

أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الأسمنت السعودي

إعداد الطالبة/ ريم بنت سويد الخالدي (٢٤٣٠٠١٧٦٥)

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

الاهداء

إلى من غرس فيّ بذور الطموح، ومنحني الثقة والدعم منذ خطواتي الأولى...
إلى والدي ووالدتي، اللذين كانا سنداً لا ينضب، ونوراً لا يخبو، بدعائهما وتضحياتهما التي لا تُقدّر بثمن، أهدي هذا العمل المتواضع.
إلى أسرتي الكريمة، وإخوتي الأعزاء، الذين شاركوني لحظات التعب والفرح...
إلى كل من آمن بي، وساندني بكلمة طيبة أو دعاء صادق...
أهدي ثمرة هذا الجهد لكم، عرفاناً وامتناناً.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه أُنجزت هذه الدراسة.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - قسم إدارة الأعمال، لما وفّرت له من بيئة علمية خصبة، ودعم أكاديمي مكّنني من استكمال هذا البحث.

كما أخص بالشكر والتقدير سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جرّاد، على ما قدماه لي من توجيه مستمر، وملاحظات قيّمة، ومتابعة دقيقة منذ بداية الدراسة وحتى إنجازها، فلهما كل التقدير والعرفان.

ولا يفوتني أن أشكر جميع موظفي شركة الأسمنت السعودي على تعاونهم الكريم في تعبئة الاستبيانات، ومساهماتهم في إنجاح هذه الدراسة ميدانياً.

وأخيراً، كل الشكر لكل من قدّم لي يد العون، من زملاء وأصدقاء وأساتذة، فلولاً دعمهم بعد الله لما خرج هذا العمل إلى النور.

فهرس المحتويات

ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	قائمة المصطلحات
ط	المستخلص: Abstract
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	المقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٥	أهمية الدراسة:
٥	أولاً: الأهمية العلمية
٦	ثانياً: الأهمية العملية
٧	أهداف الدراسة:
٧	تساؤلات الدراسة:
٧	فروض الدراسة
٨	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
١١	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٢	المقدمة:
١٣	الدراسات السابقة:
١٣	الدراسات العربية:
١٧	الدراسات الأجنبية:
٢١	التعقيب على الدراسات السابقة:
٢٤	الإطار النظري:
٢٤	أولاً: استراتيجيات المبيعات:
٢٤	تعريف استراتيجيات المبيعات:
٢٤	نشأة وتطور استراتيجيات المبيعات:
٢٥	ابعاد استراتيجيات المبيعات:
٢٦	أهمية وخصائص استراتيجيات المبيعات:
٢٨	النظريات المفسرة لاستراتيجيات المبيعات:

ثانيا: الأداء التنظيمي:	٣٠
تعريف الأداء التنظيمي:	٣٠
نشأة وتطور الأداء التنظيمي:	٣٠
أبعاد الأداء التنظيمي:	٣١
أهمية الأداء التنظيمي:	٣٢
خصائص الأداء التنظيمي:	٣٢
النظريات المفسرة للأداء التنظيمي:	٣٣
ثالثا: أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي:	٣٤
الأنماط:	٣٤
الصراعات:	٣٤
الفجوات:	٣٥
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٣٦
مقدمة:	٣٧
المنهجية وطرق البحث:	٣٧
منهج الدراسة:	٣٧
مصادر البيانات:	٣٨
الأساليب الإحصائية:	٣٨
نموذج الدراسة:	٣٩
أدوات الدراسة:	٤٠
مجتمع وعينة البحث:	٤٠
حدود البحث:	٤١
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	٤٢
مقدمة:	٤٣
تحليل البيانات:	٤٤
النتائج:	٥٤
التوصيات:	٥٥
قائمة المراجع	٥٦
المراجع العربية:	٥٧
المراجع الأجنبية:	٦١
الملاحق	٦٤
الاستبانة:	٦٥
الملخص Abstract	٦٩

قائمة الجداول

جدول ١: الجنس	٤٤
جدول ٢: الفئة العمرية	٤٤
جدول ٣: المؤهل العلمي	٤٥
جدول ٤: سنوات الخبرة في الشركة	٤٦
جدول ٥: القسم الوظيفي	٤٦
جدول ٦: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة	٤٧
جدول ٧: الفرضية الفرعية الأولى (Ha)	٥٠
جدول ٨: الفرضية الفرعية الثانية (Hb)	٥٠
جدول ٩: الفرضية الفرعية الثالثة (Hc)	٥١
جدول ١٠: الفرضية الرئيسية (H1)	٥١

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث	٣٩
--------------------	----

قائمة المصطلحات

المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية
Sales Strategies	استراتيجيات المبيعات
Organizational Performance	الأداء التنظيمي
Pricing Strategy	استراتيجية التسعير
Promotion Strategy	استراتيجية الترويج
Distribution Strategy	استراتيجية التوزيع
Marketing Mix	المزيج التسويقي
Target Market	السوق المستهدف
Promotional Campaigns	الحملات الترويجية
Distribution Channel	قناة التوزيع
Market Value	القيمة السوقية
Data Analysis	تحليل البيانات
Mean (Average)	متوسط حسابي
Standard Deviation	انحراف معياري
Correlation Coefficient	معامل الارتباط
Statistical Significance	الدلالة الإحصائية
Study Sample	عينة الدراسة
Questionnaire	استبيان
Internal Consistency	الثبات الداخلي
Cronbach's Alpha	ألفا كرونباخ
Institutional Performance	الأداء المؤسسي
Performance Indicators (KPIs)	مؤشرات الأداء
Supply Chain	سلسلة الإمداد
Digital Marketing	تسويق رقمي
Competitive Advantage	ميزة تنافسية

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات المبيعات (التسعير، الترويج، التوزيع) على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية، وذلك في ظل تزايد أهمية التكامل بين الوظائف التسويقية والأداء المؤسسي لضمان الاستمرارية والتميز في سوق يشهد منافسة متصاعدة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي مناسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات، مستفيدة من الأدوات الكمية التي تتيح دقة في قياس آراء العينة المستهدفة تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة الأسمنت السعودية، وشملت العينة ١٢٠ موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة لضمان التمثيل الموضوعي استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمه بعناية ليتضمن ثلاثة محاور أساسية تمثل استراتيجيات التسويق (التسعير، الترويج، التوزيع) بالإضافة إلى محور خاص بقياس الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين كما تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من خلال تطبيق معامل ألفا كرونباخ، الذي أثبت ارتفاع مستوى الثبات تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات من خلال معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها: وجود علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجية التسعير والأداء التنظيمي، كما تبين أن الترويج له أثر فعال على تحسين الصورة الذهنية للشركة وزيادة رضا العملاء، بالإضافة إلى أن استراتيجية التوزيع تمثل عنصراً محورياً في تعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الخدمة المقدمة وقد أكدت النتائج أيضاً أن هناك علاقة شاملة ذات دلالة معنوية بين مجمل استراتيجيات المبيعات المدروسة ومستوى الأداء التنظيمي، مما يدل على أهمية التخطيط الاستراتيجي في النشاط التسويقي وضرورة تكامل الجهود بين الإدارات لتحقيق نتائج ملموسة.

الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات المبيعات، التسعير، الترويج، التوزيع، الأداء التنظيمي، شركة الأسمنت السعودية، المزيج التسويقي، رضا العملاء، التحليل الإحصائي، التسويق الصناعي.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

في عالم الأعمال المتسارع والمتغير، أصبحت استراتيجيات المبيعات من المحاور الجوهرية التي تحدد قدرة الشركات على النمو والبقاء في الأسواق التنافسية فنجاح أي منظمة لا يتوقف فقط على جودة منتجاتها أو خدماتها، بل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على تصميم وتطبيق استراتيجيات مبيعات فعالة تتلاءم مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء المتجددة يتطلب ذلك فهماً عميقاً لسلوك المستهلك وتوجهاته، بالإضافة إلى قراءة دقيقة لمتغيرات المنافسة والأسواق المستهدفة إن استراتيجيات المبيعات الناجحة تجمع بين التخطيط الدقيق والمرونة في التنفيذ، حيث تتطلب تكييف أساليب العرض والإقناع والتفاوض مع كل شريحة من العملاء، واستخدام أدوات وتقنيات حديثة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأسواق وتحقيق معدلات نمو مستدامة. (أمين، ٢٠٢٣، ٧)

ومن جهة أخرى، باتت استراتيجيات المبيعات تتطور باستمرار تماشياً مع التحولات الرقمية وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الإلكترونية الجديدة لم يعد البيع يقتصر على الأساليب التقليدية، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على البيانات والتحليلات الذكية لفهم اتجاهات السوق وتحديد الفرص الواعدة كما أن بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء أصبح محورياً في ظل التنافس الشديد، إذ تسعى الشركات اليوم إلى كسب ولاء العميل وليس مجرد إتمام عملية البيع وتبرز أهمية فرق المبيعات المدربة والقادرة على التكيف مع المتغيرات وصياغة حلول مبتكرة تلبي تطلعات السوق وتجذب شرائح جديدة من العملاء في النهاية، تشكل استراتيجيات المبيعات الفعالة حجر الأساس لتحقيق الأهداف الربحية وتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة في بيئة أعمال لا تعرف الجمود. (إبراهيم، ٢٠١٨، ٤٣)

في هذا السياق، تلعب دوراً محورياً في تحقيق التوازن بين العرض والطلب، من خلال توفير أساليب تسعير ملائمة، وتطوير قنوات توزيع فعالة، وتنفيذ حملات ترويجية مبتكرة ومن خلال هذه الاستراتيجيات، تتمكن الشركات من تعزيز رضا العملاء، وتحقيق معدلات أعلى من الولاء للعلامة التجارية، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام كما أن تطبيق استراتيجيات مبيعات مدروسة يساعد في تحسين عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث توفر البيانات المتعلقة بسلوك المستهلكين وتحليل السوق رؤية واضحة للإدارة حول كيفية تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Ren et al., 2021)

كما ويُعد الأداء التنظيمي بمثابة المرآة الحقيقية التي تعكس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق رؤاها وأهدافها الاستراتيجية وسط بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والتنافس الشديد ففي عالم اليوم، لم يعد

النجاح المؤسسي رهين الموارد المالية أو البشرية فقط، بل أصبح مرهوناً بقدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ملموسة تلبي تطلعات أصحاب المصلحة كافة، سواء كانوا عملاء أو موظفين أو شركاء أو مساهمين ويظهر الأداء التنظيمي في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار، وبين الاستجابة السريعة للمتغيرات والحفاظ على استدامة الموارد وتحقيق رضا العملاء فالعوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي كثيرة ومتداخلة، بدءاً من وضوح الأهداف وفعالية القيادة، ومروراً بثقافة العمل وقنوات الاتصال الداخلية، ووصولاً إلى نظم التحفيز والتقييم والتطوير المستمر للكوادر البشرية. (تومي، ٢٠٢٣، ٢٧٠)

من جهة أخرى، يمثل الأداء التنظيمي أداة قياس حيوية تستخدمها المؤسسات لتقييم إنجازاتها وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، مما يساعدها على صياغة خطط تطوير واقعية ومستدامة وتبرز أهمية هذا المفهوم بشكل خاص في المؤسسات التي تسعى إلى التميز والتوسع، حيث يصبح تتبع مؤشرات الأداء ومراجعة الأهداف بشكل دوري ضرورة لا غنى عنها لمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات كما أن المؤسسات التي تولي اهتماماً جاداً بالأداء التنظيمي غالباً ما تنجح في بناء مناخ عمل محفز يشجع على الإبداع وروح المبادرة، ويعزز من قدرة الفرق على تحقيق نتائج استثنائية هكذا، يتحول الأداء التنظيمي من مجرد مؤشر رقمي إلى فلسفة عمل متكاملة تركز ثقافة التحسين المستمر، وتدفع المؤسسة نحو الريادة والاستدامة في سوق لا يعترف إلا بالأكثر تميزاً وفعالية. (حسن، ٢٠٢٤، ٦٢٣)

فيما يتعلق بموضوع أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي، فقد أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً واضحاً في الرؤى والنتائج، حيث انقسم الباحثون بين مؤيد لأثر قوي ومباشر لاستراتيجيات المبيعات على أداء المؤسسة، وبين من يرى أن هذا الأثر محدود أو يتأثر بعوامل وسيطة أخرى بعض الدراسات تؤكد أن تبني استراتيجيات تسويقية واضحة ومدروسة - مثل التركيز على العملاء، التميز في تقديم المنتج، والتوسع في الأسواق - يعد من أبرز عوامل تحسين الأداء التنظيمي، لما لها من دور في رفع الإيرادات، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة الحصة السوقية، مما ينعكس بشكل مباشر على مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي في المقابل، هناك دراسات أخرى ترى أن تأثير استراتيجيات المبيعات لا يكون فعالاً إلا إذا توافرت بيئة تنظيمية مساعدة، مثل القيادة الفعالة، وثقافة تنظيمية محفزة، وموارد بشرية مدربة، معتبرة أن الاستراتيجية بحد ذاتها غير كافية ما لم تدعم بعوامل تنفيذية مناسبة. (الحسن، ٢٠٢٠، ١)

كما أشار بعض الباحثين إلى أن تأثير استراتيجيات المبيعات قد يختلف باختلاف نوع الصناعة، فمثلاً في الصناعات الخدمية يتركز النجاح على العلاقات مع العملاء، في حين أن الصناعات الثقيلة مثل صناعة الأسمنت تتطلب مزجاً بين الاستراتيجية البيعية وإدارة سلاسل التوريد والإنتاج الفعالة ومن جهة أخرى، هناك من يشير إلى أن الاستراتيجيات القصيرة المدى القائمة على تحقيق أرباح سريعة قد تؤدي إلى نتائج سلبية على المدى البعيد، إذا لم تكن مدعومة بتخطيط استراتيجي شامل ومستدام هذا التضارب في الآراء يؤكد أهمية التعمق في دراسة الحالة التطبيقية للمؤسسات، من أجل فهم العلاقة المعقدة بين استراتيجيات المبيعات والأداء التنظيمي في سياقات واقعية متعددة. (الحسن، ٢٠٢٠، ١٢)

وعليه فقد تشكل استراتيجيات المبيعات محوراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة تسعى لتعزيز موقعها في السوق وتحقيق أهدافها الربحية والتنظيمية، وتزداد أهمية هذه الاستراتيجيات في القطاعات الحيوية مثل صناعة الأسمنت، حيث المنافسة الشديدة وتقلبات الطلب والعرض عوامل تفرض على الشركات البحث الدائم عن أساليب تسويقية مبتكرة وفعالة في هذا السياق، تبرز شركة الأسمنت السعودي كنموذج لمؤسسة استطاعت أن تواكب التحولات في السوق من خلال تطوير استراتيجيات مبيعات متجددة تعتمد على فهم معمق لاحتياجات العملاء وتغيرات السوق المحلية والإقليمية فالمؤسسة لا تكتفي بعرض منتجاتها، بل تسعى إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها، وتوظيف قنوات توزيع فعالة، وتبني سياسات تسعير مرنة تستجيب لمتغيرات السوق، إلى جانب الاستفادة من التحول الرقمي في التسويق وتحليل البيانات لتوقع اتجاهات الطلب وصياغة عروض مميزة. (الحمادي، ٢٠٢٤، ١٤١)

ومن خلال هذه الجهود، يتضح كيف تؤثر استراتيجيات المبيعات بشكل مباشر على الأداء التنظيمي للشركة، إذ تنعكس جودة هذه الاستراتيجيات على حجم المبيعات، وحصة الشركة في السوق، ومستوى رضا العملاء، وبالتالي على العوائد المالية والاستدامة التشغيلية للمؤسسة كما أن نجاح استراتيجيات المبيعات يسهم في تحفيز فرق العمل الداخلية، ويعزز من ثقافة الأداء العالي، ويدفع الإدارة إلى الاستثمار المستمر في تطوير المهارات والقدرات التسويقية وفي ظل التحديات التي تواجهها شركات الأسمنت من ارتفاع تكاليف الإنتاج وتغيرات الأنظمة البيئية والتنظيمية، تصبح الاستراتيجيات الفعالة للمبيعات أداة لا غنى عنها لتعزيز الكفاءة التنافسية وضمان استمرارية النمو من هنا، تأتي أهمية دراسة العلاقة بين استراتيجيات المبيعات والأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودي، لفهم كيف يمكن للسياسات التسويقية المتكاملة أن تشكل رافعة حقيقية لتحقيق التفوق المؤسسي في قطاع يتسم بالتحديات والتقلبات المستمرة. (خليل، ٢٠٢٣، ٥٣٥)

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من الشركات الصناعية، خاصة في الأسواق التنافسية كالسوق السعودي، تحديات متزايدة في الحفاظ على مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي وسط تغير احتياجات العملاء، واشتداد حدة المنافسة، وتطور آليات البيع والتوزيع وفي هذا السياق، تبرز استراتيجيات المبيعات كأحد العوامل الحيوية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي أو إعاقته، وذلك بحسب مدى ملائمة تلك الاستراتيجيات لطبيعة السوق، وفهم المؤسسة لسلوك المستهلك، وقدرتها على التكيف مع التحولات التسويقية ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين استراتيجيات المبيعات وفعالية الأداء التنظيمي محل جدل وتباين في الأدبيات، إذ أن بعض الشركات التي تطبق خطأً بيعية حديثة لا تحقق النتائج المتوقعة، بينما قد تتجح شركات أخرى تعتمد على استراتيجيات تقليدية في تحقيق أداء مستقر ومرضي هذا التناقض يدفع للتساؤل حول مدى فاعلية استراتيجيات المبيعات فعلياً، وما إذا كانت كافية لوحدها لرفع كفاءة الأداء المؤسسي.

كما أن طبيعة صناعة الأسمنت في السعودية تمثل نموذجاً مختلفاً عن بقية القطاعات، نظراً لاعتمادها الكبير على العطاءات الحكومية والمشاريع الكبرى، بالإضافة إلى حساسية السعر وتقلب الطلب الموسمي وبالتالي، فإن دراسة أثر استراتيجيات المبيعات في مثل هذا النوع من الصناعات تأخذ بعداً تطبيقياً عميقاً قد يختلف عن نتائج الدراسات التي أجريت في قطاعات خدمية أو استهلاكية وانطلاقاً من هذه الإشكالية، يبرز التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة: ما أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية بارزة من كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين استراتيجيات المبيعات والأداء التنظيمي، لا سيما في السياقات الصناعية مثل قطاع الأسمنت، وهو قطاع لم يحظَ بما يكفي من التحليل الأكاديمي المقارن في هذا الجانب تحديداً فمعظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات الخدمات أو التجارة بالتجزئة، مما يجعل هذه الدراسة مساهمة نوعية في تطوير الإطار النظري والبحثي حول فاعلية الاستراتيجيات البيعية في البيئات الإنتاجية الصناعية كما تعزز هذه الدراسة الفهم النظري للباحثين والدارسين في مجال الإدارة والتسويق من خلال تناولها لعناصر الاستراتيجية البيعية (مثل استراتيجيات الأسعار، وتوزيع المنتجات، وتوجيه القوة البيعية)

وربطها بأبعاد الأداء التنظيمي مثل الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، والربحية هذا الربط يوفر نموذجاً تطبيقياً يمكن أن يُبنى عليه في دراسات مستقبلية تعتمد مناهج كمية أو نوعية لفحص الفرضيات ذات الصلة.

وإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تعزز من الأدبيات المتعلقة بالتكامل بين مفاهيم إدارة التسويق وإدارة الأداء، من خلال تحليل كيفية مساهمة الممارسات البيعية المتقدمة في دعم الرؤية التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية على المدى القصير والطويل فهي تفتح المجال أمام الباحثين لإعادة النظر في جدوى بعض الممارسات البيعية التقليدية، وللتحقق من مدى صلاحية نماذج واستراتيجيات البيع العالمية عند تطبيقها في سياق السوق السعودي المحلي، ما يثري النقاش العلمي ويزيد من تعددية الرؤى في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية

من الناحية العملية، تسهم هذه الدراسة في تقديم قيمة مضافة لصناع القرار ومديري المبيعات في المؤسسات الصناعية، خصوصاً في الشركات الكبرى مثل شركات الأسمنت التي تواجه تحديات مستمرة في التوزيع والتسعير وإدارة العلاقات مع العملاء والمقاولين إذ تقدم الدراسة تحليلاً واقعياً لمدى فعالية استراتيجيات المبيعات المتبعة، وتُساعد على تقييم الأداء التنظيمي المرتبط بها، وبالتالي تتيح لإدارة الشركة المعنية فرصاً لتطوير خططها البيعية وتحديث أساليب العمل بما يتناسب مع تطورات السوق المحلي والإقليمي كما تساعد نتائج الدراسة في إعادة هيكلة آليات التحفيز والرقابة وتوزيع الجهود البيعية بين الفرق المختلفة، بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية المتاحة.

كما أن هذه الدراسة توفر أدوات تقييم واضحة ونتائج قابلة للقياس يمكن أن تُستخدم في إعداد مؤشرات أداء بيعية (KPIs) مرتبطة بالنتائج التنظيمية بشكل مباشر، مما يسهم في بناء نظام إداري أكثر كفاءة ومرونة ويمكن للشركات الصناعية المشابهة الاستفادة من التوصيات المقترحة لتحديد الثغرات في استراتيجياتها البيعية الحالية، والعمل على تحسين مستوى التفاعل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى، خصوصاً المالية والإنتاج، مما يعزز من مفهوم التكامل التنظيمي ويدعم جهود الشركات نحو التحول المؤسسي وزيادة الحصة السوقية وتحقيق النمو المستدام في بيئة اقتصادية متغيرة.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس والمحموري لهذا البحث يتمثل في: محاولة تحليل مدى تأثير استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- (١) بيان أثر استراتيجية التسعير على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية.
- (٢) بيان أثر استراتيجية الترويج على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية.
- (٣) بيان أثر استراتيجية قنوات التوزيع على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية.

تساؤلات الدراسة:

"ما مدى تأثير استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية؟"، ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- (١) ما أثر استراتيجية التسعير على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية؟
- (٢) ما أثر استراتيجية الترويج على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية؟
- (٣) ما أثر استراتيجية قنوات التوزيع على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التسعير على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الترويج على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التوزيع على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

في هذا البحث تم الاعتماد على نظرية الأنظمة العامة (General Systems Theory) كنظرية علمية مركزية تفسر العلاقة بين المدخلات والعمليات والمخرجات داخل التنظيم، مع التركيز على الدور الذي تلعبه استراتيجيات المبيعات بوصفها آليات تشغيلية تؤثر على جودة الأداء التنظيمي وتُعد نظرية الأنظمة من النظريات الإدارية الشاملة التي تتيح للباحث فهماً أوسع لكيفية تفاعل مكونات المنظمة مع بعضها، وكيف تسهم الاستراتيجيات في تعزيز التكامل وتحقيق الكفاءة في الأداء.

تقوم نظرية الأنظمة على أساس اعتبار المنظمة "نظاماً مفتوحاً" يتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية، ويعتمد في استقراره وفاعليته على حسن إدارة موارده الداخلية ومهاراته التكيفية وبناءً عليه، فإن استراتيجيات المبيعات تمثل مكوناً من مكونات "العمليات الداخلية" التي تؤدي إلى مخرجات تنظيمية قابلة للقياس مثل الربحية، رضا العملاء، والحصة السوقية وكلما كانت هذه العمليات منظمة ومرتبطة بأهداف واضحة، انعكس ذلك إيجاباً على الأداء العام. (خليل، ٢٠٢٣، ٥٣٥)

تتنظر النظرية أيضاً إلى "المدخلات" باعتبارها المواد الخام أو الموارد البشرية أو المعرفة السوقية التي تستند إليها استراتيجيات البيع، بينما تمثل "المخرجات" النتائج النهائية للأنشطة التنظيمية كالإيرادات ومستوى رضا العملاء هنا، يظهر دور استراتيجيات المبيعات كمحول رئيسي للمدخلات إلى مخرجات ذات قيمة، ويكمن التحليل في تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المطبقة في الشركة فعالة بما يكفي لتحقيق ذلك التحول بكفاءة. (دحمان، ٢٠٢٣، ٥٠٧)

وتعتمد النظرية كذلك على فكرة "التغذية الراجعة" (Feedback) كأداة لضبط وتعديل الاستراتيجيات داخل النظام التنظيمي فعندما تُطبق استراتيجيات بيع محددة ويتم قياس أثرها على الأداء، فإن المعلومات الناتجة تُستخدم لإعادة ضبط هذه الاستراتيجيات وتطويرها بما يتلاءم مع تغيرات البيئة وهذا الجانب من النظرية هو ما يجعلها ديناميكية ومرنة، ويساعد المديرين على التعلم المستمر من نتائج الأداء السابق.

ما يُميز هذه النظرية أيضاً أنها تأخذ بعين الاعتبار "العلاقات البينية" بين وحدات المنظمة، أي كيف تؤثر استراتيجيات البيع في إدارة الإنتاج أو المالية أو العلاقات العامة فنجاح الاستراتيجية البيعية لا

يتوقف على قسم المبيعات فقط، بل يعتمد على مدى التعاون والتكامل بين كل الأقسام لتحقيق النتيجة المرجوة وهذا التداخل يعكس الطبيعة التفاعلية للنظام التنظيمي بأكمله.

وفي إطار الشركة المدروسة، وهي شركة الأسمنت السعودي، فإن اعتماد استراتيجية بيعية فعالة يتطلب تنسيقاً بين إدارة المبيعات وإدارات أخرى كالإنتاج والخدمات اللوجستية والمشتريات، لضمان تلبية الطلبات في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة هذا التفاعل هو أحد مظاهر تطبيق نظرية الأنظمة التي تربط بين الأداء البيعي وفاعلية الأداء العام. (دحمانى، ٢٠٢٣، ٥٠٧)

تُفسر هذه النظرية أيضاً التأثيرات الخارجية مثل المنافسة، التشريعات الحكومية، وتقلبات السوق، بوصفها "مدخلات بيئية" تؤثر على النظام الداخلي للمنظمة وبالتالي فإن استجابة الشركة لهذه المدخلات من خلال تطوير استراتيجيات البيع هو مظهر من مظاهر مرونتها التنظيمية، والتي تُعد أحد مؤشرات الأداء الناجح وفقاً للنظرية.

وتتيح النظرية أيضاً إمكانية تحليل الاستراتيجية البيعية من منظور التوازن بين "المخرجات القصيرة الأجل" مثل حجم المبيعات و"المخرجات الطويلة الأجل" مثل ولاء العملاء وسمعة الشركة فاستراتيجية قد تحقق ربحاً سريعاً لكنها تضر بثقة العميل، وبالتالي تضعف الأداء المستقبلي وهنا تساعد نظرية الأنظمة على فهم هذا التوازن وتحسينه. (زعيمي، ٢٠١٩، ٣٨٣)

كما تعتمد النظرية على ما يُسمى بـ"الترابط الوظيفي"، أي أن أي خلل في تطبيق استراتيجية المبيعات قد يؤثر سلباً على باقي أجزاء النظام فإذا كانت هناك فجوة في تحليل السوق، أو ضعف في تدريب مندوبي المبيعات، فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى تراجع الأداء التنظيمي ككل وهذا يعزز أهمية النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة.

ويمكن استخدام النظرية كأداة لتقييم الفعالية، من خلال مقارنة مخرجات النظام بالمخطط له فإذا كانت الاستراتيجية البيعية تهدف إلى رفع الحصة السوقية بنسبة ١٠٪ خلال ربع سنة ولم تحقق سوى ٣٪، فهذا يبدأ التحليل النقدي لسلوك النظام ومكوناته، وتحديد نقاط الضعف في التفاعل بين الموارد والاستراتيجيات. (زيداني، ٢٠٢١، ٦٥)

النظرية أيضاً تعزز مفهوم "المواءمة الاستراتيجية" بين قدرات المنظمة ومتطلبات السوق فإذا لم تكن هناك مواءمة بين الاستراتيجية البيعية والطلب الحقيقي، فإن الأداء سيتأثر سلباً وهذا يتطلب من المديرين فهم النظام ككل، لا كأجزاء منفصلة، والعمل على تطوير الاستراتيجية بما يتناسب مع البيئة.

أخيراً، فإن اختيار هذه النظرية يُعد مناسباً لطبيعة الدراسة التطبيقية، حيث تُمكن الباحث من تتبع كيفية تأثير المتغير المستقل (استراتيجية المبيعات) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي) من خلال نظام مترابط يُمكن من قياس العلاقات السببية، مع إمكانية إدراج متغيرات وسيطة مثل رضا العملاء أو كفاءة الموظفين كمكونات داعمة داخل النموذج النظري المستخدم. (سالم، ٢٠٢١، ١٠٠)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الثاني من البحث الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع "أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الأسمنت السعودي"، إذ يشكل هذا الفصل حجر الأساس الذي يُبنى عليه الفهم العلمي المتين للعلاقة بين متغيري الدراسة ويأتي هذا الإطار انطلاقاً من حاجة البحث إلى تأصيل المفاهيم النظرية ذات العلاقة، وتحديد الأطر المفاهيمية والمنهجية التي تُمكن من فهم دور الاستراتيجيات البيعية في تحسين الأداء التنظيمي من منظور علمي ففي ظل المنافسة السوقية المتزايدة، أصبحت استراتيجيات المبيعات أحد المفاتيح الحاسمة في تحديد مواقع المؤسسات في السوق، وبالتالي لا يمكن عزلها عن محاور التميز المؤسسي الأخرى كالإنتاج، وخدمة العملاء، والتسويق، وهو ما يحتم تحليلها من منطلق نظري شامل.

ينقسم هذا الفصل إلى محورين رئيسيين: الأول يعرض الإطار النظري الذي يتضمن المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من استراتيجيات المبيعات والأداء التنظيمي، مع توضيح العلاقة المتبادلة بينهما من خلال النموذج النظري المعتمد في البحث ويتضمن هذا الجزء تعريفاً مفصلاً باستراتيجيات البيع، وأهم أنواعها، ومراحلها، والعوامل المؤثرة في نجاحها، كما يتناول مفهوم الأداء التنظيمي من حيث عناصره ومؤثراته وأبعاده الأساسية ويستند هذا العرض إلى نظريات علمية وإدارية متعددة، من أبرزها "نظرية الأنظمة العامة"، التي تم اعتمادها كأساس علمي لتفسير العلاقة بين المتغيرات، ولفهم كيفية تفاعل استراتيجيات البيع كمدخلات تنظيمية تؤثر في مخرجات المؤسسة.

أما المحور الثاني من الفصل فيتعلق بالدراسات السابقة التي ناقشت موضوع البحث، سواء تلك التي ركزت على أثر استراتيجيات البيع على الأداء بوجه عام، أو الدراسات التي استهدفت قطاعات إنتاجية وخدمية مشابهة لحالة الدراسة التطبيقية (شركة الأسمنت السعودي) وتمثل مراجعة هذه الدراسات أداة علمية لإبراز ما تحقق من نتائج لدى باحثين سابقين، واستعراض الفجوات المعرفية أو التباينات المنهجية، الأمر الذي يعزز مصداقية وأصالة هذا البحث كما تتيح هذه الدراسات للباحث التعرف على أنسب الأدوات المنهجية المستخدمة، وتوظيف نتائجها في تفسير الظاهرة موضوع الدراسة الحالية، مع بيان أوجه التشابه والاختلاف، وحدود الاستفادة منها في الإطار السعودي المعاصر.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

أجرت الباحثة إبراهيم، مي مصطفى سليمان في عام ٢٠١٨ دراسة بعنوان "أثر الاستراتيجيات الترويجية في تنمية المبيعات: بالتطبيق على شركة النيل الكبرى لعمليات البترول"، هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاستراتيجيات الترويجية المختلفة في تنشيط وتحفيز المبيعات داخل قطاع البترول، وبشكل خاص داخل شركة النيل الكبرى، التي تمثل واحدة من أبرز شركات هذا القطاع اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات الترويجية والمبيعات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي قسم التسويق والمبيعات في الشركة، وتم استخدام عينة عشوائية بسيطة لضمان التمثيل الموضوعي للعينة، بينما كانت أداة الدراسة هي الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة كشفت النتائج أن الإعلان، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة كانت جميعها مؤثرات جوهرية على زيادة نسبة المبيعات في الشركة، وأن عدم التكامل بين عناصر الترويج يؤدي إلى نتائج ضعيفة أما التوصيات فقد ركزت على ضرورة بناء استراتيجية ترويجية متكاملة تراعي طبيعة السوق المستهدف، وتدريب العاملين على مهارات التواصل والإقناع، مع تعزيز الميزانية المخصصة للترويج لضمان نتائج فعالة على المدى الطويل.

قدمت الباحثة أمين، نهلة أحمد علي في عام ٢٠٢٣ دراسة بعنوان "أثر استراتيجيات التسويق على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة شركات دال للصناعات الغذائية" حيث استهدفت الدراسة الكشف عن الكيفية التي تسهم بها استراتيجيات التسويق المختلفة، مثل استراتيجية المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج، في بناء ميزة تنافسية مستدامة في سوق الصناعات الغذائية الذي يتسم بالمنافسة الشديدة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي الإدارة التسويقية بشركات دال، وتم اختيار عينة قصدية من الموظفين الإداريين والفنيين الذين يمتلكون معرفة مباشرة بالخطط التسويقية لجمع البيانات تم استخدام استبيان مغلق يتناول أبعاد الاستراتيجيات التسويقية ومستوى الميزة التنافسية المحققة أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الاستراتيجيات التسويقية المدروسة وبين تحقيق تفوق تنافسي واضح في السوق، خصوصاً عند استخدام أدوات التسويق الرقمي وأوصت الباحثة بضرورة التركيز على التطوير المستمر في الاستراتيجية الترويجية والتسويقية، وربطها برؤية الشركة طويلة المدى، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لدعم اتخاذ القرار وتحليل السوق.

أما الباحث البشير، عصام الدين أحمد عبد الله، فقد أنجز في عام ٢٠٢٠ رسالة ماجستير بعنوان "دور الاتصالات في التسويق وزيادة المبيعات: دراسة لشركة الكوكا كولا في الفترة ٢٠١٥-٢٠١٩" بجامعة النيلين، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنشطة الاتصال التسويقي وزيادة نسبة المبيعات في واحدة من أكبر شركات المشروبات الغازية في العالم استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، وركز في مجتمعه دراسته على موظفي قسم التسويق والاتصال في الشركة، بالإضافة إلى عينة من العملاء المستهلكين للمنتج، بينما تم استخدام الاستبيان والمقابلات شبه المنظمة كأدوات رئيسية لجمع البيانات أظهرت النتائج أن الاتصال الفعال عبر الحملات الدعائية، والرعاية الرياضية، والتسويق عبر المؤثرين، ساهم بشكل مباشر في تحفيز الطلب وزيادة ولاء العملاء، كما أشار إلى أن ضعف قنوات الاتصال الداخلية بين الإدارات ينعكس سلباً على سرعة الإنجاز أما أهم التوصيات، فشملت ضرورة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتعزيز قنوات الاتصال، وتكثيف الحملات التسويقية القائمة على تحليل بيانات المستهلكين، وتطوير آليات التغذية الراجعة لضمان تفاعل العميل المستمر مع العلامة التجارية.

في دراسة الباحثة الجنيدي، رانه مزيد التي أجريت عام ٢٠٢٠ بعنوان "أثر أدوات التسويق على أداء المبيعات في قطاع البنوك في الأردن"، تناولت الباحثة العلاقة بين أدوات المزيج التسويقي وأثرها في تحسين أداء المبيعات لدى البنوك الأردنية، حيث سعت إلى التعرف على مدى مساهمة أدوات مثل الترويج، المنتج، السعر، والمكان في تحقيق نتائج بيعية فعالة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي عام، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في الأقسام التسويقية لعدد من البنوك الأردنية الكبرى، وتم تحديد عينة ميسرة تمثلت في موظفي التسويق والمبيعات استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليلها وأظهرت النتائج أن أدوات التسويق وخاصة الترويج وتقديم الخدمات المصرفية الحديثة تمثل عاملاً حاسماً في تحسين أداء المبيعات، كما كشفت أن الأداء التسويقي للبنوك يعتمد بدرجة كبيرة على تحديث المنتجات البنكية وتطوير العلاقة مع العملاء وتوصي الدراسة بضرورة اعتماد البنوك على خطة تسويقية متكاملة ومبنية على تحليل دقيق لاحتياجات السوق، كما أكدت على أهمية تدريب فرق التسويق لرفع كفاءتهم المهنية.

أما الباحث سليطين، فاطر فقد أجرى عام ٢٠٢٤ دراسة ميدانية بعنوان "تأثير استراتيجية الترويج على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في الشركات السورية للصناعات البلاستيكية"، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الترويج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي على الأداء التسويقي للشركات العاملة في الصناعات البلاستيكية، مع التركيز على فعالية الحملات الدعائية، والخصومات، وعروض العلاقات

العامّة اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة مديري وموظفي أقسام التسويق في الشركات السورية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية لجمع البيانات، استخدم الباحث استبياناً مفصلاً مكوناً من عدة محاور وأظهرت النتائج أن الترويج كان له تأثير مباشر وموجب على تحسين الأداء التسويقي، خاصة في الشركات التي تعتمد على استراتيجيات مبتكرة تعتمد على معرفة دقيقة بالجمهور المستهدف وأوصى الباحث بتوظيف وسائل الإعلام الرقمي بشكل أكبر، وتحديث الأدوات الترويجية لتناسب المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والاهتمام برفع الوعي بالعلامة التجارية.

