



أثر التكامل بين التسويق والإدارة في جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا

موسى رحيل الحويج mousa.rahil@academy.edu.ly المعهد العالي للعلوم والتقنية طرابلس
جمعة علي سويسي دربوك Jumah.darbouk@academy.edu.ly الأكاديمية الليبية للدراسات العليا

تاريخ الاستلام: 2026/01/24 - تاريخ المراجعة: 2026/02/24 - تاريخ القبول: 2026/03/05 - تاريخ النشر: 2026/04/03

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكامل بين التسويق والإدارة في تحسين جودة اتخاذ القرارات داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين تبادل المعلومات والتخطيط المشترك وتنفيذ الأنشطة بين الإدارتين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة عشوائية مكونة من (50) مفردة من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الثبات والموثوقية لأداة القياس، كما بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التكامل بين التسويق والإدارة وجودة اتخاذ القرار. كما كشفت النتائج أن مستوى التكامل بين التسويق والإدارة جاء بدرجة متوسطة، مع وجود ضعف نسبي في بعض الجوانب، خاصة في التنسيق المستمر بين الإدارة العليا وقسم التسويق. وأكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل في تبادل المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الأنشطة بين التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة، وتطوير نظم دعم القرار، وزيادة الاعتماد على المعلومات التسويقية في صنع القرار، بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of integration between marketing and management on improving the quality of decision-making within small and medium-sized enterprises (SMEs) in Libya. It examined the relationship between information sharing, joint planning, and the implementation of activities between the two departments. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected from a questionnaire distributed to a random sample of 50 employees working in SMEs. The data were analyzed using SPSS software. The results indicated a high level of reliability and validity of the measurement instrument. They also revealed a strong, statistically significant positive correlation between the dimensions of integration between marketing and management and the quality of decision-making. Furthermore, the findings showed that the level of integration between marketing and management was moderate, with some relative weaknesses in certain aspects, particularly in continuous coordination between top management and the marketing department. The hypothesis testing results confirmed the presence of a statistically significant effect of integration in information sharing, strategic planning, and activity implementation between marketing and management on the quality of decision-making within the studied organizations. The study recommended enhancing integration among different departments, developing decision support systems, and increasing reliance on marketing information in decision-making.

processes, thereby contributing to improved organizational performance efficiency and increased competitiveness of SMEs

المقدمة:

يعد تطور المؤسسات الصغرى والمتوسطة بمختلف مراحلها من المعايير الهامة لقياس تطور المجتمعات والبلدان حيث أنها تلعب دوراً هاماً في بناء ورقي المجتمعات والنهوض بها، وإن التكامل بين التسويق والإدارة لا يقتصر على تبادل المعلومات فحسب، بل يمتد ليشمل التنسيق في وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المبنية على أسس علمية وواقعية، مما يسهم في تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما يساعد هذا التكامل المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة السريعة لاحتياجات السوق، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد. ويُعد كل من التسويق والإدارة من الوظائف الأساسية داخل أي مؤسسة، إذ يسهم التسويق في توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالسوق واحتياجات العملاء، بينما تعمل الإدارة على توجيه الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. ومن هنا تبرز أهمية التكامل بين هاتين الوظيفتين، حيث إن غياب التنسيق بينهما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة أو غير ملائمة للواقع السوق. وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكامل بين التسويق والإدارة في تحسين جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بينهما، وبيان أثر هذا التكامل في دعم صناع القرار، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- 1) التعرف على مستوى التكامل بين إدارة التسويق والإدارة داخل المؤسسات.
- 2) تحليل دور المعلومات التسويقية في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار.
- 3) تحديد أثر التكامل بين التسويق والإدارة على جودة القرارات المؤسسية.
- 4) الكشف عن أبرز المعوقات التي تعيق تحقيق التكامل الفعال بين الجانبين.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على تحليل أثر التكامل بين وظيفتي التسويق والإدارة في تحسين جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، دون التطرق إلى بقية الوظائف الإدارية الأخرى بشكل تفصيلي المشروعات الصغرى والمتوسطة في بلادنا هي مؤسسات خاصة ولما لها من مساهمة في تطور مجتمعنا لذا فقد اقتصرنا الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسات، خاصة القيادات الإدارية

وموظفي أقسام التسويق، نظرًا لدورهم المباشر في عملية اتخاذ القرار.، علماً بأنه قد تم تطبيق الدراسة خلال المدة من شهر أبريل 2026 م إلى شهر مايو 2026م.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب محورية، من أبرزها:

(1) البعد النظري: تتبع أهمية الدراسة من تناولها الاثر بين مفهومين جوهريين في الفكر الإداري المعاصر، وهما الإدارة والتسويق، وذلك في سياق المشروعات الصغرى والمتوسطة. إذ يُعد كل من هذين المفهومين من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها.

