 365–374.
303. Zeriti, A., Robson, M., Spyropoulou, S., & Leonidou, C. (2014). Sustainable Export Marketing Strategy Fit and Performance. *Journal of International Marketing*, 22(4), 44-66.
304. Zhang, G. (2023). Research on Apple iPhone's Marketing Strategy in China. *BCP Business & Management*, 38, 2176 - 2181.
305. Zhang, Z., & al. (2022). How does innovation matter for sustainable performance? Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 153, 251–265.
306. Zhao, H. (2023). Analysis of Chanel's Marketing Strategy. *BCP Business & Management*, 45, 164- 169.
307. Zimek, M., & Baumgartner, R. (2017). Corporate sustainability activities and sustainability performance of first and second order. *18th European Roundtable on Sustainable Consumption and Production Conference*, (pp. 1-19).
308. Zafari, H. (2017). Marketing Strategies to Enhance Profitability Among International Oil and Gas Service Companies ( Doctoral thesis ) . College of Management and Technology: Walden University.

309. Zakiri, E. L. (2023). Factors Responsible to an Effective Electoral Process in the North East Nigeria Conference of the Seventh-Day Adventist Church. A Basis for Transformation. *Open Journal of Leadership*, 12(1), 37-54.

### المراجع باللغة الفرنسية

310. Khawaja, D., & Dubruc, N. (2022). Les PME libanaises avec une performance globale durable : une voie vers des entreprises résilientes face à de multiples crises. *16ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, (pp. 1-19). Lyon, France.
311. Renaud, A., & Berland, N. (2007). 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), 23-25 mai 2007, Poitiers. *MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES*, (pp. 1-23).
312. Renaud, A., & Berland, N. (2007). *MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*, 1-22.
313. Belghanami, W., & Dib, K. (2019). La conception de la performance et ses indicateurs : Enjeux et problématiques de mesure. *Revue des recherches en sciences financières et comptables*, 4(1), 161-178.
314. Benslimane, M. C., & EL ANSARI, M. (2020). La performance globale : Mesure et Pilotage : Une revue de littérature. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(2), 940 - 961.
315. Damaj, K. (2013). La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers (THÈSE). Gestion et management, Français: Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.
316. Hamhami, A., & Smahi, A. (2012). Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises. *Les cahiers du MCAS*(8), 19-36.
317. Kharrat, S. (2016). L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms: Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie (THÈSE). ÉCOLE DOCTORALE N°578, Sciences de l'Homme et de la Société: L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY.
318. Lendrevie, J., & al. (2009). *Mercator Théories et nouvelles pratiques du Marketing*. Paris: Dunod.
319. Mallea, P. (2010). Performance durable en santé et territoire : méthode d'anticipation et d'évaluation des vulnérabilités pour les agences régionales de santé (MAEVA) (THÈSE). Gestion et management, Français: École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
320. OUBAL, R. (2022). Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable : une synthèse de la littérature. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 4(1), 59-78.
321. Pesqueux, Y. (2020). De la performance. *France*, 1-33.

## قائمة المراجع

---

- 322.** QUAIREL, F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise(RSE) ». *comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions*, 1-22.
- 323.** ZAMBO, B. N. (2001). LES OUTILS D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE : LEUR QUALITE ET LEUR OBJECTIVITÉ . *Sous-thème : Evaluation de la performance et de la productivité*, (pp. 1-22).
- 324.** Zehaira, B. (2022). La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure. *Revue d'études et de recherche sociale*, 10(3), 258-274.

الملاحق

جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص: التسويق الاستراتيجي  
الإستبيان (إستمارة)

السيد المحترم ( مدير عام ، مدير، نائب المدير، رئيس قسم، مسير بالمؤسسة)  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذه الإستبئانة والتي تهدف لدراسة ( أثر الإستراتيجية التسويقية على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية )، وإن إجابتكم الدقيقة عن كل ما ورد فيها له الأثر الكبير في إغناء وإتمام مسيرة الطالبة لغرض إكمال البحث، وتسهم هذه الإجابات أيضا في تطوير واقع العمل في النشاط المعلوماتي والتسويقي للمؤسسة .  
يرجى تفضلكم بإختيار الإجابة الأكثر انطباقاً مع آرائكم بكل فقرة، علما أن كافة المعلومات المدونة ستعامل بسرية تامة والأمانة العلمية التي تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لا غير ، والطالبة على إستعداد تام للإجابة عن أي سؤال أو إستفسار خاص بفقرات الإستبئانة.

شاكرين لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا ... والله ولي التوفيق.

الطالبة قلووش خيرة

البريد الإلكتروني: kheira.kalouche@gmail.com

القسم الأول: معلومات عامة

لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل إستكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

- 1- الجنس: ذكر [ ] أنثى [ ]
- 2- العمر: أقل من 30 سنة [ ] 31-40 سنة [ ] 41-50 سنة [ ] 51 سنة فأكثر [ ]
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل [ ] جامعي [ ] دراسات عليا [ ] شهادة مهنية [ ]
- 4- الخبرة : أقل من 5 سنوات [ ] من 5-10 سنوات [ ] أكثر من 10 سنوات [ ]
- 5- نشاط المؤسسة: صناعي: [ ] تجاري [ ] خدماتي [ ]
- 6- تصنيف المؤسسة: مصغرة ( أقل من 9 عمال) [ ] صغيرة (من 10 إلى 49 عامل) [ ] متوسطة (من 50 إلى 249 عامل) [ ]

## الملاحق

### القسم الثاني: الإستراتيجية التسويقية

الإستراتيجية التسويقية: هي وسيلة وأداة حيوية تساهم في ضمان البقاء المستدام للمؤسسة من خلال إتباع طرق وأساليب حديثة تستخدمها المؤسسة في تنمية مزيجها التسويقي في بيئة تنافسية (فلوش ، 2023).

