



## جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2017

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

دفعة: 2016/2017

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

# دور التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحسين أداء المنظمات

دراسة حالة مؤسسة بروليبوس لإنتاج المواد الدسمة - عين مليلة -

إشراف الأستاذة(ة):

أ. حنان دريد

إعداد الطلبة:

✓ زهير مالك

✓ لطفي عبيد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الطاوس غريب	أستاذ محاضر " ب "	رئيسا
حنان دريد	أستاذ مساعد " أ "	مشرفا ومقررا
الحمزة عبد الحليم	أستاذ مساعد " أ "	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017



# شكر وتقدير

إن كان المرء أن يشكر الذي عليه الفضل فالأولى أن الفضل والشكر لله، نحمده حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه هو وحده المتفرد بجزيل العطاء، نحمده و نشكره ونثني عليه ثناء تاما الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل ويسر لنا سبيل إتمامه فله وحده الفضل الكامل ذلك.

موصولا لكل من ساهم معنا بالنصح و المشورة و الرأي.

وعلى رأسهم نشكر الأستاذة المؤطرة \* دريد حنان \* التي أشرفنا على هذا البحث منذ بدايته حتى نهايته ولم تبخل علينا بعلمها وجمدها ووقتها، والشكر موصول لجميع أساتذتنا الكرام.

كما نشكر جامعة العربي التبسي - تبسة- " كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير " التي فتحت لنا أبوابها لننال من علمها الكثير.

كما لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر و الثناء لجميع موظفي مؤسسة Prolipos

- عين مليلة -

على ما أبدوه من تعاون لإنجاز الدراسة الميدانية.

كما نشكر عمال المكتبة على مساعدتهم لنا. و أخيرا لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

# إهداء

نهدي ثمرة عملنا إلى

قدوتنا العليا آباءنا و أمهاتنا بآرك الله في

صحتهم وحفظهم من كل شر

إلى من كانت كلماتهم دافعا لنا لنصل إلى ما

نحن فيه، إلى إخوتنا الأعزاء

إلى من بدأنا معهم طريق الميل خطوة بخطوة

وأكملناه خطوة بخطوة إلى جميع أصدقائنا

إلى من يسعى في سبيل تحصيل العلم



I. الفهرس العام

الصفحة	العنوان
.	شكر وتقدير
.	إهداء
.	الفهارس
I	الفهرس العام
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ - هـ	المقدمة العامة
02	الفصل الأول: عموميات عن التخطيط الاستراتيجي للتسويق و أثره على أداء المنظمات
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
03	المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
03	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
05	ثانياً: معوقات التخطيط الاستراتيجي
06	المطلب الثاني: عموميات حول التسويق
06	أولاً: مفهوم التسويق
08	ثانياً: عناصر المزيج التسويقي
10	المطلب الثالث: أساسيات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
10	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق
11	ثانياً: فوائد التخطيط الاستراتيجي للتسويق
12	ثالثاً: مراحل إعداد التخطيط الاستراتيجي للتسويق

16	رابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق
17	خامساً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
19	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المنظمات
19	المطلب الأول: مفهوم أداء المنظمات
19	أولاً: تعريف الأداء
19	ثانياً: أبعاد الأداء
20	ثالثاً: أنواع الأداء
21	رابعاً: مؤشرات قياس الأداء
22	المطلب الثاني: تقييم أداء المنظمات
22	أولاً: تعريف تقييم الأداء.
23	ثانياً: أهمية وأهداف تقييم أداء المنظمات
24	ثالثاً: مراحل تقييم أداء المنظمات
25	المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء
25	أولاً: مدخل الجودة في تحسين الشاملة لتحسن الأداء
25	ثانياً: مدخل إعادة الهندسة لتحسين الأداء
26	ثالثاً: مدخل سيغما ستة لتحسين الأداء
26	رابعاً: مدخل التحسين المستمر لتحسين الأداء
27	خامساً: مدخل تمكين العاملين لتحسين الأداء
27	سادساً: مدخل التفوق المقارن لتحسين الأداء
28	المبحث الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أداء المنظمات
28	المطلب الأول: أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على فعالية المنظمة
28	أولاً: تعريف الفعالية
28	ثانياً: مداخل قياس الفعالية

30	ثالثا: معايير قياس الفعالية التنظيمية
31	المطلب الثاني: أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على كفاءة المنظمة
31	أولا: تعريف كفاءة المنظمة
32	ثانيا: متطلبات تحقيق كفاءة المنظمة
32	ثالثا: مؤشرات قياس الكفاءة
34	المطلب الثالث: أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على استمرارية المنظمة
34	أولا: تعريف البيئة التسويقية
34	ثانيا: تقسيم البيئة التسويقية
38	خلاصة الفصل الأول
39	الفصل الثاني: دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء مؤسسة PORLIPOS
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة PORLIPOS - عين مليلة -
41	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشاطها
41	أولا: التعريف بالمؤسسة
42	ثانيا: الوحدات الإنتاجية لمؤسسة PORLIPOS
42	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة PORLIPOS
42	أولا: الأهداف الإنتاجية
43	ثانيا: الأهداف الإستراتيجية
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة PORLIPOS
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
49	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
50	ثانيا: طرق جمع البيانات

50	المطلب الثاني: أداة الدراسة
50	أولاً: محتويات الاستمارة
51	ثانياً: مقياس الاستمارة
51	ثالثاً: صدق الأداة وثباتها
52	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
52	أولاً: التكرارات والنسب المئوية
52	ثانياً: معامل ألفا كرونباخ
52	ثالثاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
52	رابعاً: معامل التحديد $R^2$ والانحدار البسيط
52	خامساً: معامل فيشر F
52	سادساً: معامل الارتباط R
53	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
53	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
54	أولاً: متغير الجنس
55	ثانياً: متغير العمر
56	ثالثاً: متغير المؤهل العلمي
57	رابعاً: نمط التوظيف
58	خامساً: متغير الوظيفة
59	سادساً: متغير الخبرة المهنية
60	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
60	أولاً: إستجابات أفراد العينة نحو التخطيط الاستراتيجي للتسويق
64	ثانياً: إستجابات أفراد العينة نحو أداء المنظمات
69	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

69	أولا : الفرضيات الفرعية
73	ثانيا: الفرضية الرئيسية
75	خلاصة الفصل الثاني
77	الخاتمة العامة
80	ثبت المراجع
87	الملاحق

.II فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
49	عينة الدراسة لمؤسسة prolipos - عين مليلة -	01	الثاني
51	مقياس الاستبيان	02	
51	إختبار ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	03	
53	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	04	
54	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	05	
55	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر	06	
56	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	07	
57	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لنمط التوظيف	08	
58	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة	09	
59	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	10	
61	إستجابات أفراد العينة للتخطيط الإستراتيجي للتسويق	11	
65	إستجابات أفراد العينة نحو أداء المنظمات	12	
70	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	13	
71	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	14	
72	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	15	
74	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية	16	

.III فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
15	مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية التسويقية	01	الأول
45	الهيكل التنظيمي	02	الثاني
54	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	03	
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	04	
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	05	
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير نمط التوظيف	06	
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	07	
59	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	08	

IV. فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87	إستمارة الاستبيان	01
91	قائمة الأساتذة المحكمين	02
92	الفا كرونباخ	03
93	البيانات العامة لعينة الدراسة	04
95	اختبار الفرضية الرئيسية	05
96	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	06
97	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	07
98	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	08
99	التحليل الوصفي لعبارات محاور الإستبيان	09



## المقدمة العامة

في ظل التطورات الاقتصادية التي شهدتها الإقتصاد الدولي، وما شهده العالم من تغيرات تقنية ومعلوماتية والتي أدت إلى تطور وسائل وطرق الإنتاج مما أدى إلى زيادة العرض مقابل الطلب، أصبح من الواجب على أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحقيق الأرباح وضمان الاستمرار، البحث عن زبائن لمنتجاتها ومواكبة هذه التحولات التي يشهدها العالم خاصة ظاهرة العولمة الاقتصادية والتي تتميز بشمولية السوق أي فتح الأسواق أمام منتجات الشركات الأجنبية مما يزيد من حدة المنافسة.

إذ تلعب المؤسسة دورا كبيرا في النمو الإقتصادي، وذلك من خلال ما تقدمه من منتجات تسعى من خلالها إلى معرفة حاجات الزبائن وتلبيتها بأكثر قدر من الكفاءة والمرونة والسرعة، ولكن قدرة هذه المؤسسات على مزولة نشاطاتها وتقديم منتجات ذات جودة لم يصاحبها نشاط تسويقي مناسب.

ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى وظيفة التسويق التي تضمن للمؤسسة تصريف منتجاتها في السوق، كما تعمل على وضع خطط إستراتيجية فعالة لمواجهة منافسيها في الأسواق، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي للتسويق من بين الأدوات التي تلجأ إليها المؤسسة من خلال جمع المعلومات اللازمة عن المنافسين ودراسة السوق لتحديد الفرص المتاحة وتقديم المنتج بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وغيرها، حيث تقوم المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي والخارجي والتكيف مع متغيراته، بهدف الوصول إلى خطة إستراتيجية تسويقية تضمن للمؤسسة الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف وهذا ما يؤدي إلى بقائها واستمرارها في السوق ومن ثم تحسين أدائها.

وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يمكن المؤسسة من الكشف على الفرص وتجنب التهديدات من خلال استخدام الموارد بطريقة مثلى وتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه فإنه بتكامل هاتين الأخيرتين؛ تحقق المؤسسة استمرارية في السوق وتواكب المنافسة التي تفرضها بيئة الأعمال.

## 1. إشكالية البحث

في ظل بيئة الأعمال الحديثة وما يتبعها من تغيرات فإن إهتمام المؤسسات بالتسويق بفهمه التقليدي لم يعد كافيا، ولم يعد تقديم المنتج في ظل هذه الظروف التي يخضع لها التسويق، ما جعل الباحثين يرون أن السبيل لكسب المؤسسات لحصص سوقية أكبر وتطوير منتجاتها، يتمثل في أن يتم التخطيط إستراتيجيا للتسويق من أجل تحسينها، ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي للتسويق أن يساهم في تحسين أداء المنظمات؟ وما مدى إمكانية تحقيق ذلك في مؤسسة بروليبوس - عين مليلة -؟

## 2. التساؤلات الفرعية

إلى جانب السؤال الجوهري السابق يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في زيادة كفاءة المؤسسة؟
- كيف يمكن أن يؤثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على فعالية المؤسسة؟
- كيف يؤدي التخطيط الإستراتيجي للتسويق إلى استمرارية المؤسسة؟

## 3 فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية الدراسة وإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات الآتية:

### • الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحسين أداء المنظمات في مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة -.

### • الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وكفاءة مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة -.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وفعالية مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة -.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق واستمرارية مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة -.

## 4- أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الإعتبارات والأسباب دفعت لإختيار موضوع البحث تتجسد في الآتي:

- الإهتمام الشخصي بالدراسات والمواضيع المتعلقة بالتسويق والتخطيط الإستراتيجي؛
- تزايد دور التخطيط الإستراتيجي للتسويق، حيث أصبح من بين أهم انشغالات واهتمامات المؤسسات العالمية، وأهميته للمؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص نظرا إلى التحول لإقتصاد السوق أين إزدادت حدة المنافسة لتصبح دولية.

## 5. أهمية الموضوع

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة من بين المحاولات الجديدة لتسليط الضوء على مجموعة من المتغيرات المترابطة قيما بينها، حيث تبدأ بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق وتنتهي بدراسة أداء

المؤسسة، وبيان أثر كل متغير من هذه المتغيرات على المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها، مع توضيح العلاقة التي يمكن أن تظهر بين هذا النوع من التخطيط وأداء المؤسسات مع محاولة مقارنة المحتوى النظري لهذه الدراسة والواقع الجزائري، باعتبار أن مؤسسة بروليبوس - عين مليلة - معنية أكثر من غيرها بتحسين الأداء، نظرا للتحويلات التي تعرفها الجزائر من خلال تطلعها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وفتح أسواقها للمنافسة الخارجية.

## 6. أهداف البحث

الغرض من هذه الدراسة هو التوصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها كالآتي:

- السعي إلى زيادة المعارف الخاصة بالموضوع؛
- تقديم إطار نظري يحدد مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأداء المنظمات في ظل بيئة تتميز بالتغيير؛
- تهدف الدراسة إلى معرفة مدى التجاوب الذي يحظى به التخطيط الاستراتيجي للتسويق في مؤسسة بروليبوس - عين مليلة -؛
- التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي تساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي للتسويق في مؤسسة بروليبوس - عين مليلة - .

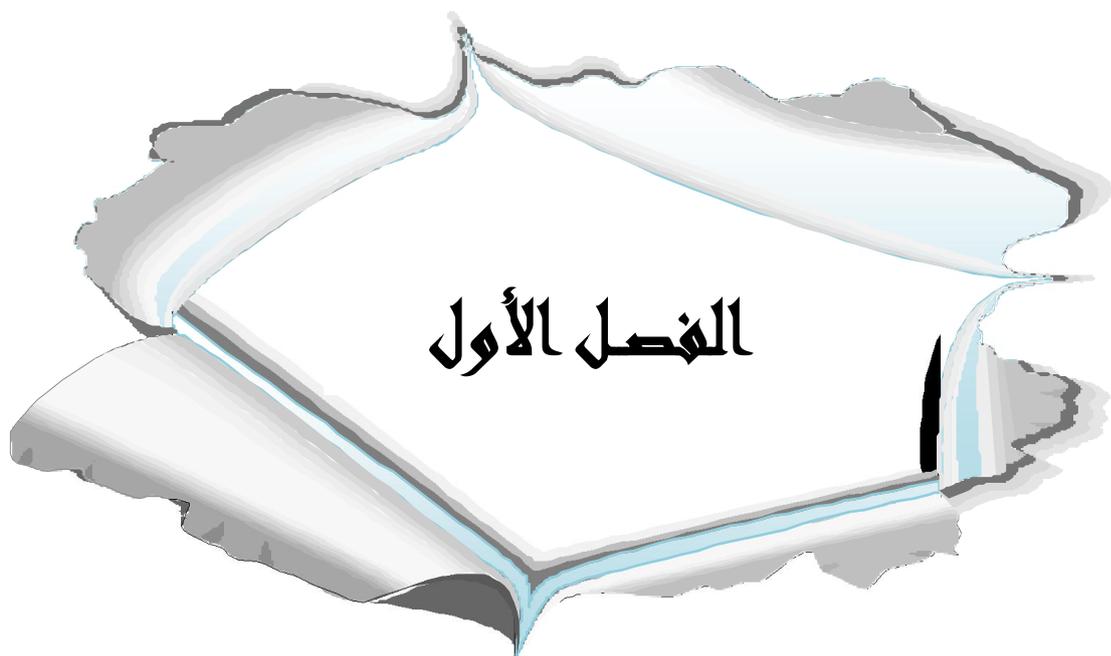
## 7. منهج الدراسة

لدراسة الموضوع وقصد الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة فإنه سيتم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل الوقوف على الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحسين أداء المنظمات، أما في الجانب التطبيقي فإنه سيتم استخدام منهج دراسة الحالة للوقوف على دور التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحسين أداء المنظمات في مؤسسة بروليبوس - عين مليلة - مقارنة بما جاء في الجانب النظري، كما سيتم استخدام المنهج التحليلي عند تحليل الاستبيان المقدم لإطارات وأعاون التحكم وأعاون تنفيذيين للمؤسسة محل الدراسة.

## 8. تقسيم البحث

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال فصل نظري وفصل تطبيقي يمكن توضيحهما على النحو الآتي:

- **الفصل النظري:** الذي جاء بعنوان عموميات عن التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأثره على أداء المنظمات، وسيتم التطرق من خلاله إلى ماهية التخطيط الإستراتيجي للتسويق والإطار المفاهيمي لأداء المنظمات إضافة إلى أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء المنظمات.
- **الفصل التطبيقي:** جاء هذا الفصل تحت عنوان دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - حيث سيتم التطرق من خلاله إلى تقديم عام لمؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - الإطار المنهجي للدراسة، وعرض وتحليل نتائج الدراسة للوقوف على الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحسين أداء المنظمات في مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة -.



## الفصل الأول: عموميات عن التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره على أداء المنظمات

### تمهيد

إن تزايد الوعي بأهمية التسويق في معظم المنظمات الحديثة أدى إلى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي في ما يخص معظم أنشطة وفعاليات إدارة التسويق. ذلك أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي متكامل يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكر مقبول لكل من المنتج من جهة والمستهلك من جهة ثانية. لذلك فإن تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق يلعب دورا مهما في تحسين أداء المنظمات وذلك على مستوى الوظائف والأنشطة التسويقية التي تمارسها المنظمات باعتبار أنها لا يمكن أن تحقق أهدافها المستقبلية دون ضمان أسواق مهمة لمنتجاتها والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة، وهذا ما سيتم تناوله في المباحث الآتية:

- ماهية التخطيط الاستراتيجي للتسويق؛
- الإطار المفاهيمي لأداء المنظمات؛
- أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أداء المنظمات.

## المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يعمل التخطيط الإستراتيجي للتسويق على وضع الأهداف التسويقية للمنظمة على المدى البعيد وربطها مع الأهداف العامة بما يتماشى مع سياستها وإستراتيجيتها وذلك بما يخدم التوجيه المناسب للمنظمة ضمن بيئتها ووضعها في مسار يتناسب مع مواردها من جهد ومع غاياتها من جهة أخرى. وهذا ما سيتم تناوله في المطالب الآتية:

- ماهية التخطيط الإستراتيجي؛

- عموميات حول التسويق؛

- أساسيات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

## المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوبا في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى.

## أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

بدأ استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي منذ مئتي عام حيث تباين واختلف آراء المفكرين حول تعريف محدد للتخطيط الاستراتيجي لتعدد التعاريف والخصائص والأهمية.

## 1. تعريف التخطيط الاستراتيجي

قبل التعرض للتخطيط الاستراتيجي يجب الإشارة إلى كل من التخطيط و الإستراتيجية.

- يعرف التخطيط بأنه: "عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج"<sup>1</sup>.
  - تعرف الإستراتيجية بأنها: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الآجال لمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"<sup>2</sup>.
- وعليه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي كالاتي:

<sup>1</sup>- مجيد الكرفي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:21.

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر 2001، ص: 08.

- "هو عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل مؤسسة تعمل للتوفيق بين برامجها الفنية والإدارية والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع، وهذا النوع من التخطيط يؤدي إلى تخطي حدودها والانفتاح على البيئة والتفاعل مع المؤسسات الأخرى في المجتمع"<sup>1</sup>.
- يعرف أيضا بأنه: "الصياغات بعيدة المدى والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة"<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال تخطيط وتنفيذ المفاهيم والتصورات الخاصة بالأفكار والتي تسمح بتحقيق الأهداف الربحية لتقديم السوق المستهدف لمنتج أو خدمة مصممة خصيصا.

### II. خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص أهمها الآتي:<sup>3</sup>

- نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها؛
- نظام يساعد المنظمة على تحديد مسارها؛
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد مجال أعمال وأنشطة المنظمة؛
- يعمل على تشخيص بيئة المنظمة، وذلك لتطوير و تنمية مجالات التميز و التنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل؛
- يعتبر أسلوبا لتحديد العوائد و المزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المنظمة، وهو ما يساعد على استمرارية المنظمة؛
- أسلوب عمل يطبق على جميع مستويات الإدارة.

### III. أهمية التخطيط الاستراتيجي

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي:<sup>4</sup>

- يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين و تقييم كل من الأهداف، الخطط، السياسات؛

<sup>1</sup>- حسين محمد جبوري جواد، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، مؤسسة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 70.

<sup>2</sup>- خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 08.

<sup>3</sup>- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 90-91.

<sup>4</sup>- خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 17-18.

- يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات؛
- يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة؛
- يفيد التخطيط الاستراتيجي المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا لديهم؛
- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء و تقييمه.

### ثانيا: معوقات التخطيط الاستراتيجي

- يواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف منظمة الأعمال بعيدة المدى العديد من المعوقات أهمها:<sup>1</sup>
- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي؛
  - الانطباع السيئ الذي تتركه مشكلة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات وذلك لصعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي؛
  - التغير والتبدل السريع في البيئة؛
  - عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية؛
  - مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير؛
  - عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل؛
  - عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي؛
  - انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية؛
  - ربط التخطيط الاستراتيجي بالأزمات؛

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإستراتيجية- مفاهيم عمليات- حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص ص:

- يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

## المطلب الثاني: عموميات حول التسويق

يختلف التسويق بين فترة ظهوره وما وصل إليه اليوم، ويعود ذلك أساسا إلى التطور التكنولوجي المستمر، فإذا اقتصر قديما على تبادل السلع والخدمات عن طريق الشراء والبيع، فإنه اشتمل حاليا على أنشطة متعددة ومفاهيم واستراتيجيات متنوعة.

### أولاً: مفهوم التسويق

اختلف الكثير من الكتاب حول مفهوم التسويق والسبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات النظر حول هذا المفهوم.

#### أ. تعريف التسويق

هناك عدة تعاريف لمصطلح التسويق سيتم ذكر أهمها في الآتي:

- يعرف بأنه: " العملية التي تنطوي على تخطيط وتنفيذ المفاهيم والتطورات الخاصة بالأفكار والسلع والخدمات وتسعيرها، وترويجها، وتوزيعها، لخلق عمليات تبادل قادرة على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات"<sup>1</sup>.
  - وعرف أيضا بأنه: " نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل"<sup>2</sup>.
  - ويعرف أيضا بأنه: " نهج يقوم على الدراسة العلمية للرغبات واستفسارات المستهلك، ويسمح للمؤسسة في حين تحقيق الأهداف الربحية لتقديم السوق المستهدف لمنتج أو خدمة معممة خصيصا"<sup>3</sup>.
- ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التسويق بأنه العملية التي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال تخطيط وتنفيذ المفاهيم والتصورات الخاصة بالأفكار والتي تسمح بتحقيق الأهداف الربحية لتقديم السوق المستهدف لمنتج أو خدمة مهمة خصيصا.

#### II. مراحل تطور مفهوم التسويق

مر مفهوم التسويق بمراحل عديدة يمكن ذكر أهمها في الآتي:

<sup>1</sup> - رائف توفيق، ناجي معلا، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص: 08.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعي، مبادئ وأساليب التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 38.

<sup>3</sup> - Jean Pear Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, Vaibert, France, 4<sup>e</sup> édition, 1995, p:10.

## 1. المرحلة الإنتاجية

ففي بداية الثورة الصناعية وحتى العشرينيات من هذا القرن كانت الفلسفة السائدة في منظمات الأعمال هي إنتاج أكبر حجم ممكن من المنتجات للوفاء بالطلب الكبير على السلع والخدمات إذ لم تكن القدرات الإنتاجية وبسبب تخلف التكنولوجيا قادرة على الوفاء بكل ما يطلبه المستهلكون<sup>1</sup>.

## 2. المرحلة البيعية

ركزت هذه المرحلة على أن المستهلك يشتري من سلع المنظمة إذا كان هناك مجهودات البيع الشخصية وغير الشخصية من قبل المنظمة وبالتالي كل ما اهتمت المنظمة بالجهود البيعية زادت مبيعات الشركة، وبدأت هذه المرحلة نتيجة استمرار التقدم والتطور التقني الذي حدث في عمليات التصنيع وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية 1945. ومن أبرز خصائص هذه المرحلة:<sup>2</sup>

- التركيز على القوى البيعية لتصريف المنتجات وتحقيق أقصى حجم ممكن من المبيعات؛
- التركيز على ضرورة تصريف الفائض من الإنتاج؛
- ظهور سوق مشتري حيث الطلب اقل من العرض؛
- بيع ما تم إنتاجه.

## 3. المرحلة التسويقية

بدلاً من فلسفة "الإنتاج والبيع" المتمركزة على المنتج، يكون مفهوم التسويق فلسفة "اشعر، واستجب" المتمركز على العميل. ولا تنتظر إلى التسويق على أنه "اصطياد" وإنما على أنه حراسة. وليس العمل على إيجاد العملاء الصحيحين لمنتجك وإنما إيجاد المنتجات الصحيحة لعملائك<sup>3</sup>.

## 4. مرحلة التسويق الاجتماعي

هو العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التوافق بين العرض والطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص: 29.

<sup>2</sup> - زكرياء عزام، عبد الباسط حسوته، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 39.

<sup>3</sup> - فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، الكتاب الأول، 2007، ص:

72.

<sup>4</sup> - عبد السلام ابو قحف، أساسيات التسويق 01، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1992، ص: 52.

## ثانياً: عناصر المزيج التسويقي

لقد أصبح من بين الأهداف الأساسية للمنظمة، هو السعي بجد نحو تطوير وتقديم المزيج التسويقي واختيار عناصر المزيج التسويقي الذي يتطابق مع حاجات المستهلكين في السوق.