(2) البعد التطبيقي المحلي: تسهم الدراسة في تقديم بيانات وصفية وتحليلية يمكن توظيفها في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة، وهي مشروعات حيوية يُعنى ببناء الإنسان وتأهيله علمياً ومهنياً، بما يعزز من دوره في النهوض بالمجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

(3) البعد الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية: تتيح نتائج وتوصيات الدراسة المشروعات الصغرى والمتوسطة، ولا سيما تطوير السياسات الإدارية والتسويقية داخل المؤسسات، فرصة الاستفادة من المؤشرات المتعلقة دعم صناع القرار ببيانات تسويقية وإدارية متكاملة. الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق قرارات أكثر دقة وواقعية، وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز مساهمتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، وصولاً إلى مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على منهجية متكاملة جمعت بين التحليل النظري والميداني، وذلك من خلال الخطوات

التالية:

1. التحليل النظري والملاحظة المباشرة: تم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التكامل بين التسويق والإدارة في جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، بهدف بناء إطار نظري رصين يدعم الدراسة.
2. جمع البيانات الميدانية: تم تصميم استبيان موجه إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث تم اختيار عينة عشوائية متنوعة من حيث الخصائص الديموغرافية والوظيفية. ، وتم توزيع الاستبيانات عليهم بهدف التعرف على آرائهم وجمع بيانات كمية ونوعية حول محاور الدراسة.

3. المنهج الوصفي التحليلي: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم أولاً وصف الظاهرة المدروسة، ثم إجراء تحليل إحصائي للبيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك لاستخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة.

4. اختبار الفرضيات: تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة أو رفضها، وذلك استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي، بما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة.

5. صياغة النتائج والتوصيات: تم عرض النتائج النهائية للدراسة، واستخلاص الاستنتاجات، وتدوين التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين التكامل بين التسويق والإدارة في جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، استناداً إلى مستوى الرضاء الوظيفي لدى الموظفين.

مشكلة الدراسة:

تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا تحديات متزايدة في بيئة الأعمال، تتطلب اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة لضمان الاستمرارية والنمو. ورغم الدور الحيوي الذي يلعبه كل من التسويق والإدارة في دعم هذه القرارات، إلا أن هناك مؤشرات على ضعف مستوى التكامل والتنسيق بينهما داخل العديد من هذه المؤسسات، سواء من حيث تبادل المعلومات أو التخطيط المشترك أو تنفيذ الأنشطة. ويترتب على هذا الضعف احتمالية انخفاض جودة القرارات المتخذة، مما قد يؤثر سلباً على الأداء العام والقدرة التنافسية لهذه المشاريع. كما أن قلة الدراسات التطبيقية في البيئة الليبية التي تناولت العلاقة بين التكامل الوظيفي وجودة اتخاذ القرار تزيد من أهمية تناول هذا الموضوع بشكل علمي. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التكامل بين التسويق والإدارة في جودة اتخاذ القرارات داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، منها:

- ما أثر تكامل تبادل المعلومات بين التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرار؟
- ما أثر التكامل في التخطيط الاستراتيجي على جودة اتخاذ القرار؟
- ما أثر التكامل في تنفيذ الأنشطة بين التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرار؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة فرضية رئيسية مفادها:

الفرضية الرئيسية: التكامل بين التسويق والإدارة له أثر ذو دلالة إحصائية على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في ليبيا.

وللتحقق من هذه الفرضية بشكل أكثر دقة، تم تفكيكها إلى ثلاث فرضيات فرعية، على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل في تبادل المعلومات بين إدارة التسويق والإدارة العليا على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في ليبيا.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل في التخطيط الاستراتيجي المشترك بين إدارة التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في ليبيا.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل في تنسيق وتنفيذ الأنشطة والقرارات بين إدارة التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في ليبيا.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، والتي تمارس أنشطة إدارية وتسويقية، ويشمل ذلك أصحاب المشاريع والمديرين والعاملين في الأقسام الإدارية والتسويقية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم العينة (50 مفردة)، وتم توزيع استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتم استرجاع (استبانة) صالحة للتحليل.

وقد تم اختيار هذه الفئة نظراً لدورها المباشر في عملية اتخاذ القرار داخل المشاريع، حيث تعتمد جودة القرارات على توفر المعلومات التسويقية والتكامل بين الوظائف الإدارية، مما يجعلها مناسبة لدراسة أثر التكامل بين التسويق والإدارة في تحسين جودة اتخاذ القرار. وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات مع أفراد العينة.

1. دراسة (أبو عجوة، 2016)

تناولت دراسة "دور نظام بحوث التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" أهمية المعرفة التسويقية في دعم القرارات الإدارية. وأظهرت النتائج أن المعلومات التسويقية تُعد عنصرًا أساسيًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة داخل المؤسسات.