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إستراتيجية المنتج: هي خطة عالية المستوى تكشف ما تأمل المؤسسة في تحقيقه من خلال منتجها، وكيف تخطط للقيام بذلك (Chigbata & al, 2020, p. 213).						
1	تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتها بمراعاة منهج الإستدامة					
2	تعتمد مؤسستكم مسعى التصميم البيئي وتقنيات تحليل دورة حياة المنتج وتقييمها					
3	غالبا ما تستعمل مؤسستكم مواد تعبئة وتغليف قابلة لإعادة التدوير					
4	يتم تخصيص الوقت الكافي لتطوير منتجاتنا بصورة ابداعية					
5	نهتم بإضافة خصائص جديدة على منتجاتنا لضمان تطوير ادائها					
6	نهتم بتوفير خدمات مابعد البيع لجميع منتجاتنا التي تتطلب ذلك					
7	نلتزم بوضع البيانات المتعلقة بالمكونات وطرق الاستخدام والمواصفات المختلفة على المنتج					
8	نهتم بمتابعة شكاوي الزبائن حول الجوانب المختلفة لمنتجاتنا					
9	يتم تغليف منتجاتنا بصورة تحافظ على سلامتها					
إستراتيجية السعر: تتمثل في تحديد أسعارالمنتجات التي تطرحها المؤسسة اي ترجمة قيمة الموارد لمقابل نقدي ( عبد الجبار، 2022، صفحة 20).						
10	تلتزم مؤسستكم بالشفافية في سياستها التسعيرية					
11	نراعي تكاليف منتجاتها عند تحديد أسعارها					
12	نراعي أسعارالمنتجات المنافسة عند تحديد أسعار منتجاتنا					
13	نحدد اسعار منتجاتها في ضوء الازوضاع الاقتصادية للزبائن					
14	نعمل على تعديل أسعار منتجاتنا في ضوء تغيرات الطلب على هذه المنتجات					
15	نتبنى سياسات تسعيرية تتلائم مع الازوضاع الحالية					
16	نراعي القوانين السائد في تحديد اسعار منتجاتنا					
17	نستخدم سياسات تسعيرية المنتجات كأداة لتحفيز الطلب على هذه المنتجات					
18	نقوم بوضع الاسعار التي تتلائم مع جودة كل صنف					

## الملاحق

<p>إستراتيجية الترويج : مجموعة استراتيجيات وأدوات الاتصال التي تستخدمها المنظمة في خططها التسويقية من أجل تقديم الرسالة إلى الشريحة المستهدفة من العملاء ( Al-Zyoud, 2019, p. 86).</p>				
19				تركز مؤسستكم على الاداء البيئي والاجتماعي في صياغة رسالتها الترويجية
20				تعمل مؤسستكم على اقامة إتصال دائم لعرض جميع التحسينات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية
21				تدمج مؤسستكم أبعاد الاستدامة في معايير اختيار وسائل الاتصال
22				تستخدم مؤسستكم الاعلانات التجارية لتعريف الزبائن بمنتجاتها
23				تخصص مؤسستكم ميزانية كافية لترويج منتجاتها
24				يجرى تصميم الحملات الاعلانية في ضوء دراسة السوق
25				لدى مؤسستكم رسالة اعلانية واضحة تعمل على ايصالها الى الزبائن
26				تهتم مؤسستكم بتحقيق المصادقية في إعلاناتها التجارية
27				تشارك مؤسستكم في المعارض التي تعقد على المستوى المحلي للترويج لمنتجاتها
<p>إستراتيجية التوزيع: تلعب استراتيجية قناة التوزيع دورًا مهمًا في توزيع السلع والخدمات على العملاء النهائيين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب (Satheeshkumar &amp; al, 2022, p. 240).</p>				
28				تدمج مؤسستكم أبعاد الإستدامة في العمليات المرتبطة بالتوزيع (النقل، الشحن)
29				تعتمد مؤسستكم على سياسة واضحة في توزيع منتجاتها
30				تعتمد مؤسستكم على منافذ توزيعية كافية لايصال منتجاتها الى الزبائن
31				تختار مؤسستكم الوسطاء من وكلاء وتجار الجملة والتجزئة وفق معايير تسويقية فعالة
32				تتجح مؤسستكم في توفير منتجاتها للزبائن في السوق المحلية بحيث يحصلون عليها بسهولة
33				تعتمد مؤسستكم على إجراءات تحافظ على سلامة المخازن من الحريق والسرقة والتلف...
34				إستراتيجية التوزيع المعتمدة حاليا بالمؤسسة تحقق لها النجاح المطلوب
35				تهتم مؤسستكم بإيصال منتجاتها لأقرب نقطة ممكنة لزيائنها
36				تتابع مؤسستكم أداء الوسطاء لضمان وصول منتجاتها إلى الزبائن بصورة أفضل

المراجع: ( أميرة جحنيط، 2021 )، (وائل علي نظيف، 2016)، (قلوش خيرة، 2023)، (محمد عبد الرحمن، 2015)

## الملاحق

القسم الثالث: الأداء المستدام

الأداء المستدام: هو محاذاة الأهداف المالية والبيئية في تنفيذ العمليات المؤسسية الأساسية لتعزيز العائدات . ( Nawaz Khan & Al, 2024, p. 5)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
<p><b>الأداء الاقتصادي:</b> ويعني الاستدامة في النمو والتنمية واستقرار الأداء المالي ( Al-Abbadi &amp; Abu Rumman, 2023, p. 3).</p>						
					1 تسعى مؤسستكم الى تحسين المركز التنافسي لها، والسيطر على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع المنافسين	
					2 تحرص مؤسستكم على حسن إستغلال وسائل الإنتاج المختلفة لتحسين مردوديتها	
					3 تحرص مؤسستكم على إستعمال التكنولوجيا الحديثة لزيادة الانتاجية	
					4 تقوم مؤسستكم بتحليل ودراسة إحتياجات عملائها لتحقيق رضاهم	
					5 تحرص مؤسستكم على ترشيد إستهلاك الطاقة	
					6 تعطي مؤسستكم أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها	
					7 تعمل مؤسستكم على التطوير المستمر لمنتجاتها وطرح منتجات جديدة في السوق	
					8 تعمل مؤسستكم على زيادة المبيعات من خلال دخولها في مجالات جديدة	
					9 تعتمد مؤسستكم في تقييم أنشطتها الاكثر ربحية على دراسة المردوديتها المالية	
<p><b>الأداء الاجتماعي:</b> يشير إلى عواقب جهود المؤسسة في إدارة السمعة والصورة الاجتماعية وعلاقات العملاء (Oduro, 2024).</p>						
					10 تحرص مؤسستكم على ضمان توفير ظروف عمل جيدة لعمالها ( النقل، الإطعام، الأمن )	
					11 تهتم مؤسستكم بقضايا إدماج ذوي الإحتياجات الخاصة في مناصب العمل	
					12 تحرص مؤسستكم على العمل وفق أنظمة الصحة والسلامة المهنية و ضمان التحسين المستمر للنظام	
					13 تصح مؤسستكم عن كل ما يتعلق بمسؤوليتها الإجتماعية للأطراف ذات المصلحة	