### 1. تعريف المزيج التسويقي

أعطيت عدة تعاريف للمزيج التسويقي منها الآتي:

- يعرف المزيج التسويقي بأنه: " هو مجموعة من الأدوات المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها القريبة من السوق المستهدفة"<sup>1</sup>.
- ويعرف أيضاً بأنه: " مجموعة المتغيرات التسويقية التي يمكن السيطرة عليها والتي تقوم المنظمة بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق"<sup>2</sup>.

### II. عناصر المزيج التسويقي

تتمثل عناصر المزيج التسويقي في الآتي:

#### 1- المنتج

هو عبارة عن سلعة أو خدمة أو فكرة مؤلفة من حزمة من خواص محسوسة وغير محسوسة، تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم، حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة قيمة، وتتضمن الخواص المحسوسة في المنتج الخواص المادية مثل اللون، التصميم أما الخواص غير المحسوسة في المنتج فتتضمن أشياء مثل الواجهة، التفاخر، الشعور بالصحة والسعادة، وغيرها، والواقع أن المنتج أو العرض هو أساس أي عمل، وتهدف المنظمة إلى جعل المنتج أو العرض مختلفاً وأفضل في بعض النواحي بحيث تجعل السوق المستهدفة تفضله حتى وإن كان سعره عالياً.<sup>3</sup>

#### 2- التسعير

إن عملية التسعير تعد عملية هامة جداً لرجل التسويق والذي يحاول أن يجعله قادراً على إستمالة مبيعات المنظمة وزيادتها آخذاً بعين الاعتبار عدة عوامل منها: تكلفة المنتج، أسعار المنتجات البديلة... الخ. ولا بد أن يتناسب هذا السعر وظروف واستعداد المستهلك على الدفع للحصول على ذلك المنتج.

<sup>1</sup>- P. Kotler, B. Dubois, **Marketing Management**, publi union, France, 10<sup>e</sup> édition, p: 49.

<sup>2</sup>- زكريا أحمد عزم آخرون، **مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق**، دار الميرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 47.

<sup>3</sup>- حميد الطائي، بشير العلق، **مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 24.

فالسعر يتحدد من خلال قوى العرض والطلب بشكل كامل في بعض الأسواق بالمقابل في أسواق أخرى (أسواق الاحتكار مثلا) للموردين الأقوياء قدر كبير من الحرية في فرض الأسعار، وفي بعض الظروف تخضع الأسعار للرقابة من جانب الحكومة أو تنظيم الأسعار من خلال سياسة الأسعار والمداخيل<sup>1</sup>.

### 3- التوزيع

يعرف التوزيع بأنه كافة الأنشطة التي تجعل المنتجات متاحة لطالبيها في المكان والزمان المناسب<sup>2</sup>. وعليه فإن أنشطة التوزيع تنفذ من خلال قنوات التوزيع أو مايسمى منافذ التوزيع والتي يتم من خلاله انتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها وتتم عملية الانتقال هذه إما بشكل مباشر أو من خلال وسطاء، حيث يختلف هؤلاء الوسطاء في نوعية وتشكيلة الخدمات التي يقومون بها<sup>3</sup>.

### 4- الترويج

يعرف الترويج بأنه مجموعة من الأدوات المختارة والمستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة الترويجية المحددة<sup>4</sup>.

حيث يعتبر الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي وتتبع أهمية هذا العنصر من أنه الأداة الفعالة التي تستخدمها المنظمات أي كانت طبيعة نشاطها في تحقيق عملية التواصل بالأنشطة التي تسمح للمنظمة بالاطلاع على المستهلكين المحتملين ومن وجود المنتج وتعزيز فوائدها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال البيع الشخصي، الاعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، وغيرها<sup>5</sup>.

### III. أهداف التسويق

تتحد أهداف التسويق وتتباين بتعدد واختلاف المنظمات من حيث النشاط والحجم والموقع الجغرافي والمستوى التكنولوجي ومن بين هذه الأهداف الآتي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> - زكريا أحمد عزلم وآخرون، مرجع سابق، ص: 49 .

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب وآخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 93.

<sup>3</sup> - حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص: 25.

<sup>4</sup> - سمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق: للفنون الجميلة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 211.

<sup>5</sup> - Gary Armstrong, Philip Kotler, Principes de marketing peason education, Publié par Pearson Education, France, 8<sup>eme</sup> edition, 2007, p:45.

<sup>6</sup> - عبد السلام ابوقحف، مرجع سابق، ص ص: 24-25.

- تعظيم حصة المنظمة في السوق أو مبيعات الصناعة وتحسب هذه الحصة كالاتي:

حصة المنظمة من مبيعات الصناعة = حجم مبيعات المنظمة / إجمالي حجم مبيعات الصناعة \* 100

- تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة من عملية البيع، فرجل التسويق يعتبر مهندساً مهمته الأساسية توليد المكاسب والأرباح من المبيعات؛
- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بسعة أو خدمة معينة؛
- تحقيق مستوى عالي من رضا المستهلكين أو العملاء؛
- المحافظة على تنمية المركز التنافسي للمنظمة.

### المطلب الثالث: أساسيات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق أداة هامة لتحقيق التفاعل بين المنظمة ونظامها التسويقي والبيئة التسويقية المحيطة بها، ويعتمد على وضع أهداف إستراتيجية تسويقية طويلة المدى في ضوء تحليل مهمة المنظمة وموقفها داخليا وخارجيا.

### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق

لقد اختلفت تعاريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق وتميزت هذه الأخيرة بمجموعة من الخصائص التي من شأنها أن تبرز مفهومه.

#### 1. تعريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

- يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه: "جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، وهو عبارة عن أسلوب يوضح مجموعة الفعاليات والأنشطة التسويقية الخاصة بمنظمة الأعمال خلال فترة زمنية معينة بما يضمن تحقيق الأهداف المستقبلية"<sup>1</sup>.
- يعرف أيضاً بأنه: "العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة والمهارات المتاحة والموارد والفرص التسويقية المتغيرة"<sup>2</sup>.
- ويعرف بأنه: " مجموعة من النواحي أو الجوانب الرئيسية المرتبطة بالنشاط التسويقي والتي يجب أن تتبعها الإدارة العليا للمنظمة وتقوم بدراستها واتخاذ قرارات رئيسية مستقبلية بشأنها لإكمال وسلامة الخطة

<sup>1</sup> - محمد عواد زيادات، محمد عبد الله العمارة، استراتيجيات التسويق - منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 100.

<sup>2</sup> - تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 169.

التسويقية الرئيسية والتنفيذية، وضمان الاستقرار وعدم التعارض، ومن ثمة سلامة تنفيذ وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه عبارة عن عملية إدارة توضح مجموع الفعاليات والأنشطة التسويقية بوضع إدامة العلاقات بين أهداف المنظمة والفرص التسويقية المتغيرة وذلك لضمان الاستقرار وعدم التعارض ومن ثمة سلامة تنفيذ وتحقيق الأهداف.

## II. خصائص التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يتميز التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالخصائص الآتية<sup>2</sup>.

- المخاطر المحسوبة فالمسوق يعمل عادة على ظروف عدم التأكد بدرجة كبيرة.
- توقع ردود فعل المنافسين والإحباط ضدهم.
- التكامل والترابط مع جميع وظائف المنظمة.
- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.
- التركيز على المخرجات بدرجة أولى.
- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى مهمة المنشأة وأهدافها الرئيسية.
- رسم أساليب الحركة في السوق على شكل حلقات متتابعة.
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها.
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- الحاجة لقدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنظمة.
- أن يكون ممكنا وواقعا.
- تحقيق أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف.
- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

## ثانيا: فوائد التخطيط الاستراتيجي للتسويق

للتخطيط الاستراتيجي للتسويق مجموعة من الفوائد أهمها الآتي<sup>3</sup>:

- تقليل حالات عدم التأكد والغموض المستقبلي؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الاسكندرية، 2009، ص: 12.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 130.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص: 111.