2. دراسة (إبراهيم، 2018)

هدفت دراسة "أثر بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية" إلى تحليل دور المعلومات التسويقية في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى أن توفر المعلومات التسويقية الدقيقة يسهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات التسويقية، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

3. دراسة (جامعة فلسطين التقنية، 2020)

تناولت هذه الدراسة استراتيجية إدارة المشاريع الصغيرة وعلاقتها باتخاذ القرار. وتوصلت إلى أن نجاح المشاريع الصغيرة يعتمد على جودة القرارات الإدارية المرتبطة بالتخطيط والتسويق.

4. دراسة (جامعة العين، 2023)

بحثت الدراسة في جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط، وأكدت أن توفر المعلومات وإدارة المعرفة يسهمان في رفع جودة القرارات. كما أشارت إلى أن نقص تبادل المعلومات يؤدي إلى ضعف في جودة القرار.

5. دراسة (Paternoster et al., 2023)

تناولت خصائص الشركات الناشئة، وأشارت إلى أن اتخاذ القرار فيها يعتمد على التكامل بين الجوانب الإدارية والتقنية والتسويقية. كما أكدت أن نقص الموارد يجعل التكامل أكثر أهمية.

التعليق على الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اهتمام كبير بدراسة العلاقة بين المعلومات التسويقية وجودة اتخاذ القرار، حيث أكدت معظم الدراسات على أن توفر المعلومات والتكامل بين الوظائف داخل المؤسسة يسهم في تحسين كفاءة القرارات. كما أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التسويق والإدارة في دعم الأداء المؤسسي، خاصة في بيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من محدودية الموارد. ومع ذلك، يلاحظ وجود نقص في الدراسات التي تناولت التكامل بين التسويق والإدارة بشكل مباشر في البيئة الليبية، مما يبرز أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

المطلب الأول: مفهوم التكامل بين التسويق والإدارة

يُعد التكامل بين التسويق والإدارة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث يشير إلى درجة التنسيق والتعاون بين الأنشطة التسويقية والوظائف الإدارية داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وقد أشار (Philip Kotler) إلى أن التسويق لا يمكن أن يعمل بمعزل عن باقي وظائف المنظمة، بل يجب أن يكون جزءاً متكاملاً مع الإدارة لضمان فهم احتياجات السوق واتخاذ قرارات فعالة. كما يرى (Peter Drucker) أن جوهر الإدارة الفعالة يعتمد على القدرة على تحويل المعلومات (ومنها المعلومات التسويقية) إلى قرارات استراتيجية تخدم أهداف المنظمة. وعليه، يمكن تعريف التكامل بين التسويق والإدارة بأنه: عملية تنسيق وتكامل بين الأنشطة التسويقية والوظائف الإدارية، من خلال تبادل المعلومات والمشاركة في التخطيط واتخاذ القرار، بما يحقق التوافق بين متطلبات السوق وأهداف المنظمة". (Kotler & Keller, 2016)

المطلب الثاني: عناصر التكامل بين التسويق والإدارة

يتحقق التكامل بين التسويق والإدارة من خلال عدة عناصر رئيسية، من أهمها:

1. تبادل المعلومات

تُعد المعلومات التسويقية من أهم مدخلات اتخاذ القرار، حيث توفر بيانات عن العملاء والمنافسين والبيئة السوقية (Kotler & Keller, 2016).

2. التخطيط المشترك

يسهم التنسيق بين الإدارة والتسويق في إعداد خطط استراتيجية متكاملة تحقق أهداف المؤسسة. (Armstrong et al., 2020)

3. المشاركة في اتخاذ القرار

يساعد إشراك إدارة التسويق في القرارات الإدارية على تحسين دقة القرارات. (Drucker, 2007)

4. توحيد الأهداف

يهدف التكامل إلى تحقيق التوازن بين رضا العملاء والربحية. (Porter, 1985)

المطلب الثالث: أهمية التكامل بين التسويق والإدارة

يُعد التكامل بين التسويق والإدارة من العوامل الأساسية لنجاح المنظمات الحديثة، حيث يساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف

الأنشطة والوظائف بما يخدم الأهداف الاستراتيجية. وتكمن أهميته في النقاط التالية:

تحقيق فهم أفضل للسوق:

عندما تتكامل الإدارة مع التسويق، يتم نقل معلومات السوق واحتياجات العملاء إلى صناع القرار، مما يساعد في وضع

استراتيجيات أكثر دقة وواقعية.

تحسين جودة القرارات الإدارية:

التكامل يضمن أن القرارات لا تُبنى فقط على اعتبارات داخلية، بل تأخذ بعين الاعتبار متغيرات السوق والمنافسة.

1. زيادة رضا العملاء:

من خلال تنسيق الجهود بين الأقسام، تستطيع المنظمة تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع توقعات العملاء بشكل أفضل.

2. رفع الكفاءة التشغيلية:

التعاون بين الإدارات يقلل من الازدواجية والتضارب في العمل، مما يوفر الوقت والموارد.

3. تحقيق ميزة تنافسية:

المنظمات التي تتجح في دمج التسويق مع الإدارة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السوقية والتفوق على المنافسين.

