

التخطيط التسويقي  
وأثره في تحديد الأهداف التسويقية  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة  
الأكبسة الجاهزة  
في الموصل

أ.م.د. درمان سليمان صادق النمر  
ثناء ألبير توفيق سليمان اللوس

٢٠٠٦

\* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة " التخطيط التسويقي وأثره في تحديد الأهداف التسويقية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأكبسة الجاهزة"، للطالبة ثناء ألبير توفيق بأشراف الأستاذ المساعد الدكتور درمان سليمان صادق ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال  
٢٠٠٢م.

## ملخص

تناولت الدراسة الحالية إحدى الوظائف الرئيسة في العمل التسويقي من خلال استعراض أحد الأنشطة المهمة والمؤثرة في تحقيق الأهداف التسويقية والمتمثل بالتخطيط التسويقي الذي يشتمل على ستة متغيرات هي : رسالة المنظمة ، تحليل الموقف البيئي ، تحديد الأهداف ، إعداد الاستراتيجية ، إعداد برامج العمل ، إعداد الموازنة ، وبعض الأمور الهامة التي يجب مراعاتها عند القيام بعملية التخطيط التسويقي كالرقابة والتقويم ، وبعض النظم المساندة للتخطيط التسويقي والتي عدت جميعها متغيرات مستقلة ، بينما عدت الأهداف التسويقية الوصفية والكمية متغيراً معتمداً .

واعتمدت الدراسة في إثبات فرضياتها على بيانات تم الحصول عليها باعتماد أسلوب المقابلات الشخصية فضلاً عن استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والمالية .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يأتي في مقدمتها أن الشركة ومعاملها موضوع الدراسة تعاني من ضعف في التخطيط التسويقي ومراحله مما كان له أثره المباشر في عدم تحقيقها لأهدافها التسويقية ، ويعود ذلك إلى ضعف قدرتها على تحليل البيئة التي تمارس نشاطها فيها وما يهددها من منافسين جدد ونماذج مختلفة تطرح في السوق وتنعكس بتأثيراتها على حجم مبيعاتها وأرباحها . كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تبايناً وافقاً واضحاً بين المعامل عينة الدراسة نحو تبني الأهداف التسويقية (الوصفية والكمية) إجمالاً.

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يؤمل إسهامها في تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة القصور في الجوانب السلبية للشركة موضوع الدراسة .

#### المقدمة

يعد التخطيط التسويقي من الوظائف الرئيسية في العمل الإداري ، وذلك للدور الحيوي الذي يسهم به في تحقيق أهداف المنظمة ، وتزداد أهمية هذه الدراسة لارتباط التخطيط التسويقي مع الأهداف التسويقية وذلك لتأثيرهما الكبير على فاعلية المنظمة . وعند استعراض الدراسات التي تناولت الأطر المفاهيمية للعلاقة بين هذين المتغيرين نلاحظ وجود نقص فيها وبخاصة في قطاع صناعة الألبسة الجاهزة .

من هنا سعت الدراسة الحالية إلى إعطاء صورة شاملة عن هذين البعدين وذلك من خلال وضع إطار فكري لبحث علاقة التخطيط التسويقي بالأهداف التسويقية وتأثيره فيها ، ولإتمام هذه الدراسة تم بناء أنموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين بعدي الدراسة والتأثير بينهما والاختلاف في تبني الأهداف التسويقية لعينة الدراسة ، وينبثق عن هذا الأنموذج مجموعة من الفرضيات التي تقوم على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات التخطيط

التسويقي والأهداف التسويقية (الو صفية والكمية) وعلى المستوى العام للشركة. وكذلك وجود اختلاف في تبني الأهداف التسويقية (الو صفية والكمية) على المستوى العام للشركة .

ولاختبار هذه الفرضيات تم تصميم استمارة استبيان لقياس التخطيط التسويقي من خلال سبع فقرات رئيسة ولقياس الأهداف التسويقية من خلال ثلاث فقرات رئيسة أيضاً .

وأخضعت الاستبانة إلى أنواع من اختبارات الصدق والثبات قبل توزيعها وبعده وهي الصدق الظاهري والشمولية والحيادية ومعامل الثبات .

وزعت الاستبانات بصيغتها النهائية على عينة الدراسة في الشركة والمعامل التابعة لها وبواقع عشرين استمارة لكل معمل (معمل الألبسة الولادية في الموصل ، معمل الألبسة الرجالية في النجف ، معمل خياطة بغداد ومعمل خياطة عنه) .

وبعد استكمال جميع البيانات وتقريغها وتصنيفها ومعالجتها على الحاسوب باستخدام البرمجية (SPSS-10- For Windows) جاءت نتائج الدراسة تدعم فرضياتها وأهدافها وسريان أنموذجها .

ونظراً لتركيز الدراسة الحالية على هذين البعدين المنظمين فقد تم توزيعها على خمسة مباحث تناول المبحث الأول نطاق الدراسة أما المبحث الثاني فخصص لدراسة التخطيط التسويقي وعرض المبحث الثالث الأهداف التسويقية. واختص المبحث الرابع في اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها. أما

المبحث الخامس فتناول دراسة المؤشرات المالية الإجمالية للشركة المدروسة. وختمت الدراسة بأهم الاستنتاجات مع تقديم مجموعة من التوصيات الضرورية للشركة.

## المبحث الأول

### نطاق الدراسة

#### ١- مشكلة الدراسة

يعد التخطيط التسويقي حلقة الوصل بين إدارة الشركة والمجتمع الذي تعيش فيه الأسواق لتي تخدمها وبالتالي تحقيق ما تصبوا إليه ، لذا عملت الشركة لفترة طويلة نسبياً بعد تأسيسها بنجاح ولكن بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة التي مر بها القطر، انعكس كل ذلك بشكل سلبي على نوعية وكمية المنتجات التي توفرها الشركة موضوع الدراسة للزبائن وبالتالي على أدائها التسويقي ، وبناءً على ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة ميدانياً من خلال وجود المعاشية في الشركة موضوع الدراسة إذ تم تشخيص ضعف التخطيط التسويقي في الشركة ومن ثم فقدانها لحصتها السوقية وعدم تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

من هنا سعت الدراسة الحالية إلى إثارة عدد من التساؤلات البحثية والتي تشكل بمجموعها مشكلة الدراسة وكالاتي:

١. ما طبيعة عملية التخطيط التسويقي في الشركة؟
٢. ما الأهداف التسويقية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها؟ وكيف يتم تحقيق تلك الأهداف؟

٣. هل تقوم الشركة موضوع الدراسة بتنفيذ مراحل التخطيط التسويقي

للوصول إلى الأهداف التسويقية المخطط لها.

٤. ما الأدوات والأساليب التي تستخدمها الشركة موضوع الدراسة لتنفيذ

الخطة التسويقية؟

٢- أهمية الدراسة

استأثرت موضوعات التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية باهتمام

الكثير من الكتاب والباحثين منذ مدة زمنية بعيدة ومازالت في إطار منفرد أو

بينها وبين المتغيرات

المنظمية الأخرى ، وفي زخم هذه الكتابات والبحوث الكثيرة التي أبرزت

أهمية هذه الموضوعات قد يصعب على الباحثان إيجاد مكان لهذه الدراسة

وإضفاء الأهمية عليها ، ويمكن تجسيد هذه الأهمية كالاتي :

١. تكتسب الدراسة أهميتها في تقديم إطار عملي يربط التخطيط التسويقي

بالأهداف التسويقية وهذا بحد ذاته إضافة علمية جديرة بالاهتمام وعلى حد

إطلاع الباحثة على ما اجري من دراسات في هذا الموضوع.

٢. محاولة الكشف عن خطوات (مراحل) التخطيط التسويقي التي تلائم

الشركة موضوع الدراسة والتي تقود إلى تحقيق الأهداف التسويقية على

النحو الذي يسهل مهمة إدارة الشركة لاستيعاب عمق التعامل مع التخطيط

التسويقي وتكوين الاستراتيجيات ، السياسات ، والبرامج المناسبة لتحقيق

أهدافهم التسويقية.

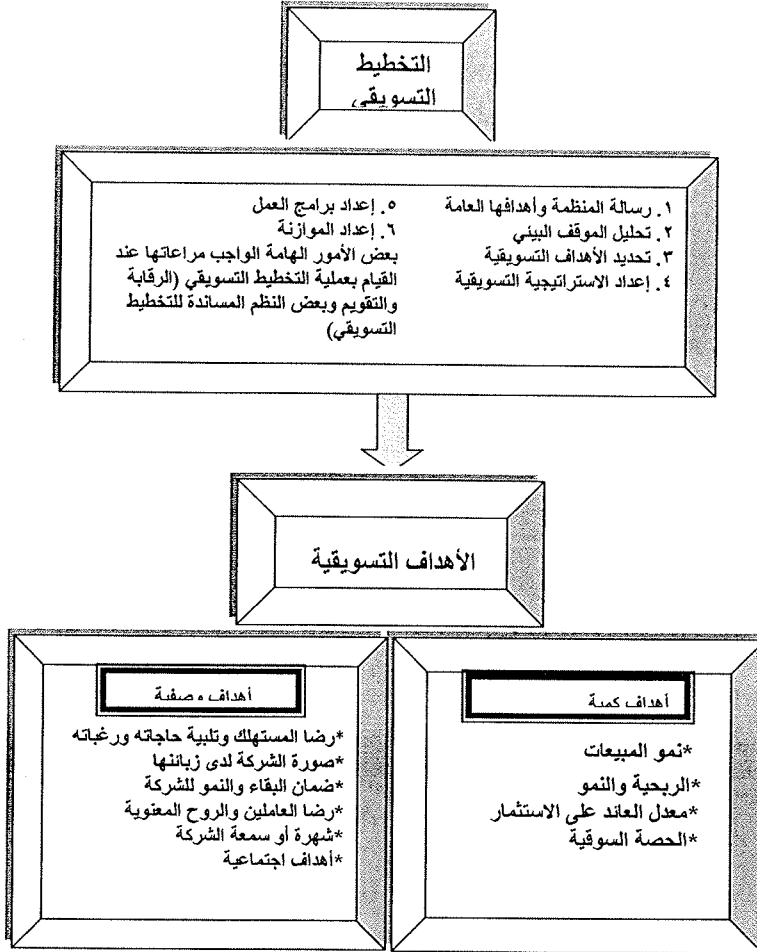
٣- أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها ، تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص

- واقع متغيرات الدراسة وتحديدها وهي التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة من خلال الآتي :
١. السعي إلى تقديم إطار نظري للمتغيرات الأساسية موضوع الدراسة وذلك من خلال:
    - أ. توضيح مفهوم التخطيط التسويقي وأهميته ومرآله (خطواته) .
    - ب. توضيح مفهوم الأهداف التسويقية (الكمية والو صافية) والعوامل المؤثرة فيها.
  ٢. اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته في الميدان من خلال عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب بهدف التحقق من سريان هذا النموذج وتحقيق تلك الفرضيات.
  ٣. التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين هذين المتغيرين على المستوى العام للشركة عينة الدراسة.
  ٤. محاولة الخروج باستنتاجات ميدانية تلقي الضوء على التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية وبالتالي الخروج بتوصيات ملائمة .
  ٥. تقديم وعرض آلية جديدة تجمع بين ما قدمه الكتاب والباحثون في إدارة التسويق متمثلة في التخطيط التسويقي من جهة وبين الأهداف التسويقية من جهة أخرى والخروج من ذلك بصيغ ودلالات تؤمن التكامل والاتساق بين طروحات الرواد في الدراسات التسويقية والمنطلقات الفكرية لموضوعات حقل إدارة التسويق.

#### ٤ - أنموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم  
تمودج افتراضي يوضحه الشكل (١)





## الشكل (١)

### أنموذج الدراسة

#### ٥- فرضيات الدراسة

انسجاماً مع أهداف الدراسة واختباراً لأنموذجها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وهي:

#### ٥-١ الفرضية الرئيسة الأولى :

توجد علاقة ارتباط بين التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية .

ويتفرع منها الفرضيات الآتية :

أ. توجد علاقة ارتباط بين التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية الوصفية على المستوى العام لشركة المدروسة.

ب. توجد علاقة ارتباط بين التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية الكمية على المستوى العام للشركة المدروسة.

#### ٥-٢ الفرضية الرئيسة الثانية :

توجد علاقة تأثير بين متغيرات التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية .

أ. توجد علاقة تأثير بين التخطيط التسويقي وبين الأهداف التسويقية الوصفية وعلى مستوى الشركة .

ب. توجد علاقة تأثير بين التخطيط التسويقي وبين الأهداف التسويقية الكمية وعلى مستوى الشركة .

#### ٥-٣ الفرضية الرئيسة الثالثة :

تتباين وتتوافق المعامل في تبني الأهداف التسويقية الوصفية والكمية بتابين مدى اعتمادها على عملية التخطيط التسويقي .

#### ٦- منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها المنهج الاستقرائي والتحليلي المقارن بين معامل الشركة ، وذلك بدراسة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمات مجتمع الدراسة وتحليلها وفيما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة في ذلك :

#### ٦-١ أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في الحصول على بياناتها المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات وأطاريح ذات صلة سواء ما توافر منها داخل القطر أم خارجه؟ فضلاً عن المراسلات الخاصة ، أما فيما يخص الجانب الميداني فقد استخدمت الباحثة الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للدراسة.