## الملاحق

					14	تحرص مؤسستكم على تقديم مكافآت للعمال المتميزين
					15	تساهم مؤسستكم في دعم النشاطات الثقافية والشبابية وإنجاز المشاريع
					16	توفر مؤسستكم برامج تدريبية حول الإستدامة للموظفين بفرص متكافئة
					17	توفر مؤسستكم للمساهمين والملاك القدر الكافي من المساواة والإحترام
					18	تهتم مؤسستكم بقياس رضا العمال ( قياس، الغايات، التأخر عن العمل)
<p><b>الأداء البيئي:</b> هو أداة الأنشطة والعمليات بطريقة مسؤولة بيئياً من خلال الوفاء بالالتزامات البيئية التي تحدد الانظمة والسياسات البيئية وضمنان الاستخدام الكفؤ للموارد والطاقة وتقليل النفايات من أجل صيانة البيئة الطبيعية (لينا عمران اسماعيل، 2019).</p>						
					19	تحرص مؤسستكم على الإلتزام بالقوانين البيئية
					20	تملك مؤسستكم سياسة واضحة لإدارة النفايات
					21	تدعم مؤسستكم جمعيات خاصة بحماية البيئة
					22	يساهم تطبيق نظام الادارة البيئية للمؤسسة في تحسين أدائها البيئي
					23	تحرص مؤسستكم على إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة
					24	تحرص مؤسستكم على إقتناء المواد الأولية الصديقة للبيئة وإستخدام الطاقة المتجددة
					25	تسعى مؤسستكم لإقتناء التكنولوجيا النظيفة بهدف تقليل من التلوث البيئي (تلوث الهواء، الماء، التربة )
					26	عملية دمج التكاليف البيئية يؤدي الى تحسين أدائها البيئي من خلال زيادة معدل العائد على الإستثمارات البيئية
					27	تنظم مؤسستكم دورات تكوينية وحملات تحسيسية حول البيئة

المراجع: (بن ندينية سعيد ، 2020) ( حم عيد سناء، 2021) (سراج وهيبة، 2021 )، (كشاش انيس، 2019)، (لينا عمران اسماعيل، 2019)، ( أمينة عزوز & العربي غريسي ، 2019 )، (جربي عبد الحكيم، 2018) .

في الختام، نسعد بقراءة ملاحظتكم واقتراحاتكم حول الموضوع. شكرا على تعاونكم

قائمة المحكمين للإستبيان

الجامعة	العلمية الرتبة	الإسم والمقب
جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	زياد أمحمد
جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	مغراوي محي الدين
جامعة معسكر	أستاذة محاضرة أ	البشير صبرينة
جامعة سكيكدة	أستاذة محاضرة أ	شيلي إلهام
جامعة المدية	أستاذ التعليم العالي	مولوج كمال
جامعة خميس مليانة	أستاذ التعليم العالي	خلفاوي حكيم

مخرجات ( SPSS )

Corrélations

		Corrélations									
		إستراتيجية المنتج	عبارة 1	عبارة 2	عبارة 3	عبارة 4	عبارة 5	عبارة 6	عبارة 7	عبارة 8	عبارة 9
إستراتيجية المنتج	Corrélation de Pearson	1	,897**	,829**	,779**	,846**	,855**	,891**	,822**	,810**	,800**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 1	Corrélation de Pearson	,897**	1	,722**	,643**	,740**	,738**	,813**	,706**	,814**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 2	Corrélation de Pearson	,829**	,722**	1	,709**	,673**	,671**	,872**	,509**	,514**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,004	,004	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 3	Corrélation de Pearson	,779**	,643**	,709**	1	,624**	,393*	,734**	,741**	,385*	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,032	,000	,000	,035	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 4	Corrélation de Pearson	,846**	,740**	,673**	,624**	1	,834**	,679**	,545**	,791**	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 5	Corrélation de Pearson	,855**	,738**	,671**	,393*	,834**	1	,694**	,557**	,848**	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,032	,000		,000	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 6	Corrélation de Pearson	,891**	,813**	,872**	,734**	,679**	,694**	1	,683**	,656**	,566**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 7	Corrélation de Pearson	,822**	,706**	,509**	,741**	,545**	,557**	,683**	1	,585**	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,000	,002	,001	,000		,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 8	Corrélation de Pearson	,810**	,814**	,514**	,385*	,791**	,848**	,656**	,585**	1	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,035	,000	,000	,000	,001		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 9	Corrélation de Pearson	,800**	,602**	,548**	,580**	,539**	,744**	,566**	,828**	,570**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,001	,002	,000	,001	,000	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

# الملاحق

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

		Corrélations									
		استراتيجية السعر	عبارة 10	عبارة 11	عبارة 12	عبارة 13	عبارة 14	عبارة 15	عبارة 16	عبارة 17	عبارة 18
استراتيجية السعر	Corrélation de Pearson	1	,918**	,839**	,862**	,939**	,771**	,872**	,917**	,868**	,857**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 10	Corrélation de Pearson	,918**	1	,845**	,810**	,796**	,673**	,822**	,789**	,775**	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 11	Corrélation de Pearson	,839**	,845**	1	,824**	,710**	,453*	,674**	,752**	,644**	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 12	Corrélation de Pearson	,862**	,810**	,824**	1	,785**	,613**	,582**	,778**	,660**	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 13	Corrélation de Pearson	,939**	,796**	,710**	,785**	1	,795**	,793**	,821**	,863**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 14	Corrélation de Pearson	,771**	,673**	,453*	,613**	,795**	1	,609**	,785**	,541**	,553**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,012	,000	,000		,000	,000	,002	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 15	Corrélation de Pearson	,872**	,822**	,674**	,582**	,793**	,609**	1	,840**	,834**	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 16	Corrélation de Pearson	,917**	,789**	,752**	,778**	,821**	,785**	,840**	1	,685**	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 17	Corrélation de Pearson	,868**	,775**	,644**	,660**	,863**	,541**	,834**	,685**	1	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 18	Corrélation de Pearson	,857**	,700**	,689**	,700**	,791**	,553**	,715**	,749**	,813**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