كما تناولت الباحثة الشاهين، أماني عبد الله سالم في عام ٢٠٢٣ موضوع "أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي"، وهدفت من خلالها إلى تحليل الدور الذي تلعبه استراتيجيات توظيف رأس المال البشري والمعرفي في دعم الأداء المؤسسي، وذلك من خلال الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على النمذجة الإحصائية، وضم مجتمع الدراسة موظفي إحدى المؤسسات الخدمية الحكومية في الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية منتظمة من الموظفين الإداريين والتنفيذيين لجمع البيانات، استخدمت الباحثة استبياناً علمياً مقنناً ومقابلات شبه موجهة وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي كبير لاستراتيجيات رأس المال الفكري على تميز الأداء، يتعزز بشكل أكبر عند وجود بيئة تنظيمية محفزة للإبداع كما أوصت الدراسة بضرورة دمج التفكير الإبداعي في عمليات اتخاذ القرار، وتحفيز الموظفين على الابتكار من خلال برامج تدريبية وتشجيعية، إلى جانب إنشاء وحدات داخل المؤسسات تُعنى بتطوير رأس المال المعرفي.

في دراسة الباحث عبدالرحمان، سويس طه التي نُشرت عام ٢٠٢٢ بعنوان "ضبط الجودة ودوره في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة TOTAL بالجلفة"، سعى الباحث إلى تحليل كيف يمكن لتطبيق نظام ضبط الجودة أن يؤثر على تطوير الأداء التسويقي داخل المؤسسات الصناعية وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة إشكالية الدراسة، حيث شمل مجتمع الدراسة العاملين الإداريين والتقنيين في مؤسسة توتال بولاية الجلفة الجزائرية، وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في الأقسام المعنية بالإنتاج والتسويق والجودة اعتمدت الدراسة على استبيان يحتوي على محاور خاصة بضبط الجودة ومؤشرات الأداء التسويقي، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وأظهرت النتائج أن تطبيق أدوات الجودة مثل التحسين المستمر، وتدقيق العمليات، والتحكم في العيوب كان لها تأثير كبير ومباشر في رفع فعالية الحملات التسويقية وتحقيق رضا العملاء وأوصت الدراسة

بضرورة دمج فرق التسويق مع فرق الجودة، وتكثيف الدورات التدريبية للعاملين على مبادئ الجودة الشاملة، وأهمية المتابعة المستمرة لملاحظات العملاء لتطوير المنتجات والخدمات.

أما الباحثة مرسال، منى النيل مصطفى فقد ناقشت في دراستها المنشورة عام ٢٠١٩ بعنوان "أثر الاستراتيجيات الترويجية على سلوك المستهلك: دراسة حالة شركة أميفارما للصناعات الدوائية - الخرطوم"، العلاقة بين الحملات الترويجية التي تعتمد عليها الشركات وتأثيرها على القرارات الشرائية للمستهلكين هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى فعالية الإعلان والعينات المجانية والتخفيضات في التأثير على دوافع وسلوك المستهلك في قطاع الصناعات الدوائية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة عملاء شركة أميفارما في مدينة الخرطوم، وتم تحديد عينة عشوائية من المستهلكين في الصيدليات ونقاط البيع وتم الاعتماد على استبيان مفصل لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات الترويجية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية وزيادة الولاء لها، خاصة إذا تم تصميمها بطريقة تلبي الحاجات الطبية وتخاطب العاطفة والعقل لدى المستهلك وأوصت الدراسة بضرورة تصميم خطط ترويجية تستهدف شرائح مختلفة من العملاء، واستخدام وسائل الإعلام الحديثة في التوعية بالمنتج.

تناول الباحث هذلي، فواز في دراسته المنشورة سنة ٢٠٢١ تحت عنوان "ضبط جودة المنتجات كاستراتيجية داعمة لاستدامة وزيادة مبيعات مصنع البلاط عطابي وشوبار بالمسيلة"، الكيفية التي تؤثر بها أنظمة الجودة الصارمة على استمرارية المبيعات وتحقيق الاستدامة التسويقية هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين جودة المنتجات والتحسين المستمر في خطوط الإنتاج من جهة، وبين ثقة العملاء وتكرار الشراء من جهة أخرى اتبع الباحث المنهج الوصفي الميداني، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المصنع والعملاء الرئيسيين، واختيرت عينة قصدية شملت مدير الجودة ومدير المبيعات وعدد من العملاء استخدم الباحث الاستبيان والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات وكشفت النتائج عن وجود ارتباط قوي بين جودة المنتج واستقرار المبيعات، وأشارت إلى أن الجودة كانت من أبرز عناصر التفوق التنافسي للمصنع وأوصى الباحث بضرورة تعزيز أنظمة الجودة بالتكامل مع حملات التسويق، وتكثيف الفحوصات الدورية للمنتجات، والاهتمام بتدريب العاملين على طرق الكشف المبكر عن العيوب.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Olorunleke & Eniola 2020) هدفت إلى تحليل تأثير استراتيجيات التسويق على أداء المنظمات، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق مختلف استراتيجيات التسويق ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية ركز البحث على دور الممارسات التسويقية في تحسين الحصة السوقية، وتعزيز ولاء العملاء، وزيادة الربحية في بيئات الأعمال التنافسية اعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال جمع البيانات من مجموعة من الشركات عبر استبيانات موجهة لقياس فعالية استراتيجيات التسويق المختلفة تضمنت المتغيرات المستقلة استراتيجيات التسعير، الترويج، التوزيع، واستراتيجيات المنتج، بينما تم قياس الأداء التنظيمي من خلال مؤشرات مثل العائد على الاستثمار، رضا العملاء، والنمو في المبيعات تم تحليل البيانات باستخدام نماذج إحصائية لاختبار العلاقة بين هذه المتغيرات أظهرت النتائج أن استراتيجيات التسويق تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء التنظيمي، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات تسويقية متكاملة تحقق مستويات أعلى من المبيعات، وزيادة في ولاء العملاء، وتحسناً في الحصة السوقية مقارنة بالمؤسسات التي لا تستثمر في تسويق منتجاتها بشكل فعال كما أكدت الدراسة أن استراتيجيات الترويج والابتكار في تطوير المنتجات تلعب دوراً حاسماً في تحسين تنافسية الشركات وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات تسويق متكاملة قائمة على دراسة احتياجات العملاء وتحليل توجهات السوق، مع التركيز على التحول الرقمي في العمليات التسويقية، وأهمية الاستثمار في البحث والتطوير لتقديم منتجات وخدمات تلبي تطلعات المستهلكين، وتعزيز قنوات التوزيع الرقمية لضمان الوصول إلى شرائح واسعة من السوق.

دراسة بعنوان "Descriptive Insight on the Impact of Sales Organisation"

دراسة (2023)) هدفت إلى تحليل تأثير تنظيم المبيعات على الأداء المؤسسي، مع التركيز على دور الهيكل التنظيمية في تحسين كفاءة عمليات البيع وتعزيز رضا العملاء نظرت الدراسة إلى تنظيم المبيعات كعنصر أساسي في تحقيق أهداف الشركات، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، وزيادة الإيرادات، واستدامة العلاقات مع العملاء اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم جمع البيانات من مؤسسات تجارية مختلفة باستخدام استبيانات ومقابلات مع مديري المبيعات وفرق العمل كما تم تحليل العلاقة بين أساليب تنظيم المبيعات ومستويات الأداء من خلال دراسة العوامل المؤثرة، مثل تقسيم السوق، إدارة فرق المبيعات، واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة عمليات البيع أظهرت النتائج أن تنظيم المبيعات الفعال يعزز كفاءة العمليات البيعية من خلال تحسين التنسيق بين الفرق، وتحديد استراتيجيات

تسويقية أكثر دقة، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم كما أشارت الدراسة إلى أن الشركات التي تعتمد على أساليب تنظيم مبيعات متطورة، مثل التحليل القائم على البيانات واستخدام التكنولوجيا في إدارة العملاء، تحقق معدلات نمو أعلى في المبيعات مقارنة بالشركات التي لا تولي اهتماماً كافياً لتنظيم عملياتها البيعية وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لنماذج تنظيم مبيعات مرنة تتكيف مع التغيرات في السوق، مع التركيز على الاستثمار في تدريب فرق المبيعات واستخدام الأدوات الرقمية لتعزيز الكفاءة، وتطوير استراتيجيات تواصل فعالة بين فرق المبيعات والإدارات الأخرى لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر انسجاماً.

دراسة (Redjeki, Fauzi, & Priadana 2021) سعت إلى تحليل تأثير تنفيذ استراتيجيات التسويق والمبيعات المناسبة على تحسين أداء الشركات وزيادة الأرباح، حيث يُعتبر التسويق الفعال عاملاً رئيسياً في تعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة الأعمال في الأسواق الديناميكية اعتمدت الدراسة على منهج كمي ونوعي من خلال تحليل بيانات الشركات التي تبنت استراتيجيات تسويقية ومبيعات حديثة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن التسويق كما تم تقييم تأثير التسويق الرقمي، استراتيجيات التسعير، وأدوات إدارة العملاء على الأداء العام للشركات أظهرت النتائج أن تنفيذ استراتيجيات تسويق متكاملة، مثل تحسين استهداف العملاء، تبني استراتيجيات تسعير مرنة، والاستفادة من الأدوات الرقمية، ساهم بشكل ملحوظ في تحسين المبيعات وزيادة الأرباح كما أكدت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات ترويجية قائمة على تحليل البيانات وتحسين تجربة العملاء تحقق أداءً مالياً أقوى مقارنةً بالمنافسين الذين لا يتبنون هذه الأساليب وأوصت الدراسة بضرورة تكامل استراتيجيات التسويق والمبيعات مع الأهداف العامة للشركة، مع التركيز على الاستثمار في التسويق الرقمي وتعزيز قدرات فرق المبيعات من خلال التدريب المستمر كما شددت على أهمية استخدام التحليلات البيانية لاتخاذ قرارات تسويقية أكثر دقة وتعزيز رضا العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق نمو مستدام في الإيرادات والأرباح.

دراسة (Alqahtani 2020) هدفت إلى استكشاف أثر استراتيجيات التسويق على تحسين الأداء التنظيمي في بيئات العمل بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الأنشطة التسويقية المختلفة وبين مكونات الأداء الإداري والمالي للمؤسسات استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة من الموظفين العاملين في مؤسسات تجارية وصناعية في المملكة شملت أدوات الدراسة مجموعة من الأسئلة التي تقيس مدى اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تسويقية

مثل تسويق العلاقات، والتسويق الرقمي، واستراتيجيات السوق المستهدف، وتأثير هذه الاستراتيجيات على مؤشرات الأداء مثل رضا العملاء، وزيادة الحصة السوقية، والربحية أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تنفيذ استراتيجيات تسويق فعالة وبين تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي، كما تبين أن استخدام التكنولوجيا والتسويق الرقمي كان له دور بارز في تعزيز العلاقة مع العملاء وتوسيع قاعدة السوق وأوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد المؤسسات على استراتيجيات تسويق متجددة ومبنية على تحليل دقيق للسوق واحتياجات العملاء، مع تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا التسويقية وتطوير فرق التسويق مهنيًا لضمان مواكبة الجهود التسويقية مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

دراسة (Samuel & Chimezie 2020) سعت إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات المبيعات والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات النيجيرية، وذلك في ظل التنافس الحاد في السوق وضرورة الابتكار المستمر في أساليب البيع استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا على استبيان تم توزيعه على موظفين ومديري المبيعات في شركات الاتصالات، بهدف تقييم أثر مكونات استراتيجيات المبيعات مثل التدريب، الحوافز، إدارة علاقات العملاء، وتطوير قنوات البيع على الأداء التنظيمي من حيث رضا العملاء، وحجم المبيعات، واستقرار القوى العاملة كشفت نتائج الدراسة أن استراتيجيات المبيعات المدروسة لها تأثير واضح وإيجابي على الأداء المؤسسي، حيث تبين أن الحوافز الفعالة، والتدريب المستمر، والتحول الرقمي في عمليات البيع تُعد من العوامل الحاسمة في تحقيق نتائج إيجابية ورفع إنتاجية الموظفين كما أبرزت النتائج أن العلاقة مع العملاء وجودة الخدمة تلعب دوراً محورياً في تحسين مؤشرات الأداء العام وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات بيع تستند إلى البيانات والتحليلات، وتوفير بيئة محفزة لبائعي الخط الأمامي، مع ضرورة الاستثمار في نظم إدارة علاقات العملاء التي تتيح تتبع سلوك المستهلك وتعزيز التفاعل المستمر معه.

دراسة (Selvakumar & Naachimuthu 2018) هدفت إلى تقييم فاعلية استراتيجيات المبيعات في تعزيز الأداء المؤسسي في قطاع التصنيع، وذلك من خلال دراسة حالة لمؤسسة صناعية كبرى في الهند استخدم الباحثان المنهج التجريبي من خلال تحليل مقارن بين مراحل مختلفة لتطبيق استراتيجيات المبيعات وقياس الأثر الناتج عنها على الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة اعتمدت الدراسة على استبيان تفصيلي ومقابلات شبه منظمة مع مديري المبيعات والتسويق، وشملت العينة مجموعة من موظفي الإدارة العليا والوسطى أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي للمبيعات، وتوزيع الأدوار بشكل واضح، واستخدام تقنيات البيع الحديثة، أسهم بشكل مباشر في تحسين إنتاجية المؤسسة، وتحقيق

أهداف المبيعات الفصلية والسنوية، إلى جانب تحسين صورة الشركة في السوق كما خلصت الدراسة إلى أن التحفيز الفعال للعاملين، وتبني ممارسات إدارة أداء فرق المبيعات، وتوظيف الأدوات الرقمية مثل برمجيات تتبع العملاء، تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء وزيادة نسبة الإغلاق في عمليات البيع وأوصى الباحثان بضرورة تدريب فرق المبيعات على تقنيات التواصل الفعال، والتسويق التحليلي، وتطوير القدرات الاستراتيجية لدى مديري المبيعات لضمان تحقيق نتائج مستدامة، وربط أهداف المبيعات بالأهداف العامة للمؤسسة لضمان التناسق والتناغم الإداري.

دراسة (2021) Bayad Ali & Kofand Anwar سعت إلى تحليل الأثر المتبادل بين تطبيق استراتيجيات المبيعات وتحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي، وذلك في ضوء التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، واشتداد المنافسة بين الشركات، خصوصاً في الأسواق الناشئة تناولت الدراسة بشكل أساسي دور كل من تخطيط المبيعات، التدريب والتأهيل، نظام الحوافز، والتكنولوجيا البيعية في التأثير على الأداء من حيث تحقيق الأهداف البيعية، زيادة الإيرادات، وتحسين رضا العملاء وقد اعتمد الباحثان على المنهج الكمي، مستخدمين استبياناً موجهاً إلى موظفين في شركات تجارية متنوعة شملت العينة مستويات إدارية مختلفة، ما أتاح رصدًا شاملاً لمستوى تطبيق استراتيجيات البيع وتأثيرها المباشر وغير المباشر على أداء المنظمة أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين وضوح استراتيجية البيع وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة في أداء الفرق البيعية والإدارات العليا، كما بينت أن الاستثمار في التدريب الدوري، وتطوير نظم الحوافز المبنية على الأداء، يساعد في تحفيز الموظفين وتحقيق التوازن بين الأهداف البيعية والرضا الوظيفي كما أظهرت الدراسة أن دمج الأدوات التكنولوجية مثل أنظمة CRM وبرامج التنبؤ بالمبيعات ساعد الشركات على تحسين دقة الخطط البيعية والتنبؤ بالإيرادات بدقة أكبر وأوصى الباحثان بأهمية تطوير استراتيجيات المبيعات بصورة ديناميكية تتلاءم مع احتياجات السوق والتغيرات السريعة في تفضيلات العملاء، إلى جانب تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون بين الفرق البيعية والإدارات الأخرى لضمان تحقيق نتائج مستدامة ومتكاملة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

تتشترك أغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات التسويقية المختلفة، كما في دراسة إبراهيم (٢٠١٨) ودراسة أمين (٢٠٢٣) والجندي (٢٠٢٠) ويظهر هذا التوجه اتفاق الباحثين على أن البيانات الكمية والتحليل الإحصائي يوفران صورة موضوعية لقياس أثر الاستراتيجيات التسويقية والمبيعات على الأداء المؤسسي.

كذلك اتفقت الدراسات في كون المجتمع والعينة الأساسية للدراسة يتكون من موظفي إدارات التسويق والمبيعات في المؤسسات أو العملاء، ما يدل على وعي الباحثين بأهمية استطلاع آراء الفاعلين المباشرين في تنفيذ الخطط التسويقية أو المتأثرين بها كما في دراسة البشير (٢٠٢٠) وسليطين (٢٠٢٤) ومرسال (٢٠١٩)، الذين استهدفوا موظفي الشركات أو عملاءها ممن لهم ارتباط مباشر بسلوك الشراء والتسويق.

تشابهت الدراسات في النتائج العامة التي خلصت إليها، إذ أجمعت على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الاستراتيجيات الترويجية أو التسويقية وارتفاع الأداء التسويقي أو المؤسسي، كما لاحظنا في دراسات أمين (٢٠٢٣)، وعبدالرحمان (٢٠٢٢)، وRedjeki وآخرون (٢٠٢١)، مما يعكس اتفاقاً نظرياً وميدانياً على فعالية هذه الممارسات في تحسين المؤشرات المؤسسية.

كما أن هناك تقارباً واضحاً في أدوات الدراسة بين غالبية الباحثين، إذ كانت الاستبيانات الأداة الأكثر استخداماً لجمع البيانات الكمية، كما هو ظاهر في معظم الرسائل والدراسات التطبيقية، ومنها دراسات الشاهين (٢٠٢٣)، هذلي (٢٠٢١)، وOlorunleke & Eniola (2020)، ما يظهر اعتماداً على الأساليب المضمونة لجمع معلومات واسعة من العينة المستهدفة.

أخيراً، فإن معظم الدراسات السابقة أوصت بدمج التكنولوجيا الرقمية في التسويق، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين أدوات المزيج التسويقي المختلفة لتحقيق أداء مستدام، وهي توصية مشتركة وردت في دراسات أمين (٢٠٢٣)، ويوسف (٢٠٢٤)، وAlqahtani (2020)، مما يعكس انسجام الرؤى حول أهمية التكنولوجيا والإبداع في تعزيز فعالية الاستراتيجيات التسويقية.

أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسات في طبيعة المجال التطبيقي الذي تناولته، فبينما ركزت دراسة إبراهيم (٢٠١٨) على قطاع البترول، ودراسة مرسال (٢٠١٩) على الصناعات الدوائية، اختارت دراسة الشاهين (٢٠٢٣)

أن تتناول قطاع المؤسسات الخدمية الحكومية من منظور رأس المال الفكري، وهو ما يعكس تبايناً في البيئة التنظيمية والقطاعية التي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية وبالتالي على نتائج الدراسة وعمومية التوصيات.