٦-١-١ المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة ، وبشكل خاص المدراء ، وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الخط الأول بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الإجابة الصحيحة ، فضلاً عن طرح الأسئلة غير المباشرة والتي تخدم الدراسة لاحقاً سواء لأفراد موضوع الدراسة أم الأفراد العاملين في الشركة موضوع الدراسة.

٦-١-٢ السجلات والتقارير والمؤشرات المالية للشركة موضوع الدراسة .

٦-١-٣ الاستبانة باعتبارها أداة رئيسة في جمع البيانات ، فقد روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص متغيرات وأبعاد الدراسة ، إذ لا يوجد مقياس

جاهز لدى الباحثة لقياس

متغيرات الدراسة بسبب تحدها بالدراسات النظرية والميدانية وطبيعة عمل الشركة موضوع الدراسة في البيئة العراقية ، ونعرض وصفاً لمحتوياتها :

٦-٢ وصف استثمار الاستبانة :

اشتملت الاستبانة على المعلومات العامة والتعريفية بالأفراد موضوع البحث (المدراء ورؤساء الأقسام والشعب) ، وقد اشتملت على (الجنس ، التحصيل الدراسي ، المنصب الحالي ، سنوات الخدمة في المنصب الحالي ، سنوات الخدمة في قطاع صناعة الألبسة الجاهزة والخدمة الوظيفية السابقة في شركات أخرى) ، وقد استخدم الباحثان في استثمار الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لغرض تحويل نتائج الإجابات الشخصية من اصل الاستثمار والجدول (١) يوضح مكونات استثمار الاستبانة .

الجدول (١) مكونات استمارة الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المجموع
المعلومات التعريفية	معلومات تعريفية للمدراء ورؤساء الأقسام والشعب	٨	٨
التخطيط التسويقي	رسالة المنظمة وأهدافها العامة	١٨	١٠٠
	تحليل الموقف البيئي	٤٠	
	إعداد الاستراتيجية التسويقية	١٩	
	إعداد برامج العمل	٣	
	إعداد الموازنة	٢	
بعض الأمور الهامة الواجب مراعاتها عند القيام بعملية التخطيط التسويقي	الرقابة والتقييم	٦	١٢
	بعض النظم المساندة للتخطيط التسويقي		
الأهداف التسويقية	افتراضات الأهداف التسويقية	١٤	٢٥
	الأهداف التسويقية الكمية	٤	
	الأهداف التسويقية الوصفية	٧	
			١٣٣

### ٦-٣. اختبارات صدق الاستبانة وثباتها :

تم إخضاع الاستبانة إلى بعض الاختبارات قبل توزيعها وبعده تمثلت بالآتي :

#### ٦-٣-١ قياس الصدق الظاهري :

بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة تم اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد إعدادها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم الإدارية والمتخصصين في الواقع الميداني كالمدرّاء ومن لديهم خبرة في مثل هذا المجال، للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدراتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية ، وقد نتجت عنها ملاحظات وتمت مناقشتها وتم إجراء الحذف والتعديل والإضافة عليها وبذلك حصلت الاستبانة على رأي الأكثرية من المحكمين .

٦-٣-٢ قياس الشمولية : تم اختبار قياس الشمولية في ضوء طرح العديد من الأسئلة على السادة المحكمين عن شمولية أبعاد وعوامل الاستبانة وفي ضوء الأسئلة تمت إضافة بعض الفقرات وحذف بعض العناصر وتصحيح واستبدال بعض العبارات بأخرى أكثر ملاءمة.

#### ٦-٣-٣ الحيادية:

رغبة من الباحثان في الحصول على الاستبانات الموزعة كاملةً ومن أجل تحقيق الموضوعية والحيادية في استجابات أفراد موضوع الدراسة ، حرصت على عدم التدخل في الاستجابات والتأثير فيها ، إلا في حالات التوضيح وزيادة الفهم وقد أعطيت لكل مدير الفرصة الكافية لاستيفاء الاستبانة.

#### ٧- حدود الدراسة:

٧-١ الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمانية للدراسة بالنسبة للأهداف الكمية بالفترة الزمنية المحصورة بين السنوات ١٩٩٦-٢٠٠٠ ، أما بالنسبة للأهداف الوصفية فقد تم توزيع الاستمارة بتاريخ ١٢/٥/٢٠٠١ ، وتم تجميعها بتاريخ ٢٤/٦/٢٠٠١ ، واكتمل الجانب الميداني للدراسة بتاريخ ٢/٧/٢٠٠١ .

٧-٢ الحدود المكانية : تمثلت بمواقع الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة وتقع في مدينة الموصل ومعاملها تتحصر في (الموصل ، النجف ، بغداد ، عنه) .

#### ٨- وصف مجتمع الدراسة

تم اختيار عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة الذين يمتلكون معلومات عن مهام الشركة وقراراتها ويشاركون في صنع هذه القرارات. واتساقاً مع ما تقدم وزعت (٨٠) استمارة على المدراء في الشركة مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (٢) تفصيلاً توزيع هذه الاستمارات على مقر الشركة ومعاملها. إذ وزع معظمها على موضوع البحث في مواقع عملها الخاصة وتطلب ذلك كثيراً من الوقت والجهد وبخاصة بعد اعتماد الباحثان على أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد العينة بغية توضيح مفردات الاستبانة .

الجدول (٢) توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد موضوع البحث في  
مجتمع الدراسة

ت	مجتمع الدراسة	العدد	(%)
٠١	معمل الألبسة الولادية في الموصل	٢٠	٢٥
٠٢	معمل الألبسة الرجالية في النجف	٢٠	٢٥
٠٣	معمل الخيم في بغداد	٢٠	٢٥
٠٤	معمل الدشاديش في عنه	٢٠	٢٥
	المجموع	٨٠	١٠٠

٩- نبذة تعريفية عن الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة

لأجل إعطاء تصور شمولي عن الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة لابد من التعرف على نبذة تعريفية لها . إذ تأسست المنشأة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بموجب قرار مجلس قيادة الثورة المنحل ذي العدد (٢٢٢) الصادر في ١٩٨٨/٣/٦ وتحولت المنشأة إلى شركة بموجب قانون الشركات العامة رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧ (الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة).

تعمل الشركة برأسمال قدره (٧٩,٨) مليون دينار بطاقة تصميمية (٢٣٩٩) ألف قطعة وهدفها إنتاج الملابس الرجالية والنسائية والولادية لتلبية جزء من حاجة المواطنين للملابس المدنية فضلاً عن إنتاج الخيم العسكرية

لتلبية حاجة القوات المسلحة سابقا ، وتعمل الشركة وفق الهدف الذي أسست من اجله ، وتضم المعامل الآتية :

- ١.معمل الألبسة الولادية في الموصل. ٢.معمل الألبسة الرجالية في النجف. ٣.معمل خياطة بغداد .
  - ٤.معمل خياطة الدشاديش الرجالية والنسائية والولادية في عنه.
- وفيما يلي نبذة مختصرة عن معامل الشركة .

#### ١. معمل الألبسة الولادية في الموصل

وضع الحجر الأساس في (٨) شباط ١٩٨٠ في منطقة وادي حجر في الموصل ، وكانت كلفة المشروع (٩,٥) مليون دينار ، وبدء بالتشغيل التجاري في ١/٧/١٩٨٣ ، وصمم المعمل لإنتاج الملابس للفئة العمرية من (٤-١٦) سنة ولكلا الجنسين ، وان طاقته التصميمية (١٢١٠) ألف قطعة سنوية، ويضم المعمل (٦٦٣) ماكينة خياطة متنوعة ويبلغ عدد المنتسبين فيه (٩٤١) منتسب . ومنتجاته الألبسة الولادية المختلفة (قمصنة ، تراكسوت، بدلة طفل ، شورت ، قميص ، صدرية مدرسة ، سروال ... وغيرها). فضلاً عن الألبسة الرجالية والنسائية المختلفة .

#### ٢. معمل الألبسة الرجالية في النجف

وضع حجر الأساس في (٢٠) شباط ١٩٨١ في منطقة المعارض في النجف ، وكانت كلفة المشروع (١٦,٥) مليون دينار ، وبدء التشغيل التجاري في (١٩٨٨) ، وصمم هذا المعمل لإنتاج الألبسة الرجالية . وان طاقته التصميمية (٩٦٨) ألف قطعة سنوياً ، ويضم المعمل (٨٧٠) ماكينة خياطة متنوعة ، ويبلغ عدد المنتسبين فيه (١٣٢٦) منتسب ، ومنتجاته



(البدلات الرجالية ، بدلات السفاري ، السراويل ، الجاكيت السبورت .. وغيرها) فضلاً عن الألبسة المختلفة الأخرى .

### ٣. معمل خياطة بغداد

وضع الحجر الأساس في عام (١٩٧١) وهو أحد المعامل التابعة للشركة العامة للخياطة ، وتم إلحاقه بالشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في سنة (١٩٨٨) ، وكانت كلفة المشروع (٢,٥) مليون دينار ، وصمم هذا المعمل لإنتاج الخيم العسكرية وبأحجام متنوعة وبعد ذلك تم إضافة خطوط إنتاجية متنوعة إليه ، وان طاقته التصميمية (٢١) ألف خيمة سنوياً ، ويضم المعمل (٢٠٣) ماكينة خياطة متخصصة في صناعة الخيم ، ويبلغ عدد المنتسبين فيه (٢٥٤) منتسب ، ومنتجاته (الخيم بأنواعها ، بدلات العمل وغيرها..)

### ٤. معمل خياطة عنه

وضع حجر الأساس في عام (١٩٩٣) ، وكانت كلفة المشروع (٢٨,٨) مليون دينار ، وصمم هذا المعمل لإنتاج الدشائش الرجالية والنسائية والولادية وإن طاقته التصميمية (٢٠٠) ألف دشداشة ، ويضم المعمل (٧٩) ماكينة خياطة ، وعدد المنتسبين فيه (١٠٥) منتسب .

### وصف عينة الدراسة

#### ١. توزيع الأفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس :

يوضح الجدول (٣) توزيع الأفراد عينة الدراسة بحسب الجنس (من مدراء ومسؤولي أقسام معلمي الموصل والنجف (٨٠%) و (٥٠%) في معمل بغداد و (٥٥%) في معمل عنه ، أما نسبة الإناث فبلغت

(٢٠%) في كل من معلمي الموصل والنجف و(٥٠%) في معمل بغداد و(٤٥%) في معمل عنه ، وكان المعدل العام للذكور على مستوى الشركة (٦٦,٢٥%) والإناث (٣٣,٧٥%) ويدل ذلك على أن ثلثي أفراد عينة الدراسة من الذكور وثلثاً واحداً فحسب من الإناث .

الجدول (٣) توزيع الأفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

المعامل	الذكور		الإناث		الإجمالي	%
	العدد	%	العدد	%		
الموصل	١٦	٨٠	٤	٢٠	٢٠	١٠٠
النجف	١٦	٨٠	٤	٢٠	٢٠	١٠٠
بغداد	١٠	٥٠	١٠	٥٠	٢٠	١٠٠
عنه	١١	٥٥	٩	٤٥	٢٠	١٠٠
المعدل العام	٥٣	٦٦,٢ ٥	٢٧	٣٣,٧٥	٨٠	١٠٠

٢ . توزيع الأفراد عينة الدراسة وفقاً للتحصيل العلمي :

تشير المعدلات الخاصة بالتحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة كما يبدو في الجدول (٤) أن في معمل الموصل (٥٥%) من الأفراد عينة الدراسة حصلوا على شهادة البكالوريوس و(٢٠%) حصلوا على شهادة دبلوم و (١٥%) حصلوا على شهادة الدراسة الثانوية و(١٠%) حصلوا على شهادة

الدراسة المتوسطة ، وفي معمل النجف فإن (٨٠%) من أفراد عينة الدراسة حصلوا على شهادة البكالوريوس و (٢٠%) الحاصلين على شهادة دبلوم . أما في معمل بغداد فإن (٣٥%) من الأفراد عينة الدراسة حصلوا على شهادة البكالوريوس و(٣٠%) منهم حصلوا على شهادة دبلوم و (٣٠%) حصلوا على شهادة الثانوية وأن (٥%) حصلوا على شهادة الدراسة المتوسطة ، وفي معمل عنه (٣٠%) من الأفراد عينة الدراسة حصلوا على شهادة البكالوريوس وذات المعدل للحاصلين على شهادة دبلوم وثانوية و (١٠%) منهم حصلوا على شهادة الدراسة المتوسطة.