# الملاحق

## Corrélations

		Corrélations									
		إستراتيجية الترويج	عبارة 19	عبارة 20	عبارة 21	عبارة 22	عبارة 23	عبارة 24	عبارة 25	عبارة 26	عبارة 27
إستراتيجية الترويج	Corrélation de Pearson	1	,878**	,936**	,935**	,873**	,965**	,977**	,856**	,927**	,828**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 19	Corrélation de Pearson	,878**	1	,833**	,839**	,745**	,758**	,823**	,672**	,768**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 20	Corrélation de Pearson	,936**	,833**	1	,959**	,710**	,857**	,887**	,781**	,828**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 21	Corrélation de Pearson	,935**	,839**	,959**	1	,725**	,859**	,889**	,784**	,831**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 22	Corrélation de Pearson	,873**	,745**	,710**	,725**	1	,850**	,881**	,762**	,837**	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 23	Corrélation de Pearson	,965**	,758**	,857**	,859**	,850**	1	,965**	,830**	,919**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 24	Corrélation de Pearson	,977**	,823**	,887**	,889**	,881**	,965**	1	,826**	,917**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 25	Corrélation de Pearson	,856**	,672**	,781**	,784**	,762**	,830**	,826**	1	,831**	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 26	Corrélation de Pearson	,927**	,768**	,828**	,831**	,837**	,919**	,917**	,831**	1	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 27	Corrélation de Pearson	,828**	,757**	,798**	,766**	,649**	,831**	,795**	,506**	,648**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

		Corrélations									
		إستراتيجية التوزيع	عبارة 28	عبارة 29	عبارة 30	عبارة 31	عبارة 32	عبارة 33	عبارة 34	عبارة 35	عبارة 36

## الملاحق

إستراتيجية التوزيع	Corrélation de Pearson	1	,614**	,934**	,951**	,890**	,933**	,939**	,891**	,927**	,911**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 28	Corrélation de Pearson	,614**	1	,473**	,524**	,551**	,451*	,452*	,356	,436*	,604**
	Sig. (bilatérale)	,000		,008	,003	,002	,012	,012	,053	,016	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 29	Corrélation de Pearson	,934**	,473**	1	,913**	,799**	,900**	,821**	,836**	,880**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 30	Corrélation de Pearson	,951**	,524**	,913**	1	,899**	,864**	,867**	,793**	,867**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 31	Corrélation de Pearson	,890**	,551**	,799**	,899**	1	,888**	,817**	,692**	,747**	,708**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 32	Corrélation de Pearson	,933**	,451*	,900**	,864**	,888**	1	,864**	,879**	,878**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 33	Corrélation de Pearson	,939**	,452*	,821**	,867**	,817**	,864**	1	,928**	,896**	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 34	Corrélation de Pearson	,891**	,356	,836**	,793**	,692**	,879**	,928**	1	,877**	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000	,053	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 35	Corrélation de Pearson	,927**	,436*	,880**	,867**	,747**	,878**	,896**	,877**	1	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 36	Corrélation de Pearson	,911**	,604**	,855**	,867**	,708**	,747**	,869**	,786**	,835**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

# الملاحق

## Corrélations

		Corrélations				
		الاستراتيجية التسويقية	إستراتيجية المنتج	استراتيجية السعر	إستراتيجية الترويج	إستراتيجية التوزيع
الاستراتيجية التسويقية	Corrélation de Pearson	1	,983**	,951**	,825**	,915**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
إستراتيجية المنتج	Corrélation de Pearson	,983**	1	,925**	,751**	,947**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
استراتيجية السعر	Corrélation de Pearson	,951**	,925**	1	,681**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
إستراتيجية الترويج	Corrélation de Pearson	,825**	,751**	,681**	1	,542**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,002
	N	30	30	30	30	30
إستراتيجية التوزيع	Corrélation de Pearson	,915**	,947**	,912**	,542**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	
	N	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

# الملاحق

## Corrélations

		Corrélations									
		الاداء الاقتصادي	عبارة 1	عبارة 2	عبارة 3	عبارة 4	عبارة 5	عبارة 6	عبارة 7	عبارة 8	عبارة 9
الاداء الاقتصادي	Corrélation de Pearson	1	,777**	,901**	,962**	,908**	,797**	,878**	,877**	,880**	,932**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 1	Corrélation de Pearson	,777**	1	,878**	,786**	,579**	,592**	,576**	,463*	,586**	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,001	,001	,010	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 2	Corrélation de Pearson	,901**	,878**	1	,908**	,784**	,703**	,686**	,642**	,752**	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 3	Corrélation de Pearson	,962**	,786**	,908**	1	,845**	,700**	,825**	,825**	,828**	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 4	Corrélation de Pearson	,908**	,579**	,784**	,845**	1	,713**	,784**	,857**	,790**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 5	Corrélation de Pearson	,797**	,592**	,703**	,700**	,713**	1	,706**	,663**	,625**	,636**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 6	Corrélation de Pearson	,878**	,576**	,686**	,825**	,784**	,706**	1	,830**	,694**	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 7	Corrélation de Pearson	,877**	,463*	,642**	,825**	,857**	,663**	,830**	1	,814**	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 8	Corrélation de Pearson	,880**	,586**	,752**	,828**	,790**	,625**	,694**	,814**	1	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 9	Corrélation de Pearson	,932**	,744**	,825**	,902**	,809**	,636**	,793**	,793**	,881**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