- زيادة حجم الأرباح مما يعني زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا العملاء؛
- تحسين معدلات النمو في المنظمة وازدهارها؛
- يعتبر الدليل الفعال لعملية الرقابة والتدقيق على البرامج التسويقية؛
- يساعد على قياس مؤشرات الأداء التسويقي؛
- المساهمة في الاستخدام الأمثل لاستراتيجيات التسويق الداخلي والتي تؤدي بدورها إلى رضا القوى العاملة عن أعمالها مما يحسن من كفاءة تقديم المنتج إلى العملاء؛
- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها؛
- تسهر مهمة الرقابة والتدقيق على الأنشطة التسويقية لتطوير الأداء التسويقي؛
- مساعدة الإدارة التسويقية على تحليل وتقييم خصائص السوق الذي تعمل فيه المنظمة سواء كان ذلك في المستقبل أو الحاضر أو الماضي بوضع استراتيجيات؛
- التنبيه بالمشكلات التسويقية المحتملة الحدوث للإستعداد لمواجهةها؛
- المساعدة على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد في المنظمة المطلوب منه مما يؤدي الى سهولة الاتصال والتوجيه بين القوى العاملة؛
- المقدرة على المنافسة ومواكبة التطورات العالمية من خلال تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات التسويقية في المنظمة مقارنة بمنافسيها.

### ثالثاً: مراحل إعداد التخطيط الاستراتيجي للتسويق

تمر عملية إعداد الخطة الإستراتيجية للتسويق بعدة مراحل رئيسية كما أنها تشتمل جهود كثير من المستويات الإدارية فيه وتتمثل هذه المراحل في الآتي<sup>1</sup>:

#### 1. مرحلة مراجعة مهمة المنظمة

تتمثل هذه المرحلة في مراجعة المهمة الأساسية للمنظمة، والتي تعبر عن الغرض الذي أنشأت من أجله والجدارات الأساسية المتوفرة لديها. والحقيقة أن لهذه المهمة أثر هام على تحديد ما يجب على المنظمة القيام به، والطريقة التي تمر بها الإدارة وكيفية التعامل مع الأحداث من حولها.

<sup>1</sup>- ناحي معلا، إدارة التسويق-مدخل تحليبي استراتيجي متكامل، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 328-329.

## II. مرحلة وضع الأهداف التسويقية

في الوقت الذي تكون فيه إدارة التسويق قد فرغت من مراجعة مهمة المؤسسة والتحليل الشامل لبيئتها الكلية والجزئية وتحديد مجالات القوة والضعف لدى المؤسسة والفرص المتاحة لها في السوق وما يهددها من المخاطر فإنه يكون بمقدور المسؤولين في إدارة التسويق رسم السيناريوهات التسويقية التي يتعين عليهم مواجهتها والتعامل معها من خلال ما يضعوه من الخطط والبرامج. وفي ضوء السيناريو التسويقي الذي يتم وضعه عن الفترة المستقبلية التي يتم التخطيط لها، تقوم إدارة التسويق بصياغة الأهداف التسويقية المطلوب تحقيقها وفق المعايير الآتية:<sup>1</sup>

### 1- التحديد الواضح

حيث يجب وضع الأهداف ضمن إطار من الأولويات الإستراتيجية التي تضع الأهم أولاً ويليه المهم وهكذا... وفي قيامها بذلك فإن إدارة التسويق يجب أن تبدأ بالأهداف العريضة ثم تنتقل إلى الأهداف المحددة فقد يكون الهدف الرئيسي للمؤسسة في فترة التخطيط زيادة العائد على رأس المال المستثمر.

### 2- إمكانية القياس

فلا بد أن تصاغ الأهداف التسويقية بصورة كمية كلما كان ذلك ممكناً، وذلك حتى يمكن قياسها، مثل تحقيق زيادة في الحصة السوقية قدرها 10 بالمائة خلال السنتين القادمتين.

### 3- إمكانية الانجاز

فالأهداف لا يجب أن تكون تحضيرية بل ممكنة التحقيق في ظل الظروف التي يتم التخطيط لها.

### 4- الواقعية

يجب أن لا تكون الأهداف تعجيزية بل طموحة وضمن المستطاع ويجب أن تعكس التطلعات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة فقد سبقت الإشارة إلى أن تحليل البيئة التسويقية وتحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة والفرص والتهديدات التي يفرزها هذا التحليل من شأنه ان يحدد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

### 5- التوقيت المحدد

يجب أن ترتبط الأهداف بنطاق زمني محدد لتحقيقها فالقول بان الهدف يجب أن يتحقق مع نهاية عام 2007 فإن هذا يعني التزام المسؤولين على التنفيذ بهذا الموعد ولا يجوز تتجاوزه.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 329-330.

### III. مرحلة صياغة الإستراتيجية

سبقنا الإشارة إلى متضمنات هذه المرحلة من خلال تشخيص الإستراتيجية التسويقية ووضع الأهداف ضمن الإستراتيجية التسويقية وما يفترض أن تكون عليه من سمات ودلائل للوصول إليها وتحقيقها، وأن يكون هنالك توقع موضوعي للنتائج التي يمكن الوصول إليها. والشيء المهم أن تكون هنالك خطط بديلة (طوارئ) لتغيير مسار الخطة إن تعذر تحقيقها، أو بلوغ الهدف المطلوب.

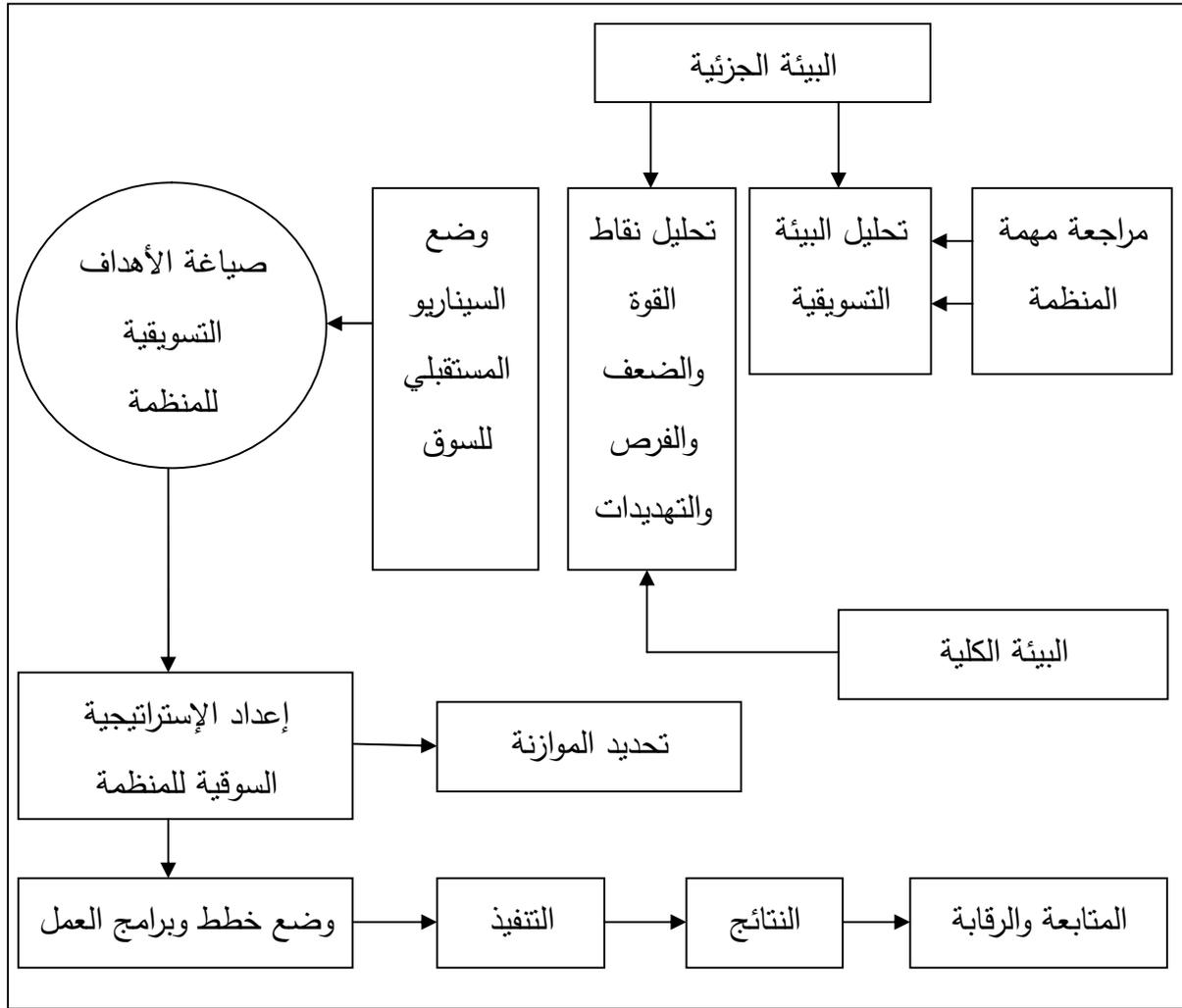
### IV. مرحلة المتابعة والرقابة

تتمثل في وضع البرامج التنفيذية التي تحتوي على التفاصيل الزمنية والمسؤوليات والتكاليف وتوقعات المبيعات والميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ كل ذلك خلال السنة الأولى من الخطة. وتكمن الرقابة في قياس ما تحقق من أداء ونتائج بالمقارنة مع الخطة الموضوعية، والعمل على خلق الفجوة الحاصلة بينهما بفعل تصحيحي يتوافق مع ما يعتمده في الخطة<sup>1</sup>.