الجدول (٤) توزيع الأفراد عينة الدراسة وفقاً للتحصيل العلمي

التحصيل الدراسي	الموصل		النجف		بغداد		عنه	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
بكالوريوس	١١	٥٥	١٦	٨٠	٧	٣٥	٦	٣٠
معهد (دبلوم)	٤	٢٠	٤	٢٠	٦	٣٠	٦	٣٠
ثانوية	٣	١٥	٠	٠	٦	٣٠	٦	٣٠
متوسطة	٢	١٠	٠	٠	١	٥	٢	١٠
المجموع	٢٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٠	١٠٠

### ٣. توزيع الأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة :

يلاحظ من الجدول (٥) أن (٥%) من الأفراد عينة الدراسة في معمل الموصل تقع ضمن الفئة (٥-١) و (٤٥%) تقع ضمن الفئة (٦-١٠) و (٣٠%) تقع ضمن الفئة (١١-١٥) و (١٥%) منهم يقع ضمن الفئة (١٦-٢٠). كما أن معدل (٥%) منهم يقع ضمن الفئة (٢١-٢٥). أما في معمل النجف فإن معدل (٣٠%) من الأفراد عينة الدراسة يقع ضمن الفئة (٦-١٠) وأن معدل (٣٥%) يقع ضمن الفئة (١١-١٥) وذات المعدل (٣٥%) يقع ضمن الفئة (١٦-٢٠). وفي معمل بغداد (١٠%) من الأفراد عينة الدراسة يقع ضمن الفئة (١-٥) وأن (٤٠%) يقع ضمن الفئة (٦-١٠) وأن (٢٠%) يقع ضمن الفئة (١١-١٥) وأن (١٥%) يقع ضمن الفئة (١٦-٢٠) وأن (١٠%) يقع ضمن الفئة (٢١-٢٥) وأن (٥%) يقع ضمن الفئة (٢٦ فأكثر). أما في معمل عنه فإن معدل (١٥%) من الأفراد عينة الدراسة يقع ضمن الفئة (١-٥) وأن (٣٥%) يقع ضمن الفئة (٦-١٠) وأن معدل (٣٠%) يقع ضمن الفئة (١١-١٥) وأن (١٠%) يقع ضمن الفئة (١٦-٢٠) وأن (٥%) يقع ضمن الفئة (٢١-٢٥) وأن (٥%) تقع ضمن الفئة (٢٦ فأكثر).

الجدول (٥) توزيع الأفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	الموصل		النجف		بغداد		عنه	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١-٥ سنة	١	٥	٠	٠	٢	١٠	٣	١٥
٦-١٠ سنة	٩	٤٥	٦	٣٠	٨	٤٠	٧	٣٥
١١-١٥ سنة	٦	٣٠	٧	٣٥	٤	٢٠	٦	٣٠
١٦-٢٠ سنة	٣	١٥	٧	٣٥	٣	١٥	٢	١٠
٢١-٢٥ سنة	١	٥	٠	٠	٢	١٠	١	٥
٢٦ فأكثر	٠	٠	٠	٠	١	٥	١	٥
المجموع	٢٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٠	١٠٠

#### ٤. توزيع الأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة السابقة :

تشير المعدلات الخاصة بسنوات الخدمة السابقة لأفراد عينة الدراسة في معمل الموصل أن معدل (٥٠%) من عينة الدراسة ممن لديهم خدمة سابقة وأن النصف الآخر ليس لديهم خدمة سابقة وفي معمل النجف كان المعدل (٣٠%) من الأفراد عينة الدراسة تشير إلى الذين لديهم خدمة سابقة وأن معدل (٧٠%) ليس لديهم خدمة سابقة وفي معمل بغداد (١٥%) من الأفراد عينة الدراسة لديهم خدمة سابقة وأن (٨٥%) ليس لديهم خدمة سابقة

وفي معمل عنه كان (٥%) من الأفراد عينة الدراسة ممن لديهم خدمة سابقة وأن معدل (٩٥%) ليس لديهم خدمة سابقة. أنظر الجدولين (٦) و (٧).

الجدول (٦) توزيع الأفراد عينة الدراسة وفقاً للخدمة السابقة

سنوات الخدمة	الموصل		النجف		بغداد		عنه	
	نعم	كلا	نعم	كلا	نعم	كلا	نعم	كلا
في شركات أخرى	١٠	١٠	٦	١٤	٣	١٧	١	١٩
المجموع %	٥٠	٥٠	٣٠	٧٠	١٥	٨٥	٥	٩٥

الجدول (٧) توزيع الأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة السابقة

سنوات الخدمة	الموصل		النجف		بغداد		عنه	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١-٥ سنة	١	١٠	٢	٣٣,٣	٣	١٠٠	٠	٠
٦-١٠ سنة	١	١٠	٠	٠	٠	٠	١	١٠٠
١١-١٥ سنة	٤	٤٠	١	١٦,٧	٠	٠	٠	٠
١٦-٢٠ سنة	٢	٢٠	٢	٣٣,٣	٠	٠	٠	٠
٢١-٢٥ سنة	١	١٠	١	١٦,٧	٠	٠	٠	٠
٢٦- فأكثر	١	١٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
المجموع	١٠	١٠٠	٦	١٠٠	٣	١٠٠	١	١٠٠

٥. توزيع الأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في المنصب الحالي :  
يوضح الجدول (٨) الأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة بالمنصب الحالي في معمل الموصل (٥٠%) من الأفراد عينة الدراسة ضمن الفئة (١-٥) وأن (٤٠%) ضمن الفئة (٦-١٠) و(١٠%) ضمن الفئة (١١-١٥) ومعمل النجف (٣٥%) من عينة الدراسة تقع ضمن الفئة (١-٥) سنة و(٥٠%) ضمن الفئة (٦-١٠) و (١٠%) ضمن الفئة (١١-١٥) كما أن معدل ٥% يقع ضمن الفئة (١٦-٢٠) . أما في معمل بغداد فتبين أن (٤٥%) من الأفراد عينة الدراسة تقع ضمن الفئة (١-٥) وأن (٤٠%) تقع ضمن الفئة (٦-١٠) و (١٠%) ضمن الفئة (١١-١٥) و(٥%) ضمن الفئة (١٦-٢٠) . أما في معمل عنه كان معدل (٤٥%) من العينة ضمن الفئة (١-٥) ومعدل (٥٥%) ضمن الفئة (٦-١٠) .

الجدول (٨) توزيع الأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في المنصب الحالي

سنوات الخدمة	الموصل		النجف		بغداد		عنه	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١-٥ سنة	١٠	٥٠	٧	٣٥	٩	٤٥	٩	٤٥
٦-١٠ سنة	٨	٤٠	١٠	٥٠	٨	٤٠	١١	٥٥
١١-١٥ سنة	٢	١٠	٢	١٠	٢	١٠	٠	٠
١٦-٢٠ سنة	٠	٠	١	٥	١	٥	٠	٠
٢١-٢٥ سنة	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢٦- فأكثر	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
المجموع	٢٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٠	١٠٠

وبناءً على ما تقدم فإن مفهوم التخطيط التسويقي هو مفهوم ذو اتجاه تخصصي أكثر إذ أنه يركز على تقدير ما سيتم عمله في إطار أنشطة إدارة التسويق ، وهناك العديد من التعريفات التي تتوارت التخطيط التسويقي ويمكن اختصار تلك التعريفات على وفق وجهات نظر العديد من الكتاب والباحثين ، وكما يبدو في الجدول (١٠) .

#### جدول (١٠) تعاريف التخطيط التسويقي على وفق وجهات نظر مجموعة

من الكتاب والباحثين

المفهوم	الكتاب والسنة
تصميم الصورة المستقبلية المرغوبة وهو طريقة فاعلة لتحقيق تلك الصورة	Hopkins (١٩٨١) P.١
يتضمن عمليتي (التوقع والتفويض) للتطورات الحاصلة في البيئة التسويقية ومن ثم تحديد أفضل صيغة لمواجهة تلك التغيرات مع تحقيق ربح مادي	Markin (١٩٨٢) P. ٢٧
مرحلة التفكير المسبقة التي تحدد الطريق الذي تسلكه الجهود والأعمال التسويقية لتحقيق	الأزهرري ، محيي



المفهوم	الكاتب والسنة
الأهداف الموضوعة على خير وجه	الدين (١٩٨٨) ، ص ٥٨
عملية إدامة وتطوير المواءمة الاستراتيجية بين أهداف المنظمة وقدرتها وفرصها التسويقية المتغيرة	Kotler (١٩٨٩) P.٢٨
عملية شاملة تتضمن تحديد الأهداف ووضع الخطط وتطويرها من حيث النشاطات ذات العلاقة	Griffin (١٩٩٠) P.١٦١
تصرف يتعلق بوصف دقيق لأهداف التنظيم وطرائق الوصول إليها	Daft (١٩٩١) P.١٣١
يكون التخطيط التسويقي من أجل قرارات المستقبل لكي يكون بالإمكان صنعها بسرعة على نحو اقتصادي	Jain (١٩٩٣) P.٧
أورد التعريفات المختصرة والمركزة الآتية : ١. التفكير في المستقبل	Mintzberg (١٩٩٤)

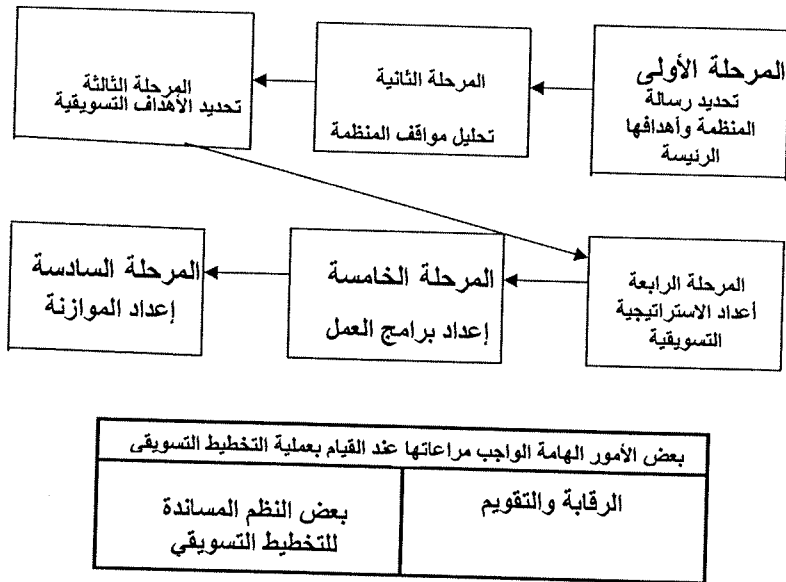
المفهوم	الكاتب والسنة
٢. التحكم في المستقبل عملية متكاملة لاتخاذ القرارات	P. ١٠٧
٣. مجموعة الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال نظام متكامل للقرارات	
٤. عندما نقول بان إنساناً ما يخطط فإننا نعني بذلك انه يحدد الأهداف والزمن والموارد التي يستخدمها لتحقيق هذه الأهداف	Konts & Odonnell(١٩٩٤) P. ٩٥
عملية تتضمن مجموعة من العمليات المترابطة والمتعاقبة تتمثل في تقويم الفرص السوقية والموارد وتحديد الأهداف التسويقية ووضع وتنفيذ الخطة السوقية ومرافقة إجراءات تنفيذها	Dibb (١٩٩٤) P. ٥٦٥
يتضمن المشاركة الفعالة في إعداد الأهداف الممكنة والاستراتيجيات الفرعية لوحدات العمل الموجودة في المؤسسة	عبيدات ، محمد إبراهيم (١٩٩٧) ، ص: ٢٤
العمليات التي من خلالها تعبأ كل الموارد في المنظمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك وهذا	المساعد ، زكي خليل

المفهوم	الكاتب و السنة
<p>المفهوم معناه أن المنظمة موجهة نحو المستقبل (المستهلك ، المجتمع، الربح) حيث تستخدم الممارسات الحديثة لوظائف التسويق وترويج وتخطيط واختيار المنتج الملائم والذي يتسجم مع حاجات ورغبات الزبائن</p>	<p>٥٨ ، ( ١٩٩٨ )</p>
<p>التعاقب المنطقي لنشاطات تؤدي إلى وضع أهداف تسويقية وصياغة خطط لتحقيق ذلك ، فضلاً عن إن توثيق صياغة أهداف التسويق بوضوحها وبكسبها الصفة الرسمية ويجعلها منسجمة مع الأهداف الكلية للمنظمة ويجدولها وبحسب كلف النشاطات المعنية اللازمة.</p>	<p>Mcdonald (١٩٩٨) P. ٤٢٧</p>
<p>التخطيط التسويقي عملية مستمرة تشتمل على وضع الأهداف التسويقية واستراتيجيات وسياسات التسويق وهو ضروري لتطوير وتنسيق ورقابة النشاطات التسويقية لأنه يركز على تحليل الموارد المتيسرة وخيارات تفويض الفرص.</p>	<p>Pride (٢٠٠٠) P. ٣٩</p>

وعند التمعن في التعريفات الواردة في الجدول (١٠) نجد أن كل تعريف ركز على جوانب معينة دون غيرها ولكنها جميعاً ركزت على المستقبل الذي سوف تتعامل المنظمة معه وكيفية تخصيص الموارد المتاحة لديها بالشكل الأفضل ، وفي حدود الدراسة الحالية يعرف التخطيط التسويقي بأنه " عمل ذهني يسبق فعل الأنشطة التسويقية والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية التي تسعى إليها المنظمة بكفاءة وفاعلية " .

#### \*مراحل (خطوات) التخطيط التسويقي

تمر عملية التخطيط التسويقي - شأنها شأن عمليات التخطيط الأخرى في المنظمة - بعدد من الخطوات التي تنتهي في الآخر إلى خطة تسويقية عملية تمكن المنظمة من النمو والاستمرار وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة ، وقد تعددت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الخطوات ولكن الدراسة ستعتمد الشكل (٢) في الدراسة.



## الشكل (٢) مراحل التخطيط التسويقي

المصدر : ثابت، زهير وآخرون ، (١٩٩٣)، الدليل العملي للتسويق: إعداد، تنفيذ ومراجعة استراتيجياتك وخططك التسويقية خطوة خطوة ، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، ص ٣٤.