كما تباينت الدراسات من حيث نوع الاستراتيجية موضوع التحليل؛ إذ ركزت دراسة سليطين (٢٠٢٤) ومرسال (٢٠١٩) بشكل رئيسي على استراتيجية الترويج فقط، بينما اهتمت دراسات مثل أمين (٢٠٢٣) و Redjeki وآخرون (٢٠٢١) بجميع عناصر المزيج التسويقي (Ps٤)، وهذا الاختلاف ينعكس في عمق التحليل واتساع النتائج التي يمكن تعميمها من كل دراسة.

اختلفت الدراسات في درجة التداخل بين التسويق والأداء المؤسسي؛ حيث تناولت بعض الدراسات العلاقة بشكل مباشر كما في دراسة يوسف (٢٠٢٤) و (Olorunleke & Eniola 2020)، بينما تميزت دراسات أخرى مثل الشاهين (٢٠٢٣) بتضمين متغيرات وسيطة مثل "الإبداع التنظيمي"، ما يضيف بُعداً إضافياً في تحليل العلاقات السببية ويعمق الفهم النظري، لكنه يجعل المقارنة بين الدراسات أكثر تعقيداً.

كما نجد تفاوتاً في طرق التحليل المستخدمة؛ فبعض الدراسات مثل (Alqahtani 2020) و (Selvakumar & Naachimuthu 2018) اعتمدت على تحليل تجريبي أو نمذجة متقدمة، بينما اكتفى باحثون آخرون مثل هذلي (٢٠٢١) وعبدالرحمان (٢٠٢٢) بتحليل وصفي باستخدام برامج إحصائية أساسية، وهو ما يؤثر في مستوى دقة النتائج وقدرتها على التنبؤ أو التعميم.

أخيراً، هناك اختلاف واضح في نطاق الدراسة الجغرافي والثقافي، فبينما ركزت الدراسات العربية على بيئات إدارية تقليدية مثل السودان، الأردن، الجزائر، والسعودية، اتجهت الدراسات الأجنبية مثل (Samuel & Chimezie 2020) و (Bayad Ali & Kofand Anwar 2021) إلى بيئات متنوعة ثقافياً وأسواق ناشئة ذات تحديات تسويقية مختلفة، مما يجعل من الصعب نقل النتائج من سياق إلى آخر دون تعديل نظري أو تطبيقي.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي بعنوان "أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الأسمنت السعودي" بعدة جوانب تجعلها مختلفة ومُضافة لما قُدم في الدراسات السابقة أولاً، اختياري لشركة الأسمنت السعودي كمجال تطبيقي يعد توجهاً جديداً، حيث لم أجد دراسات تناولت هذا القطاع الصناعي تحديداً من زاوية تحليل أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي، بالرغم من أهميته الكبيرة في الاقتصاد الوطني، ومساهمته المباشرة في مشاريع التنمية والبنية التحتية هذا يجعل دراستي

تقدم إضافة قطاعية حقيقية تعكس خصوصية السوق الصناعي السعودي وظروفه التنافسية المختلفة عن القطاعات الخدمية أو الغذائية التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة.

ثانياً، ركزت دراستي على الربط بين أدوات واستراتيجيات المبيعات وبين مؤشرات الأداء التنظيمي من منظور تكاملي، وذلك بالجمع بين الجوانب البيعية (مثل التدريب والحوافز وتقنيات البيع الحديثة) وبين مؤشرات داخلية للتنظيم مثل الإنتاجية، الكفاءة التشغيلية، ورضا الموظفين، وهو ما يجعل الدراسة ليست تسويقية بحتة، بل تقف عند نقطة الالتقاء بين التسويق والإدارة الاستراتيجية، وهذا ما لم يتم التركيز عليه بوضوح في أغلب الدراسات التي تناولت إما جانب المبيعات أو جانب الأداء دون الربط بينهما بشكل تطبيقي واضح.

ثالثاً، أضفت بعداً واقعياً للدراسة من خلال تحليل الممارسات البيعية داخل شركة قائمة في السوق السعودي، ما يمنح الدراسة أصالة وأهمية تطبيقية كما أنني اعتمدت على أدوات بحث دقيقة، كتصميم استبانة موجهة للعاملين في مختلف الإدارات، مع التركيز على الموظفين المعنيين فعلياً بتطبيق استراتيجيات البيع، وبالتالي فإن نتائج الدراسة مبنية على بيانات ميدانية مباشرة من داخل بيئة العمل، وليس مجرد تحليل نظري أو آراء عامة.

أخيراً، تسعى دراستي لتقديم نماذج استراتيجية قابلة للتنفيذ يمكن أن تستفيد منها شركات صناعية سعودية أخرى، خصوصاً في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠، والتي تُعلي من أهمية تطوير المبيعات ورفع كفاءة الأداء التنظيمي ومن هنا، فإن الإضافة الحقيقية لدراستي لا تتوقف عند التحليل، بل تمتد لتقديم توصيات قابلة للتطبيق من واقع تجربة محلية، بما يعزز من أهمية النتائج وفائدتها للباحثين وصناع القرار على حد سواء.

الإطار النظري:

أولاً: استراتيجيات المبيعات:

تعريف استراتيجيات المبيعات:

تُعد استراتيجيات المبيعات أحد المكونات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها التجارية، حيث تشير إلى الخطط والتوجهات المنهجية التي تضعها المنظمة لتنظيم جهود البيع وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية في عمليات البيع المباشر وغير المباشر وتمثل هذه الاستراتيجيات في مجموعة من الإجراءات المحددة سلفاً، والتي تهدف إلى تحديد الأسواق المستهدفة، وتخصيص الموارد، وتوجيه فرق المبيعات، وتحديد أساليب الترويج والإقناع المناسبة لطبيعة العملاء وغالباً ما تكون هذه الاستراتيجيات نابعة من فهم عميق لسلوك المستهلكين، وخصائص المنتج أو الخدمة، ومواقف المنافسين في السوق، مما يجعلها مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة في بيئة الأعمال. (سالم، ٢٠٢١، ١٠٠)

تتميز استراتيجيات المبيعات بكونها مترابطة ارتباطاً وثيقاً مع الخطة التسويقية العامة للمؤسسة، ولكنها تتعمق بشكل أكبر في العمليات اليومية لتنفيذ البيع، وتوجيه نشاط البائعين نحو تحقيق النتائج المستهدفة فهي تحدد كيفية الاتصال بالعملاء، وطريقة تقديم المنتجات، وتوقيت العروض، وآليات متابعة المبيعات وتحليل أدائها كما تركز على تخصيص الأدوار داخل فرق البيع، وتحديد مؤشرات الأداء، مما يساعد في مراقبة النتائج وتقييم فعالية الجهود البيعية وبذلك، فإن استراتيجيات المبيعات لا تمثل فقط خطاً تنظيمية، بل هي ركيزة ديناميكية تدعم نمو الإيرادات، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المتقلبة. (سليطين، ٢٠٢٤، ١٥٩)

نشأة وتطور استراتيجيات المبيعات:

ظهرت استراتيجيات المبيعات بوصفها نشاطاً منظماً لأول مرة مع بداية الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، عندما بدأت الشركات في إنتاج السلع بكميات كبيرة، مما استدعى وجود خطط منهجية لتصريف هذه المنتجات في الأسواق ففي تلك المرحلة، ركزت المؤسسات على ما يعرف بـ "البيع القسري"، حيث كان تركيز البائع ينصب على إقناع العميل بأي طريقة لشراء المنتج، بغض النظر عن حاجته الحقيقية له ومع تطور مفاهيم الاقتصاد الحر ونمو التجارة العالمية، بدأ يظهر اتجاه جديد في أوائل القرن العشرين يعتمد على ربط البيع بتحليل حاجات المستهلكين، وتكييف العروض البيعية بما يتماشى مع هذه الحاجات، خاصة مع نشر أفكار فريدريك تايلور (Frederick

(Taylor) حول إدارة الوقت والجهد في الأداء البيعي، ضمن ما سمي حينها بـ"إدارة البيع العلمي"، وفي خمسينيات القرن العشرين، ومع بروز نظريات الإدارة الحديثة والتطور الكبير في علم التسويق، بدأت الشركات الكبرى مثل IBM و Procter & Gamble في إدخال مفاهيم تخطيط المبيعات واستراتيجياتها ضمن الهيكل الإداري الرسمي، حيث أصبحت عمليات البيع جزءاً من خطة تسويقية متكاملة وأخذت استراتيجيات المبيعات تتطور من مجرد تقنيات إقناع إلى منظومات تخطيطية شاملة ترتبط بإدارة العلاقات مع العملاء وتحقيق أهداف طويلة الأجل، لا مجرد تحقيق مبيعات آنية وفي سبعينيات القرن الماضي، برزت أهمية "تحليل السوق" و"تقسيم السوق المستهدف" كأدوات مرافقة لبناء الاستراتيجيات البيعية، مما أعطى لهذه العملية طابعاً علمياً منهجياً أكثر من ذي قبل. (سليطين، ٢٠٢٤، ١٥٩)

ومع الدخول في القرن الحادي والعشرين، تسارعت وتيرة تطور استراتيجيات المبيعات نتيجة للثورة الرقمية، وظهور أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، مما أحدث نقلة نوعية في طريقة صياغة هذه الاستراتيجيات وتنفيذها فقد أصبح بالإمكان اليوم تصميم استراتيجيات مبيعات دقيقة اعتماداً على تحليلات سلوك المستهلك، وتتبع العمليات الشرائية لحظة بلحظة، وهو ما تبنته شركات مثل Amazon و Salesforce في تصميم استراتيجياتها البيعية الرقمية كما برزت مفاهيم جديدة مثل "المبيعات الاستشارية" و"المبيعات القيمة" التي لم تعد تركز فقط على بيع المنتج، بل على بناء علاقة مستمرة تحقق قيمة مضافة للطرفين وبذلك، أصبحت استراتيجيات المبيعات تمثل منظومة معرفية متكاملة تتطور مع تغير الأدوات والتقنيات والسلوكيات السوقية. (السواح، ٢٠٢١، ١٥٧)

أبعاد استراتيجيات المبيعات:

أولاً: استراتيجية التسعير

تعد استراتيجية التسعير من أبرز أبعاد استراتيجيات المبيعات، إذ تلعب دوراً محورياً في تحفيز أو تثبيط قرارات الشراء لدى العملاء ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على قدرتها على الموازنة بين قيمة المنتج الحقيقية وتصور المستهلك لها، بحيث يشعر العميل بأنه يحصل على فائدة عادلة مقابل السعر المدفوع وهناك أنواع متعددة لاستراتيجيات التسعير، مثل التسعير التنافسي، وتسعير الاختراق، والتسعير النفسي، وتسعير القيمة، ولكل منها استخداماته حسب طبيعة السوق والمنافسة فمثلاً، تعتمد الشركات الجديدة على "تسعير الاختراق" لكسب حصة سوقية بسرعة، بينما تلجأ العلامات الفاخرة إلى "تسعير القيمة" لترسيخ صورة ذهنية عالية الجودة كما تؤثر عوامل مثل تكلفة الإنتاج، وهامش الربح المستهدف، وتوقعات الطلب، والأسعار المنافسة، في تحديد هذه الاستراتيجية وتؤثر استراتيجيات التسعير مباشرة في

قرارات الشراء، وتُعدّ عنصراً حساساً قد يؤدي إلى نجاح حملة مبيعات أو فشلها بالكامل. (شارف، ٢٠٢٠، ٢٤٥)

ثانياً: استراتيجية الترويج

تتمثل استراتيجية الترويج في كافة الجهود الاتصالية التي تبذلها المؤسسة للتأثير في وعي وسلوك العملاء المحتملين والحاليين، بهدف دفعهم نحو اتخاذ قرار الشراء وتشمل هذه الاستراتيجية عناصر عدة مثل الإعلان، العلاقات العامة، ترويج المبيعات، التسويق المباشر، والتسويق الرقمي وتعتمد فعالية الترويج على قدرة المؤسسة على اختيار الوسيلة المناسبة للرسالة الترويجية، وتوقيت الحملة، وتحديد الجمهور المستهدف بدقة وتستخدم الاستراتيجيات الترويجية لبناء صورة ذهنية إيجابية للمنتج أو الخدمة، وتذكير العملاء بقيمتها، وتحفيز الشراء من خلال تقديم عروض مؤقتة أو حوافز مباشرة كما تساعد استراتيجية الترويج في دعم أنشطة البيع الشخصي من خلال تهيئة العملاء نفسياً للشراء قبل تواصل مندوبي المبيعات معهم، مما يجعل الترويج عنصراً مكماً لنجاح الأداء البيعي الشامل. (شارف، ٢٠٢٠، ٢٤٥)

ثالثاً: استراتيجية قنوات التوزيع

تشير استراتيجية قنوات التوزيع إلى الطريقة التي تستخدمها المؤسسة لإيصال منتجاتها أو خدماتها إلى العملاء النهائيين بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وتشمل هذه الاستراتيجية قرارات تتعلق باختيار الوسطاء (مثل الوكلاء أو الموزعين أو تجار التجزئة)، وطبيعة العلاقة معهم، ومدى تغطية السوق جغرافياً، ومدى الاعتماد على التوزيع المباشر أو غير المباشر وقد تكون القناة قصيرة (منتج → مستهلك)، أو طويلة (منتج → موزع → تاجر → مستهلك) وتؤثر هذه الاستراتيجية على تجربة العميل بشكل مباشر، حيث تلعب جودة الخدمة في نقاط التوزيع، وسهولة الوصول للمنتج، والتوافر الزمني والجغرافي، دوراً مهماً في رضا العملاء وزيادة احتمالية تكرار الشراء كما أن التطور التكنولوجي فتح آفاقاً جديدة أمام هذه الاستراتيجية من خلال التجارة الإلكترونية والتوزيع الرقمي، مما زاد من خيارات العملاء وسهّل على الشركات تخصيص استراتيجياتها وفقاً لتوجهات السوق. (شارف، ٢٠٢٠، ٢٥١)

أهمية وخصائص استراتيجيات المبيعات:

تتبع أهمية استراتيجيات المبيعات من دورها المحوري في ضمان استمرارية النشاط التجاري وتحقيق الأهداف الربحية للمؤسسة، إذ لا يقتصر تأثير هذه الاستراتيجيات على رفع حجم المبيعات فقط، بل يمتد إلى دعم الصورة الذهنية للعلامة التجارية، وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها، وتحقيق ميزة

تنافسية في الأسواق المستهدفة وتُعد استراتيجيات المبيعات بمثابة خارطة طريق تساعد فرق المبيعات على تحديد أهدافهم، والأساليب المناسبة للوصول إلى العملاء، والمراحل المختلفة للعملية البيعية من التفاوض حتى الإغلاق كما تمثل هذه الاستراتيجيات آلية حاسمة لتوزيع الموارد التسويقية بكفاءة، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب علاوة على ذلك، فإنها تساهم في تحسين دقة التنبؤات البيعية، ما يسمح للإدارة بالتخطيط الأفضل للإنتاج، وإدارة المخزون، وتقدير الإيرادات المستقبلية بدقة أعلى، مما يعزز الاستقرار المالي للمؤسسة. (الشاهين، ٢٠٢٣، ٤٣)

وتتميز استراتيجيات المبيعات بجملة من الخصائص التي تجعلها أحد أهم عناصر الإدارة التسويقية، فهي أولاً استراتيجية ديناميكية تتغير بتغير الظروف الاقتصادية وسلوكيات المستهلكين وتقنيات السوق فكلما تطورت البيئة السوقية، بات من الضروري تحديث استراتيجيات البيع بما يتناسب مع المستجدات التكنولوجية والاتصالية ثانياً، تُعد استراتيجية تكاملية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببقية وظائف التسويق، مثل التسعير، والترويج، وتطوير المنتج، كما تتقاطع مع وظائف أخرى كالإنتاج وخدمة العملاء ثالثاً، فإن هذه الاستراتيجيات تقوم على أساس تحليلي، حيث تعتمد على البيانات والمؤشرات الرقمية لفهم حاجات السوق، وتحليل أنماط الشراء، وتقييم سلوك المستهلكين ومن بين خصائصها المهمة أيضاً أنها موجهة نحو العميل، أي أنها تضع حاجات وتوقعات العميل في صلب التصميم والتطبيق، مما يزيد من معدلات رضا العملاء وولائهم.

ولا يمكن إغفال أن استراتيجيات المبيعات تتسم أيضاً بالمرونة القابلة للتخصيص حسب طبيعة المؤسسة ونشاطها وموقعها الجغرافي وحجم المنافسة التي تواجهها فالمؤسسات التي تعمل في بيئات مستقرة قد تعتمد على استراتيجيات تقليدية طويلة الأجل، بينما تحتاج المؤسسات في بيئات متغيرة إلى اعتماد استراتيجيات قصيرة المدى تعتمد على المراجعة المستمرة والتجريب السريع وتُعد هذه المرونة من أهم خصائص الاستراتيجية البيعية، لأنها تُمكن المؤسسات من التكيف السريع مع التحديات، والنقاط الفرص في الوقت المناسب كما أن الاستراتيجيات البيعية الناجحة تُراعي الفروقات الثقافية، والخصائص السكانية في المناطق المختلفة، وتُصمم أنشطتها الترويجية وأساليب عرض المنتجات بما يتلاءم مع ذوق كل شريحة، ما يجعلها أكثر قدرة على توسيع السوق وزيادة الأرباح. (شرقي، ٢٠٢٣، ٣٤٥)

النظريات المفسرة لاستراتيجيات المبيعات:

أولاً: النظرية السلوكية Behavioral Theory

تُعد النظرية السلوكية من أهم الأطر النظرية التي تفسر طبيعة استراتيجيات المبيعات، حيث تفترض أن سلوك رجل البيع والعميل على حد سواء يتأثر بالمشيرات البيئية، وأن عملية اتخاذ القرار الشرائي تخضع لجملة من العوامل السلوكية مثل الحوافز، والمكافآت، والدوافع الداخلية ووفقاً لهذه النظرية، فإن سلوك فريق المبيعات يتشكل بناءً على أنماط التدريب التي يتلقاها، ونظام المكافآت والتحفيز، وردود الفعل التي يتلقاها من الإدارة أو من العملاء وبالتالي، فإن بناء استراتيجية مبيعات فعالة يجب أن يُراعي هذه العوامل من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة، وهيكلة نظم الحوافز، وتبني أساليب تواصل تعزز من الرغبة في الأداء العالي كما تشير هذه النظرية إلى أن العملاء يستجيبون للعروض البيعية وفقاً لتجاربهم السابقة ومعتقداتهم ومشاعرهم، ولذلك تسعى الشركات لفهم هذه السلوكيات من خلال جمع وتحليل بيانات العملاء وتوظيفها في تخصيص العروض والرسائل البيعية.