وقد أكدت دراسات عديدة أن المؤسسات التي تعتمد على التكامل الوظيفي تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تعمل بشكل

منفصل. (Kotler & Keller, 2016)

المطلب الرابع: مفهوم جودة اتخاذ القرار

تُعرف جودة اتخاذ القرار بأنها قدرة الإدارة على اختيار البديل الأمثل بناءً على معلومات دقيقة وتحليل علمي للبدائل. ويرى

Herbert Simon أن اتخاذ القرار هو عملية عقلانية تعتمد على جمع المعلومات وتحليلها واختيار أفضل البدائل الممكنة. كما

تُعرف جودة القرار بأنها:

"مدى فعالية القرار في تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة." (Simon, 1977)

المطلب الخامس: مراحل اتخاذ القرار

تُعد عملية اتخاذ القرار من الوظائف الأساسية في الإدارة، وتتم بعدة مراحل مترابطة تهدف إلى اختيار أفضل بديل ممكن لتحقيق

أهداف المنظمة " (Simon, 1977).

1. تحديد المشكلة

تبدأ العملية بتشخيص المشكلة أو الموقف الذي يتطلب اتخاذ قرار، مع تحديد أسبابه وأبعاده بشكل دقيق.

2. جمع المعلومات

يتم في هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمسألة من مصادر داخلية وخارجية، لضمان فهم شامل للوضع.

3. تحديد البدائل

يقوم متخذ القرار بوضع مجموعة من الحلول أو البدائل الممكنة التي يمكن من خلالها معالجة المشكلة.

4. تقييم البدائل

يتم تحليل كل بديل وفق معايير محددة مثل التكلفة، الفعالية، المخاطر، والنتائج المتوقعة.

5. اختيار البديل الأنسب

في هذه المرحلة يتم اختيار أفضل بديل بناءً على عملية التقييم، بحيث يحقق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى كفاءة.

6. تنفيذ القرار

يتم تحويل القرار إلى خطة عمل قابلة للتنفيذ، مع توزيع المهام وتحديد المسؤوليات.

7. متابعة وتقييم النتائج

بعد التنفيذ، يتم مراقبة النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة، للتأكد من نجاح القرار أو الحاجة إلى تعديله.

المطلب السادس: العلاقة بين التكامل بين التسويق والإدارة وجودة اتخاذ القرار

توجد علاقة وثيقة بين التكامل بين التسويق والإدارة وجودة اتخاذ القرار، حيث يسهم التكامل في توفير معلومات دقيقة ومحدثة تدعم العملية الإدارية.

وقد أشار Michael Porter إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على قدرة المؤسسة على التنسيق بين وظائفها المختلفة، بما في ذلك التسويق والإدارة.

كما بينت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى التكامل بين الإدارات يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وتقليل الأخطاء الناتجة عن

نقص المعلومات. (Porter, 1985; Kotler & Keller, 2016)

المبحث الثاني: المشاريع الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: مفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تُعرف المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المشاريع التي تتميز بحجم أعمال محدود نسبيًا من حيث عدد العاملين أو حجم

رأس المال أو الإيرادات، وتختلف معايير تعريفها من دولة إلى أخرى. وتشكل هذه المشاريع عنصرًا أساسيًا في هيكل الاقتصاد

الوطني، نظرًا لدورها الحيوي في التنمية الاقتصادية. (Philip Keller, 2016).

وقد عرّفت البنك الدولي المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأنها:

"المشاريع التي يتراوح عدد العاملين فيها بين عدد محدد (يختلف حسب الدولة)، وتتمتع باستقلالية إدارية ومالية، وتسعى لتحقيق

الربح والمساهمة في التنمية الاقتصادية". (البنك الدولي 2020).

المطلب الثاني: خصائص المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تتميز المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المشاريع الكبيرة، ومن أبرز هذه

الخصائص ما يلي:

تتميز المشاريع الصغيرة والمتوسطة بصغر حجم رأس المال مقارنةً بالشركات الكبرى، مما يجعلها أكثر قابلية للإنشاء بموارد

محدودة. كما تتسم بمرونة عالية في اتخاذ القرار نتيجة قلة المستويات الإدارية، الأمر الذي يساعدها على الاستجابة السريعة

للمتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، تمتاز بسهولة التأسيس والإدارة نظرًا لبساطة هيكلها التنظيمي، واعتمادها بشكل كبير على الموارد المحلية. كما أن لديها قدرة عالية على التكيف مع تغيرات السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية في البيئات الاقتصادية المتقلبة .

(OECD, 2019)

المطلب الثاني: أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تُعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الركائز الأساسية في دعم الاقتصاد الوطني، حيث تلعب دورًا مهمًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فهي تساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل والحد من معدلات البطالة، خاصة في الدول النامية. كما تساعد في زيادة الناتج المحلي الإجمالي من خلال دعم الإنتاج وتنشيط الأسواق. (منظمة العمل الدولية، 2018).