وستعتمد الدراسة هذه المراحل في تناول الجانب الميداني .وفيما يأتي شرح موجز لكل مرحلة من المراحل السابقة للتخطيط التسويقي :

### ١. تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية :

إن رسالة المنظمة سبب أو غرض لوجود المنظمة إذ أنها تخبرها ما تقدمه المنظمة للمجتمع إما على شكل خدمة أو على شكل منتج ويمكن أن ننظر إلى الرسالة على أنها تحدد الغرض المميز الأساس الذي يميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وهي تحدد نطاق عمل المنظمة من حيث المنتجات التي تقدمها إلى الأسواق وأنها تتضمن فلسفة المنظمة حول كيفية القيام بعملها وهي تترجم واقع المنظمة الآن وماذا تريد أن تكون مستقبلاً، أنها ترجمة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة حول مستقبلها . وهناك من ينظر إلى الرؤيا والرسالة على أساس انهما مفهومان مختلفان حيث إن رسالة المنظمة تصف فاعلية المنظمة الآن الرؤيا تصف ماذا تحسب المنظمة أن تكون في المستقبل<sup>(١)</sup> Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, (٢٠٠٠, P. ٢٨٦).

وتحديد المنظمة لأهدافها يعد الأساس الذي يرجع له لدى جميع مخططي الأقسام فضلاً عن تحديدها لأهدافها، فقد تكون هناك أهداف تتعلق بالمحافظة على نسب معينة من الاستثمار أو تحقق نمو معين في الأرباح أو زيادة حصة المنظمة في السوق .. وغيرها من الأهداف. وهناك من يشير إلى انه يتوجب على كل وحدة من وحدات المنظمة أن تعرف رسالتها الخاصة ضمن الرسالة

العامه للمنظمة كلاً، ويمكن للمنظمة أن تحقق الأهداف العامة عندما يسعى كل قسم في المنظمة إلى تحقيق أهدافه المستمدة من الأهداف الكلية للمنظمة (المساعد ، ١٩٩٨ ، ص٦٦)

ويطلق على رسالة المنظمة أحياناً فلسفة المنظمة التي تمثل فهم المنظمة لدورها في نظام الأعمال الذي تعمل فيه حيث ينعكس هذا الفهم على مواقفها العامة تجاه الزبائن ، العاملين، المنافسين ، الحكومة ، وغيرهم من الأطراف وتساعد فلسفة المنظمة هذه في إيجاد الزبائن الذين ترغب في الوصول إليهم والذين سيمكونونها من التميز على منافسيها . كما إن فلسفة المنظمة تظهر التزام طويل الأمد بنوع معين من الأعمال (الصقال ، ١٩٩٨ ، ص٢٥).

## ٢. تحليل الموقف :

إن هذه المرحلة تمثل الركيزة الأساسية في التخطيط التسويقي لأنها تتضمن التعرف على نقاط القوة والضعف للمنظمة وعلى فرصها وتهديداتها وهذا ما يسمى بالتحليل الاستراتيجي (SWOT) (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) وهو مصطلح لكلمات (قوة ، ضعف، فرص ، تهديدات) . ويتناول هذا التحليل تقويم نقاط القوة والضعف الداخليين للمنظمة وكذلك فرصها المناسبة والتهديدات التي تواجهها من بيئتها الخارجية . ويبين هذا التحليل مدى المواءمة والتطابق بين الإمكانيات الداخلية للمنظمة (نقاط قوتها وضعفها) وبين وضعها الخارجي (فرصها المناسبة والتهديدات) (Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, ١٩٩٣, P. ٨٧.)

أما التهديدات فتشير إلى مجموعة من العناصر أو الأحداث التي تقف عوائق وتحد أو تمنع المنظمة من أداء أعمالها بالصيغة التي تروم

تحقيقها) (Sharplin, Arthur, ١٩٨٥., P. ١٩١) إذ يمكن التهديدات أن تنبثق من خلال ظهور تقانات رخيصة الكلفة ، ظهور المنافسين ، إدخال منتجات جديدة ذات نوعية أفضل وكذلك الأنظمة القانونية التي تكون أكثر عبئاً على المنظمة موازنة بمنافسيها وكذلك التحولات الديموغرافية غير الملائمة والتغيرات غير المناسبة في أسعار تبادل العملات الأجنبية وغيرها) (Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, ١٩٩٣, pp. ٨٧).

وبناءً على ما تقدم فإن عملية التحليل للبيئة الداخلية وللبيئة الخارجية سيتم من خلال تحليل وظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وبهذا تستطيع المنظمة تعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، والعمل بكفاءة وفاعلية لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية .

### ٣. تحديد الأهداف التسويقية :

تستند الأهداف التسويقية على دراسة لتحليل الموقف البيئي للمنظمة ، والعمل على ربط نقاط القوة مع الفرص و/ أو قلب نقاط الضعف والتهديدات .

وهذه الأهداف يمكن وضعها على وفق صيغة إدخال المنتجات الجديدة ، تحسين المنتجات، الابتكارات، زيادة حجم المبيعات، الربحية، الحصة السوقية، التسعيرة، التوزيع، الترويج ، نشاطات تدريب العاملين) (Pride, Ferrell, ٢٠٠٠., P. ٤١). ويمكن تعريف الأهداف التسويقية على أنها النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها من خلال جهودها التسويقية وهي تشكل الأساس في وضع الخطة التسويقية.(ثابت ، زهير ، وآخرون ، ١٩٩٣

، ص ١٠٨ ) وتتمثل أهداف التسويق بما يأتي ( Macdonald, ١٩٩٨, p.٤٢٨).

١. بيع المنتجات الحالية القائمة إلى القطاعات الحالية القائمة .
٢. تطوير منتجات جديدة للقطاعات الحالية القائمة .
٣. تطوير منتجات جديدة لقطاعات جديدة .

وتتميز أهداف التسويق بأنها ممكنة القياس كمياً ويمكن التعبير عنها بالقيم كلما أمكن ذلك أو بالحجم أو بالحصصة السوقية وينبغي ألا تكون المصطلحات عامة الاتجاه مثل التعظيم أو التقليل أو دخول السوق إلا إذا ربطت مع مقاييس كمية ، والنقطة الأساسية الخاصة بأهداف التسويق هي أنها يجب أن تدور حول المنتجات والأسواق فقط ، حيث إنها تتعلق ببيع شيء ما إلى شخص ما، إذ تستطيع الغايات المالية لوحدة الأعمال الاستراتيجية تحقيقها. إن الترويج والتسعير وبقية عناصر المزيج التسويقي هي وسائل (استراتيجيات) تتمكن بواسطتها وحدة الأعمال من النجاح في أداء ذلك . عليه فإن أهداف التسعير ، أهداف نمو المبيعات ، أهداف الترويج وغيرها يجب أن تكون غير متناقضة. وسنتناول هذا الموضوع تفصيلاً فيما بعد .

#### ٤. إعداد الاستراتيجية التسويقية :

تتمثل الاستراتيجية التسويقية بأنها الخطة التي توضع في مستوى الإدارة العليا والتي تعد في مستوى الأهمية الأكبر من الخطط التي توضع في مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية، أي أنها الخطة الأساس التي تشتق منها الخطط في المستويات الإدارية الأدنى لذا تسمى الخطة - على هذا الأساس - بالخطة الاستراتيجية (يونس ، ١٩٩٤ ، ص ١٠٤).



ولكل هدف خطة استراتيجية أو (استراتيجيات) مطلوب تحقيقها، ولكل استراتيجية خطوات عمل فرعية وكل خطوة عمل تتضمن معرفة الإجراء المحدد (ما الذي ينبغي إنجازه) والمساءلة (من الذي سيقوم به) والموعد النهائي للإنجاز والموازنة (ما هي تكلفة الإنجاز) مركز البحوث المالية والمصرفية ، ١٩٩٩ ، ص ٦٠. وهناك من يرى أن الاستراتيجيات التسويقية هي الوسائل التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف التسويقية وتتعلق بالقضايا الأربع الآتية :

١. المنتج: وتشمل السياسات العامة المتعلقة بإلغاء المنتج أو تحسينه وتطويره .

٢. السعر: السياسة السعرية العامة التي يجب إتباعها لمجموعة المنتجات في القطاعات السوقية

٣. التوزيع: السياسات العامة المتعلقة بالتنبؤات ومستويات خدمة الزبائن .

٤- الترويج: السياسات العامة الخاصة بالاتصالات مع الزبائن مثل الإعلان ، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات ، العلاقات العامة ، المعارض ، البريد المباشر .. الخ .

وباستكمال هذه المهمة التخطيطية الهامة ، فإنه يتطلب إجراء اختبارات وإجراءات الحكم على صواب هذه الاستراتيجيات وذلك من خلال اختبارات السوق وغيرها ، ومن أجل اختبار الإمكانية التطبيقية العملية لهذه الاستراتيجيات في ضوء الحصة السوقية والمبيعات والكلف والأرباح .. الخ ومن الطبيعي في هذه المرحلة إن تؤخذ الخطط البديلة في الاعتبار (Macdonald, Malcolm H. B., ١٩٩٨، ٤١١) وهناك من يرى في واقع الحال ، إن استراتيجية المنظمة غالباً ما تترجم إلى أهداف تسويقية فمثلاً ولغرض الوصول إلى هدف تحقيق ٢٠% عائدات على الاستثمار في

السنة المقبلة فان إحدى الاستراتيجيات التنظيمية التي تتوافق مع ذلك الهدف هي التي تتوخى خفض كلف التسويق بنسبة ١٥% وبهذا ستصبح هذه الاستراتيجية هدفاً تسويقياً (Stanton, William, ١٩٩٢pp٥٧٨-٥٧٩). بينما يرى الآخر أن الاستراتيجية المنظمة تحدد المعاني والتي من خلالها ستصل إلى أهدافها ومن خلالها يتم تحديد كيف إن المنظمة سوف تتعامل مع القدرات المالية والإنتاجية والتسويقية وملاءمتها مع فرص السوق للوصول إلى الأهداف . أنها تعطي مفتاح الأفكار والتي سوف تستخدم للوصول إلى أهداف المنظمة (الديوه جي ، أبي سعيد ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٨١).

ومن خلال العرض السابق نرى إن الاستراتيجية الكلية وسيلة لاستثمار موارد وإمكانيات المنظمة في مجالات الإنتاج والمالية والتسويق والموارد البشرية في ضوء دراسة متغيرات البيئة ، ووضع الخطط والسياسات والبرامج والإجراءات لتنفيذ تلك الاستراتيجية لتحقيق وإنجاز الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً .

#### ٤ . إعداد برامج العمل :

بعد إعداد الاستراتيجية التسويقية يتعين تحويلها إلى مجموعة برامج وسياسات وإجراءات لنتمكن من الوصول إلى الأهداف التسويقية والتي سوف تجيب بوضوح عن الأسئلة ماذا ؟

وكيف ؟ ومن ؟ ومتى ؟ وهي مجموعة من النشاطات أو الخطوات المتتابة لتحقيق خطة ذات غرض محدد وفي الغالب يتم وضعها وتنفيذها من قبل مديري الأقسام أو القطاعات والمديرين الموظفين وتراجع من قبل الإدارة العليا ( توماس وهيلين ، دافيد هنجر ، (١٩٩٠) ص ٣٨-٣٩ .

وبالتالي تمكن الإدارة من التوصل إلى أفضل القرارات الإدارية الروتينية أم قصيرة الأجل .

#### ٦. إعداد الموازنة :

عندما تحدد الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل التسويقية يصبح من السهل إعداد الموازنة اللازمة لإنجاز الأعمال التسويقية التي وردت في البرنامج الزمني لأنها سوف تحدد كلفة القيام بكل نشاط من الأنشطة التسويقية ثابت ، زهير ، وآخرون ، مصدر سابق ، ص ١٨٤ . وهناك من يرى أن الموازنات ترجمة لبرامج المنظمة على شكل قيم مالية . أنها تتضمن أو تضع قوائم للكلفة التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة، وقد تكون هذه الموازنات تفصيلية منفصلة لكل برنامج على حدة مثل، موازنة للإعلان ، موازنة للعلاقات العامة وموازنة للمكافآت/توماس وهيلين ، دافيد هنجر ، ١٩٩٠ ، ص ٣٩).

بعض الأمور الهامة الواجب مراعاتها عند القيام بعملية التخطيط التسويقي - الرقابة والتقويم :

إن الرقابة والتقويم هما عملية مراقبة نشاطات المنظمة ونتائج الأداء لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له. ويستخدم الإداريون على المستويات الناتجة عن المقارنة لاتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات ومن خلال التقويم والرقابة يمكن تحديد نقاط الضعف والقوة ومراقبة التقارير الخاصة بمؤشرات الأداء الهامة مثل العائد على الاستثمار وصافي الربح وصافي المبيعات). المصدر نفسه ، ص ٤٠

- بعض النظم المساندة للتخطيط التسويقي : يعتمد نجاح التخطيط التسويقي وفاعليته على تعيين بعض الأنظمة المساندة التي يكون محورها العمل على

إخراج خطة تسويقية سليمة ومن أهم النظم المساندة نظام المعلومات التسويقية والخطط التسويقية (خطة استراتيجية للتسويق ، خطة لتطوير منتجات جديدة ، خطة لتنمية الأسواق ، خطة لعناصر المزيج التسويقي وخطط تشغيلية) ومرحل التخطيط ونظام إداري وتنظيمي ومن ثم كيفية تنظيم محتويات الخطة التسويقية ووضعها في شكلها النهائي لكي تظهر الخطة في صورتها النهائية لتكون عملية الفهم والإقناع بالتخطيط التسويقي ناجحة وفاعلة وضرورة التدريب على التخطيط التسويقي لكي يكون ناجحاً في عملية التنفيذ والتطبيق للتخطيط التسويقي سواء من حيث الأهداف أو المحتويات أو الفترة الزمنية. (زهير ثابت ، وآخرون ، ١٩٩٣ ، ص ص ١٩٦-٢٠١).