وتتطوي هذه النظرية أيضاً على أن نجاح الاستراتيجية البيعية يتوقف على قدرة رجال البيع على التكيف مع أنماط سلوك العميل، وفهم توقعاته ومحفزاته ولذلك توصي النظرية السلوكية بتطوير مهارات رجال المبيعات في الاستماع، وطرح الأسئلة، وتحليل ردود الفعل، والتصرف وفقاً لملاحظاتهم الميدانية ومن خلال هذه الفرضيات، تسهم النظرية السلوكية في وضع حجر الأساس لما يعرف بـ"المبيعات الاستشارية"، التي تركز على بناء علاقة شخصية ومستمرة مع العميل، تفوق العلاقة التقليدية القائمة على البيع الفوري وتُعد هذه النظرية ملهمة في تصميم استراتيجيات مبيعات تركز على تخصيص الرسائل البيعية، وتدريب فرق المبيعات على مهارات التفاعل الإنساني، مما يزيد من احتمالات النجاح في الإغلاق البيعي، ويعزز ولاء العملاء على المدى الطويل. (شرقي، ٢٠٢٣، ٣٤٥)

ثانياً: نظرية المزيج التسويقي Marketing Mix Theory

تُعد نظرية المزيج التسويقي من الركائز الأساسية التي تُبنى عليها استراتيجيات المبيعات، إذ تفترض هذه النظرية أن نجاح أي نشاط تسويقي - بما في ذلك المبيعات - يعتمد على تناغم أربعة عناصر رئيسية تُعرف بالـ 4Ps: المنتج (Product)، السعر (Price)، المكان (Place)، والترويج (Promotion) وترى النظرية أن على المؤسسة أن تطور هذه العناصر الأربعة بشكل متوازن لضمان تحقيق أفضل نتائج بيعية فمن دون منتج جيد، لن تتجح أي حملة ترويجية، ومن دون سعر مناسب، لن يشتري العملاء حتى إن أعجبهم المنتج وبالمثل، فإن قنوات التوزيع يجب أن تضمن سهولة الوصول

للمنتج، ويجب أن تكون الرسائل الترويجية مقنعة وموجهة بدقة وبناء على هذا النموذج، تُصمم استراتيجيات المبيعات على أساس متكامل يأخذ في الحسبان تحسين المنتج، واختيار أفضل أسعار، وضمان توافر المنتج في الأماكن الملائمة، ودعم ذلك بحملات ترويجية ذكية.

تُسهّم هذه النظرية في تطوير استراتيجيات المبيعات من خلال توجيه المؤسسات إلى العمل بشكل متناسق بين الإدارات المختلفة، إذ لا يمكن لفريق المبيعات أن ينجح وحده دون تعاون إدارات الإنتاج، والتسعير، والتسويق كما أن النظرية تتيح تحليل التغيرات السوقية، وتوجيه الاستراتيجية البيعية نحو التعديل المستمر في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي حسب ردود فعل السوق فعلى سبيل المثال، إذا لاحظت الشركة أن معدل المبيعات ينخفض رغم الحملات الترويجية، قد يُشير ذلك إلى ضرورة تعديل السعر أو تحسين المنتج ومن هنا، فإن النظرية تُعد أداة عملية لفهم السوق وتصميم استراتيجيات مبيعات أكثر استجابة للتحديات والمنافسة، كما أنها تساعد على خلق علاقة متوازنة بين العرض والطلب، ما يُعزز مكانة المؤسسة في السوق ويحقق أهدافها الربحية. (عبدالرحمن، ٢٠٢٢، ٥٣٩)

ثانياً: الأداء التنظيمي:

تعريف الأداء التنظيمي:

يُقصد بالأداء التنظيمي ذلك الإطار الشامل الذي يُستخدم لقياس مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، ويشمل تقييماً لمخرجاتها مقارنة بالموارد المستخدمة ويتعلق الأداء التنظيمي بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس قدرة المنظمة على الإنتاج، وتقديم الخدمات، وتحقيق رضا العملاء، وتحقيق الربحية والنمو والاستدامة وهو بذلك يعكس العلاقة بين المدخلات (مثل الموارد البشرية، والمالية، والتكنولوجية) والمخرجات (مثل المنتجات، أو الخدمات، أو الإنجازات الاستراتيجية) ويُعد الأداء التنظيمي حجر الزاوية في الحكم على نجاح أو إخفاق المنظمات، ويُستخدم في وضع الخطط المستقبلية، واتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق التميز المؤسسي.

كما يُشير الأداء التنظيمي إلى جودة العمليات الداخلية، ودرجة التناغم بين الأنظمة الإدارية المختلفة، ومدى التزام العاملين بالأهداف المحددة، ومدى تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وقد تناول علماء الإدارة الأداء التنظيمي من عدة زوايا؛ فالبعض ركّز على الجانب المالي كمؤشر وحيد، في حين تناول آخرون الأداء بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد تشمل الإنتاجية، الابتكار، رضا العاملين، رضا العملاء، الالتزام التنظيمي، والقدرة التنافسية ومن أشهر التعريفات المعاصرة للأداء التنظيمي ما قدمه Richard Steers عام ١٩٧٧، الذي اعتبره "درجة تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة بكفاءة وفعالية في ضوء البيئة التي تعمل بها"، وهو تعريف ما زال يُعد مرجعياً في الأدبيات الإدارية المعاصرة. (عبدالرحمن، ٢٠٢٢، ٥٣٩)

نشأة وتطور الأداء التنظيمي:

يرجع الاهتمام المبكر بمفهوم الأداء التنظيمي إلى بدايات القرن العشرين، تحديداً مع ظهور مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في العقد الأول من القرن، والتي ركزت على تحسين الأداء الإنتاجي للعاملين في المصانع من خلال دراسة الوقت والحركة، مما فتح الباب أمام مفهوم الكفاءة التشغيلية بوصفها أحد أوجه الأداء التنظيمي ثم جاء هنري فايول (Henri Fayol) ليضع أسس التنظيم الإداري الحديث في عشرينيات القرن العشرين، مؤكداً أن التنظيم الفعال ينعكس على الأداء من خلال وضوح الأدوار، وانسيابية الإجراءات، وتماسك البناء الإداري. (عبداللطيف، ٢٠٢٠، ٣٣١) وفي خمسينيات وستينيات القرن الماضي، توسع مفهوم الأداء التنظيمي ليتجاوز الكفاءة والإنتاجية إلى الاعتبارات السلوكية والتنظيمية، حيث ظهرت دراسات Herbert Simon و Chester Barnard

التي ربطت بين الرضا الوظيفي، والتحفيز، والتفاعل بين الأفراد، وبين مستوى الأداء العام للمنظمة كما ساهمت مدارس العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في توسيع النظرة إلى الأداء لتشمل جودة العلاقات داخل المنظمة وفي سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، بدأ يظهر التوجه نحو "الأداء الاستراتيجي"، حيث أصبح يُنظر إلى الأداء بوصفه انعكاساً لقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وتحقيق الميزة التنافسية، كما تعزز هذا التوجه من خلال أعمال Peter Drucker الذي شدد على الأداء المرتبط بالأهداف الاستراتيجية.

ومع بداية الألفية الثالثة، شهد مفهوم الأداء التنظيمي تحولاً جوهرياً مع تبني نماذج التقييم الشاملة مثل "بطاقة الأداء المتوازن" Balanced Scorecard التي قدمها Kaplan & Norton عام ١٩٩٢، والتي أتاحت تقييم الأداء من أربع زوايا: المالية، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والنمو كما ساهمت التقنيات الحديثة وتحليلات البيانات الضخمة في تطوير أدوات دقيقة لقياس الأداء التنظيمي في الوقت الفعلي، مما عزز من أهمية هذا المفهوم كأداة محورية في اتخاذ القرار وتوجيه المؤسسات نحو التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة شديدة التغير والتنافسية. (عبداللطيف، ٢٠٢٠، ٣٣١)

أبعاد الأداء التنظيمي:

يُعد الأداء التنظيمي مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ لا يمكن تقييم كفاءة المؤسسة وفعاليتها من منظور واحد فقط، بل يجب النظر إليه من خلال عدة محاور رئيسية تتكامل معاً لتشكل صورة شاملة عن جودة العمل المؤسسي من أبرز هذه الأبعاد: البعد المالي، الذي يُقاس من خلال الربحية، والعائد على الاستثمار، والنمو في الإيرادات، ويُعد هذا البعد من أهم المؤشرات على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاقتصادية يليه البعد التشغيلي، ويشمل كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الإنتاج أو تقديم الخدمات، ومستوى التكاليف مقارنة بالعوائد، إضافة إلى مدى الاعتماد على التكنولوجيا وتحسين سلسلة التوريد ثم البعد المتعلق برضا العملاء، والذي يقيس مدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعات المستفيدين وخلق قيمة حقيقية لهم، ويُقاس عبر مؤشرات مثل معدلات الاحتفاظ بالعملاء، وشكاوى العملاء، ومستوى ولائهم للعلامة التجارية. (عزيز، ٢٠٢٤، ١٣٤٦)

جانب آخر مهم في أبعاد الأداء التنظيمي هو البعد المرتبط برأس المال البشري، حيث يُعبر عن كفاءة العاملين، ومستوى تحفيزهم ورضاهم الوظيفي، ومعدلات الغياب أو الاستقالة الطوعية، ومدى مشاركتهم في تطوير المؤسسة كما يُعد بعد الابتكار والتعلم التنظيمي من الأبعاد المعاصرة المهمة، فهو يقيس قدرة المؤسسة على التكيف، وتوليد الأفكار الجديدة، واستثمار المعرفة المتراكمة في تحسين

المنتجات أو الإجراءات أو الأداء العام ولا يمكن تجاهل البعد الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، حيث تُقيم المؤسسات بناءً على مدى التزامها بالشفافية، والنزاهة، وخدمة المجتمع والبيئة إن التكامل بين هذه الأبعاد يمنح صنّاع القرار رؤية دقيقة وعميقة لتحديد نقاط القوة، والمجالات التي تحتاج إلى تطوير في الأداء التنظيمي. (عزيز، ٢٠٢٤، ١٣٤٦)

أهمية الأداء التنظيمي:

تتمثل أهمية الأداء التنظيمي في كونه المعيار الأساسي الذي تستند إليه المؤسسات عند تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة المدى، إذ يوفر مؤشرات كمية ونوعية تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة وتحقيق التفوق التنافسي من الناحية الإدارية، يتيح الأداء التنظيمي للإدارات العليا إمكانية رصد مدى كفاءة الوحدات المختلفة، وتحديد مصادر الهدر أو القصور، واتخاذ إجراءات تصحيحية قائمة على بيانات دقيقة كما يساهم في ترسيخ مبادئ المساواة والحوكمة، حيث يصبح كل فرد أو وحدة مسؤولة عن نتائج قابلة للقياس، ما يعزز من الانضباط المؤسسي ويقلل من العشوائية بالإضافة إلى ذلك، فإن الأداء التنظيمي يُعتبر أداة رئيسية في تقييم رضا العملاء وتحسين جودة الخدمات، وبالتالي تعزيز سمعة المؤسسة واستدامتها في السوق.

من الجانب الاقتصادي، يعد الأداء التنظيمي مؤشراً هاماً للمستثمرين وأصحاب المصلحة على جدوى الاستثمار في مؤسسة معينة، فهو يُظهر مدى قدرتها على تحقيق الأرباح والاستفادة من الموارد كما يساعد في بناء ثقة الموردين، والشركاء، والممولين بالمؤسسة، مما يفتح أبواباً جديدة للتوسع والنمو أما على المستوى المجتمعي، فالمؤسسات ذات الأداء المرتفع تكون أكثر قدرة على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، والمساهمة الفعلية في حل المشكلات البيئية أو الاجتماعية، نظراً لما تمتلكه من موارد ووعي إداري أما من الناحية الاستراتيجية، فإن الأداء التنظيمي ينعكس على قدرة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات، والتوسع في أسواق جديدة، وتطوير نماذج العمل باستمرار. (عمر، ٢٠٢٤، ٥١٣)

خصائص الأداء التنظيمي:

يتميّز الأداء التنظيمي بعدة خصائص تجعله موضوعاً محورياً في مجالات الإدارة المعاصرة أولى هذه الخصائص هي الشمولية، فالأداء لا يُقاس بجانب واحد فقط كالربحية، بل يشمل جودة العمليات، رضا الموظفين، الإبداع، العلاقة مع العملاء، والمسؤولية الاجتماعية هذه الطبيعة المتعددة تفرض على الباحثين والممارسين تبني أدوات تقييم متكاملة الخاضعة للديناميكية، إذ إن الأداء يتغير

باستمرار وفقاً للظروف الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات في سلوك المستهلكين، ما يستدعي تحديثاً مستمراً للخطط والأهداف ومؤشرات الأداء. (فضل الله، ٢٠٢٤، ١٧٧)

النظريات المفسرة للأداء التنظيمي:

١. نظرية النظم Systems Theory:

تُعد نظرية النظم من أبرز النظريات التي تفسر الأداء التنظيمي بطريقة شمولية تفترض هذه النظرية أن المنظمة عبارة عن "نظام مفتوح" يتأثر بالعوامل المحيطة به ويتفاعل معها، ويُنتج مخرجات بناءً على مدخلات وعمليات معينة يُقاس الأداء التنظيمي في إطار هذه النظرية من خلال مدى كفاءة المدخلات (مثل الموارد البشرية والمادية)، وفعالية العمليات الداخلية (مثل الإنتاج، التسويق، اتخاذ القرار)، وجودة المخرجات (مثل رضا العملاء، الربحية، الابتكار) تميزت هذه النظرية بإبراز أهمية العلاقات المتبادلة بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها، مما يساعد في تفسير لماذا قد تفشل بعض المؤسسات ذات الموارد القوية في تحقيق أداء عالٍ إذا لم يكن هناك انسجام بين العناصر المختلفة للنظام.

تُبرز هذه النظرية أهمية التغذية الراجعة Feedback كأداة لتحسين الأداء باستمرار، حيث يتم تعديل العمليات بناءً على نتائج المخرجات كما تساعد في فهم الأداء التنظيمي بوصفه نتاجاً لتفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، السوق، المنافسين، التشريعات، والتكنولوجيا. (فضل الله، ٢٠٢٤، ١٨٤)

٢. نظرية الموارد والقدرات RBV – Resource-Based View:

تُعد نظرية الموارد والقدرات من أهم النظريات المعاصرة في تفسير الأداء التنظيمي، حيث تقوم على فكرة أن التميز في الأداء ينبع من الموارد الداخلية الفريدة التي تمتلكها المؤسسة، مثل المعرفة، المهارات البشرية، الملكية الفكرية، الثقافة التنظيمية، العلاقات مع العملاء، والتكنولوجيا الخاصة ووفقاً لهذه النظرية، فإن المؤسسات التي تمتلك موارد نادرة، يصعب تقليدها أو استبدالها، تحقق أداءً متميزاً ومستداماً مقارنة بالمنافسين الذين لا يملكون نفس الموارد ويؤكد الباحث Jay Barney، أحد أبرز منظري هذا الاتجاه، أن الأداء لا يرتبط فقط بالاستراتيجية أو السوق، بل بنوعية الموارد وقدرة المؤسسة على استخدامها بفعالية، حيث تُفسر هذه النظرية لماذا تحقق بعض المؤسسات نجاحاً كبيراً رغم أنها تعمل في بيئة تنافسية واحدة مع منافسين لديهم نفس الحجم أو رأس المال فهي تركز على "الميزة التنافسية المستدامة" التي لا يمكن تحقيقها إلا إذا كانت المؤسسة تدير مواردها بطريقة استراتيجية وتعمل على تطوير قدراتها بمرونة واستمرار. (القحطاني، ٢٠٢٣، ١٠١)

ثالثاً: أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي:

الأنماط:

تُظهر العلاقة بين استراتيجيات المبيعات والأداء التنظيمي أنماطاً متعددة ومتنوعة تعكس اختلاف السياقات التنظيمية، والقطاعات الاقتصادية، وطبيعة الأسواق، إذ يمكن ملاحظة ثلاثة أنماط رئيسية تتكرر في معظم الدراسات النمط الأول يتمثل في العلاقة المباشرة والإيجابية بين تطبيق استراتيجيات مبيعات مدروسة - كتحديد الأسعار بمرونة، وتوسيع قنوات التوزيع، وتكثيف الحملات الترويجية - وبين تحسين الأداء التنظيمي من حيث رضا العملاء، وزيادة الأرباح، وتقوية العلامة التجارية وغالباً ما يُلاحظ هذا النمط في المؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية معتدلة وتمتلك خطاً واضحة لتسويق منتجاتها أما النمط الثاني فهو العلاقة المشروطة، حيث يتأثر أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي بوجود عناصر وسيطة مثل الكفاءة الإدارية، أو ثقافة الابتكار، أو جاهزية الموظفين، ما يعني أن تطبيق الاستراتيجيات وحده لا يكفي لتحقيق نتائج ملموسة ما لم يُدعم بعوامل داخلية فاعلة.

أما النمط الثالث فهو الاعتماد السياقي، ويُقصد به أن الاستراتيجية التي تنجح في مؤسسة ما قد لا تحقق النتائج ذاتها في مؤسسة أخرى بسبب اختلاف الظروف الاقتصادية أو الثقافية أو التنظيمية على سبيل المثال، فإن استراتيجية التسعير المنخفض قد تُعزز المبيعات في الأسواق الشعبية ولكنها تُضعف الأداء في الأسواق الراقية التي ترتبط القيمة فيها بالسعر هذه الأنماط الثلاثة تُبرز ضرورة أن يُنظر إلى العلاقة بين استراتيجيات المبيعات والأداء التنظيمي على أنها علاقة ديناميكية تتطلب التخصيص والتحليل الدقيق لطبيعة كل مؤسسة وظروفها. (مجدي، ٢٠٢٤، ٣٠٨)

الصراعات:

رغم أن استراتيجيات المبيعات تُعد من المحركات الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي، إلا أن تطبيقها يُمكن أن يولد صراعات تنظيمية داخل المؤسسة، سواء على مستوى الفرق التنفيذية أو الإدارات العليا أحد أبرز الصراعات يتمثل في تضارب المصالح بين قسم المبيعات وبقية الأقسام، حيث تسعى فرق المبيعات إلى تحقيق أهداف قصيرة الأجل وزيادة الإيرادات الفورية، بينما تركز الإدارات الأخرى كالإنتاج والجودة على الالتزام بالمعايير وتحقيق التوازن طويل الأجل، مما يؤدي إلى صراع في الأولويات كما تظهر صراعات في توزيع الموارد، حيث تميل بعض المؤسسات إلى تركيز الاستثمارات في الاستراتيجيات الترويجية أو تطوير قنوات التوزيع، على حساب التدريب الداخلي أو الابتكار، مما يحدث فجوة بين ما يحتاجه السوق وبين ما تستطيع المؤسسة تقديمه من الداخل.