والشكل الآتي يوضح مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية التسويقية:

<sup>1</sup> - تامر البكري، مرجع سابق، ص: 175.

الشكل رقم (01): مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية التسويقية



المصدر: ناجي معلا، إدارة التسويق - مدخل استراتيجي متكامل، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 327.

من خلال الشكل السابق يتضح أن الخطة التسويقية تمر بعدة مراحل رئيسية تبدأ بمراجعة مهمة المنظمة والتي تعبر عن الغرض الذي أنشئت من أجله والجدران الأساسية المتوفرة لديها، وفي الوقت الذي تكون فيه المنظمة قد فرغت من مراجعة مهمتها والتحليل الكامل لبيئتها الجزئية والكلية حيث تقوم إدارة التسويق في هذه المرحلة بصياغة الأهداف التسويقية وذلك بقيامها بالأهداف العريضة ثم تنتقل إلى الأهداف المحددة، ولا بد أن تصاغ الأهداف التسويقية بصورة قابلة للقياس وهذه الأهداف من مواصفاتها أنها تكون غير تدريجية وواقعية وفي التوقيت المحدد وبعد ذلك تليها مرحلة صياغة الإستراتيجية التسويقية والتي تتم عن طريق التنفيذ وبعد ذلك النتائج ثم تليها المتابعة والرقابة.

#### رابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يجب أن يعمل على تحقيق الأهداف الآتية:<sup>1</sup>

##### I. تحديد المهام المشتركة

يجب على الخطة الإستراتيجية تحديد الأنشطة الكلية للمنظمة حيث أن أي خطأ في تحديد أنشطة المنظمة سيؤدي بها للوقوع في أخطاء أو مسائل لا تهدف إلى تحقيق نمو مشترك على المدى البعيد.

##### II. وضع الأهداف المشتركة

حيث يجب على الخطة الإستراتيجية وضع الأهداف المشتركة التي تتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة والتي توفر توجيه واضح للنشاط التسويقي.

##### III. توفير دليل لتطوير المزيج السلمي

إن وضع أهداف مشتركة واضحة قد يساعد المنظمة في وضع المزيج السلمي الملائم.

##### IV. تحقيق تكامل الموارد التسويقية وغير التسويقية

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يأخذ بعين الاعتبار كل الموارد المشتركة: التصنيع، البحث والتطوير، التمويل، الإدارة والتسويق، وعلى الإدارة العليا توضيح كيفية استغلال هذه الموارد وماهي الموارد الإضافية التي تحتاجها المنظمة.

##### V. وضع أهداف أداء مشترك

على التخطيط الاستراتيجي للتسويق وضع أهداف لقياس أداء كل وحدات العمل مثل العائد على الاستثمار، العائد على صافي الموجودات، التدفق النقدي المخصوم ويجري على ضوء هذه الأهداف المالية تقويم الوحدات الإنتاجية.

##### VI. توفير دليل عمل لتوزيع الموارد

يعتبر هدفاً رئيسياً للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ويقصد به توزيع الموارد على وحدات الأنشطة أو الوحدات الإنتاجية المختلفة في المنظمة.

<sup>1</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص: 35-36.

## VII. وضع تخطيط أفقي طويل الأمد

يجب أن يحتوي التخطيط الاستراتيجي للتسويق على نظرة طويلة الأجل وذلك لحاجة إلى اختيار الفرص الاستثمارية البديلة عبر الأسواق.

## VIII. تأكيد مسؤولية الإدارة العليا

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق هي من مسؤولية الإدارة العليا سواء منها على المستوى المشترك أو مستوى وحدة النشاط، وإن جهود الإدارة الوسطى تكون غير مرغوبة في حالة عدم مشاركة الإدارة العليا.

## خامسا: متطلبات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

عندما يتم اعتماد التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمنهج لعمل المنظمة وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها وتنفيذ أنشطتها بالسوق، فإن ذلك يتطلب العديد من المتطلبات أبرزها الآتي<sup>1</sup>:

- يجب أن لا ينظر إلى التسويق على أنه نشاط تنحصر مهامه في تحقيق العوائد والتدفق النقدي إلى المنظمة فحسب، بل ينظر إليه على المدى البعيد للتفكير والتحكم في ضبط الأنشطة ذات العلاقة به، وامتداد ذلك لتأثيره على أعمال المنظمة ككل؛

- الموقع التنظيمي لقسم التسويق يجب أن يكون بما يتوافق مع قيمة وحقيقة التأثير الاستراتيجي للتسويق. أي يفترض أن يكون القسم صانعا ومساهما ومتخذا للقرار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل.

- التقويم الدقيق للبيئة الخارجية الحالية والمستقبلية لتأشير نقاط الفرص المتاحة والمحتملة وما يمكن ان يقابلها من تهديدات كي يتم الاستعداد المبكر لها بشكل موضوعي ودقيق؛

- التحليل الشامل للبيئة الداخلية من خلال تأشير مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة ككل وما يخص التسويق تحليلا وما يعترضها من ضعف وقيود تحول دون القدرة العالية في التنفيذ والوصول للأهداف، لذلك يتوجب أن تحدد الإدارة التخطيطية ماهية النشاط الذي تمارسه المنظمة بصفة عامة وفي مجال التسويق بصفة خاصة وماهي المنظمات التي تشاركها في ذات الصناعة ومقدار قوتها التأثيرية في التسويق؛

- يجب أن تهتم عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بمنح الفرص أمام الكادر التسويقي في أن يمتلك فسحة مناسبة من حرية الإبداع والقدرة على التفكير بما هو أفضل. وخاصة في ما يتعلق بالحالات الموقفية التي تتطلب السرعة والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح والمناسب. فضلا عن تنمية قدراتهم في استخدام المعلومات المتحصلة وتحليلها وتكييفها بما يخدم الخطة التسويقية والأهداف الموضوعية؛

<sup>1</sup>- تامر البكري، مرجع سابق، ص ص: 170-171.

- التأكد من وجود منهج ثابت في التخطيط الاستراتيجي للتسويق وابتعد عن الاجتهادات الشخصية والمصالح المقيدة للأقسام المشتركة في عملية التخطيط ذاتها أو في تنفيذ ما يتطلب منها كإسهام فعال في الخطط التسويقية.

وهناك متطلبات أخرى يتوقف عليها نجاح أي تخطيط استراتيجي تسويقي في منظمات الأعمال، ولعل أهمها الآتي:<sup>1</sup>

- أن يكون إعداد الخطة التسويقية وتنفيذها على أساس المشاركة الايجابية الفعالة وموظفي التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبقية الأقسام في المنظمة، ذلك بنظائر جميع القوى العاملة في المنظمة مع المعني بتنفيذ الخطة التسويقية وسبل تحقيقها؛

- ضرورة أن يسبق التخطيط الاستراتيجي للتسويق التمويل الكافي لجميع مشاريع المنظمة؛

- استغلال جميع الموارد المتاحة في المنظمة الاستغلال الأمثل بحيث تضمن إستراتيجية الخطة التسويقية تجاوز أي اختناقات قد تعيق الخطة التسويقية من تحقيق أهدافها المرجوة؛

- ضرورة قياس نجاح كل مؤشر من مؤشرات الأداء التسويقي عدا تنفيذه وتحققه في الخطة التسويقية، وتحميل الإدارة التسويقية المنتمي إليها هذا التنفيذ المسؤولية الكاملة عن جدوى تحقيق تلك الأهداف؛

- التكامل والتنسيق بين كافة الجهود التخطيطية المبذولة وعلى كافة مستويات وكوادر العمل في المنظمة؛

- الإقرار بالأهمية والحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المنظمة؛

- التزام القيادة التسويقية العليا بتبني التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمنهجية عمل وعدم تغييرها مع تغيير القيادات والإدارات المتعاقبة؛

- إنشاء وحدة تسويقية على غرار الوحدات التنموية تكون مستقلة معنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق وتوفير التدفقات المعلوماتية اللازمة بصورة منظمة ومستمرة؛

- توفير قاعدة من المعلومات الكافية وتنظيمها بالطريقة التي تساعد في النجاح وتتطلب هذه الخطوة جمع كافة المعلومات من الماضي وعن حاضر المنظمة ومعرفة الموقف الحالي خارجيا وداخليا وكذلك تقدير الأحداث والظروف المستقبلية.