### المبحث الثالث

#### الأهداف التسويقية

تعد الأهداف التسويقية محركاً أساسياً للمنظمات في ممارسة أعمالها من خلال التخطيط التسويقي لتحقيق التفوق على المنافسين وإنجاز أهداف يعجز هؤلاء عن مجاراة المنظمة فيها وبما يمكنها من تحقيق الأهداف المنظمة ، عليه يسعى هذا البحث إلى استعراض الجوانب المتعلقة بالأهداف التسويقية في المنظمات ، وبمحاولة يتلخص الهدف منها في استعراض مفاهيمها وعلاقتها بموضوع التخطيط التسويقي التي تحاول الدراسة الحالية تناوله على وفق ما يأتي :

#### مفهوم الأهداف التسويقية - أهميتها

تضطلع إدارة التسويق بمسؤولية تحديد الأهداف المنشودة بدقة ووضوح ، فهذه الأهداف غالباً ما تؤخذ لتقويم كفاءة إدارة التسويق ، والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم إدارة التسويق وتطبيقها إلا بعد التعرض إلى موضوع الأهداف

التسويقية ، كما إن الأهداف التي تحددتها إدارة التسويق في المنظمة هي العامل المحدد لأنواع القرارات والاستراتيجيات اللازمة للمواقف التي تواجهها هذه الإدارة .

وبوجه عام فأن وضع الأهداف يوفر التوجيه لجهود أفراد المنظمة ، ويؤثر على التخطيط والاستراتيجيات التي تتبناها تلك المنظمة ، ويساعد على تحفيز الأفراد ويوفر الأساس المناسب للتقويم والرقابة على الأنشطة التسويقية في المنظمة .

وتتطرق الدراسة الحالية إلى تحديد مفهوم الأهداف التسويقية إذ عرفت على إنها " تحدد ما يجب إنجازه من خلال النشاطات التسويقية " ، وهذه الأهداف يمكن وضعها على وفق صيغة إدخال المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات والابتكارات أو زيادة حجم المبيعات أو الربحية أو الحصة السوقية أو التسعيرة أو التوزيع أو الترويج أو نشاطات تدريب العاملين<sup>(1)</sup> .(Pride, William & Ferrel O.C. , ٢٠٠٠., P. ٤٤٠).

وعرفها آخر بأنها " الحالة الواقعية التي ترغب وحدة الأعمال الاستراتيجية في تحقيقها نتيجةً للتحليل الذي تركز على السوق (Macdonald, Malcolm H.B. , ١٩٩٨., P. ٤٤٩).

كما عرفت بأنها " الخطوة المفتاحية الأهم في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي ومن خلالها يتم تحليل الأسواق القائمة بالتفصيل وتشخيص الأسواق المحتملة " (Stanton, William J., ١٩٩٢., P. ٥٧٨.) في حين أن هناك من حدد الأهداف التسويقية بأنها " الحالة التي يراد تحقيقها وإنجازها من خلال النشاطات التسويقية ، وهي توضح النتائج المتوقعة من جهود التسويق (Dibb, Sally, ١٩٩٤, P. ٥٧١.)

من خلال ما تقدم تبين إن الجهود والأنشطة التسويقية تحقق النتائج ، وهذه النتائج تم التخطيط لها مسبقاً وترغب المنظمة في الوصول إليها وتحقيقها . كما أن الأهداف تضمن إنجاز الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة، ومتى ستتجز كل استراتيجية أغراضها ، بمعنى آخر من دون أهداف فإن القرارات الاستراتيجية وكل من يتبعها سيتحركون في فراغ . وبعد تشخيص وإقرار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وبعد توضيح التوقعات المتعلقة بالظروف المؤثرة على المنظمة ، يتم الدخول في عملية وضع أهداف التسويق ، وذلك لأنها ستكون الحالة الواقعية التي ترغب وحدة الأعمال الاستراتيجية في تحقيقها نتيجة للتحليل الذي تركز به على السوق (Macdonald, Malcolm H.B., ١٩٩٨., PP. ١٨٩-٤٤٩).

فضلاً عن أن الأهداف التسويقية تعطي اتجاهاً واحداً واضحاً ومحددًا للأنشطة التسويقية المختلفة وتحدد الأعمال والتصرفات اللازمة ونتائجها وكذلك الإمكانيات المختلفة الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف .

#### تصنيف الأهداف التسويقية

تتبنى الدراسة الحالية التصنيفات الآتية للأهداف: ( Pride, William & Ferrell O. C., ٢٠٠٠, p٤٤ )  
١. نمو المبيعات .٢. الربحية والنمو .٣. العائد على الاستثمار . ٤. الحصة السوقية .٥. الانطباعات الذهنية .٦. الأهداف الاجتماعية .  
١. نمو المبيعات :

تعد المبيعات سواءً أكانت كمية أم قيمة أحد أهداف البرنامج التسويقي . ويقدر حجم المبيعات المستهدف على أساس حجم المبيعات في الماضي (السنة السابقة) مع الأخذ بنظر الاعتبار اثر التغيرات التي طرأت

على العوامل البيئية المحيطة المؤثرة على نشاط المنظمة والتغيرات التي  
يحتمل أن تكون قد أدخلت على البرنامج الخاص لكل قطاعات  
السوق. (الضرغامى ، أمين فؤاد ، ١٩٧٩ ، ص ٥٩).

## ٢. الربحية والنمو :

الهدف الأكبر والمهم للمنظمة يتجسد في تحقيق مستويات عالية من  
الأرباح والنمو في الأسواق وذلك عن طريق تطوير المنتجات أو الأسواق أو  
التقانات والتي تعد أسباباً وراء تحقيق حالة النمو العالية والأرباح .  
وتمثل الأرباح دليلاً مهماً وعاملاً أساسياً مؤثراً في اختيار المنظمة  
لاستراتيجيتها المستقبلية وفي تقويمها لاستراتيجياتها الحالية ، فضلاً عن إن  
الأرباح تؤدي دوراً مهماً في بيان كفاءة المنظمة وفعاليتها ،

## ٣. العائد على الاستثمار :

ويعد إحدى مقاييس الربحية ويرمز له بالرمز (ROI) وهو مقياس شمولي  
عام للإنجاز يقيس قدرة الدينار الواحد المستثمر في أصول الشركة على  
توليد الأرباح وبذلك فهو يمكن استخراجه بواسطة المعادلة الآتية:  
(رمضان ، ١٩٩٨ ، ص ١٠٩ .

صافي الربح بعد الضرائب

العائد من الاستثمار (ROI) ----- x ١٠٠

مجموع الموجودات

#### ٤. الحصة التسويقية :

ويقاس الموقع عادة بالحصة السوقية لذلك فإن الحصة السوقية تتباين في أهميتها من سوق لآخر ومن صناعة لأخرى. ( Greenley, Gordon E., ١٩٨٩., P. ١٧٣

ويمكن لكل منظمة أن تقوم أدائها مقابل أداء الصناعة كلاً وفي هذه الحالة سوف تحتاج المنظمة إلى معرفة مبيعات الصناعة الفعلية في سوقها المستهدفة، وهذا يعني تحديد منافسيها وتقدير مبيعاتهم ، فمثلاً نفترض أن مبيعات منظمة ما تزداد بمعدل ٥% سنوياً وأن مبيعات الصناعة تزداد بمعدل ١٠% هذا يعني أن الشركة تفقد موقفها النسبي في الصناعة (Kotler, Philip, (١٩٩٧),., P. ٤٨٧). وتقاس الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة عن طريق المعادلة الآتية (الصحن ، محمد فريد ، ١٩٩٩ ، ص ٣٨٥) :

$$\text{حصة المنظمة في السوق} = \frac{\text{مبيعات المنظمة}}{100 \times \text{مبيعات الصناعة}}$$

ومن هذا المنطلق هناك من يشير إلى النصيب السوقي والذي هو من المؤشرات الكمية لقياس الأداء البيعي ويتم من خلاله معرفة نسب النصيب السوقي لفروع البيع أو المناطق البيعية من منتج أو مجموعة منتجات معينة (حمودة ، محمد عفيفي ، ١٩٨٦ ، ص ١٥٩) .

#### ٥. الانطباعات الذهنية :

كل منظمة لأن تكون الانطباعات الذهنية لدى زبائنها انطباعات أكثر إيجابية من منافسيها في السوق ، وهذه الانطباعات بلا شك لها تأثيرها على نجاح



المنظمة واستمرارها ، وتنشأ هذه الانطباعات لدى المنظمة وزبائنها من خلال سياسات المنظمة وفلسفتها وتعاملها المباشر أو غير المباشر معها .  
٦. الأهداف الاجتماعية :

تمثل كل منظمة من المنظمات عضواً حيوياً من البيئة يتأثر بها ويؤثر فيها، وعلى كل منظمة مسؤولية اجتماعية عليها الالتزام بها ، فالمسؤولية الاجتماعية تكمن في الجهد الواضح والواعي من المنظمة لتعظيم تأثيرها الإيجابي والتقليل من تأثيرها السلبي في المجتمع كلاً وعلى الجماعات المختلفة والأفراد والمجتمع .

إن المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمات الإنتاجية تبدو واضحة ، فقد لا تكفي بتسويق وبيع المنتجات لهدف معين دون النظر إلى العقبات والمشكلات المقترنة باستخدام السلع المباعة ، وما يمكن أن تتركه من آثار سلبية على البيئة (الديوه جي ، أبي سعيد ، (١٩٩٩) ، ص ص ٤١٥-٤١٦).

## المبحث الرابع

### اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

يقتضي التحقق من سريان نموذج الدراسة ، اختبار الفرضيات المنبثقة عنه ، ولأجل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة الحالية مجموعة من أدوات التحليل الإحصائية والمالية التي ستأتي إلى ذكرها تباعاً حسب مواقع استخدامها . ، تم تقسيم مضمون هذا المبحث إلى محورين أساسيين ، يتناول الأول تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها والثاني تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وإبعادها،

## ١. التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط

ويهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، تم اختبار فرضياتها في الشركة موضوع الدراسة باستخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد كالآتي :

ويمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها التي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية ، إذ عدت متغيرات التخطيط التسويقي متغيرات مستقلة والأهداف التسويقية الو صفية والكمية متغيراً معتمداً وعلى المستوى العام للشركة موضوع الدراسة وعلى النحو الآتي :

### أ:تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية الو صفية

يظهر الجدول (١١) نتائج قياس علاقة الارتباط البسيط والمتعدد بين متغير التخطيط التسويقي بدلالة عناصره والأهداف التسويقية الو صفية وعلى المستوى العام للشركة ، وتكشف هذه النتائج عن وجود علاقة معنوية وموجبة بين متغيرات التخطيط التسويقي بدلالة عناصرها مجتمعة والأهداف التسويقية الو صفية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٩٢) وهي قيمة عالية جداً تؤشر قوة العلاقة بين العنصرين ، وقد جاءت نتائج الارتباط جميعهاً على مستوى متغيرات التخطيط التسويقي كل على حدة تدعم هذه النتيجة الكلية .

الجدول (١١) قيم معاملي الارتباط البسيط والمتعدد بين متغيرات التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية الوصفية إجمالاً على المستوى العام للشركة موضوع الدراسة

متغيرات التخطيط التسويقي	رسالة المنظمة وأهدافها العامة	تحليل الموقف البيئي	إعداد الاستراتيجية التسويقية	إعداد برامج العمل	إعداد الموازنة	الرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية	بعض النظم المساندة لنظام التخطيط التسويقي	المؤشر الكلي
الأهداف التسويقية الوصفية	٠,٨٦	٠,٨٨	٠,٨١	٠,٧٧	٠,٧٤	٠,٧٧	٠,٨٢	٠,٩٢

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة باستخدام البرمجية  
 $p < 0,05$   $N=80$ , SPSS

- وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين رسالة المنظمة أو الشركة والأهداف التسويقية الوصفية التي تسعى الشركة لتحقيقها ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦) وهي قيمة عالية تؤثر قوة العلاقة بين رسالة المنظمة والأهداف التسويقية الوصفية، إذ كلما كانت رسالة الشركة واضحة ودقيقة ومعبرة فإن ذلك سيسهل من الاسترشاد بها في تحقيق الأهداف التسويقية والأهداف العامة للشركة معاً .
- وجود علاقة معنوية وموجبة بين تحليل الموقف البيئي الذي تقوم به الشركة والأهداف التسويقية المطلوب تحقيقها ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط

(٠,٨٨) وهي قيمة عالية تؤكد قوة العلاقة بين قيام الشركة بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، وذلك من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها وذلك من اجل الوصول إلى الأهداف التسويقية المطلوب تحقيقها والتي تصب أساساً في تحقيق الأهداف العامة للشركة .

- وجود علاقة معنوية وموجبة بين إعداد الإستراتيجية التسويقية المناسبة وتحقيق الأهداف التسويقية الوصفية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨١) وهي قيمة تؤشر وجود علاقة عالية بين البعدين حيث إن تحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة لها دور مهم جداً في إنجاز الأهداف التسويقية من خلال عناصر المزيج التسويقي .