ومن أنواع الصراعات الأخرى تلك الناتجة عن تبني استراتيجيات تسويقية لا تتناسب مع ثقافة المؤسسة أو قدراتها الحقيقية، مثل اعتماد استراتيجية تسعير هجومية في مؤسسة تعاني من ضعف الإنتاج أو ضعف جودة الخدمات، ما يؤدي إلى تآكل الثقة بين الإدارة والعاملين، وانخفاض الأداء على المدى الطويل كما يمكن أن تحدث صراعات عند تطبيق استراتيجيات جديدة دون إشراك العاملين أو تدريبهم بشكل كافٍ، مما يثير المقاومة ويؤثر على ولاء الموظفين وسلوكهم التنظيمي لذلك، فإن أي استراتيجية مبيعات تُطبّق دون مراعاة البعد البشري والثقافي داخل المنظمة قد تُحدث تأثيراً عكسياً على الأداء التنظيمي وتُفوّض الأهداف الاستراتيجية. (محمود، ٢٠٢٢، ٦٣)

الفجوات:

تكشف المراجعة الأدبية والدراسات التطبيقية عن وجود عدد من الفجوات المهمة في العلاقة بين استراتيجيات المبيعات والأداء التنظيمي، وتشير هذه الفجوات إلى مساحات غير مغطاة في الفهم أو التطبيق أو التقييم أولى هذه الفجوات هي الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، حيث قد تمتلك المؤسسة استراتيجيات مبيعات مثالية على الورق، ولكنها تفشل في ترجمتها إلى خطوات تنفيذية فعالة بسبب ضعف التنسيق، أو قلة الموارد، أو مقاومة التغيير وغالباً ما تكون هذه الفجوة مسؤولة عن الفارق بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للمؤسسة الفجوة الثانية تتعلق بعدم قياس الأثر الفعلي لاستراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي بطريقة دقيقة ومنهجية، إذ تميل بعض المؤسسات إلى قياس الأداء من زاوية الربح فقط، دون النظر إلى الأبعاد الأخرى مثل رضا العملاء، رضا الموظفين، الابتكار، أو الاستدامة، ما يخلق صورة مشوهة أو ناقصة عن فعالية الاستراتيجيات المعتمدة.

الفجوة الثالثة تتصل بالتفاوت بين القطاعات الاقتصادية، حيث تفتقر بعض القطاعات - خاصة المؤسسات الصغيرة أو الحكومية - إلى استراتيجيات مبيعات مدروسة ومبنية على تحليل السوق أو سلوك المستهلك، مما يؤدي إلى اعتماد ممارسات عشوائية تضعف الأداء العام كما تظهر فجوة مهمة في تدريب الكوادر البشرية وتأهيلهم لتبني وتطبيق استراتيجيات البيع الحديثة، خاصة في ظل التحول الرقمي واعتماد نماذج البيع الإلكتروني التي تتطلب مهارات جديدة في التسويق عبر الإنترنت، وإدارة العلاقات مع العملاء رقمياً، وتحليل البيانات إن هذه الفجوات تستدعي اهتمام الباحثين والممارسين لتطوير آليات تشخيص وتقييم فعالة تساعد في تقليص المسافة بين ما هو مُخطط وما هو مُنجز فعلياً داخل المنظمات. (مرسال، ٢٠١٩، ١٣٣)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تم اتباعه في إعداد الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية والعملية، من خلال تحديد المنهج المستخدم، ومصادر جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل، بالإضافة إلى توضيح طبيعة المجتمع والعينة، والنموذج المفترض للعلاقات بين المتغيرات ويمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها مصداقية النتائج، حيث تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية المرتبطة بأثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي كما تم الاعتماد على بيانات أولية جُمعت باستخدام أداة الاستبيان، بالإضافة إلى بيانات ثانوية مستمدة من كتب علمية ومقالات ودراسات سابقة داعمة ويتيح هذا الدمج بين المصادر المختلفة تكوين صورة متكاملة عن الموضوع، ويُعزز من موثوقية النتائج المستخلصة كذلك، تمت الاستعانة ببرنامج SPSS في التحليل الكمي للبيانات، باستخدام أساليب مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط، بما يُمكن من اختبار فرضيات الدراسة بشكل علمي دقيق كما يشمل هذا الفصل عرضاً لتفاصيل العينة المختارة من موظفي شركة الأسمنت السعودي، مع مراعاة التوزيع المهني والإداري لضمان تنوع وجهات النظر، بالإضافة إلى تحديد الأبعاد التي يغطيها الاستبيان والتي تنقسم إلى أبعاد استراتيجيات المبيعات الثلاثة (التسعير، الترويج، قنوات التوزيع) وأداء المؤسسة وبناء على ما سبق، يُعد هذا الفصل حجر الأساس الذي يربط بين الإطار النظري والتطبيقي للدراسة، ويؤهل الباحثة للوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم والتطبيق.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أحد أكثر المناهج العلمية ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية داخل المؤسسات فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات من الواقع الفعلي كما هو، دون تدخل في تغييره، ومن ثم وصفه بدقة بهدف الوصول إلى فهم شامل للعلاقات بين المتغيرات أما المنهج التحليلي، فيتجاوز مرحلة الوصف إلى تحليل هذه البيانات وتحقيق الربط المنطقي بينها، بغرض تفسير الظواهر والكشف عن أنماطها وتأثيراتها المتبادلة وفي هذه الدراسة، يتم استخدام هذا المنهج لتحليل أثر استراتيجيات المبيعات، ممثلة في التسعير، الترويج، والتوزيع، على الأداء التنظيمي داخل شركة الأسمنت السعودي، وذلك من خلال الربط بين المتغيرات النظرية والمعطيات الميدانية التي تم جمعها عبر الاستبانة.

يعزز هذا المنهج قدرة الباحثة على استقراء النتائج واستخلاص التوصيات من خلال تحليل التباين في آراء العينة ومقارنتها مع الإطار النظري والدراسات السابقة كما يسمح المنهج الوصفي التحليلي بفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين استراتيجيات المبيعات من جهة، وبين مكونات الأداء التنظيمي مثل الكفاءة والفعالية والربحية من جهة أخرى ويسهم أيضاً في الكشف عن أوجه القصور أو النجاح في تطبيق تلك الاستراتيجيات داخل بيئة العمل السعودية هذا التوجه المنهجي يجعل الدراسة أكثر واقعية، ويمنح نتائجها موثوقية تطبيقية يمكن البناء عليها لتطوير الأداء المؤسسي مستقبلاً.

مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات متنوعة لضمان تحقيق أهدافها البحثية، حيث تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المصادر الثانوية، وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع استراتيجيات المبيعات وتأثيرها على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي بحثت في دور التسعير، الترويج، والتوزيع في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام كما تضمنت المصادر الثانوية الدوريات العلمية المحكمة، الرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية المتعلقة بقطاع المبيعات والتسويق، مما وفر قاعدة معرفية متكاملة تدعم الإطار النظري للدراسة

ثانياً: المصادر الأولية، حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم تصميمها بدقة لقياس مدى فاعلية استراتيجيات المبيعات في تحسين الأداء التنظيمي وقد أعدت الاستبانة إلكترونياً عبر منصة متخصصة وتم توزيعها على عينة من العاملين في شركة الأسمنت السعودي، بما يشمل موظفي أقسام المبيعات، التسويق، والإدارة، لضمان تمثيل شامل لوجهات النظر المختلفة حول فاعلية استراتيجيات المبيعات في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز النمو.

الأساليب الإحصائية:

في سبيل تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال الاستبانة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية عبر برنامج SPSS الإحصائي، حيث تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس الاتجاهات العامة والاختلافات في استجابات الباحثين حول

فعالية استراتيجيات المبيعات كما تم استخدام النسب المئوية والتكرارات لفهم توزيع العينة، وتحليل خصائصهم الديموغرافية، وتفسير الإجابات على أسئلة الاستبيان بشكل كمي واضح.

ولفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين كل من أبعاد استراتيجيات المبيعات وبين الأداء التنظيمي، وهو ما يساعد على تقديم تفسير علمي وموضوعي لطبيعة التأثير بين المتغيرين محل الدراسة وقد أسهم هذا التنوع في الأساليب الإحصائية في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن البناء عليها في التوصيات النهائية للدراسة.

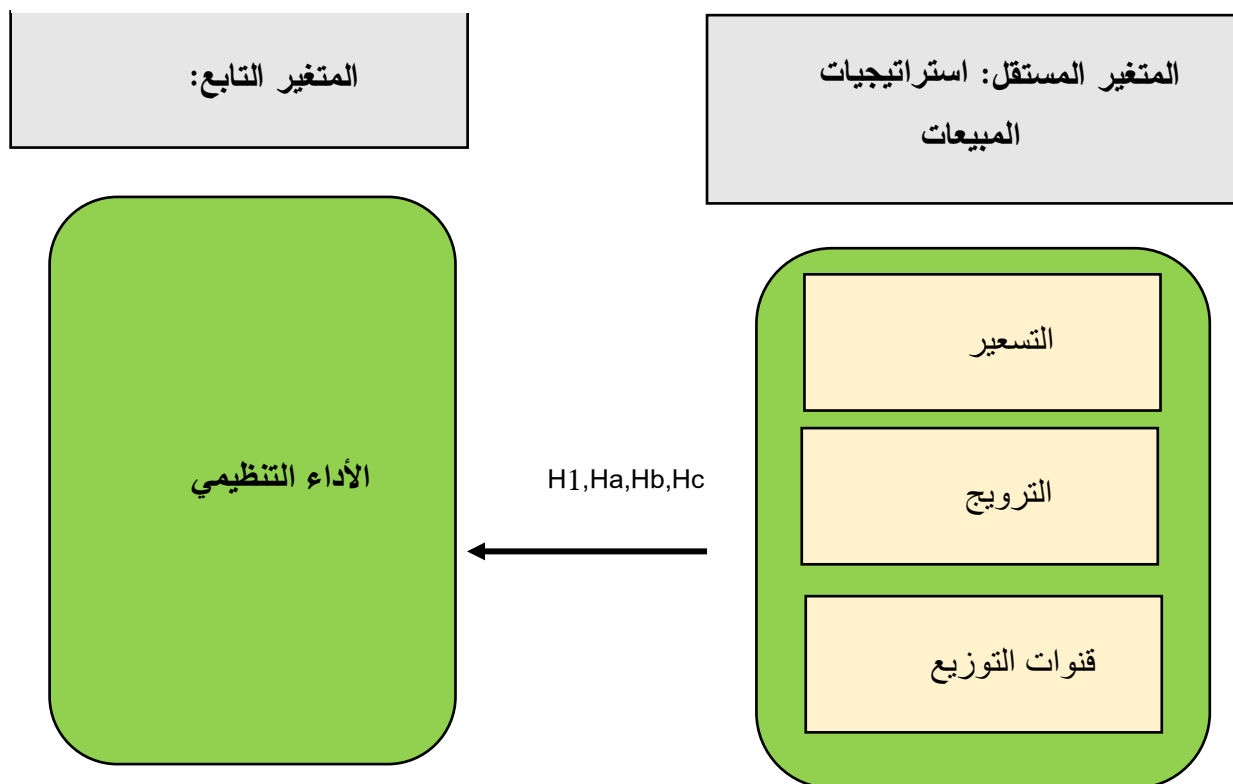
نموذج الدراسة:

والذي يتضمن محاولة تحليل مدى تأثير استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي في شركة الأسمت السعودية، ويتضمن المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: استراتيجيات المبيعات بأبعادها: (التسعير، الترويج، قنوات التوزيع)

المتغير التابع: الأداء التنظيمي.

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٥)

أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة، نظراً لما يتمتع به من مرونة وسهولة في الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، وقدرته على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بدقة وقد تم تصميم الاستبيان إلكترونياً باستخدام منصة Google Forms (قوئل درايف)، وتم نشره إلكترونياً وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة من منسوبي شركة الأسمنت السعودي، شاملة أقسام المبيعات والتسويق والإدارة، حيث يتكون الاستبيان من محورين رئيسيين:

المحور الأول: استراتيجيات المبيعات، ويحتوي على (١٥) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- استراتيجية التسعير (٥ عبارات).
- استراتيجية الترويج (٥ عبارات).
- استراتيجية قنوات التوزيع (٥ عبارات).

المحور الثاني: الأداء التنظيمي، ويتكون من (٨) عبارات تقيس درجة كفاءة المؤسسة وفعالية العمل وجودة الأداء العام من وجهة نظر العاملين.

وقد تم إعداد جميع العبارات بصيغة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، لتسهيل عملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى نتائج دقيقة قابلة للقياس والمقارنة.

مجتمع وعينة البحث:

تمثل شركة الأسمنت السعودي مجتمع الدراسة الرئيسي في هذا البحث، حيث تم اختيارها نظراً لمكانتها البارزة في قطاع الصناعة السعودي، ودورها الحيوي في السوق المحلي والإقليمي، مما يجعلها بيئة مثالية لتحليل العلاقة بين استراتيجيات المبيعات والأداء التنظيمي يشمل مجتمع الدراسة العاملين في الأقسام ذات العلاقة المباشرة بالموضوع مثل أقسام المبيعات، التسويق، التخطيط، والإدارة العليا، نظراً لكونهم الأكثر ارتباطاً بصياغة وتنفيذ استراتيجيات البيع ومتابعة نتائجها على الأداء العام للمؤسسة.

أما عينة البحث فقد تم تحديدها باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان التمثيل الموضوعي والدقيق لمجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عدد ١٢٠ موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الإدارية والتخصصات ذات العلاقة داخل الشركة وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة، وتم التأكد من

ملاءمة الأفراد المختارين من حيث الخبرة، والمعرفة، والمشاركة الفعلية في العمليات البيعية أو التنظيمية، وذلك بهدف ضمان الحصول على بيانات صادقة تعكس واقع تطبيق استراتيجيات المبيعات، ومدى ارتباطها الفعلي بالأداء التنظيمي في بيئة العمل السعودية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الأسمنت السعودي.

الحدود زمانية: تجري هذه الدراسة من العام الجامعي (٢٠٢٥م-١٤٤٧هـ).

الحدود مكانية: تطبق هذه الدراسة على شركة الأسمنت السعودي في المملكة العربية السعودية .

الحدود بشرية: سوف يتم تعبئة استبانة من قبل الموظفين في شركة الأسمنت السعودي في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

يُعد الفصل الرابع من أهم فصول الدراسة، حيث يتم من خلاله عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وتحويل الأرقام والمؤشرات إلى تفسيرات علمية دقيقة تسهم في الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة ويتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للبيانات الديمغرافية للمبحوثين وتحليلها بهدف التعرف على خصائصهم الاجتماعية والمهنية ومدى انعكاس هذه الخصائص على آرائهم تجاه استراتيجيات المبيعات ومدى تأثيرها في الأداء التنظيمي لشركة الأسمنت السعودية كما يقدم هذا الفصل تحليلاً لدرجات الاستجابة لكل عبارة من فقرات الاستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يكشف عن مستوى الاتفاق أو التباين بين أفراد العينة، ويسهم في تكوين رؤية كمية واضحة حول واقع الممارسات التسويقية في الشركة.

يتناول الفصل أيضاً نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لقياس العلاقات بين المتغيرات المستقلة (استراتيجيات التسعير، الترويج، التوزيع) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، مما يمكن الباحث من التوصل إلى مدى وجود علاقات دالة إحصائية بين هذه الأبعاد كما يتم ضمن هذا الفصل ربط النتائج التي تم التوصل إليها بنتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف، وموقع هذه الدراسة في السياق البحثي الأوسع ويُختتم الفصل بمجموعة من النتائج العامة المستخلصة من التحليل، يليها تقديم توصيات علمية وعملية مستندة إلى نتائج الدراسة، وقابلة للتطبيق داخل المؤسسة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة استراتيجيات المبيعات.

تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

الجنس:

جدول ١: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	72	60.0%
أنثى	48	40.0%
الإجمالي	120	100.0%

يوضح الجدول رقم (١) أن توزيع العينة حسب الجنس أظهر أن الذكور يمثلون الأغلبية بنسبة ٦٠.٠٪ (٧٢ فرداً)، مقابل ٤٠.٠٪ من الإناث (٤٨ فرداً)، وهو ما يشير إلى هيمنة الذكور في الهيكل الوظيفي داخل شركة الأسمنت السعودي، وهو أمر متوقع في المؤسسات الصناعية ذات الطابع الميداني والإنتاجي هذا التفاوت قد يؤثر في آليات اتخاذ القرار واستراتيجيات المبيعات، حيث يمكن أن يكون للعوامل الجندرية دور في توجهات التفكير التحليلي أو أساليب التفاوض والتسويق إلا أن وجود نسبة ملحوظة من الإناث يعكس أيضاً انفتاح المؤسسة على التنوع الوظيفي والسعي نحو تمكين المرأة في بيئة العمل، خاصة في أقسام الدعم الإداري والمساندات التنظيمية.

الفئة العمرية:

جدول ٢: الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	18	15.0%
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	52	43.3%
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	34	28.3%
45 سنة فأكثر	16	13.3%

الإجمالي	120	100.0%
----------	-----	--------

أما الجدول رقم (٢) فيوضح أن الفئة العمرية الأكبر تمثلت في من تتراوح أعمارهم بين ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة بنسبة ٤٣.٣٪، تليها فئة ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة بنسبة ٢٨.٣٪، بينما الفئتان الأقل حضوراً هما أقل من ٢٥ سنة (١٥.٠٪) و ٤٥ سنة فأكثر (١٣.٣٪). هذا التوزيع يشير إلى أن القوى العاملة في الشركة تتركز ضمن الشريحة العمرية المتوسطة، وهي الفئة التي غالباً ما تجمع بين حيوية الشباب وخبرة الممارسة. وجود نسبة معتبرة من الموظفين في بداية حياتهم المهنية أو في مراحل متقدمة من العمر يدعم التنوع المعرفي والخبراتي داخل بيئة العمل، مما يعزز القدرة على التفاعل مع استراتيجيات المبيعات الحديثة ويضمن مرونة في تطبيق السياسات التنظيمية.

المؤهل العلمي:

جدول ٣: المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة أو أقل	10	8.3%
دبلوم	22	18.3%
بكالوريوس	68	56.7%
دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)	20	16.7%
الإجمالي	120	100.0%

ويبين الجدول رقم (٣) أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة (٥٦.٧٪)، يليهم حملة الدبلوم بنسبة ١٨.٣٪، ثم الدراسات العليا بنسبة ١٦.٧٪، وأخيراً حملة الثانوية العامة أو أقل بنسبة ٨.٣٪. هذا يعكس توجه المؤسسة نحو استقطاب كفاءات مؤهلة أكاديمياً، وهو مؤشر إيجابي على الوعي بأهمية المستوى التعليمي في تحسين جودة الأداء وتطوير استراتيجيات المبيعات الفعالة. كما أن ارتفاع نسبة حاملي الشهادات العليا يدل على اهتمام الموظفين بالتطوير المهني المستمر، مما يعزز فرص الابتكار والتفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة.