# الملاحق

## Corrélations

		Corrélations									
		الاداء الاجتماعى	عبارة 10	عبارة 11	عبارة 12	عبارة 13	عبارة 14	عبارة 15	عبارة 16	عبارة 17	عبارة 18
الاداء الاجتماعى	Corrélacion de Pearson	1	,821**	,843**	,871**	,827**	,905**	,902**	,925**	,757**	,911**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 10	Corrélacion de Pearson	,821**	1	,489**	,900**	,702**	,646**	,526**	,621**	,831**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000		,006	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 11	Corrélacion de Pearson	,843**	,489**	1	,564**	,621**	,830**	,915**	,853**	,407*	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006		,001	,000	,000	,000	,000	,025	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 12	Corrélacion de Pearson	,871**	,900**	,564**	1	,803**	,727**	,639**	,694**	,739**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 13	Corrélacion de Pearson	,827**	,702**	,621**	,803**	1	,621**	,659**	,670**	,692**	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 14	Corrélacion de Pearson	,905**	,646**	,830**	,727**	,621**	1	,891**	,895**	,547**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 15	Corrélacion de Pearson	,902**	,526**	,915**	,639**	,659**	,891**	1	,963**	,511**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,000	,000		,000	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 16	Corrélacion de Pearson	,925**	,621**	,853**	,694**	,670**	,895**	,963**	1	,578**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 17	Corrélacion de Pearson	,757**	,831**	,407*	,739**	,692**	,547**	,511**	,578**	1	,746**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,025	,000	,000	,002	,004	,001		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 18	Corrélacion de Pearson	,911**	,859**	,687**	,859**	,761**	,766**	,728**	,774**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

# الملاحق

## Corrélations

		Corrélations									
		الإداء البيئي	عبارة 19	عبارة 20	عبارة 21	عبارة 22	عبارة 23	عبارة 24	عبارة 25	عبارة 26	عبارة 27
الإداء البيئي	Corrélation de Pearson	1	,878**	,872**	,827**	,904**	,899**	,776**	,855**	,921**	,882**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 19	Corrélation de Pearson	,878**	1	,919**	,623**	,850**	,802**	,555**	,746**	,794**	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 20	Corrélation de Pearson	,872**	,919**	1	,765**	,860**	,718**	,561**	,624**	,800**	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 21	Corrélation de Pearson	,827**	,623**	,765**	1	,793**	,675**	,634**	,568**	,706**	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 22	Corrélation de Pearson	,904**	,850**	,860**	,793**	1	,745**	,546**	,686**	,851**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 23	Corrélation de Pearson	,899**	,802**	,718**	,675**	,745**	1	,702**	,773**	,811**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 24	Corrélation de Pearson	,776**	,555**	,561**	,634**	,546**	,702**	1	,756**	,632**	,603**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,000	,002	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 25	Corrélation de Pearson	,855**	,746**	,624**	,568**	,686**	,773**	,756**	1	,722**	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 26	Corrélation de Pearson	,921**	,794**	,800**	,706**	,851**	,811**	,632**	,722**	1	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 27	Corrélation de Pearson	,882**	,656**	,656**	,703**	,790**	,778**	,603**	,755**	,886**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

		Corrélations			
		الإداء المستدام	الإداء الاقتصادي	الإداء الاجتماعي	الإداء البيئي
الإداء المستدام	Corrélation de Pearson	1	,956**	,981**	,966**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
الإداء الاقتصادي	Corrélation de Pearson	,956**	1	,908**	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
الإداء الاجتماعي	Corrélation de Pearson	,981**	,908**	1	,938**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
الإداء البيئي	Corrélation de Pearson	,966**	,868**	,938**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Fiabilité

Echelle : ثبات بعد إستراتيجية المنتج

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	9

### Fiabilité

Echelle : ثبات بعد إستراتيجية السعر

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	9

### Fiabilité

Echelle : ثبات بعد إستراتيجية الترويج

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	9

### Fiabilité

Echelle : ثبات بعد إستراتيجية التوزيع

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	9

**Fiabilité**

**Echelle :** ثبات محور الاستراتيجية التسويقية :

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,983	36

**Fiabilité**

**Echelle :** ثبات بعد الأداء الاقتصادي :

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	9

**Fiabilité**

**Echelle :**

ثبات بعد الأداء الاجتماعي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	9

**Fiabilité**

**Echelle :** ثبات بعد الأداء البيئي :

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	9

**Fiabilité**

**Echelle :** ثبات محور الاداء المستدام :

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	9

## الملاحق

,983	27
------	----

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	81	73,6	73,6	73,6
	أنثى	29	26,4	26,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	17	15,5	15,5	15,5
	سنة 31 - 40	50	45,5	45,5	60,9
	سنة 41- 50	33	30,0	30,0	90,9
	سنة فأكثر 51	10	9,1	9,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو اقل	28	25,5	25,5	25,5
	جامعي	52	47,3	47,3	72,7
	دراسات عليا	14	12,7	12,7	85,5
	شهادة مهنية	16	14,5	14,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	22	20,0	20,0	20,0
	من 5-10 سنوات	54	49,1	49,1	69,1
	أكثر من 10 سنوات	34	30,9	30,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

## الملاحق

		نشاط المؤسسة		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage
				valide
				cumulé
Valide	صناعي	49	44,5	44,5
	تجاري	37	33,6	78,2
	خدمي	24	21,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0

		حجم المؤسسة		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage
				valide
				cumulé
Valide	مصغرة ( أقل من 9 عمال)	43	39,1	39,1
	صغيرة ( من 10 إلى 49 عامل)	50	45,5	84,5
	متوسطة ( من 50 إلى 249 عامل)	17	15,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0

### Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عبارة 1	110	3,6545	,78327
عبارة 2	110	3,4545	,80863
عبارة 3	110	3,2636	1,06381
عبارة 4	110	3,9636	,76539
عبارة 5	110	4,0364	,90794
عبارة 6	110	3,8818	,92599
عبارة 7	110	3,8727	,84711
عبارة 8	110	3,9818	,85651
عبارة 9	110	4,2818	,75579
إستراتيجية المنتج	110	3,8211	,46767
عبارة 10	110	4,1364	,85109
عبارة 11	110	4,1182	,71333
عبارة 12	110	3,9273	,91581
عبارة 13	110	3,8091	,89335
عبارة 14	110	3,7727	,93514
عبارة 15	110	3,8091	,77217
عبارة 16	110	3,7364	,91549
عبارة 17	110	3,8364	,81867
عبارة 18	110	4,0182	,81254
إستراتيجية السعر	110	3,9068	,47808
عبارة 19	110	3,5273	,90573
عبارة 20	110	3,4091	,91165
عبارة 21	110	3,4273	,82905