- وجود علاقة معنوية موجبة بين إعداد برامج العمل والأهداف التسويقية الوصفية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٧) وهي قيمة جيدة تؤشر العلاقة بين المتغيرين ، إذ تؤكد على ضرورة إعداد ووضع برامج العمل اللازمة التي من شأنها إن تسهل إنجاز الأهداف التسويقية المخطط لها. أو أن تعمل إدارة الشركة على توظيف مواردها لتنفيذ البرنامج التسويقي المحدد بجدول زمني معين .

- وجود علاقة معنوية موجبة بين إعداد الموازنة والأهداف التسويقية الوصفية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط (٠,٧٤)، وهي قيمة جيدة تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين، إذ أن من المحتمل أن إدارة الشركة قد تضع في الحسبان عند إعداد الموازنة التخطيطية المبالغ الكافية لإنجاز الأعمال التسويقية الواردة في البرنامج التسويقي ولكنها قد لا تحصل على تلك المبالغ بسبب ضعف اهتمام المسؤولين بالدور التسويقي قياساً بالدول المتقدمة في هذا المجال.

- وجود علاقة معنوية موجبة بين الرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية والأهداف التسويقية الوصفية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٧) وهي قيمة جيدة تؤثر وجود علاقة بين المتغيرين ، وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة الشركة تركز في الرقابة على الربحية والرقابة على الإستراتيجية أكثر من الرقابة على باقي المجالات الرئيسية للرقابة في التسويق.

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعض النظم المساندة للتخطيط التسويقي والأهداف التسويقية الوصفية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٢)، وهي قيمة عالية تؤثر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ، حيث إن وجود بعض النظم المساندة للتخطيط التسويقي كوجود نظام للمعلومات التسويقية ووجود نظام لتدريب العاملين على تنفيذ

- الخطة التسويقية وغيرها من الأنظمة المساندة يساعد على إنجاز الأهداف التسويقية .

ونلخص مما سبق إلى إن جميع نتائج الاختبار الخاصة بالعلاقة بين التخطيط التسويقي بدلالة متغيراته مجتمعة والأهداف التسويقية الوصفية قد كانت معنوية ، وعليه نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على " وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية الوصفية وعلى المستوى العام للشركة موضوع الدراسة " .

ب: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات التخطيط التسويقي والأهداف

التسويقية الكمية

يظهر الجدول (١٢) نتائج قياس علاقة الارتباط البسيط والمتعدد بين متغير التخطيط التسويقي بدلالة عناصره والأهداف التسويقية الكمية وعلى المستوى العام للشركة ، وتكشف النتائج هذه عن وجود علاقة معنوية وموجبة بين

متغير التخطيط التسويقي بدلالة عناصره مجتمعة والأهداف التسويقية الكمية ، إذ بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (٠,٩٠) وهي قيمة عالية تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين ، وقد جاءت جميع نتائج الارتباط على مستوى متغيرات التخطيط التسويقي كل على حدة تدعم النتيجة الكلية ، وهو ما تؤثر ه في ضوء الجدول (١٢) وعلى النحو الآتي :

الجدول (١٢) قيم معاملي الارتباط البسيط والمتعدد بين متغيرات التخطيط

### التسويقي

والأهداف التسويقية الكمية إجمالاً على المستوى العام للشركة

متغيرات التخطيط التسويقي	رسالة المنظمة وأهدافها العامة	تحليل الموقف البيئي	إعداد الاستراتيجية التسويقية	إعداد برامج العمل	إعداد الموازنة	الرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية	بعض النظم المساندة لنظام التخطيط التسويقي	المؤشر الكلي
الأهداف التسويقية الكمية	٠,٧٢	٠,٧٨	٠,٨٢	٠,٦٠	٠,٥٨	٠,٨٢	٠,٧٩	٠,٩٠

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الإلكترونية باستخدام البرمجية

$$P < 0,05 \quad N = 80, \text{ SPSS}$$

- وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين رسالة المنظمة والأهداف التسويقية الكمية التي تسعى الشركة لتحقيقها ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٢) وهي قيمة جيدة تؤثر قوة العلاقة بين رسالة المنظمة

والأهداف التسويقية الكمية .

- وجود علاقة معنوية وموجبة بين تحليل الموقف البيئي الذي تقوم به الشركة والأهداف التسويقية المطلوب تحقيقها، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٨) وهي قيمة جيدة تؤكد قوة العلاقة بين قيام الشركة بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحقيق أهدافها.

- وجود علاقة معنوية وموجبة بين إعداد الإستراتيجية التسويقية المناسبة وتحقيق الأهداف التسويقية الكمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٢) وهي قيمة تؤشر وجود علاقة عالية بين البعدين .

- وجود علاقة معنوية موجبة بين إعداد برامج العمل والأهداف التسويقية الكمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٠) وهي قيمة متوسطة تؤشر العلاقة بينهما .

- وجود علاقة معنوية مقبولة نوعاً ما بين إعداد الموازنة والأهداف التسويقية الكمية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط (٠,٥٨) وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما

- وجود علاقة معنوية موجبة بين الرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية والأهداف التسويقية الكمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٢) وهي قيمة عالية تؤشر وجود علاقة بينهما.

- وجود علاقة ارتباط معنوية جيدة بين بعض النظم المساندة للتخطيط التسويقي والأهداف التسويقية الكمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٩)، وهي قيمة جيدة تؤشر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين .

ونلخص مما سبق إلى أن جميع نتائج الاختبار الخاصة بالعلاقة بين التخطيط التسويقي بدلالة متغيراته مجتمعة والأهداف التسويقية الكمية قد كانت معنوية ، وعليه نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة معنوية بين

متغيرات التخطيط التسويقي والأهداف الكمية التسويقية وعلى المستوى العام للشركة مجتمع الدراسة .

٢: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية :

يشير مضمون هذه الفرضية إلى وجود تأثير معنوي لمتغير التخطيط التسويقي بدلالة عناصره مجتمعةً في تحقيق الأهداف التسويقية إجمالاً .  
ونعرض نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي :

أ. تحليل علاقة التأثير بين متغيرات التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية الوصفية على مستوى الشركة :

يؤشر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في الأهداف التسويقية بسبب تأثير متغير التخطيط التسويقي بدلالة عناصره مجتمعة ، لا تقل عن (٨٤%) وهي نسبة عالية تدل على أن (٨٤%) من الاختلافات الكلية في الأهداف التسويقية الوصفية تتحدد من خلال معرفة إدارة الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بطبيعة وخصائص التخطيط التسويقي ، والنسبة المتبقية (١٦%) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة عليها .

وفضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة F المحسوبة (٥٨) وهي أعلى من قيمة F المجدولة (٢,٦) عند درجتَي حرية (٧,٧٢) ومستوى معنوية (٠,٠٥)، ويؤشر ذلك أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية الوصفية، فضلاً عن الدلالة المعنوية لعلاقة التأثير الكلية. والجدول (١٣) يبين علاقة التأثير المعنوية لمتغيرات التخطيط التسويقي في الأهداف التسويقية الوصفية وعلى المستوى الإجمالي للشركة .



الجدول (١٣) مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين متغيرات التخطيط التسويقي بدلالة عناصره مجتمعة والأهداف التسويقية الوصفية إجمالاً على المستوى العام للشركة

مؤشرات التحليل		متغيرات التخطيط التسويقي
F	R <sup>2</sup>	
٢٤١,٤١	٠,٧٥	رسالة المنظمة وأهدافها العامة
٢٩١,٧	٠,٧٨	تحليل الموقف البيئي
١٥٠,٢	٠,٦٥	إعداد الاستراتيجية التسويقية
٨٦,١	٠,٥٢	إعداد برامج العمل
٩٧,٧	٠,٥٥	إعداد الموازنة
		بعض الأمور الهامة الواجب مراعاتها عند القيام بعملية التخطيط التسويقي
١١٧,٢	٠,٥٩	- الرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية
١٦٧,٣	٠,٦٧	- بعض النظم المساندة للتخطيط التسويقي
٥٨	٠,٨٤	المعدل العام

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية باستخدام البرمجية

P<٠,٠٥ N=٨٠ SPSS

وبعد أن تم الوقوف على نتائج التحليل الأنفة الذكر بين متغيرات التخطيط التسويقي كلياً والأهداف التسويقية الوصفية فان الضرورة تقتضي التعرف على ما إذا كانت جميع متغيرات التخطيط التسويقي تسهم في التأثير في الأهداف التسويقية الوصفية ، ويتبين ذلك في ضوء معطيات الجدول (١٤) وعلى النحو الآتي :

الجدول (١٤) مؤشرات ونتائج علاقة التأثير والانحدار المتدرج بين متغير التخطيط التسويقي بدلالة عناصره مجتمعة والأهداف التسويقية الوصفية إجمالاً على المستوى العام للشركة

مؤشرات التحليل				d.f	متغيرات التخطيط التسويقي الداخلية في نموذج الانحدار المتدرج المتعدد الخطوات
T	F	B	R <sup>2</sup>		
المحسوبة	المحسوبة				تحليل الموقف البيئي
١٧,٠٨	٢٩١,٧	٠,٨٨	٠,٧٨	٧٩, ١	
٤,٠٣	١٢٢,١	٠,٩٠	٠,٨٢	٧٨, ٢	إعداد الاستراتيجية التسويقية
٢,٧٦١	١٣٤,٢	٠,٩١	٠,٨٤	٧٧, ٣	رسالة المنظمة

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية باستخدام البرمجية  
 $P < 0,05$   $N = 80$  SPSS

أجريت عملية تحليل الانحدار المتدرج على ثلاث مراحل ، بدأت بإدخال متغير (تحليل الموقف البيئي) الذي أسهم لوحده بتفسير الاختلاف في الأهداف التسويقية الوصفية بنسبة (٧٨,٧%) وتدرجت متغيرات التخطيط التسويقي الأخرى في نسب تأثيرها مع تعاقب المراحل وصولاً إلى المرحلة الثالثة التي تم فيها إدخال متغير (رسالة المنظمة) الذي أسهم مع متغيرات التخطيط التسويقي الأخرى بتفسير (٨٤%) من الاختلافات الكلية في الأهداف التسويقية الوصفية. وقد كشفت هذه النتائج عن استبعاد أثر متغير إعداد برامج العمل ، وإعداد الموازنة والرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية وبعض النظم المساندة وعدها متغيرات لا تسهم معنوياً في التأثير في الأهداف التسويقية الوصفية قياساً بمتغيرات التخطيط التسويقي الأخرى .

ولتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من بعد التخطيط التسويقي التي تدخل في نموذج الانحدار ، نلاحظ معاملات الانحدار الجزئية (Beta) الخاصة لكل منها ، والتي تشير إلى مقدار التغير الحاصل في المتغير المعتمد نسبة إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، ونجد أن أكثر المتغيرات أهمية من حيث نسبة الإسهام في التغير المفسر في الأهداف التسويقية الوصفية هو متغير تحليل الموقف البيئي (0,88) ثم متغير إعداد الاستراتيجية التسويقية (0,90) ثم متغير رسالة المنظمة (0,91). وللتحقق من معنوية العلاقة نجد أن قيم (T) المحسوبة للمتغيرات الثلاثة الداخلة في نموذج الانحدار المدرج قد بلغت على التوالي (17,08) ، (4,03) ، (2,76) وهي أعلى من قيم (T) الجدولة (1,84) ، (1,67) ، (1,65) على التوالي وعند درجات حرية (79) ، (78) ، (77) وعند مستوى معنوية (0,05) .

بناءً على ذلك ، ومع استثناء استبعاد المتغيرات التي لم تدخل أنموذج الانحدار المدرج، فإن جميع النتائج الأخرى تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " وجود تأثير معنوي للتخطيط التسويقي بدلالة أبعاده مجتمعة في الأهداف التسويقية الوصفية وعلى المستوى العام للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة " .

ب. تحليل علاقة التأثير بين متغيرات التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية الكمية على مستوى الشركة :

يؤشر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في الأهداف التسويقية الكمية بسبب تأثير متغيرات التخطيط التسويقي بدلالة عناصره مجتمعة ، لا تقل عن (81%) وهي نسبة عالية تدل على أن (81%) من الاختلافات الكلية في الأهداف التسويقية الكمية تتحدد من خلال معرفة إدارة الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بطبيعة وخصائص التخطيط

التسويقي، والنسبة المتبقية (١٩%) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في أنموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة عليها .  
 فضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٤,٦٢) وهي أعلى من قيمة (F) المجدولة (٢,٦) عند درجتي حرية (٧٢ ، ٧) ومستوى معنوية (٠,٠٥) ، ويؤشر ذلك أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين التخطيط التسويقي والأهداف التسويقية الكمية، فضلاً عن الدلالة المعنوية لعلاقة التأثير الكلية والجدول (١٥) يبين معدلات تفسير متغيرات التخطيط التسويقي في الأهداف التسويقية الكمية .