المطلب رابعًا: التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات التي قد تعيق نموها واستمراريتها، ومن أبرز هذه التحديات صعوبة الحصول على التمويل نتيجة نقص الضمانات وضعف الوصول إلى مصادر التمويل المناسبة (البنك الدولي، 2020). كما تعاني من ضعف الخبرات الإدارية والتسويقية، مما يؤثر على كفاءة التشغيل واتخاذ القرارات (منظمة العمل الدولية، 2018). إضافة إلى ذلك، تواجه هذه المشاريع منافسة قوية من الشركات الكبيرة التي تمتلك موارد وإمكانات أكبر (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019)، فضلًا عن تأثرها بالتقلبات الاقتصادية وتغيرات السوق التي قد تؤدي إلى عدم استقرار الأداء (البنك الدولي، 2020). كما تشكل الإجراءات القانونية والبيروقراطية عائقًا أمام تأسيس وتطوير هذه المشاريع في بعض الدول (منظمة العمل الدولية، 2018).

الإطار العملي:

مقياس الصدق والثبات للاستبيان

صدق المحكمين

لقد تم الاعتماد في تقرير صدق الأداة على ما يعرف بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين، حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبعد اخذ مقترحاتهم وملاحظاتهم حول صياغة العبارات، تم إجراء جميع التعديلات في صورتها النهائية.

أ- الثبات

للتأكد من ثبات أسئلة الاستبيان ومدى مصداقيتها، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعًا لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس. ويُوضح الجدول رقم (1) قيم معامل الثبات لفقرات الاستبيان، مما يعكس مدى موثوقية الأداة المستخدمة في الدراسة.

جدول رقم (1) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان

ت	محاور الدراسة	مؤشر الثبات
1	ما مدى تطبيق مبادئ التسويق داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟	86.0
2	ما طبيعة العلاقة بين التكامل بين التسويق والإدارة وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟	94.3
3	ما أبرز التحديات التي تواجه تحقيق التكامل بين التسويق والإدارة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة	91.2

تشير قيم معامل ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان، مما يعكس درجة عالية من الثبات والموثوقية في أدوات القياس المستخدمة.

وتُعد هذه النتائج مؤشراً إحصائياً داعماً لصلاحية المحاور في قياس الاثر بين التكامل بين التسويق والإدارة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة المؤثرة فيه، بما يعزز من مصداقية التحليل الكمي للدراسة.

ب- الارتباط

لقياس درجة الارتباط ومعرفة طبيعة الاثر بين عبارات وأبعاد الاستبيان المستخدم تم استخدام تحليل سبيرمان (spearman) حيث كان الاثر إيجابية تراوحت بين (0.705-0.841) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على وجود أثر قوي وإيجابي بين المتغيرات المدروسة.

جدول رقم (2) يوضح معامل الارتباط

الابعاد	ما مدى تطبيق مبادئ التسويق داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟	ما مدى تطبيق مبادئ التسويق داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟	ما مدى تطبيق مبادئ التسويق داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟
ما مدى تطبيق مبادئ التسويق داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟	1	**0.705	**0.841
ما طبيعة العلاقة بين التكامل بين التسويق والإدارة وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟	**0.705	1	**0.783
ما أبرز التحديات التي تواجه تحقيق التكامل بين التسويق والإدارة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة	**0.841	**0.783	1

تشير نتائج تحليل الارتباط باستخدام معامل سبيرمان إلى وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية قوية بين أبعاد التكامل بين التسويق والإدارة ومستوى جودة اتخاذ القرارات، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.705-0.841) عند مستوى معنوية (1%)، وتُظهر هذه النتائج أن تحسن أي من أبعاد التكامل بين التسويق والإدارة ويرتبط بارتفاع مستوى الأداء لدى المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وقد كانت أقوى علاقة بين التكامل بين التسويق والإدارة (0.841)، مما يعكس الدور المحوري الذي تلعبه تحقيق التكامل بين التسويق والإدارة. هذه النتائج تدعم الفرضية القائلة بأن التكامل بين التسويق والإدارة بأبعاده المختلفة يُعد من المحددات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على جودة اتخاذ القرارات في المؤسسات.

ت- مقاييس النزعة المركزية والتمثلة في (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري)

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد تركز الإجابات حول القيمة المتوسطة لمتغير الدراسة والأبعاد التابعة له، بالإضافة للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، كذلك تحديد انحراف الإجابات عن القيمة المتوسطة لنفس المتغيرات، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، حيث كانت إجابات الاستبيان (موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة فقط)، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية واستخراج المتوسط المرجح لكل إجابة من الإجابات المتحصل عليها من عينة الدراسة (العمر، 2004)، والجدول التالي يوضح ذلك بالتفصيل.