سنوات الخبرة في الشركة:

جدول ٤ : سنوات الخبرة في الشركة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
11.7%	14	أقل من سنة
30.0%	36	من ١ إلى ٣ سنوات
31.7%	38	من ٤ إلى ٦ سنوات
26.6%	32	أكثر من ٦ سنوات
100.0%	120	الإجمالي

أما الجدول رقم (٤) فيوضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح خبراتهم بين ٤ إلى ٦ سنوات (٣١.٧٪)، تليها فئة من ١ إلى ٣ سنوات (٣٠.٠٪)، ثم من لديهم خبرة تتجاوز ٦ سنوات بنسبة ٢٦.٦٪، وأخيراً من تقل خبراتهم عن سنة بنسبة ١١.٧٪. هذا التنوع في سنوات الخبرة يشير إلى بيئة عمل ديناميكية تجمع بين الخبرات المستقرة والأفكار الجديدة، ما يُعدّ فرصة لتبادل المعرفة بين الموظفين. كما أن وجود نسبة كبيرة من ذوي الخبرة المتوسطة والعالية يسهم في دعم تنفيذ استراتيجيات مبيعات معقدة وتحقيق مستويات أداء تنظيمية مرتفعة، لاسيما في سوق تنافسي كقطاع الأسمنت.

القسم الوظيفي:

جدول ٥ : القسم الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	القسم الوظيفي
36.7%	44	المبيعات
25.0%	30	التسويق
21.7%	26	الإدارة العامة
16.6%	20	الموارد البشرية

100.0%	120	الإجمالي
--------	-----	----------

ويكشف الجدول رقم (٥) عن أن العاملين في قسم المبيعات يشكلون النسبة الأعلى بواقع ٣٦.٧٪، يليهم موظفو التسويق بنسبة ٢٥.٠٪، ثم الإدارة العامة بنسبة ٢١.٧٪، وأخيراً الموارد البشرية بنسبة ١٦.٦٪. تعكس هذه النسب طبيعة العينة التي تم اختيارها بعناية لتكون على تماس مباشر مع موضوع الدراسة. التركيز على أقسام المبيعات والتسويق يتسق مع أهداف البحث، حيث أن هذه الأقسام تُعدّ الأقدر على تقييم الاستراتيجيات المستخدمة وملاحظة تأثيرها على الأداء التنظيمي. كما أن وجود تمثيل جيد للإدارة العامة والموارد البشرية يسهم في إعطاء بُعد شامل لتحليل العلاقة بين المبيعات والأداء من وجهات نظر تنظيمية وإدارية مختلفة.

القسم الثاني: عرض نتائج الاستبانة

جدول ٦: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد الشركة سياسة تسعير مرنة تتناسب مع تغيرات السوق.	3.8	0.76
2	التسعير في الشركة يعكس القيمة الحقيقية للمنتج.	4.72	0.82
3	تُستخدم استراتيجيات تخفيض الأسعار بشكل مدروس لجذب العملاء.	4.37	1.05
4	تقوم الشركة بدراسة تسعير المنافسين بشكل دوري.	4.16	0.64
5	يُراعى اختلاف فئات العملاء عند تحديد الأسعار.	3.45	0.86
6	تعتمد الشركة على حملات ترويجية دورية.	3.45	0.91
7	هناك تنوع في الوسائل الترويجية المستخدمة.	3.29	0.53
8	يتم تخصيص ميزانية مناسبة للأنشطة الترويجية.	4.59	0.93
9	الحملات الترويجية تساهم بفعالية في زيادة المبيعات.	4.16	0.62
10	يتم تقييم نتائج الحملات الترويجية بشكل دوري.	4.33	0.55
11	تعتمد الشركة على قنوات توزيع متنوعة.	3.23	1.16
12	توجد شراكات فعالة مع موزعين موثوقين.	4.75	1.18
13	التوزيع يتم وفق جدول زمني واضح ومنظم.	4.53	1.07
14	يتم استخدام التكنولوجيا في تتبع سلسلة التوريد.	3.54	0.71

0.57	3.49	الشركة تستجيب بسرعة لمشكلات التوزيع عند حدوثها.	15
0.98	3.49	تحقق الشركة أهدافها التشغيلية بكفاءة.	16
0.81	3.69	تتميز بيئة العمل بالتعاون بين الإدارات المختلفة.	17
0.59	4.04	الإدارة تتعامل بشفافية في اتخاذ القرارات.	18
0.85	3.89	يتم تحفيز الموظفين بشكل فعال لرفع الأداء.	19
0.52	3.67	الشركة تستثمر في تطوير مهارات موظفيها باستمرار.	20
1.14	4.18	الأداء المؤسسي يتحسن باستمرار مقارنة بالسنوات السابقة.	21
0.68	3.42	تستخدم الشركة مؤشرات أداء واضحة ومقننة.	22
0.96	3.67	رضا العملاء عن خدمات ومنتجات الشركة مرتفع.	23

يوضح الجدول رقم (٦) أن العبارة "توجد شراكات فعالة مع موزعين موثوقين" حصلت على أعلى متوسط حسابي (٤.٧٥) مصحوباً بانحراف معياري مرتفع نسبياً (١.١٨)، ما يدل على وجود اتفاق عام من غالبية العينة على أهمية هذه الشراكات في دعم الأداء التنظيمي، مع وجود تباين محدود في مستوى هذا الاتفاق. يشير ذلك إلى أن الشركة قد نجحت في بناء شبكات توزيع قوية، ما يعزز قدرتها على إيصال المنتج بكفاءة وثقة إلى العملاء، وهو ما يُعدّ عاملاً حاسماً في تحسين استجابة السوق وزيادة رضا المستهلك. ويُعدّ هذا المؤشر أحد أبرز نقاط القوة في استراتيجية المبيعات، لما له من تأثير مباشر على تسريع عمليات التوريد وتحقيق الاستقرار في سلسلة الإمداد.

كما يكشف أن العبارة "التسعير في الشركة يعكس القيمة الحقيقية للمنتج" سجلت متوسطاً مرتفعاً (٤.٧٢) مع انحراف معياري (٠.٨٢)، مما يشير إلى اتفاق واسع بين الباحثين على عدالة تسعير منتجات الشركة. هذا يعكس فهماً دقيقاً من الإدارة لقيمة المنتج في السوق ومراعاة عنصر الجودة مقابل السعر، وهو ما يساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء، ويعزز ثقتهم في منتجات الشركة. كما أن هذا النوع من التسعير المتوازن يُعدّ من الأدوات المهمة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال استدامة العوائد وتحقيق مبيعات مستقرة دون اللجوء إلى تخفيضات مفرطة قد تضر بالربحية.

كما أن العبارة "يتم تخصيص ميزانية مناسبة للأنشطة الترويجية" جاءت بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٤.٥٩) وانحراف معياري (٠.٩٣)، وهو ما يعكس اقتناع غالبية الموظفين بأن إدارة الشركة تولي اهتماماً كبيراً للجانب الترويجي وتمنحه التمويل الكافي، مما يمكن من تنفيذ حملات تسويقية فعّالة. هذا

الاستثمار في الترويج لا يقتصر فقط على زيادة المبيعات، بل يسهم أيضاً في تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع مستوى الوعي بالعلامة التجارية، واستقطاب شرائح أوسع من العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق المحلي والخارجي.

أما العبارة الرابعة التي جاءت في الترتيب فهي "التوزيع يتم وفق جدول زمني واضح ومنتظم"، بمتوسط قدره (٤.٥٣) وانحراف معياري (١.٠٧)، مما يدل على رضا مرتفع حول كفاءة عمليات التوزيع. يُعد الالتزام بالجدول الزمني عنصراً محورياً في استراتيجية قنوات التوزيع، حيث يسهم في تقليل فترات التأخير وزيادة موثوقية الشركة في أعين المستهلكين والموزعين. كما أن وضوح النظام الزمني يعكس تنظيمًا داخلياً فعالاً ويؤثر إيجاباً في الأداء التنظيمي من خلال تحسين التخطيط، وضبط تكاليف التشغيل، وتحقيق التكامل بين الإدارات.

وبصورة عامة، يتضح أن أعلى متوسطات العبارات ترتبط بعناصر رئيسية في الاستراتيجيات الثلاث للمبيعات (التسعير، الترويج، التوزيع)، مما يعكس اتساقاً واضحاً بين توجهات الممارسات التسويقية وبين جودة الأداء المؤسسي، ويؤكد على أهمية هذه المحاور كدعامات رئيسية في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات الصناعية مثل شركة الأسمنت السعودي.

ثبات الاستبيان:

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور بلغت (٠.٨٩)، وهي قيمة مرتفعة تُشير إلى درجة عالية من الثبات والموثوقية في أداة القياس، ويُعد هذا المستوى من الثبات مناسباً جداً لأغراض البحث العلمي، حيث يعزز من مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، ويُشير إلى أن الفقرات تقيس نفس المفاهيم بصورة متجانسة ومتسقة.

القسم الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: (Ha)

"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التسعير على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية".

جدول ٧: الفرضية الفرعية الأولى (Ha)

المتغيران	معامل الارتباط (r)	قيمة (Sig.)	مستوى الدلالة
استراتيجية التسعير × الأداء التنظيمي	0.624	0.000	دالة عند ٠.٠٠١

يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية التسعير والأداء التنظيمي بلغت (٠.٦٢٤)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) بلغت (٠.٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠١)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية. وعليه، يتم قبول الفرضية Ha، مما يعني أن تحسين استراتيجيات التسعير يسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء التنظيمي داخل الشركة من خلال موازنة الأسعار مع قيمة المنتج واحتياجات السوق.

الفرضية الفرعية الثانية: (Hb)

"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الترويج على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية".

جدول ٨: الفرضية الفرعية الثانية (Hb):

المتغيران	معامل الارتباط (r)	قيمة (Sig.)	مستوى الدلالة
استراتيجية الترويج × الأداء التنظيمي	0.541	0.000	دالة عند ٠.٠٠١

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية الترويج والأداء التنظيمي بلغت (٠.٥٤١)، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة. كما أن القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) تؤكد أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١. وبذلك يتم قبول الفرضية Hb، ويُستنتج أن فعالية

الحملات الترويجية وتنوع أدوات الإعلان تؤثر إيجاباً على تحسين بيئة العمل ورفع إنتاجية الموظفين وتعزيز صورة المؤسسة لدى جمهورها.

الفرضية الفرعية الثالثة: (Hc)

"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التوزيع على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية".

جدول ٩: الفرضية الفرعية الثالثة (Hc):

المتغيران	معامل الارتباط (r)	قيمة (Sig.)	مستوى الدلالة
استراتيجية التوزيع × الأداء التنظيمي	0.481	0.001	دالة عند ٠.٠٠١

تُظهر نتائج اختبار الفرضية أن معامل الارتباط بلغ (٠.٤٨١)، وهو دال إحصائياً عند قيمة (Sig.) 0.001 =، ما يدل على وجود علاقة إيجابية معتدلة القوة بين استراتيجية التوزيع ومستوى الأداء التنظيمي. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية Hc، ويتبين أن تنويع قنوات التوزيع وتبني نظم التوصيل الحديثة وتحسين التواصل مع الشركاء الخارجيين ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء ورضا العملاء والعمليات الداخلية في الشركة.

الفرضية الرئيسية: (H1)

"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودية".

جدول ١٠: الفرضية الرئيسية (H1):

المتغيران	معامل الارتباط (r)	قيمة (Sig.)	مستوى الدلالة
استراتيجيات المبيعات × الأداء التنظيمي	0.684	0.000	دالة عند ٠.٠٠١

كما يوضح الجدول، فإن هناك علاقة ارتباط قوية نسبياً بين مجمل استراتيجيات المبيعات (بأبعادها الثلاثة: التسعير، الترويج، التوزيع) والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٨٤) مع دلالة إحصائية قوية. (Sig. = 0.000) وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية H1 ، ويشير إلى أن استخدام الشركة لاستراتيجيات بيعية متكاملة يعزز من كفاءة الأداء العام، ويسهم في تحسين بيئة العمل، وتحقيق أهداف النمو والتوسع المؤسسي.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

أسفرت نتائج الدراسة الحالية حول "أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي في شركة الأسمنت السعودي" عن وجود علاقات ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات التسعير، الترويج، والتوزيع من جهة، وبين الأداء التنظيمي من جهة أخرى، مما يتقاطع بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة أمين (٢٠٢٣) التي تناولت شركات الصناعات الغذائية في السودان فقد أكدت أمين أن التكامل في تطبيق استراتيجيات التسويق يسهم في خلق ميزة تنافسية واضحة، وهو ما يظهر جلياً في نتائج هذه الدراسة التي أظهرت أن الأداء التنظيمي يتحسن في ظل استخدام أدوات تسويقية فعالة ومدرسة التشابه هنا يتجلى في اعتماد المنهجين التحليليين وتطابق النتائج في التأكيد على أثر الترويج والتسعير في رفع الأداء المؤسسي، بينما يبرز الاختلاف في السياق الصناعي، إذ تعمل الدراسة الحالية في قطاع الأسمنت مقابل الصناعات الغذائية لدى أمين.

في المقابل، تظهر نتائج الدراسة الحالية تطابقاً لافتاً مع دراسة (Olorunleke & Eniola (2020 التي أجريت في بيئة تنافسية متعددة الجنسيات، حيث وجدت أن استراتيجيات التسويق المتكاملة، لا سيما الترويج والتوزيع، تُعد من العوامل الجوهرية في رفع الأداء المؤسسي هذا يتوافق مع ما أظهرته البيانات في شركة الأسمنت السعودية، التي كشفت أن الحملات الترويجية وتنوع وسائل التوزيع تساهم بفعالية في تحسين الأداء العام غير أن الفارق بين الدراستين يكمن في أن Olorunleke دمجت التسويق الرقمي كأداة حاسمة، بينما اقتصرَت الدراسة الحالية على التحليل التقليدي لاستراتيجيات المبيعات دون التوسع في البعد الرقمي أو العلاقة مع الحصة السوقية.

من جهة أخرى، تتفق هذه الدراسة إلى حد كبير مع دراسة البشير (٢٠٢٠) التي أجريت على شركة كوكاكولا، والتي أكدت أن نجاح الأداء التنظيمي يتعزز بالاتصال التسويقي الفعال والحملات الترويجية المتكاملة فقد كشفت دراسة شركة الأسمنت عن تأثير كبير للحملات الدعائية وتقييم نتائجها على الأداء التنظيمي، مما يعكس نفس النتيجة الجوهرية كما أن كلا الدراستين اعتمد على موظفي أقسام التسويق

كعينة أساسية، إلا أن الاختلاف يتمثل في حجم السوق وطبيعة الجمهور المستهدف، حيث تعمل كوكاكولا في سوق استهلاكي مباشر بينما تركز شركة الأسمنت على قطاع الإنشاءات والمشروعات الكبرى ذات الطابع المؤسسي.

وأخيراً، تتطابق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Redjeki et al. 2021) التي أثبتت أن التكامل بين أدوات الترويج، والتسعير، وتوزيع المنتجات باستخدام منهجيات علمية، يؤدي إلى تعزيز الأرباح وتحسين الأداء الداخلي للشركات كلا الدراستين تؤكدان على أن تفعيل أدوات التحليل البياني ومؤشرات الأداء يُعد أمراً محورياً في دعم استراتيجيات البيع إلا أن الدراسة الحالية لم تدخل في عمق أدوات الذكاء الاصطناعي أو التسويق الرقمي كما فعلت Redjeki، مما يمثل أحد أوجه الاختلاف المنهجي الذي يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.

النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات المبيعات (التسعير، الترويج، التوزيع) والأداء التنظيمي لشركة الأسمنت السعودي فقد حصلت بعض الفقرات على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهداف الشركة، ويدل على وعي تنظيمي متنام بقيمة الأنشطة التسويقية وربطها مباشرة بمخرجات الأداء الفعلي على سبيل المثال، جاءت عبارة "التسعير في الشركة يعكس القيمة الحقيقية للمنتج" بمتوسط (٤.٧٢)، وهو ما يؤكد وجود سياسة تسعير منطقية مدروسة.
- كما كشفت النتائج أن استراتيجية التوزيع تمارس بكفاءة عالية، حيث حصدت العبارة "توجد شراكات فعالة مع موزعين موثوقين" أعلى متوسط (٤.٧٥)، تليها عبارة "التوزيع يتم وفق جدول زمني واضح ومنظم" بمتوسط (٤.٥٣) وهذا يدل على فعالية إدارة سلسلة الإمداد، مما يسهم في تقليص وقت التسليم وتقليل احتمالات الأعطال التشغيلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي الكلي إضافة إلى ذلك، عكست النتائج مرونة نسبية في استخدام الوسائل التكنولوجية لتتبع التوزيع.
- وفيما يخص استراتيجية الترويج، أوضحت النتائج أن "تخصيص ميزانية مناسبة للأنشطة الترويجية" كان من بين العبارات ذات المتوسط المرتفع (٤.٥٩)، مما يعكس اهتمام الإدارة بالتخطيط المالي الكافي لدعم الحملات الترويجية كما حصلت عبارة "يتم تقييم نتائج الحملات الترويجية بشكل دوري" على متوسط (٤.٣٣)، مما يدل على وجود آلية للرقابة التسويقية تسمح بالتعديل والتحسين المستمر هذا يشير إلى التزام إداري بالفعالية والرقابة الترويجية، والذي يُعد مؤشراً قوياً على الاحترافية التسويقية.
- وأخيراً، أشارت البيانات إلى أن الأداء التنظيمي في الشركة يشهد تحسناً مستمراً، إذ سجلت عبارة "الأداء المؤسسي يتحسن باستمرار مقارنة بالسنوات السابقة" متوسطاً مرتفعاً (٤.١٨)، مما يعكس ثقة العاملين بالاستراتيجية العامة وتماسك الهيكل التنظيمي كما أن عبارة "الإدارة تتعامل بشفافية في اتخاذ القرارات" (٤.٠٤) و"رضا العملاء عن خدمات ومنتجات الشركة مرتفع" (٣.٦٧) تُظهر أثراً إيجابياً للاستراتيجيات التسويقية على بيئة العمل وثقة المستهلك، ما يؤكد تحقق التكامل بين النشاط البيعي والنتائج المؤسسية.