## الملاحق

عبارة 22	110	3,6818	,90799
عبارة 23	110	3,3909	1,01453
عبارة 24	110	3,4273	,99962
عبارة 25	110	3,5455	1,00125
عبارة 26	110	3,7455	,97149
عبارة 27	110	3,1727	1,18754
إستراتيجية الترويج	110	3,4807	,63504
عبارة 28	110	3,6455	,97290
عبارة 29	110	3,9909	,78396
عبارة 30	110	4,0818	,80288
عبارة 31	110	3,7545	1,01535
عبارة 32	110	4,2091	,70510
عبارة 33	110	4,1818	,93044
عبارة 34	110	4,1545	,75646
عبارة 35	110	4,1909	,78396
عبارة 36	110	4,0818	,87924
إستراتيجية التوزيع	110	4,0325	,56298
الاستراتيجية التسويقية	110	3,8103	,37159
N valide (liste)	110		

### Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عبارة 1	110	4,2636	,80909
عبارة 2	110	4,2000	,67457
عبارة 3	110	4,1636	,73606
عبارة 4	110	3,9182	,82542
عبارة 5	110	3,6273	,96602
عبارة 6	110	3,8455	,79201
عبارة 7	110	4,0545	,76430
عبارة 8	110	3,7364	,89522
عبارة 9	110	3,7182	,77969
الاداء الاقتصادي	110	3,9474	,47585
عبارة 10	110	3,9091	,95346
عبارة 11	110	3,2364	1,16467
عبارة 12	110	3,9818	,85651
عبارة 13	110	3,7818	,92252
عبارة 14	110	3,3091	1,16324
عبارة 15	110	2,8273	1,15623
عبارة 16	110	2,9909	1,16914
عبارة 17	110	3,9818	,89834
عبارة 18	110	3,5182	,99293
الاداء الاجتماعي	110	3,5039	,61593
عبارة 19	110	3,6455	,80806
عبارة 20	110	3,7364	,82035

## الملاحق

عبارة 21	110	3,1636	,93384
عبارة 22	110	3,3000	,93406
عبارة 23	110	3,4000	,95974
عبارة 24	110	3,4182	,94220
عبارة 25	110	3,4818	,96481
عبارة 26	110	3,1818	,94025
عبارة 27	110	2,8636	1,20760
الاداء البيئي	110	3,3543	,71035
الاداء المستدام	110	3,6016	,50836
N valide (liste)	110		

رقم قانون 17-02

<p>12 ربيع الثاني عام 1438 هـ 11 يناير سنة 2017 م</p>	<p>4 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 02</p>
<p>- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94-01 المؤرخ في 3 شعبان عام 1414 الموافق 15 يناير سنة 1994 والمتعلق بالمنظومة الإحصائية،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتّم،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 01-04 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصتها، المتّم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 01-20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بالمنافسة، المعدل والمتّم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة النشاطات التجارية، المعدل والمتّم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 06-11 المؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 24 يونيو سنة 2006 والمتعلق بشركة الرأسمال الاستثماري،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 12-06 المؤرخ في صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالجمعيات،</p>	<p><b>قانون رقم 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</b></p> <p>إنّ رئيس الجمهورية،</p> <p>- بناء على الدستور، لا سيما المواد 43 و136 و138 و140 و143 و144 منه،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتّم،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري المعدل والمتّم،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتّم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 79-107 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك، المعدل والمتّم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتّم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتّم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتّم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90-22 المؤرخ في 27 محرم عام 1411 الموافق 18 غشت سنة 1990 والمتعلق بالسجل التجاري، المعدل والمتّم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية، المعدل والمتّم،</p>

الدراسات الملائمة، مما تترتب عليه برامج وتدابير وهيكل دعم ومرافقة.

تسخر الدولة الوسائل الضرورية لذلك.

**المادة 4 :** تبادر الجماعات المحلية باتخاذ التدابير اللازمة من أجل مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما من خلال تسهيل الحصول على العقار الملائم لنشاطاتها، وتخصيص جزء من مناطق النشاطات والمناطق الصناعية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة، عند الحاجة، عن طريق التنظيم.

## الفصل الثاني

### تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

**المادة 5 :** تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات :

- تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا،

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري،

- تستوفي معيار الاستقلالية كما هو محدد في النقطة 3 أدناه.

يقصد، في مفهوم هذا القانون، بما يأتي :

**1- الأشخاص المستخدمون :** عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

السنة التي يعتمد عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط، هي تلك المتعلقة بأخر نشاط محاسبي مغفل.

**2- المدود المعتمدة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع المصيلة :** هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مغفل مدة اثني عشر (12) شهرا.

- وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 14-10 المؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1436 الموافق 30 ديسمبر سنة 2014 والمتضمن قانون المالية لسنة 2015، لا سيما المادة 118 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 16-09 المؤرخ في 29 شوال عام 1437 الموافق 3 غشت سنة 2016 والمتعلق بترقية الاستثمار،

- وبعد رأي مجلس الدولة،

- وبعد مصادقة البرلمان،

**يصدر القانون الآتي نصه :**

**المادة الأولى :** يهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بإنشاء والإثراء والديمومة.

## الباب الأول

### أحكام عامة

#### الفصل الأول

##### مبادئ عامة

**المادة 2 :** يحدد هذا القانون الأهداف العامة الآتية:

- بعث النمو الاقتصادي،

- تحسين بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما المبتكرة منها، والحفاظ على ديمومتها،

- تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدراتها في مجال التصدير،

- ترقية ثقافة المقاول،

- تحسين معدل الاندماج الوطني وترقية المناولة.

**المادة 3 :** تستند سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التشاور والتنسيق مع الفاعلين العموميين والخواص المعنيين، وكذا

**المادة 13 :** يمكن مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية، عند الحاجة، عن طريق التنظيم.

**المادة 14 :** يشكل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو منصوص عليه في هذا القانون مرجعا :

- لمنح كل لشكال الدعم والمساعدة المنصوص عليها في هذا القانون لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومرافقتها،

- لجمع البيانات ومعالجة الإحصائيات.