جدول رقم (3) المتوسط المرجح لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

المتوسط المرجح	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة	ضعيفة جدا
من 1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق	ضعيفة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق	مرتفعة
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة	مرتفعة جدا

1) المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة:

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج التوزيع التكراري والنسب المئوية لبعض البيانات الشخصية لأفراد العينة والتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي لنوع العينة قيد الدراسة فهي كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (4) يوضح المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البند	العدد	النسبة
المؤهل	متوسط	5	10%
	دبلوم	9	18%
	ليسانس / بكالوريوس	15	30%
	ماجستير	11	22%
	دكتوراه	10	20%
	المجموع	50	100%
نوع الوظيفة	إداري	29	58%
	مالي	11	22%
	قانوني	10	20%
	المجموع	50	100%
سنوات الخبرة	أقل من سنة	2	4%
	من 1 إلى 5	8	16%
	من 5 إلى 10	10	20%
	أكثر من 10	30	60%
	المجموع	50	100%
الصفة الوظيفية	موظف فقط	31	62%
	رئيس قسم	10	20%
	صاحب مشروع	9	18%
	المجموع	50	100%

تتسم العينة المدروسة بتنوع واضح في المؤهلات العلمية، حيث تشمل مستويات تعليمية متعددة بدءاً من التعليم المتوسط وصولاً إلى الدكتوراه، مما يتيح تمثيلاً شاملاً للفئات الوظيفية المختلفة داخل مشروعات الصغرى والمتوسطة، هذا التنوع يعزز من قدرة الدراسة على التقاط الفروق المحتملة في جودة اتخاذ القرارات بناءً على الخلفية الأكاديمية، كما أن توزيع المشاركين على وظائف إدارية ومالية وقانونية يعكس التعدد المهني داخل المؤسسة، ويمنح الدراسة بعداً تطبيقياً أكثر واقعية في تحليل الاثر ، بالإضافة إلى ذلك، فإن تباين سنوات الخبرة بين المشاركين، من حديثي التوظيف إلى ذوي الخبرة الممتدة، ويمكن من اختبار الفرضيات المتعلقة بتطور الاتجاهات الوظيفية بمرور الزمن أما من حيث الصفة الوظيفية، فقد شملت العينة مستويات تنظيمية متعددة، من الموظفين التنفيذيين إلى رؤساء الأقسام ومديري الإدارات، مما يضيف على الدراسة طابعاً

بنويًا يسمح بتحليل الاثر بين الموقع التكامل بين التسويق والإدارة ومستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويعزز من إمكانية تعميم النتائج على مختلف المستويات الوظيفية داخل مشروعات الصغرى والمتوسطة.

(2) تحليل إجابات عينة الدراسة:

لتحقق من إجابات المبحوثين ومعرفة آراءهم تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كذلك اختبار (t)، الجدول التالي يوضح إجابات عينة الدراسة:

جدول رقم (5) يوضح إجابات عينة الدراسة المحور الاول

المحاور	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T-test		نتيجة الاختبار	درجة الممارسة
				Sig	قيمة t		
محور التكامل بين التسويق والإدارة	يوجد تنسيق مستمر بين قسم التسويق والإدارة العليا .	1.03450	1.26295	0.000	23.777	دال احصائيا	ضعيفة
	يتم مشاركة المعلومات التسويقية مع الإدارة بشكل منتظم .	2.7963	1.26461	0.000	27.060	دال احصائيا	متوسطة
	تعتمد الإدارة على تقارير التسويق في اتخاذ القرارات .	2.7593	1.28761	0.000	27.784	دال احصائيا	متوسطة
	هناك اجتماعات دورية بين فرق التسويق والإدارة .	2.5926	1.15772	0.000	27.454	دال احصائيا	متوسطة
	يتم إشراك فريق التسويق في التخطيط الاستراتيجي .	2.9259	1.22631	0.000	29.866	دال احصائيا	متوسطة
	يوجد فهم مشترك للأهداف بين التسويق والإدارة .	3.4630	1.02263	0.000	23.443	دال احصائيا	متوسطة
	يتم استخدام بيانات السوق في توجيه السياسات الإدارية .	3.1111	1.14376	0.000	21.193	دال احصائيا	متوسطة

يُبرز الجدول رقم (5) أن معظم فقرات محور " التكامل بين التسويق والإدارة " جاءت ضمن درجة ممارسة متوسطة، وهو ما يعكس مستوى جودة اتخاذ القرار معتدل لدى أفراد العينة تجاه جوانب متعددة من بيئتهم المهنية، مثل عدالة توزيع المهام، وملاءمة طبيعة العمل لقدراتهم، والصورة الاجتماعية المرتبطة بالوظيفة في المقابل، ظهرت فقرة واحدة فقط بدرجة ممارسة ضعيفة، وهي " يوجد تنسيق مستمر بين قسم التسويق والإدارة العليا، مما قد يشير إلى وجود فجوة إدراكية بين تقييم الموظف لأدائه الفعلي وتوقعاته الذاتية، وتُعد هذه النتائج ذات دلالة إحصائية قوية، مما يعزز من موثوقية التحليل ويؤكد الدور المحوري لهذا المحور في تفسير التكامل بين التسويق والإدارة داخل المؤسسة.