التوصيات:

- أولاً، توصي الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير استراتيجية التسعير، خصوصاً في ظل التنافس القوي في سوق مواد البناء ويُقترح أن تقوم الشركة بتنفيذ أنظمة تسعير ديناميكية مرنة تستجيب لتقلبات السوق وتفضيلات العملاء، مع إجراء تحليل دوري لتسعير المنتجات المنافسة لضمان تنافسية الأسعار وتحقيق هامش ربح مناسب.
- ثانياً، من المهم تعزيز فعالية استراتيجية التوزيع الحالية من خلال الاستثمار في تكنولوجيا تتبع الإمداد (Supply Chain Technology) بشكل أوسع، بما يسمح برفع الكفاءة وتقليل الهدر كما يُنصح بتوسيع نطاق الشراكات مع موزعين جدد في مناطق نائية أو تحت الطلب العالي لزيادة الوصول إلى شرائح أوسع من العملاء.
- ثالثاً، نظراً لفعالية الحملات الترويجية الحالية، يُنصح بتوسيع استخدام أدوات التسويق الرقمي، والاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات التفاعلية للوصول إلى شرائح جديدة من العملاء، لا سيما فئة المقاتلين الشباب أو المشاريع الصغيرة كما يمكن تعزيز التكامل بين الإعلانات التقليدية والإلكترونية للحصول على تأثير أوسع.
- رابعاً، توصي الدراسة بإطلاق برامج تدريبية متخصصة للعاملين في أقسام التسويق والمبيعات، مع التركيز على تحليل بيانات السوق، مهارات الإقناع، والتفاوض، واستخدام أدوات CRM الحديثة، لضمان تأهيل الكوادر بما يتلاءم مع تطور السوق ورفع كفاءتهم في استراتيجيات المبيعات الحديثة.
- خامساً، من الضروري تعميق ثقافة تقييم الأداء بشكل دوري، ليس فقط للحملات الترويجية، بل أيضاً للقرارات التسويقية الأوسع، من خلال مؤشرات أداء واضحة KPIs تشمل معدلات التحويل، رضا العملاء، تكلفة الاستحواذ، ونسبة الاحتفاظ بالعملاء هذا سيساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
- وأخيراً، تشجع الدراسة على مواصلة استراتيجيات المبيعات مع الرؤية الإستراتيجية للشركة، بحيث لا تكون منفصلة أو مؤقتة، بل مستندة إلى خطة طويلة المدى تعزز من هوية الشركة وصورتها الذهنية في السوق كما يُقترح أن تكون هناك مرونة تنظيمية في تعديل الاستراتيجيات وفق تغيرات البيئة الاقتصادية أو التكنولوجية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، مي مصطفى سليمان. (٢٠١٨). أثر الاستراتيجيات الترويجية في تنمية المبيعات: بالتطبيق على شركة النيل الكبرى لعمليات البترول. (رسالة ماجستير، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية).
- أمين، نهلة أحمد علي. (٢٠٢٣). أثر استراتيجيات التسويق على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة شركات دال للصناعات الغذائية. المجلة القلزم العلمية، ٣٣، ٢٨-٧.
- البشير، عصام الدين أحمد عبدالله. (٢٠٢٠). دور الاتصالات في التسويق وزيادة المبيعات: دراسة لشركة الكوكا كولا في الفترة ٢٠١٥-٢٠١٩. (رسالة ماجستير، جامعة النيلين).
- تومي، محمد. (٢٠٢٣). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء مبيعات شركة نون للتجارة الإلكترونية. مجلة دراسات وأبحاث، ١٥ (٣)، ٢٧٠-٢٨٤. جامعة الجلفة.
- الجنيدى، رانه مزيد. (٢٠٢٠). أثر أدوات التسويق على أداء المبيعات في قطاع البنوك في الأردن. (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).
- الجنيدى، رانه مزيد. (٢٠٢٠). أثر أدوات التسويق على أداء المبيعات في قطاع البنوك في الأردن. (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).
- حسن، عبدالعزيز علي. (٢٠٢٤). تأثير البراعة التسويقية على الأداء التنافسي للشركات: دراسة تطبيقية على شركات خدمات اتصالات المحمول. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٣ (٩)، ٦٢٣-٦٧٣.
- الحسن، لمى. (٢٠٢٠). أثر خصائص رجل البيع في سلوك الشراء غير المخطط: دراسة ميدانية. مجلة بحوث جامعة حلب - سلسلة العلوم الاقتصادية، ٣٩، ٢٢-١.
- الحمادي، بشير محمد. (٢٠٢٤). أثر الترويج في حجم المبيعات: دراسة ميدانية في شركة المحضار للمواد الغذائية فرع عدن. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٠٦، ١٤١-١٧٤. جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.
- خليل، سناء. (٢٠٢٣). تحليل مؤشرات الفعالية التسويقية لمؤسسات التوزيع الدولية: دراسة حالة "كارفور". مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، ١٣ (١)، ٥٣٥-٥٦٢.

- دحماني، علي. (٢٠٢٣). تأثير تنشيط المبيعات السعرية على القرار الشرائي للمستهلك النهائي: حالة اتصالات الجزائر بالشلف. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ١٥(١)، ٥٠٧-٥١٦.
- زعيبي، رمزي. (٢٠١٩). دور إدارة المبيعات في تطوير الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. المجلة الباحث الاقتصادي، ٧(١١)، ٣٨٣-٤٠٤.
- زيداني، عبير. (٢٠٢١). العلاقة بين أدوات تنشيط المبيعات الموجهة للمستهلك وإدراكه لمخاطر الشراء: دراسة ميدانية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٣(٢٢)، ٦٥-٩٣.
- سالم، محمد. (٢٠٢١). كيف يساعد تحليل البيانات في فهم المستقبل: وصوغ إستراتيجيات فعالة؟ مجلة اتحاد المصارف العربية، ٤٨٢، ١٠٠-١٠١.
- سليطين، فاطر. (٢٠٢٤). تأثير استراتيجيات الترويج على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في الشركات السورية للصناعات البلاستيكية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٦(٤)، ١٥٩-١٨٠.
- السواح، داليا مصطفى. (٢٠٢١). استراتيجيات التسعير المستخدمة على مواقع التجارة الإلكترونية في المناسبات البيعية: دراسة تحليلية. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، ٣٢، ١٥٧-٢٠٠.
- شارف، وهيبه. (٢٠٢٠). دور استراتيجيات الجذب الترويجية للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق القيمة المدركة لدى زبائن موبليس. أبحاث اقتصادية وإدارية، ١٤(٢)، ٢٤٥-٢٦٤.
- الشاهين، أماني عبدالله سالم. (٢٠٢٣). أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي. (رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة).
- شرقي، فوزية. (٢٠٢٣). تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال كتوجه استراتيجي لتنشيط المبيعات في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة أوريدو. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، ٨(١)، ٣٤٥-٣٦٥.
- عبدالرحمان، سويسي طه. (٢٠٢٢). ضبط الجودة ودوره في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة TOTAL بالجلفة. مجلة دراسات اقتصادية، ١٦(٣)، ٥٣٩-٥٥٥.
- عبداللطيف، مي محمود. (٢٠٢٠). استراتيجيات التسويق الحسي المستخدمة في البيع الشخصي بالتطبيق على المنظمات العاملة في مصر. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، ٣٠، ٣٣١-٣٩١.

- عزيز، نوزاد أحمد محمود. (٢٠٢٤). استراتيجيات في التخطيط الإعلامي: الإعلانات التجارية أنموذجاً. مجلة الدراسات المستدامة، ٦(ملحق)، ١٣٤٦-١٣٦٢.
- علي، إسحاق العبادي محمد. (٢٠١٨). أثر المخاطرة على كل من العائد والأداء المالي لشركات الاستثمار: دراسة تطبيقية تحليلية لعينة مدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي. (رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية).
- عمر، فاتن فاروق الأمين. (٢٠٢٤). أثر التسويق الوردي في المبيعات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من طالبات الجامعات - بورتسودان. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ٣٣، ٥١٣-٥٣٤.
- فضل الله، أحمد رزق. (٢٠٢٤). تأثير حملات التسويق الرقمي الممولة على زيادة مبيعات المشاريع الصغيرة والناشئة: دراسة تحليلية على متجر فن الإبداعات. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، ١٢، ١٧٧-٢١٧.
- القحطاني، عبدالعزيز علي عبدالله. (٢٠٢٣). أثر التسويق الداخلي في كفاء رجال البيع: دراسة حالة شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٨١، ١٠١-١٢٨.
- مجدي، شيماء محمد محسن. (٢٠٢٤). دور مديري المبيعات في بناء هوية العلامة التجارية: دراسة من منظور الاتصالات التسويقية المتكاملة. المجلة العلمية لبحوث المرأة والإعلام والمجتمع، ١(١)، ٣٠٨-٣٨٥. جامعة بني سويف.
- محمد، الناجي محمد عبدالرحيم. (٢٠٢٠). دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة دال الغذائية. (رسالة دكتوراه، جامعة النيلين).
- محمود، ماجدة جمال حسين. (٢٠٢٢). أثر التسعير الدوائي على نمو المبيعات في مصانع الأدوية السودانية: دراسة تطبيقية على مصنع النيل الأزرق للصناعات الدوائية. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ١٤، ٦٣-١١٣.
- مرسال، منى النيل مصطفى. (٢٠١٩). أثر الاستراتيجيات الترويجية على سلوك المستهلك: دراسة حالة شركة أميفارما للصناعات الدوائية - الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ٩، ١٦٢-١٣٣.

مسعودي، حسام. (٢٠٢٢). الابتكار في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية والحد من المشاكل البيئية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، ٩(٢)، ٤٧٧-٤٩٨.

المواضية، سليمان سلامة. (٢٠١٩). أدوات تنشيط المبيعات وأثرها على قرار السلوك الشرائي للسلع الغذائية: دراسة ميدانية على مستهلكي شركة الحلواني في مدينة عمان. (رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء).

ناجي، رضوى محمود. (٢٠٢١). تقييم استراتيجيات المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات وأثرها على زيادة المبيعات: دراسة ميدانية. مجلة بحوث كلية الآداب، ١٢٦(٤)، ١٩٩١-٢٠١٠.

النور، مهدي أحمد السمان. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات التسويق على مبيعات الذهب بالتطبيق على شركة أرياب للتعددين في الفترة من ٢٠٠٧ - ٢٠١٧. (رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية). هذلي، فواز. (٢٠٢١). ضبط جودة المنتجات كاستراتيجية داعمة لاستدامة وزيادة مبيعات مصنع البلاط "عطابي وشوبار بالمسيلة". مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ١٧(٢٦)، ٣٩٥-٤١٤.

هنية، تامر زهير. (٢٠١٩). مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بدري وهنية. (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)).

يوسف، محمد إسماعيل. (٢٠٢٤). دور استراتيجيتي المنتج والترويج في رفع الأداء المؤسسي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(٢)، ١١٧٦-١٢٠٠.

المراجع الأجنبية:

- Apaolaza, U., Orue, A., Lizarralde, A., & Oyarbide–Zubillaga, A. (2022). Competitive improvement through integrated management of sales and operations. *Sustainability*, 14(5), 2722. <https://doi.org/10.3390/su14052722>
- Boakye, K., Winters, D., Oguntola, O., Fenton, K., & Simske, S. (2024). A review of strategies to achieve net zero targets in the cement and concrete sectors. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1005051>
- Descriptive insight on the impact of sales organisation. (2023). *Shanlax International Journal of Management*, 10(4), 1–4. <https://doi.org/10.34293/management.v10i4.6131>
- Githinji, M. N., Mbugua, D., & Chege, P. (2019). Application of marketing mix strategies and the effect on market performance of motor vehicle dealers in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 11(27), 56–68. <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/49690/51336>
- Karim, R., & Habiba, W. (2020). Influence of 4P strategy on organisation's performance: A case on Bangladesh RMG sector. *International Journal of Economics Research*, 3(1), 8–12. <https://doi.org/10.31580/IJER.V3I1.1166>
- Kim, M. J. (2020). A study on the impact of management's strategic leadership and management strategy on organizational performance: Focusing on small and medium venture companies. *The International Journal of Advanced Smart Convergence*, 9(1), 121–131. <https://doi.org/10.7236/IJASC.2020.9.1.121>
- Kulkarni, M., & Remane, G. (2023). A study of effective use of marketing strategies to improve the financial performance with reference to Divine

Industrial Solutions, Jayasingpur. Indian Scientific Journal of Research in Engineering and Management, 7(2). <https://doi.org/10.55041/ijjsrem17801>

Olorunleke, G. K., & Eniola, A. A. (2020). Marketing strategies impact on organizational performance. International Journal of Scientific & Technology Research, 9(1), 1758–1762. <https://www.ijstr.org/final-print/jan2020/Marketing-Strategies-Impact-On-Organizational-Performance.pdf>

Rapp, A., Petersen, J. A., Hughes, D. E., & Ogilvie, J. (2020). When time is sales: The impact of sales manager time allocation decisions on sales team performance. Journal of Personal Selling and Sales Management, 40(2), 132–148. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1717961>

Redjeki, F., Fauzi, H., & Priadana, S. (2021). Implementation of appropriate marketing and sales strategies in improving company performance and profits. International Journal of Social Science and Humanities, 3(2), 31–38. <https://doi.org/10.200609/IJSOC.V3I2.314>

Ren, W., Liu, Y., Zhang, Q., & Wang, X. (2021). Sales strategies considering consumer purchasing preferences for imperfect complementary products. Journal of Revenue and Pricing Management, 1–19. <https://doi.org/10.1057/S41272-021-00291-5>

Rodriguez, M., & Boyer, S. L. (2020). The impact of mobile customer relationship management (mCRM) on sales collaboration and sales performance. Journal of Marketing Analytics, 8(3), 137–148. <https://doi.org/10.1057/S41270-020-00087-3>

Strategy formulation and organizational performance of state corporations in Rwanda: A case of Ultimate Developers Ltd. (2023). Journal of Strategic Management, 7(4), 23–41. <https://doi.org/10.53819/81018102t2158>

Yi, H.-T., Cha, Y.-B., & Amenuvor, F. E. (2021). Effects of sales-related capabilities of personal selling organizations on individual sales capability, sales behaviors and sales performance in cosmetics personal selling channels. *Sustainability*, 13(7), 3937. <https://doi.org/10.3390/SU13073937>

الملاحق

الاستبانة:

السادة المشاركون الكرام،

تحية طيبة وبعد...

في إطار استكمال متطلبات بحث أكاديمي بعنوان:

"أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركة الأسمنت السعودي"،
يسعدني دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على مدى فاعلية استراتيجيات
المبيعات المختلفة (مثل التسعير، الترويج، قنوات التوزيع) وانعكاسها على عناصر الأداء التنظيمي داخل
الشركة.

تُعد إجاباتكم قيمة وأساسية في إنجاح هذا البحث، إذ ستُسهم بشكل فعال في تقديم صورة واقعية
ومتكاملة حول موضوع الدراسة، كما سيتم استخدام نتائج الاستبيان لأغراض بحثية بحتة، مع ضمان
السرية التامة وعدم الإفصاح عن أي بيانات شخصية.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بدقة وشفافية، مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم
الكريم ووقتكم الثمين.

مع أطيب التحيات،

الباحثة/ ريم بنت سويد الخالدي

أولاً: البيانات الديمغرافية

فضلاً، يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. الفئة العمرية:

☐ أقل من ٢٥ سنة

☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة

☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة

☐ 45 سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

٤. سنوات الخبرة في الشركة

☐ أقل من سنة

☐ من ١ إلى ٣ سنوات

☐ من ٤ إلى ٦ سنوات

☐ أكثر من ٦ سنوات

٥. القسم الوظيفي:

☐ المبيعات

☐ التسويق

☐ الإدارة العامة

☐ الموارد البشرية

ثانيا: أسئلة الاستبانة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: استراتيجيات المبيعات						
	البعد الأول: استراتيجية التسعير					
1	تعتمد الشركة سياسة تسعير مرنة تتناسب مع تغيرات السوق.	☐	☐	☐	☐	☐
2	التسعير في الشركة يعكس القيمة الحقيقية للمنتج.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تستخدم استراتيجيات تخفيض الأسعار بشكل مدروس لجذب العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تقوم الشركة بدراسة تسعير المنافسين بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يُراعى اختلاف فئات العملاء عند تحديد الأسعار.	☐	☐	☐	☐	☐
	البعد الثاني: استراتيجية الترويج					
6	تعتمد الشركة على حملات ترويجية دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
7	هناك تنوع في الوسائل الترويجية المستخدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتم تخصيص ميزانية مناسبة للأنشطة الترويجية.	☐	☐	☐	☐	☐
9	الحملات الترويجية تساهم بفعالية في زيادة المبيعات.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يتم تقييم نتائج الحملات الترويجية بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
	البعد الثالث: استراتيجية قنوات التوزيع					

☐	☐	☐	☐	☐	تعتمد الشركة على قنوات توزيع متنوعة.	11
☐	☐	☐	☐	☐	توجد شراكات فعالة مع موزعين موثوقين.	12
☐	☐	☐	☐	☐	التوزيع يتم وفق جدول زمني واضح ومنتظم.	13
☐	☐	☐	☐	☐	يتم استخدام التكنولوجيا في تتبع سلسلة التوريد.	14
☐	☐	☐	☐	☐	الشركة تستجيب بسرعة لمشكلات التوزيع عند حدوثها.	15
المحور الثاني: الأداء التنظيمي						
☐	☐	☐	☐	☐	تحقق الشركة أهدافها التشغيلية بكفاءة.	16
☐	☐	☐	☐	☐	تتميز بيئة العمل بالتعاون بين الإدارات المختلفة.	17
☐	☐	☐	☐	☐	الإدارة تتعامل بشفافية في اتخاذ القرارات.	18
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تحفيز الموظفين بشكل فعال لرفع الأداء.	19
☐	☐	☐	☐	☐	الشركة تستثمر في تطوير مهارات موظفيها باستمرار.	20
☐	☐	☐	☐	☐	الأداء المؤسسي يتحسن باستمرار مقارنة بالسنوات السابقة.	21
☐	☐	☐	☐	☐	تستخدم الشركة مؤشرات أداء واضحة ومقننة.	22
☐	☐	☐	☐	☐	رضا العملاء عن خدمات ومنتجات الشركة مرتفع.	23

Abstract الملخص

This study aimed to analyze the impact of sales strategies (pricing, promotion, and distribution) on organizational performance at the Saudi Cement Company, especially amid the growing importance of integration between marketing functions and institutional performance to ensure sustainability and excellence in an increasingly competitive market. The study adopted the descriptive-analytical approach as an appropriate framework for examining the relationships between variables, utilizing quantitative tools to accurately measure the opinions of the targeted sample. The study population consisted of employees of the Saudi Cement Company, and the sample included 120 employees selected using a simple random sampling technique to ensure objective representation. The questionnaire was used as the primary data collection tool and was carefully designed to include three main axes representing marketing strategies (pricing, promotion, and distribution), along with a section dedicated to measuring organizational performance from the employees' perspective. The validity and reliability of the tool were tested using Cronbach's alpha, which indicated a high level of internal consistency. Data were analyzed using SPSS software to calculate means, standard deviations, and to test the hypotheses using correlation coefficients and simple linear regression analysis. The study reached several key findings, most notably: a statistically significant relationship between pricing strategy and organizational performance; a strong effect of promotion on enhancing the company's brand image and increasing customer satisfaction; and the crucial role of distribution strategy in improving operational efficiency and service quality. The findings further confirmed a statistically significant overall relationship between the combined sales strategies and organizational performance, emphasizing the importance of strategic planning in marketing activities and the need for departmental integration to achieve measurable results.

Keywords:

Sales strategies, pricing, promotion, distribution, organizational performance, Saudi Cement Company, marketing mix, customer satisfaction, statistical analysis, industrial marketing.

**Midocean University
College of Management
Department of Business Administration**

The Impact of Sales Strategies on Organizational Performance: An Applied Study on the Saudi Cement Company

Prepared by:

Preparation by: Reema Suwayid Alkhaldi (243001765)

Supervised by:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2025