الجدول (١٥) مؤشرات ونتائج علاقة التأثير بين التخطيط التسويقي بدلالة متغيراته مجتمعة

والأهداف التسويقية الكمية إجمالاً على المستوى العام للشركة

مؤشرات التحليل		متغيرات التخطيط التسويقي
F	R <sup>٢</sup>	
٨٦,٧	٠,٥٢	رسالة المنظمة وأهدافها العامة
١٢٤,٣	٠,٦١	تحليل الموقف البيئي
١٧٠,٤	٠,٦٨	إعداد الاستراتيجية التسويقية
٤٥,٠٥	٠,٣٦	إعداد برامج العمل
٤١,٣	٠,٣٤	إعداد الموازنة
		بعض الأمور الهامة الواجب مراعاتها عند القيام بعملية التخطيط التسويقي
١٧١,٤	٠,٦٨	- الرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية
١٣٦,٧	٠,٦٣	- بعض النظم المساندة لنظام التخطيط التسويقي
٤٤,٦٢	٠,٨١	المعدل العام

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية باستخدام البرمجية

$$P < 0,05 \quad N = 80 \quad SPSS$$

وبعد أن تم الوقوف على نتائج التحليل أعلاه بين متغيرات التخطيط التسويقي كليا والأهداف التسويقية الكمية فإن الضرورة تقضي التعرف على ما إذا كانت جميع متغيرات التخطيط التسويقي تسهم في التأثير في الأهداف التسويقية الكمية ، ويبين ذلك في ضوء معطيات الجدول (١٦) وعلى النحو الآتي :

الجدول (١٦) مؤشرات ونتائج علاقة التأثير والانحدار المتدرج بين

التخطيط التسويقي بدلالة متغيراته مجتمعة والأهداف التسويقية الكمية

إجمالاً على المستوى العام للشركة

مؤشرات التحليل				d. f	متغيرات التخطيط التسويقي الداخلة في أنموذج الانحدار المتدرج المتعدد الخطوات
T	F	B	R <sup>2</sup>		
المحسوبة	المحسوبة				
٣,٩٤	١٧١,٤	٠,٨٢	٠,٦٨	٧٩ , ١	الرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية
٥,١٥	١٢٣,٧	٠,٨٧	٠,٧٦	٧٨ , ٢	إعداد الاستراتيجية التسويقية
٣,٣٩	٨٨,٢	٠,٨٨	٠,٧٧	٧٧ , ٣	إعداد برامج العمل
٣,١٤	٧٦,٢	٠,٨٩	٠,٨٠	٧٦ , ٤	تحليل الموقف البيئي

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية باستخدام البرمجية

$$P < 0,05 \quad N = 80 \quad SPSS$$

أجريت عملية تحليل الانحدار المتدرج على أربع مراحل ، بدأت بإدخال متغير الرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية الذي أسهم لوحده بتفسير الاختلاف في الأهداف التسويقية الكمية بنسبة (٦٨%) وتدرجت متغيرات

التخطيط التسويقي في نسب تأثيرها مع تعاقب المراحل وصولاً إلى المرحلة الرابعة التي تم فيها إدخال متغير تحليل الموقف البيئي الذي أسهم مع متغيرات التخطيط التسويقي الأخرى بتحديد (٨٠%) من الاختلافات الكلية في الأهداف التسويقية الكمية، وقد كشفت هذه النتائج عن استبعاد اثر باقي المتغيرات وعدها متغيرات لا تسهم معنوياً في الأهداف التسويقية الكمية قياساً بمتغيرات التخطيط التسويقي الأخرى .

ولتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من بعد التخطيط التسويقي الداخلة في أنموذج الانحدار ، نلاحظ معاملات الانحدار الجزئية (Beta) الخاصة لكل منها ، ونجد أن أكثر المتغيرات أهمية من حيث نسبة الإسهام في التغير المفسر في الأهداف التسويقية الكمية هو متغير الرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية (٠,٨٢) ثم متغير إعداد الاستراتيجيات التسويقية (٠,٨٧) ثم متغير إعداد برامج العمل (٠,٨٨) ثم متغير تحليل الموقف البيئي (٠,٨٩) وللتحقق من معنوية العلاقة نجد أن قيم ( T ) المحسوبة للمتغيرات الأربعة الداخلة في أنموذج الانحدار المتدرج قد بلغت على التوالي (٣,٩٤) ، (٥,١٥) ، (٣,٣٩) وهي أعلى من قيم (T) المجدولة (١,٨٤) ، (١,٦٧) ، (١,٦٥) ، (٠,٦٢) على التوالي وعند درجات حرية (٧٩) ، (٧٨) ، (٧٧) ، (٧٦) ومستوى معنوية (٠,٠٥) .

بناءً على ذلك ، ومع استثناء استبعاد المتغيرات التي لم تدخل أنموذج الانحدار المتدرج، فإن جميع النتائج الأخرى تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على " وجود علاقة تأثير معنوي للتخطيط التسويقي بدلالة متغيراته مجتمعة في الأهداف التسويقية الكمية وعلى المستوى العام للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة " .

## المبحث الخامس

### التحليل المالي للأهداف التسويقية الكمية باستخدام النسب المالية

تمثل النسب المالية مؤشرات أساسية لتحليل الأهداف التسويقية ، إذ يترتب على عاتق إدارة التسويق صياغة وتحديد أهداف تتعلق بأنشطتها ، التي تتكامل مع بعضها لتؤدي إلى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة في إطار سلسلة الوسائل والغايات التي تهدف إلى تحقيقها. وهكذا تعيين النسب المالية إدارة التسويق في تحقيق ذلك .

إن الأهداف الكلية والفرعية للمنظمة يمكن أن تترجم بمؤشرات مالية مختلفة ، يتم من خلالها قياس المدى الذي وصلت إليه عمليات تحقيق تلك الأهداف ، لذا فإن عملية تحديد المؤشرات المالية واختيارها إنما هي عملية مقيدة بتلك التوجهات المستقبلية للإدارة ومعبرة عنها. وفي إطار الدراسة الحالية تم اعتماد مجموعة من المؤشرات المالية التي نتوقع أهميتها في توضيح الأهداف التسويقية، فضلاً عن تأكيد الكثير من الباحثين السابقين على إمكانية استخدام تلك المؤشرات في قياس المتحقق من أهداف المنظمة أو أي نشاط من أنشطتها، وهي على النحو الآتي :

#### المبيعات اللاحقة - المبيعات السابقة

$$١. \text{ معدل نمو المبيعات} = \frac{\text{المبيعات اللاحقة}}{\text{المبيعات السابقة}} \times ١٠٠$$

المبيعات السابقة

$$٢. \text{ صافي الأرباح} = \text{الإيرادات} - \text{المصروفات}$$

$$3. \text{العائد من الاستثمار (ROI)} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100$$

$$4. \text{حصة المنظمة في السوق} = \frac{\text{مبيعات المنظمة}}{\text{مبيعات الصناعة}} \times 100$$

يستلزم تحليل المؤشرات المالية الإشارة إلى أن مصادر البيانات المعتمدة في الدراسة الحالية والتي تتعلق بالشركة موضوع الدراسة، إذ تم التركيز على البيانات المصادق عليها من قبل ديوان الرقابة المالية بوصفها البيانات الرسمية النهائية والتي تأخذ منحى موحداً في المعامل الأربعة التابعة للشركة موضوع الدراسة. وفيما يأتي تحليل لمؤشراتها بشكل إجمالي.

إن نتائج الأعمال الإجمالية للشركة تعبر عن نتائج أعمال المعامل التابعة لها ، وفي هذا الصدد يشير الجدول (١٧) إلى المؤشرات المالية الإجمالية ومعدلات نموها السنوي. فيما يتعلق بالمؤشرات المالية الرئيسية للشركة ويمكن ملاحظة نسبة التطور المحققة في المبيعات على مستوى الشركة كلاً طيلة سنوات الدراسة عدا سنة (١٩٩٩) التي شهدت المبيعات فيها انخفاضاً يرجع إلى أسباب تتعلق بانشغال الشركة بتنفيذ التزاماتها بعقود خاصة انعكست بآثارها على انخفاض المبيعات الكلية قيمة فضلاً عن نكول بعض المجهزين عن الوفاء بالتزاماتهم .



أما صافي الربح فقد كان اتجاهه متنامياً هو الآخر في السنوات الثلاث الأولى  
و بنسب متفاوتة بلغ معدلها في سنة (١٩٩٧) (٨٦,٣٦) ، إلا أن انخفاضاً  
محسوساً تحقق في سنتي (١٩٩٩) و (٢٠٠٠) . إذ بلغت نسب الانخفاض في  
معدل نموها في الربح وعلى التوالي (-٧,٥%) ، (-١٤,٩) ، ويعد هذا  
الانخفاض انعكاساً طبيعياً مرتبطاً بانخفاض مبيعات الشركة كلاً وتوجب هذه  
الحالة على الشركة إعادة النظر في أسعارها بسبب تقادم بعض منتجاتها  
فتخفيض من أسعارها بنسب قد تصل إلى (٥٠%) من قيمة بعض المنتجات .  
أما معدل العائد على الاستثمار ومعدلات نموه السنوية على مستوى الشركة  
فان الأمر يختلف بسبب ارتباط المؤشر بحجم الموجودات التي قد تتعرض  
إلى زيادة أو انخفاض مما يعكس بتأثيره على معدل العائد على الاستثمار  
ولابد من الإشارة هنا إلى

تدخل عوامل كثيرة قد تؤثر على تذبذب قيم الموجودات ويرتبط قسم منها  
بالمعامل وبينما يرتبط القسم الآخر بالشركة ذاتها بل حتى بسياسات وزارة  
الصناعة والمعادن أو وزارة المالية. وبهذا فقد كانت معدلات النمو في معدل  
العائد على الاستثمار سلبية في السنوات الثلاث الأخيرة، إذ بلغت (-٣٥,٨٩)  
و (-٢٧,٤٦) و (-٢٤,٦٣) على التوالي .

وتجدر الإشارة إلى أن تأثيرات توقيع العراق لمذكرة التفاهم مع الأمم المتحدة  
والموافقات المتحصل بتوفير المواد الأولية التي تحتاجها الشركة سواء كانت  
مواد أولية وأدوات احتياطية خاصة بخطوط الإنتاج وتأخر موافقاتها  
واستلامها كان واضحاً في السنوات الأخيرة، ولا سيما السنوات التي اعتمدت  
فيها الشركة على مذكرة التفاهم واعتباراً من سنة (١٩٩٩) .  
وبهذا يتضح أن التخطيط التسويقي للشركة وبخاصة الأهداف التسويقية  
وتأثيراتها على التخطيط التسويقي بمتغيراته المختلفة يؤكد فرضيات دراستنا

الرئيسة وذلك لارتباط المتغيرات المحددة في التخطيط التسويقي ارتباطاً كبيراً بأهداف الشركة .

بقي أن نشير هنا إلى أن العلاقة بين الأهداف التسويقية ومتغيرات التخطيط التسويقي تبقى متأثرة من حيث قوة ارتباطها ببعض القرارات المركزية للوزارة أو ارتباط قسم منها بتوجيهات جهات أعلى من الوزارة يكون للجانب الاجتماعي فيها دور حاسم فضلاً عن أسباب أخرى مرتبطة بالمصلحة الوطنية العامة بالرغم من أن الشركة تمتلك الاستقلالية المالية والإدارية الكاملة والتي تؤهلها لممارسة أنشطتها .

الجدول (١٧) معدل النمو السنوي للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة للفترة ١٩٩٦-٢٠٠٠

السنة	معدل نمو المبيعات السنوي	معدل نمو صافي الربح السنوي	معدل العائد على الاستثمار السنوي
١٩٩٦	—	—	—
١٩٩٧	١٨,٥٤	٨٦,٣٦	١,٤٥
١٩٩٨	٣٥,٧٨	٢٣,٦٥	-٣٥,٨٩
١٩٩٩	-١٦,٩٧	-٧,٥	-٢٧,٤٦
٢٠٠٠	٣٧,٠٨	-١٤,٩٩	-٢٤,٦٣

المصدر: واقع سجلات الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة للفترة من ١٩٩٦-٢٠٠٠ .

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

١. بينت نتائج التحليل الميداني والإحصائي على الدور الذي تلعبه عملية التحليل البيئي وبخاصة تحليل البيئة التسويقية في تحديد الأهداف التسويقية للشركة وبالمقابل نجد أن الشركة تركز على ركن واحد من أركان البيئة وهم المنافسون وبخاصة منافسة البضائع الأجنبية لها ، وهذا بحد ذاته معوق لنجاح عملية التخطيط التسويقي مما ينعكس بدوره على كفاءة تحقيق الأهداف التسويقية للشركة .
٢. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود ضعف في إعداد البرامج التفصيلية وجداول العمل الخاصة بتسهيل عمليات تحقيق الأهداف التسويقية والذي يؤدي بدوره إلى عدم تحديد الفترات الزمنية الملائمة لتنفيذ البرنامج التسويقي للشركة .
٣. كشفت نتائج التحليل الإحصائي للأهداف التسويقية الوصفية أن هناك تبايناً في تبني هذه الأهداف على مستوى الشركة وهذا يعني وجود تباين في توجهات المعامل الأربعة نحو تحقيق الأهداف التسويقية الوصفية .
٣. أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود تباين في توجهات المعامل الأربعة نحو تبني الأهداف التسويقية الكمية ، إذ ركز معمل الموصل على الأرباح والعائد على الاستثمار أهدافاً رئيسة جاءت بالمرتبة الأولى والثانية وجاءت الحصة السوقية في المرتبة الثالثة ، أما حجم المبيعات فجاء بالمرتبة الرابعة ، أما معمل بغداد فقد ركز على الأرباح أولاً ثم هدف المبيعات ثانياً، وجاء بالمرتبة الثالثة هدف الحصة السوقية والمرتبة الرابعة هدف العائد على الاستثمار في حين ركز معمل عنه على هدف حجم المبيعات بالمرتبة الأولى

وجاء هدف الأرباح بالمرتبة الثانية ثم هدف العائد على الاستثمار والحصة السوقية بالمرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، أما في معمل النجف فقد جاءت جميع الأهداف التسويقية الكمية في مرتبة واحدة وتحتل الأهمية نفسها .  
٤. برز خلال نتائج تحليل النسب المالية العديد من المؤشرات الخاصة بالمعامل الأربعة التابعة للشركة وعلى النحو الآتي :

أ. نمو المبيعات : كان معدل نمو المبيعات في المعامل (الموصل ، النجف ، عنه) محافظاً على معدلاته خلال سنوات الدراسة عدا سنة (١٩٩٩) وذلك بسبب الانشغال بتنفيذ عقود للغير ، في حين احتل معمل بغداد معدل نمو متنامياً خلال سنوات الدراسة.