جدول رقم (6) يوضح إجابات عينة الدراسة المحور الثاني

المحاور	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T-test		درجة الممارسة
				Sig	قيمة t	
جودة اتخاذ القرار	القرارات في المؤسسة تعتمد على معلومات دقيقة .	2.9074	1.26295	0.000	16.917	متوسطة
	يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب .	2.7963	1.26461	0.000	16.249	متوسطة
	القرارات تحقق نتائج إيجابية للمؤسسة .	1.7593	.8326	0.000	14.747	ضعيف
	يتم تقييم القرارات بعد تنفيذها .	2.5926	1.15772	0.000	16.456	متوسطة
	الإدارة قادرة على التكيف مع التغيرات في السوق .	2.9259	1.22631	0.000	17.533	متوسطة
	يتم تقليل المخاطر عند اتخاذ القرار	3.4630	1.02263	0.000	24.884	متوسطة

تُظهر نتائج الجدول رقم (6) أن محور جودة اتخاذ القرار حصل على متوسط حسابي عام قدره (2.74)، وهو يندرج ضمن الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرث. ويلاحظ وجود تباين واضح بين الفقرات؛ حيث جاءت خمس فقرات ضمن المستوى المتوسط، بينما حصلت فقرة واحدة فقط ("القرارات تحقق نتائج إيجابية للمؤسسة") على درجة ضعيفة (متوسط = 1.76). يدل هذا التباين على أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تمتلك قدرة معقولة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتقليل المخاطر، إلا أن هذه القرارات لا تترجم باستمرار إلى نتائج إيجابية ملموسة على أداء المؤسسة. كما يشير انخفاض متوسط فقرة تقييم القرارات بعد التنفيذ إلى ضعف نسبي في آليات المتابعة والتقييم. وتؤكد جميع الفقرات دلالة إحصائية عالية (Sig = 0.000)، مما يعزز من موثوقية النتائج. ويتوافق هذا الواقع مع طبيعة المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تعاني غالباً من محدودية الموارد ونقص أنظمة دعم القرار المتكاملة، مما يؤثر سلباً على فعالية القرارات المتخذة.

جدول رقم (7) يوضح إجابات عينة الدراسة المحور الثالث

المحاور	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T-test		درجة الممارسة
				Sig	قيمة t	
التكامل على اتخاذ القرار	التكامل بين التسويق والإدارة يحسن جودة القرارات .	2.9074	1.26295	0.000	16.917	متوسطة
	المعلومات التسويقية تساعد في تقليل الأخطاء الإدارية .	2.7963	1.26461	0.000	16.249	متوسطة
	التعاون بين الأقسام يسرع عملية اتخاذ القرار .	2.7593	1.28761	0.000	15.747	متوسطة
	التكامل يساعد في فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل .	2.5926	1.15772	0.000	16.456	ضعيفة
	يؤدي التكامل إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .	2.9259	1.22631	0.000	17.533	متوسطة
	ضعف التنسيق يؤدي إلى قرارات غير فعالة .	3.4630	1.02263	0.000	24.884	متوسطة

يُظهر الجدول رقم (7) أن محور "التكامل على اتخاذ القرار" حصل على متوسط حسابي عام قدره (2.91)، وهو يندرج ضمن الدرجة المتوسطة وفق مقياس ليكرث الخماسي. ويلاحظ وجود تباين بين الفقرات؛ حيث جاءت أربع فقرات ضمن المستوى المتوسط، بينما حصلت فقرة واحدة ("التعاون بين الأقسام يسرع عملية اتخاذ القرار") على درجة ضعيفة (متوسط = 2.76). يدل هذا على أن أفراد العينة يدركون أهمية التكامل بين التسويق والإدارة في تحسين جودة القرارات وزيادة القدرة التنافسية، إلا أن التطبيق العملي لهذا التكامل لا يزال محدوداً، خاصة في جانب التعاون الفعلي بين الأقسام وسرعة عملية اتخاذ القرار. كما يعكس انخفاض متوسط فقرة "فهم احتياجات العملاء" ضعفاً نسبياً في الاستفادة من المعلومات التسويقية لفهم السوق بشكل أعمق. وتؤكد جميع الفقرات دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$)، مما يعزز موثوقية النتائج. ويتوافق هذا الواقع مع طبيعة المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي غالباً ما تعاني من ضعف التنسيق بين الوظائف الإدارية بسبب محدودية الهيكل التنظيمي ونقص الآليات الرسمية للتكامل.

3) تحليل فرضية الدراسة:

للإجابة على فرضية الدراسة والتحقق منها، قمنا بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية، وكذلك تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (one sample t – test) لمعرفة دلالة الفروق. الفرضية الرئيسية للتكامل بين التسويق والإدارة له أثر ذو دلالة إحصائية على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في ليبيا..