يجب على المنظومة الإحصائية الوطنية إعداد تقارير دورية وظرافية تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هي معرفة أعلاه.

### الباب الثاني

#### تدابير المساعدة والدم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**المادة 15 :** تهدف تدابير مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون، إلى :

- نشر وترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري، والقانوني والاقتصادي والمالي، المهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تشجيع كل مبادرة تسهل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على العقار،

- العمل على وضع أنظمة جبائية مكيفة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تشجيع وتعزيز شقافة المقاول، وكذا التكنولوجيات الحديثة والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية اللازمة لاحتياجاتها،

- تشجيع الجمعيات المهنية، وبورصات المقاول والتجمعات،

**3- المؤسسة المستقلة :** كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 6 :** تستفيد من أحكام هذا القانون، المؤسسة المنشأة أو المزمع إنشائها، التي تحترم الحدود السابقة الذكر على أساس تصريح يحدد نموذج بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 7 :** تستفيد من تدابير الدعم المنصوص عليها في هذا القانون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمتلك رأسمالها الاجتماعي في حدود 49 % من قبل شركة أو مجموعة شركات الرأسمال الاستثماري.

**المادة 8 :** تعرّف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربع مائة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى مليار (1) دينار جزائري.

**المادة 9 :** تعرّف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة وأربعين (49) شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربع مائة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري.

**المادة 10 :** تعرّف المؤسسة الصغيرة جدا بأنها مؤسسة تشغل من شخص (1) واحد إلى تسعة (9) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري.

**المادة 11 :** إذا صنفت مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمالها، وفي فئة أخرى طبقا لرقم أعمالها أو مجموع حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة لتصنيفها.

**المادة 12 :** عندما تسجل مؤسسة، عند تاريخ إقفال حصيلتها المحاسبية فارقا أو فوارق بالنسبة للحدود المذكورة أعلاه، فإن هذا لا يكسبها أو يفقدها صفة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة طبقا للمواد 8 و9 و10 أعلاه، إلا إذا استمرت هذه الوضعية لمدة سنتين (2) ماليتين متتاليتين.

**المادة 21 :** تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة صناديق ضمان القروض وصناديق الإطلاق وفقا للتنظيم الساري المفعول، بهدف ضمان قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية المؤسسات الناشئة في إطار المشاريع المبتكرة.

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 22 :** تتخذ الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتشاور مع الوزارات والسلطات المعنية الأخرى، كل مبادرة تهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التمويل، وتشجيع استحداث الوسائل المالية الملائمة لها.

**المادة 23 :** تسهر الدولة على تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتعمل على توسيع مجال منح الامتياز في مجال الخدمات العمومية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 24 :** تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هيئة استشارية تسمى المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يشكل هذا المجلس فضاء للتشاور، ويتكون من المنظمات والجمعيات المهنية المتخصصة الممثلة للمؤسسات، وممثلي القطاعات والهيئات المعنية بإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 25 :** بعنوان إبرام الصفقات العمومية، تسهر المصالح المعنية للدولة ولوحتها على تخصيص جزء من هذه الصفقات للمنافسة فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب الشروط والكميّيات المحددة بموجب التنظيم المعمول به.

**المادة 26 :** يتم إعداد وتنفيذ برامج عصرنة لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في إطار تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية المنتج الوطني.

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

- تعزيز التنسيق بين أجهزة إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المركزي والمحلي.

**المادة 16 :** تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تدابير المساعدة والدعم المنصوص عليها في هذا القانون، وفق حجمها، وكذا الأولويات المحددة حسب شعب النشاط والأقاليم.

تحدد كميّيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

## الفصل الأول

### إنشاء وإنماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**المادة 17 :** تنشأ هيئة عمومية ذات طابع خاص تدعى في صلب النص "الوكالة"، تكلف بتنفيذ استراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 18 :** تضمن الوكالة تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الإنشاء والإتماء والديمومة، بما في ذلك تحسين النوعية والجودة، وترقية الابتكار وتدعيم المهارات والقدرات التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد مهام الوكالة وتنظيمها وسيرها عن طريق التنظيم.

**المادة 19 :** يتم تمويل عمليات دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنصوص عليها في هذا القانون، وكذا نفقات تسيير الوكالة، عن طريق حساب التخصيص الخاص رقم 124 - 302 الذي عنوانه "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية".

**المادة 20 :** تنشأ هيكل محلية تابعة للوكالة تتكون من :

- مراكز دعم واستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهبتها الأساسية دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإتماؤها وديمومتها ومرافقتها،

- مشاتل المؤسسات المكلفة بدعم المؤسسات الناشئة واحتضانها.

تحدد مهام مراكز الدعم والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاتل المؤسسات وتنظيمها وسيرها، عن طريق التنظيم.

- ضمان الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر،
- جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة،
- تشمين إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة من خلال برامج متخصصة تهدف إلى تحسين أدائها،
- ترقية نشاطات المناولة والشراكة من خلال دعم بورصات المناولة،
- ضمان مهمة مركز التنسيق في إطار نظام إعلامي موحد لبورصات المناولة،
- إعداد عقود نموذجية حسب مقاربة الشبقة تتعلق بحقوق والتزامات الأمرين والمتلقين للأوامر،
- إعداد وتحيين دليل قانوني للمناولة،
- ضمان الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر في حالة النزاعات.

**المادة 32 :** تشجع الدولة، بعنوان تقوية تكامل القدرات الوطنية للمناولة، ما يأتي :

- استبدال الواردات من السلع والخدمات بالإنتاج الوطني،
- إدراج المصالح العمومية المتعاقدة ليلزم الشركاء المتعاقدين الأجانب باللجوء إلى المناولة الوطنية، ضمن عقود توفير الخدمات والدراسات ومتابعة وإنشاء التجهيزات العمومية،
- إدراج بند تفضيلي ضمن دقاتر شروط المناقصات والاستشارات المتعلقة بالصفقات العمومية الوطنية، لفائدة المتعهدين الذين يلجؤون للمناولة المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 33 :** تقدم الوكالة دعما تقنيا وماليا لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة مطابقة منتوجاتها، وذلك في إطار سياسة تطوير المناولة الوطنية.