ب. نمو الأرباح : بينت نتائج تحليل النسب المالية بشأن مؤشر نمو الأرباح وجود تباين بين المعامل الأربعة ، إذ كانت في معمل الموصل مستمرة بالانخفاض بالرغم من تحقيقه حجم مبيعات متنامياً وبسبب زيادة كلف المواد الأولية ، أما معمل النجف فبقيت أرباحه متذبذبة خلال سنوات الدراسة وتعرضه لخسارة شديدة وكان أقل حجم أرباح حققه المعمل في سنة (٢٠٠٠) بسبب نكول بعض المجهزين عن توفير المواد الأولية من الأقمشة لكسوة الأساتذة وهذا كله انعكس على أرباح الشركة ، رغم قيام المعمل باستيفاء الغرامات المترتبة على النكول لبعض المجهزين ، أما معمل بغداد فقد بقي معدل نمو أرباحه متنامياً خلال سنوات الدراسة وذلك لتعاقده مع مؤسسات الدولة بصفقات خاصة ، أما معمل عنه فكان معدل نمو أرباحه متواضعاً بالنسبة للمعامل الأخرى كما تعرض إلى خسارة شديدة في عام (٢٠٠٠) لعدم توفر المواد الأولية .

ج. العائد على الاستثمار : أما العائد على الاستثمار فمن الطبيعي أن يتأثر بصافي الأرباح يرتفع بارتفاعه وينخفض بانخفاضه ، إذ حقق معمل الموصل

أعلى عائد على الاستثمار في سنة (١٩٩٨) ، حيث بلغ معدل العائد على الاستثمار (١٤٩) وكان هذا من خلال زيادة ساعات الدوام وزيادة الإنتاج ، أما معمل النجف فقد حقق أعلى معدل عائد على الاستثمار له في سنة (١٩٩٧) ، إذ بلغ (-٣,٣) أما معمل بغداد فقد حقق أعلى معدل عائد على الاستثمار في سنة (١٩٩٧) ، حيث بلغ (٧٦) ومعمل عنه حقق أعلى معدل عائد على الاستثمار في سنة (١٩٩٨) ، حيث بلغ (٦٥).

د. النصيب السوقي : أظهرت نتائج تحليل النسب المالية بشأن النصيب السوقي لكل معمل من إجمالي مبيعات الشركة يعطي مؤشراً غير مباشر عن الحصة السوقية للشركة موضوع الدراسة وجاء هذا المؤشر مرتبط بحجم المبيعات ، فكان نصيب معمل الموصل من إجمالي مبيعات الشركة متنامياً خلال سنوات الدراسة عدا سنة (١٩٩٩) ، إذ حقق قيمة سالبة لانخفاض معدل نمو المبيعات في السنة ذاتها ، إلا أن معدل نمو المبيعات في معمل النجف عاد إلى الارتفاع سنة (٢٠٠٠) إذ حقق معدلاً قدره (٢٧%) عن السنة السابقة الأمر الذي أستوعب بموجبه الانخفاض الحاصل في السنة السابقة . في حين بقي معمل بغداد محافظاً على نصيبه من إجمالي المبيعات ولم يحقق أية قيمة سالبة في معدل نمو نصيبه السوقي ، أما معمل عنه وبالرغم من تواضع حجم مبيعاته فإنه حقق نصيباً سوقياً جيداً عدا سنة (٢٠٠٠) ، إذ حقق انخفاضاً شديداً في نمو مبيعاته والذي انعكس على نصيبه من إجمالي المبيعات .

## التوصيات

١. أهمية اعتماد إدارة الشركة التحليل الشمولي للموقف البيئي وعدم التركيز على المنافسين حسب ، كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ، إذ يتطلب الأثر التركيز على تحليل البيئة الداخلية للشركة من حيث نقاط قوتها وضعفها وتحليل الفرص والتهديدات بالنسبة للبيئة الخارجية ومقابلة نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات لغرض تحديد استراتيجية تسويقية مناسبة للوصول إلى الأهداف التسويقية للشركة .
٢. أهمية تبني إدارة الشركة للمدخل التكاملي عند وضع الاستراتيجيات الخاصة بها من حيث شمول الاستراتيجية الكلية لاستراتيجيات المنتج ، الترويج والتوزيع وليس التأكيد على استراتيجية التسعير ، كما تبين من نتائج الدراسة ، إذ يعزز هذا التوجه من قدرات الشركة نحو خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن مما يؤدي إلى تعزيز قدراتها على المنافسة .
٣. إمكانية أن تعمل إدارة الشركة موضوع الدراسة على تحويل الاستراتيجيات التسويقية إلى برامج وخطط عمل تتيح للعاملين الاسترشاد بها وضرورة أن تتضمن خطة العمل الوضع الحالي للشركة والأهداف والعمل وتاريخ الانطلاق والانتهاج والكلفة المتوقعة ، ويعد إدراج النشاطات في جدول محدد على أساس خطط العمل ذ يتم دمج خطط العمل والبرامج في برامج عملية أكبر للمزيج التسويقي تظهر في خطة التسويق ، ثم يتم تطويرها في جدول شامل أي برنامج رئيس يمكن استخدامه في مراجعة تنفيذ الخطة.
٤. ضرورة تركيز إدارة الشركة ومعاملها الأربعة على وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج التفصيلية التي تسهم في تحقيق استراتيجيات الشركة على أن تكون معلنة للعاملين جميعهم في الشركة لغرض الاسترشاد

بها في جميع العمليات التسويقية .

٥. ضرورة الاهتمام بإعداد الموازنات التخطيطية وشمولها جميع النشاطات التسويقية المطلوبة من قبل الشركة لان تلك الموازنات تعد الدليل الذي يتم الاعتماد عليه في تحديد النشاطات للوصول إلى الأهداف التسويقية .

٦. ضرورة الاهتمام بالرقابة وتقويم للخطة التسويقية ، حيث يتم تلافي أية معوقات في تطبيق مراحل التخطيط التسويقي الأساسية كما بينت نتائج الدراسة الميدانية ، ولابد لإدارة الشركة أن تمتلك نظام مراقبة ملائماً لقياس الأداء في بلوغ أهداف الخطة التسويقية والتوصية بأعمال تصحيحية عند الضرورة على أن تتم المراجعة بعد (١٢) شهراً مثلاً .

٧. ضرورة اعتماد الشركة على التخطيط التسويقي لوصف الموارد التسويقية لبلوغ الأهداف التسويقية ، إذ أنها تستخدم لتجزئة الأسواق ، تحديد موقع السوق ، التنبؤ بحجم السوق وتصميم حصة سوق قابلة للتطبيق ضمن كل جزء من السوق .

٨. ضرورة تأكيد إدارة الشركة على تعزيز التوجهات الإيجابية التي تخص الأهداف لتسويقية والكمية ومعالجة حالات الضعف في بعض هذه الأهداف بالنسبة للمعامل الأربعة وعلى نحو مستقل .

٩. هناك بعض المعالجات التي من خلالها نستطيع أن نعزز الأهداف التسويقية الكمية وعلى ضوء النتائج التي ظهرت في تحليل النسب المالية للمؤشرات المالية على النحو الآتي :

أ. أهمية اعتماد إدارة الشركة - بشكل عام - وإدارة التسويق - على وجه الخصوص - للتحليل المالي مؤشراً في تحديد الأهداف التسويقية للشركة .

ب. القيام بإجراء الدراسات والبحوث العلمية والعملية في الأنشطة المختلفة وبخاصة التسويقية منها من خلال تعاون قسم البحث والتطوير مع قسم

التسويق .

ج. معالجة مشكلة الخزين الراكد للإنتاج التام في المخازن، وذلك ببيعه بسعر الكلفة تلافياً للسلبات التي تظهر من خلال ذلك لتوفير السيولة وعدم تعرض الخزين لتغير الموضة والتلف.

د. وضع خطط وبرامج تسويقية على اختلاف أنواعها لتصميم موديلات مسابرة للموضة على أن تكون الشركة منفردة في إنتاجها .

هـ. ضرورة استخدام أكثر من علامة تجارية للمنتجات من الألبسة وألا تكتفي الشركة بعلامة (ولدي) حسب ، أي أن يكون لكل معمل من المعامل التابعة لها علامات تجارية متعددة ومختلفة لها .

و. زيادة منافذ التوزيع وانتشارها في مركز المحافظة (نينوى) والمحافظات الأخرى لاسيما وإن أعداد السكان في تزايد وهذا يقود إلى زيادة عدد الزبائن المتعاملين مع منتجات الشركة .

ز. التركيز على التدريب وتنمية المعارف للمديرين وللعاملين في الشركة ومعاملها الأربعة وبخاصة العاملين في معارض البيع .

ح. إعطاء استقلالية أوسع للشركة في صياغة استراتيجياتها وسياساتها واتخاذ قراراتها المختلفة وعدم التدخل المباشر من قبل مراجع الشركة العليا في ذلك بشكل كبير .

## المصادر

أولاً. المصادر العربية :

آ. الرسائل الجامعية :

١. الصقال، احمد هاشم، (١٩٩٨)، استراتيجية تنشيط الدور التسويقي للشركة العامة للأسواق المركزية، وزارة التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.



### ب: الدوريات

١. يونس ، طارق شريف ، (١٩٩٤) ، إعداد الاستراتيجية الإدارية : دراسة المستلزمات والعوامل المؤثرة ، مجلة الإدارة ، السنة ١٦ ، العدد ٥٦ .
٢. مركز البحوث المالية والمصرفية (١٩٩٩) ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، المجلد السابع ، السنة السابعة ، العدد الأول .

### ج. الكتب :

١. الأزهرى ، محيي الدين ، (١٩٨٨) ، إدارة النشاط التسويقي ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
٢. توماس وهيلين ، دافيد هنجر ، (١٩٩٠) ، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة د. محمود عبد الحميد مرسي ود. زهير نعيم الصباغ ، دار الكتب للطباعة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .
٣. ثابت ، زهير وآخرون (١٩٩٣) ، الدليل العملي للتسويق: إعداد، تنفيذ ومراجعة استراتيجياتك وخطتك التسويقية خطوة خطوة ، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع ، القاهرة ، مصر .
٤. حمودة ، محمد عفيفي ، (١٩٨٦) ، إدارة التسويق ، مطابع العرب ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة .
٥. اللدبوه جي ، أبي سعيد ، (٢٠٠٠) ، المفهوم الحديث لإدارة التسويق ، الطبعة الأولى ، الحامد للنشر والتوزيع ، الجبيهة ، الأردن .
٦. رمضان ، زياد ، (١٩٩٨) ، الإدارة المالية في الشركات المساهمة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٧. الصحن ، محمد فريد ، (١٩٩٩) ، التسويق ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر .
٨. ألضرغامي ، أمين فؤاد ، (١٩٧٩) ، بيئة السلوك التسويقي ، دار

النهضة العربية ، القاهرة، مصر .

٩ . عبيدات ، محمد إبراهيم ، (١٩٩٧) ، *استراتيجية التسويق ، مدخل*

*سلوكي* ، الطبعة الثانية، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

١٠ . المساعد ، زكي خليل ، (١٩٩٨) ، *التسويق في المفهوم الشامل* ،

الطبعة الثانية ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن .

ثانياً. المصادر الأجنبية :

١. Daft, Richard L., (١٩٩١), *Management*, ٢nd Ed., Chicago, the Dryden Press.
٢. Dibb, Sally, et al, (١٩٩٤), *Marketing: Concept and Strategies*, ٢nd European., (London: Houghton Mifflin Company).
٣. Greenley, Gordon E., (١٩٨٩), *Strategic Management*, Prentice Hall International (U.K) Ltd.
٤. Hopkins, David, S., (١٩٨١), *The Marketing Plan* , U.S.A.
٥. Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, (١٩٩٣), *Exploring Corporate Strategy Text and Cases*, ٣rd Ed, Prentice-Hall, New York.
٦. Kotler, Philip, (١٩٩٧), *Marketing Management Analysis: Planning, Implementation and Control*, Prentice, Hall of India Private Limited, New Dahli.
٧. Markin, Rom, (١٩٨٢), *Marketing: Strategy and Management*, ٢nd Ed., John Wiley & Sons, Inc.
٨. Mcdonald, Malcolm H. B., (١٩٩٨), *Marketing Plans, How to Prepare Them, How to Use Them*, Oxford Bath Press, Avon, Inc.

9. Pride, William M. & Ferrell, O.C. (2000), *Marketing: Concepts and Strategies*, U.S.A.
10. Sharplin, Arthur, (1980), *Strategic Management and Its Environment*, New York, MC-Grow Hill.
11. Stanton, William J., (1992), *Fundamentals of Marketing*, 7th Ed., McGraw-Hill, Inc., USA.
12. Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, (2000), *Strategic Management and business policy*, 8th Ed. Wesely Publishing Company, Inc., U.S.A, .