وللتحقق من هذه الفرضية بشكل أكثر دقة، تم تفكيكها إلى ثلاث فرضيات فرعية، على النحو التالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل في تبادل المعلومات بين إدارة التسويق والإدارة العليا على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في ليبيا.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل في التخطيط الاستراتيجي المشترك بين إدارة التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في ليبيا.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل في تنسيق وتنفيذ الأنشطة والقرارات بين إدارة التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في ليبيا.
- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل في تبادل المعلومات بين إدارة التسويق والإدارة العليا على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في ليبيا.

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنتائج أفراد العينة، تم استخدام (T) لدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للفرضية، كما فالجدول رقم (8):

جدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار (T) للتعرف على دلالة الفروق للإجابات على فقرات الفرضية الأولى

عدد الأفراد N	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	قيمة T	درجة الحرية Df	القيمة الاحتمالية Sig	مستوي الدلالة Level
50	2.7963	.95916	21.423	119	0.000	0.05

يوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار (T) للفرضية الأولى، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (21.423) بدرجة حرية (119)، والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) والتي تقل عن مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي، تُقبل الفرضية الأولى، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عالية للتكامل في تبادل المعلومات بين إدارة التسويق والإدارة العليا على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل في التخطيط الاستراتيجي المشترك بين إدارة التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في ليبيا.

تمثل الفرضية الثانية جانباً مهماً في فهم تأثير التكامل في التخطيط الاستراتيجي ، حيث تفترض وجود أثر بين مستوى اتخاذ القرارات، وللتحقق من هذه الفرضية، تم تطبيق اختبار (T) لقياس دلالة الفروق عند مستوى معنوية (0.05)، كما يوضحه الجدول رقم (9).

عدد الأفراد	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig	مستوي الدلالة
50	2.1964	.93291	20.525	0.000	0.05

يوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار (T) للفرضية الثانية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (20.525) والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) والتي تقل عن مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي، تُقبل الفرضية الثانية، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عالية للتكامل في التخطيط الاستراتيجي المشترك بين إدارة التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل في تنسيق وتنفيذ الأنشطة والقرارات بين إدارة التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات في ليبيا

تمثل الفرضية الفرعية الثالثة جانباً مهماً في تحليل أثر التكامل في تنسيق وتنفيذ الأنشطة والقرارات بين إدارة التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرارات، حيث تفترض وجود أثر بين مستوى التكامل في تنسيق وتنفيذ الأنشطة والقرارات بين إدارة التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرارات وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T) لقياس دلالة الفروق عند مستوى معنوية (0.05)، كما يوضحه الجدول رقم (10).

عدد الأفراد	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig	مستوي الدلالة
50	2.8457	.98291	21.894	0.000	0.05

يوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار (T) للفرضية الثالثة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (21.894) والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) والتي تقل عن مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي، تُقبل الفرضية الثالثة، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة

إحصائية عالية للتكامل في تنسيق وتنفيذ الأنشطة والقرارات بين إدارة التسويق والإدارة على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات محل الدراسة.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع التكامل بين التسويق والإدارة وأثره على جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، ومن أبرز هذه النتائج ما يلي:

1. ارتفاع معامل الثبات (ألfa كرونباخ) لجميع المحاور، مما يؤكد موثوقية الأداة.
2. وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التكامل وجودة اتخاذ القرار.
3. جاء مستوى التكامل بدرجة متوسطة مع ضعف نسبي في التنسيق المستمر بين الإدارة العليا وقسم التسويق.
4. مستوى جودة اتخاذ القرار متوسط مع وجود مجال للتحسين في بعض الجوانب.
5. أكدت نتائج اختبار (T) قبول جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً: التوصيات في ضوء النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز التكامل بين إدارة التسويق والإدارة العليا من خلال إنشاء قنوات اتصال رسمية وتبادل منتظم للمعلومات.
2. إشراك قسم التسويق في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان توافق القرارات مع متطلبات السوق.
3. تطوير نظم دعم القرار تعتمد على البيانات والتحليلات التسويقية.
4. تنظيم اجتماعات دورية مشتركة بين الأقسام لتحسين التنسيق والتعاون.
5. الاستثمار في برامج تدريبية للموظفين في مجالات التسويق واتخاذ القرار.
6. تبني ثقافة تنظيمية تعتمد على التكامل الوظيفي بدلاً من العمل المنفصل.

المراجع:

مراجع عربية

1. أبو عجوة، محمد. (2016) دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
2. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2019). تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال.
3. إبراهيم، أحمد. (2018) أثر المعلومات التسويقية على اتخاذ القرار .
4. الطائي، يوسف. (2010) إدارة التسويق .

مراجع أجنبية

5. Philip Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*.
6. Peter Drucker, P. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*.

- Herbert Simon, H. (1977). *Administrative Behavior*. .7
- Michael Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. .8
- World Bank (2020). *SMEs Development Report*. .9
10. البنك الدولي. (2020). المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) - التنمية الاقتصادية.