### الفصل الثالث

#### تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**المادة 34 :** تضع الوكالة نظاما معلوما حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يشكل على وجه الخصوص أداة للاستشارة والمساعدة على اتخاذ القرار.

**المادة 27 :** تشجع الدولة وتدعم عن طريق الإعانة أو المساعدة المادية :

- الجمعيات الممثلة للمؤسسات الصغيرة جدا، والمناحة لخدمات خاصة تلبي احتياجات هذه المؤسسات،
- الجمعيات و/أو تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تهدف إلى تحسين تنافسية شعب النشاط، لا سيما تلك المتعلقة بالمناولة، من خلال مشاركة مختلف الفاعلين المتدخلين في نظام تصنيع منتج مادي أو غير مادي، أو خدمة انطلاقا من البحث والتطوير إلى غاية الاستهلاك النهائي.

ترتبط الاستفادة من الإعانة أو المساعدة المادية بالشروط المنصوص عليها في دفتر الشروط، ويخضع منحها إلى اتفاقية سنوية تبرم بين الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتجمع أو الجمعية، وتحدد النشاطات السنوية المتماشية مع الأهداف المقررة.

تحدد كميّات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 28 :** يمكن الجمعيات المهنية والتجمعات التي تنشئ هيكل لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاستفادة من الدعم المالي أو المادي للدولة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تحدد كميّات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 29 :** تتوقف الاستفادة من أحكام هذا القانون على تقديم تصريح تشخيصي دوري من طرف المؤسسات المعنية لدى الوكالة أو فروعها، يحدد نموده بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفصل الثاني

#### ترقية المناولة

**المادة 30 :** تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحظى المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

**المادة 31 :** تتكفل الوكالة المذكورة في المادة 17 أعلاه، بتنفيذ سياسة الدولة في مجال تطوير المناولة، لا سيما :

9	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 02	12 ربيع الثاني عام 1438 هـ 11 يناير سنة 2017 م
<p>- الوكالات العقارية، - شركات الاستيراد.</p> <p><b>المادة 38 :</b> تلغى أحكام القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</p> <p><b>المادة 39 :</b> تبقى النصوص التنظيمية للقانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سارية المفعول إلى غاية نشر النصوص التنظيمية المتخذة لتطبيق هذا القانون.</p> <p><b>المادة 40 :</b> ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حررَ بالجزائر في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017.</p>	<p><b>المادة 35 :</b> يجب على الهيئات والإدارات المذكورة أدناه، تزويد منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف المعلومات الحديثة المتضمنة في البطاقات التي تحوزها.</p> <p>ويتعلق الأمر على وجه الخصوص، ببطاقات : - الديوان الوطني للإحصاء، - المركز الوطني للسجل التجاري، - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للمعامل الأجراء، - الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، - الإدارة الجبائية، - إدارة الجمارك، - الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، - جمعية البنوك والمؤسسات المالية.</p>	<p><b>المادة 36 :</b> تتعلق المعلومات المذكورة في المادة 35 أعلاه على وجه الخصوص، بما يأتي : - تعريف المؤسسات وتحديد موقعها وحجمها وفق المعايير المحددة في المادة 5 أعلاه، - قطاعات النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسات وفق القائمة المعمول بها، - ديموغرافية المؤسسات بمفهوم التأسيس وانتهاء النشاط وتغييره، - مختلف المؤشرات الاقتصادية التي تميز المؤسسات.</p>
<p><b>ميد العزيز بوتفليقة</b></p> <p style="text-align: center;">★</p> <p><b>قانون رقم 17-03 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017، يعدل ويتمم الأمر رقم 70 - 20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية.</b></p> <p>إنّ رئيس الجمهورية، - بناء على الدستور، لا سيما المواد 136 و 140 و 143 (الفقرة 2) و 144 منه، - وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم، - وبمقتضى الأمر رقم 70 - 20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية، المعدل والمتمم، - وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،</p>	<p><b>المادة 37 :</b> تستثنى من مجال تطبيق هذا القانون: - البنوك والمؤسسات المالية، - شركات التأمين،</p>	<p><b>الباب الثالث</b> <b>أحكام انتقالية وختامية</b></p>

## المخلص

تهدف هذه الأطروحة إلى تحديد أثر الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأداء المستدام. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع إستمارة الإستبانة على عينة من مؤسسة صغيرة ومتوسطة، تم معالجة البيانات إحصائيًا بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS .V 27)، بالإضافة إلى ذلك تم إستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SMART PLS 4) لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإستراتيجية التسويقية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية التسويقية، الأداء المستدام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر.

## Résumé

Cette thèse vise à déterminer l'impact de la stratégie marketing suivie par les petites et moyennes entreprises (PME) sur la performance durable. Pour atteindre les objectifs de cette étude, le questionnaire a été distribué à un échantillon de PME, les données ont été traitées statistiquement à l'aide du logiciel statistique (SPSS .V 27), en outre, la modélisation par équations structurelles avec la méthode des moindres carrés partiels (SMART PLS 4) a été utilisée pour analyser la relation entre les variables de l'étude et tester les hypothèses, et les résultats de l'étude ont montré que la stratégie marketing a un impact positif sur la performance durable (performance économique, performance sociale, performance environnementale) des PME en Algérie.

**Mots-clés:** Stratégie marketing, performance durable, PME, Algérie.

## Abstract

This thesis aims to determine the impact of the marketing strategy followed by small and medium enterprises (SMEs) on sustainable performance. To achieve the objectives of this study, the questionnaire was distributed to a sample of small and medium enterprises, the data were statistically processed using the statistical program (SPSS .V 27), in addition, structural equation modeling with partial least squares method (SMART PLS 4) was used to analyze the relationship between the study variables and test the hypotheses, and the results of the study showed that the marketing strategy has a positive impact on sustainable performance (economic performance, social performance, environmental performance) of small and medium enterprises in Algeria.

**Keywords:** Marketing strategy, sustainable performance, SMEs, Algeria.