<sup>1</sup>- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، مرجع سابق، ص: 101.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المنظمات

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاهة الاجتماعية. وعليه سيتم تناوله في المطالب الآتية:

- مفهوم أداء المنظمات؛
- تقييم أداء المنظمات؛
- مداخل تحسين الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم أداء المنظمات

لقد اختلفت وجهات النظر في إعطاء مفهوم شامل وواضح للأداء وهذا ما تجلّى في البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

#### أولاً: تعريف الأداء

يمكن تعريف الأداء كالاتي:

- يعرف الأداء بأنه: " تآدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة"<sup>1</sup>.
  - يعرف بأنه: " الجهد الذي يبذله كل العاملين بالمنظمة"<sup>2</sup>.
  - يعرف بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>.
- مما سبق يعبر الأداء عن مختلف الانجازات أو المجهودات لمختلف استخدامات المنظمة من موارد مالية وبشرية التي تمكن أو تساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة باستغلالها بكفاءة وفعالية.

#### ثانياً: أبعاد الأداء

تتمثل أبعاد الأداء في الآتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ابراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص: 104.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص: 123.

<sup>3</sup> - ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 104.

<sup>4</sup> - وائل محمد صبحي ادريس، ظاهر محسن منصور العاللي، أساسيات الأداء ويطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى،

2009، ص: 40.

## 1. البعد النظري

يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبار ذهني للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

## 2. البعد التجريبي

يظهر بعد الأداء من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عليها.

## 3. البعد الاجتماعي

يقصد بالبعد الاجتماعي مختلف السلوكيات التي تسهم في فعالية المنظمة بتقديم بيئة جيدة وتتمثل هذه السلوكيات كالاتي:<sup>1</sup>

- الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز الأنشطة الخاصة بنجاح مثل (المواظبة والغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل)؛
- التطوع لإنجاز الأنشطة التنظيمية والإجراءات مثل ( اقتراح تحسينات تنظيمية، عمل اقتراحات بناءة)؛
- المساعدة والتعاون مع الآخرين؛
- إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل ( إتباع اللوائح والأوامر، إظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية)؛
- المساعدة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل ( الإخلاص التنظيمي، تمثيل المؤسسة بشكل أفضل بالخارج).

## ثالثاً: أنواع الأداء

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكرها كالاتي:<sup>2</sup>

## 1. الأداء الاقتصادي

يقترن الأداء الاقتصادي بوجود أهداف اقتصادية تسعى المنظمة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها، ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 116.

<sup>2</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2009، ص ص:

دفاتر وسجلات المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

## II. الأداء الاجتماعي

يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية:

- التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية و الاستثمارات والبحوث؛  
- الأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

## III. الأداء الإداري

يتمثل الأداء الإداري في مجموعة السياسات والخطط والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم ذلك من خلال اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

### رابعا: مؤشرات قياس الأداء

يتم قياس الأداء بمجموعة من المؤشرات أهمها الآتي:

#### 1. الربحية

تعتبر الربحية الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في الأداء، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للأداء الحالي، وتعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون لاستثماراتهم في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015، ص: 33.

## II. التكلفة

يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله وتكون موقف قيادي في هذا السوق والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح<sup>1</sup>.

## III. الإنتاجية

يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المرغوب فيها والوسائل المدخرة لتحقيقها، أي الفعالية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات<sup>2</sup>.

## IV. الحصة السوقية

يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على أداءها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، ويقصد بالحصة السوقية مجموع المبيعات من منتج معين على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس المنتج<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: تقييم أداء المنظمات

تقوم أي منظمة بتقييم مختلف وحداتها، حيث يختلف حجمها بمستوى هذا الأداء وعليه يلعب تقييم الأداء دور مهما في توضيح نوعية ومستوى الانجاز، ومدى نسبة تحقيق الأهداف.

### أولاً: تعريف تقييم الأداء

أعطيت عدة تعاريف لتقييم الأداء منها الآتي:

- يعرف تقييم الأداء بأنه " إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفعالية الأشياء"<sup>4</sup>.
- يعرف بأنه " يعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2008، ص:173.

<sup>2</sup> - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص: 33.

<sup>3</sup> - زويدة زهرة وبوكرش محمد، " فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة "، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر، 2009، ص:04.

<sup>4</sup> - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 14.

<sup>5</sup> - محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص:243.

- يعرف أيضا بأنه " المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقه من خلال ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية حكم بغرض ما وذلك من خلال قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء لسير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقا.

### ثانيا: أهمية وأهداف تقييم أداء المنظمات

لتقييم الأداء أهمية كبيرة في المنظمات وأهداف عديدة تسعى لتحقيقها.

#### 1. أهمية تقييم أداء المنظمات

ترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب الآتية:<sup>1</sup>

- يساعد تقييم الأداء على توجيه نظرة الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية؛
- يعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتميئتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية؛
- يساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توحيد نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم؛
- المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير على كيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مسبقا، وكذلك توفير الأساس السليم الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة وكذلك بين منظمات الأعمال وبعضها البعض.

#### II. أهداف تقييم أداء المنظمات

إن تقييم الأداء في المنظمات يسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها الآتي:<sup>2</sup>

- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المنظمة وتحسين علاقات العمل فيها؛
- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق ربط العوائد والكلف؛
- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص: 123-124.

<sup>2</sup> - ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 120.

- توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجي؛
- تزييد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المنظمة حول أدائهم.

### ثالثا: مراحل تقييم أداء المنظمات

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أساسية تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

#### I. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

تتطلب عملية تقييم الأداء البيانات والمعلومات وتقارير والمؤشرات اللازمة مثل القيمة المضافة، عدد العمال، الأجور وغير ذلك.

إن عملية جمع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للإحاطة بكافة نشاطات ومجالات المنظمة.

#### II. مرحلة تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

يجب عند تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية توفير مستوى من المصادقية في هذه البيانات وتقديم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية.

#### III. إجراء عملية التقييم

يتم إجراء عملية التقييم باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه المنظمة على أن تشمل عميلة التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

#### IV. مرحلة الحكم على النتائج و تحديد الانحرافات

يتم في هذه المرحلة تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة، أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية، بين الأقسام المختلفة في المشروع مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.

ويمكن أن تمر هذه العملية بالخطوات الآتية:

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ؛

<sup>1</sup> - عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013، ص:53.

- التعرف على معايير ومقاييس الأداء؛
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط؛
- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها؛
- معالجة تلك الانحرافات.

### المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء

تسعى المنظمات إلى ضمان البقاء والاستمرارية والتطور من خلال التحسين المستمر في الأداء بالاعتماد على مجموعة من المداخل سيتم التعرض لها في الآتي:

#### أولاً: مدخل الجودة الشاملة في تحسين الأداء

تعرف الجودة الشاملة بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيدين في معرفة مدى تحسين الأداء.<sup>1</sup>

إن المساعي الأولى لتحسين الجودة تعود إلى الأمريكي ديميج، حيث كان عنصر هاماً وفاعلاً لكافة البرامج العالمية المساعدة على تحسين أداء المنظمات التي تم تمويلها من طرف السلطات الأمريكية. مقارباته استرجعت من مستشارين آخرين من بينهم جوران وكروسي الذين لعبوا دوراً أساسياً مع الياباني اشيكافا في وضع المساعي النظامية لتحسين جودة المنتجات، وهذه المساعي تقترح منهجية مهيكلة وكذلك أدوات قياس إحصائية، تحليل المشاكل وتحديد الحلول التي يجب تطبيقها.<sup>2</sup>

#### ثانياً: مدخل إعادة الهندسة لتحسين الأداء

تعتبر إعادة الهندسة (الهندرة) مطلباً من مطالب التغيير السريع والحيوي للإدارة وإجراء التغييرات المطلوبة في المنظمة وتعرف بأنها "إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل".<sup>3</sup>

حيث تبرز أهمية إعادة الهندسة في الآتي:<sup>4</sup>

- تعزيز مستوى رضا الأفراد العاملين في المنظمة؛

<sup>1</sup> - مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 28.

<sup>2</sup> - فرسواز جيرو وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، الجزائرية للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006، ص: 329.

<sup>3</sup> - بلال خلف سكارته، التطوير التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص: 148-154.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 181.

- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة؛
- تحسن اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل؛
- تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين؛
- رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق مما يجعل المؤسسات تتفوق على الأفضل بين منافسيها؛
- مراقبة دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين.

### ثالثاً: مدخل سيغما ستة لتحسين الأداء

تعرف ستة سيغما بأنها مجموعة مجربة من أساليب الإدارة الحديثة والأدوات التحليلية وتقنيات مراقبة المنظمات، وإعداد التقارير التي تجتمع لتشكل انطلاقة تحسينات في حل المشاكل وأداء المنظمات.<sup>1</sup> وهي منهجية لتقليل الأخطاء وتعظيم القيمة فكل خطأ يحدث في المنظمة أو من قبل شخص ما هو في النهاية تكلفة تتمثل في خسارة المستهلكين، أو ضياع في الوقت والمواد، أو فقدان الكفاءة الإنتاجية وتبديدها، ستة سيغما تحتاج إلى الجهد والضوابط ويتطلب من المنظمة عبور مصاعب التغيير، لكن سرعان ما تتحول المصاعب إلى تحسين للأداء.<sup>2</sup>

### رابعاً: مدخل التحسين المستمر لتحسين الأداء

إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر الأداء محسناً بدقة، وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها. كما ينبغي أن يجري البحث عن فرض الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة ومن أهمها كالاتي:<sup>3</sup>

- تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جديده ومجربة؛
- تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضائع؛
- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة،
- تحسين الإنتاجية والفعالية في استخدام جميع الموارد.

<sup>1</sup> - اسماعيل ابراهيم الفزاز، **six sigma** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 16.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 16-17.

<sup>3</sup> يوسف حبيب الطائي، نظم إدارة الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 200.

### خامسا: مدخل تمكين العاملين لتحسين الأداء

يعتبر تمكين العاملين ذو أهمية بعلاقتة بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة ويرى البعض أن لهذا دورا حاسما في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، لان العاملين هم الأداة التي تنفذ الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة.

حيث تكمن منافع تمكين العاملين للمنظمة في الآتي:

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة؛
  - تخفيض التكاليف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم؛
  - تحسين الجودة، الربحية والإنتاجية؛
  - زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق؛
  - تعزيز الولاء والالتزام؛
  - تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)؛
  - زيادة فعالية الاتصالات.<sup>1</sup>
- وتكمن الغاية من "تمكين العاملين خلق الولاء للمنظمة وتبني العاملين والتزامهم بأهدافها، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها، والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها.

### سادسا: مدخل التفوق المقارن لتحسين الأداء

يعرف التفوق المقارن بأنه "إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل والهدف هو التصميم على أن تصبح المنظمة أفضل من الأفضل".<sup>2</sup>

وتبنى فكرة وتقنية التفوق المقارن على ما يسمى بـ "دورة التفوق المقارن" التي تتكون من أربعة أنشطة متتالية وهي على الترتيب:

- تحديد وبلورة العناصر المؤثرة على النجاح؛
- تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين؛

<sup>1</sup>- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداه، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 236-237.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص: 181.

- رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المنظمة تتفوق على الأفضل بين منافسيها؛
- دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها لما يضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.

### المبحث الثالث: أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء المنظمات

يلعب التخطيط الإستراتيجي للتسويق دورا مهما في تحسين أداء المنظمات من خلال تحقيق الفعالية في المنظمات خاصة المنظمات التي ليس لديها أهداف واضحة، وكفاءة في المنظمات التي لديها هدر في الموارد وذلك بتحليل الفجوات الموجودة في أدائها، بما أن هذه المنظمات تتعامل مع بيئة متغيرة وغير مستقرة، وتسعى إلى معالجة المشاكل والظواهر البيئية المختلفة فإنها تضمن البقاء والاستمرارية. وهذا ما سيتم تناوله في المطالب الآتية:

- أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على فعالية المنظمة؛
- أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على كفاءة المنظمة؛
- أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على استمرارية المنظمة.

### المطلب الأول: أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحسين فعالية المنظمة

إن للتخطيط الإستراتيجي للتسويق أثر على فعالية المنظمة وذلك من خلال مجموعة العوامل التي تستند إليها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

#### أولاً: تعريف الفعالية

- تعرف الفعالية بأنها: " القدرة على تحقيق مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"<sup>1</sup>.
- تعرف أيضا بأنها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الفعالية بأنها القدرة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها المرجوة.

#### ثانياً: مداخل قياس الفعالية

تعددت مداخل قياس الفعالية من أهمها الآتي:

<sup>1</sup> - بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2002، ص: 126.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص: 327.

## أ. مدخل الأهداف

يفترض مدخل الأهداف أن المنظمات تكون ذات أهداف واضحة ومحددة، وأن الأهداف مستقرة على مر الزمن وقابلة للقياس.

ومن مزايا هذا المدخل أنه يعرف الفعالية بدرجة تحقيق الهدف على افتراض أن أهداف المنظمة واضحة ودقيقة.

ومن عيوبه أنه من الصعب تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها، بحيث أن الفعالية قد تختلف عند تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات الغير الهادفة للربح<sup>1</sup>.

## ب. مدخل الموارد أو النظم

يقوم هذا المدخل إلى افتراضين:

الأول: أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة،

والثاني: أن فعالية المنظمة تتوقف على قدراتها في توفير احتياجاتها المادية والبشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بها ومعنى هذا أنه كلما استطاعت المنظمة توفير احتياجاتها من الموارد زادت فعاليتها واستطاعت تحقيق الأهداف المناطة بها<sup>2</sup>.

## ج. المدخل الإستنباطي - الإستقرائي

تقوم فلسفة هذا المدخل على استخدام بعض المؤشرات الكمية مثل النسب المالية، نمو المنظمة، نمو المبيعات... الخ والوصفية مثل رضا العاملين واتجاهات العملاء والموردين وأفراد المجتمع نحو المنظمة وغيرها كأداة للحكم على فعالية المنظمة.

وتشير كثير من الدراسات الميدانية إلى أن هذا المدخل يعتبر من أكثر المداخل شيوعا واستخداما في قياس فعالية المنظمات، ومرد هذا إلى أنه يحقق نوعا من التكامل في الحكم على فعالية المنظمة لاحتوائه على أكثر من نوع من المقاييس بعضها اقتصادي والآخر سلوكي أما الثالث فيرتبط بالبيئة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2016، ص: 151.

<sup>2</sup> - عيد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص: 199.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 201.

## 17. مدخل القيم المتنافسة

المبدأ الأساسي في هذا المدخل هو أن المعيار الذي نستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها وتعتمد على من تكون أنت، وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها. ليس غريبا إذن إن رأيت مالك المنظمة يقيم فعالية المنظمة بأسلوب مغاير للتقييم الذي يقدمه مدير الحسابات أو مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير المستخدمين.

حيث يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض.

لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية هي موضوع شخص، أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته، ومن هذه الزاوية تستطيع القول أن التقييم يخبرنا عن المقيم وعن الموقف الحقيقي لفعالية المنظمة وهذا مايساعدنا في عملية التخطيط الإستراتيجي للتسويق<sup>1</sup>.

### ثالثا: معايير قياس الفعالية التنظيمية

تعددت معايير قياس الفعالية التنظيمية أهمها الآتي<sup>2</sup>:

- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء والمتخصصين والذين هم على علاقة مع المنظمة؛
- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛
- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن؛
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛
- النمو: ونقف عليه بواسطة حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات؛
- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛
- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إراداتهم، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص ص: 46-47.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بأسلوب لوحة القيادة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 04.

- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الرقابة: وهي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- المهارة العلمية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية؛
- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

إن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يمكن أن يؤثر في الفعالية التنظيمية وذلك من خلال التحديد السابق للأهداف المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها وكيفية استخدام هذه العناصر لتحقيق الأهداف. ويمكن ذكر هذه العناصر كالآتي:

- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بالجهد الجماعي؛
- تحديد العناصر كما ونوعا الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، سواء كانت هذه العناصر مادية ( مواد، معدات وآلات، أموال....) أو بشرية ( موظفين وعمال، فنيين وغير فنيين )؛
- وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- جعل التخطيط الإستراتيجي للتسويق الوصول إلى الأهداف أمرا يسيرا حيث يصعب أو يتعذر تحقيق الأهداف بدونه؛
- يرسم صورة للمستقبل فيجعل المسير نحوها واضحا ومحددا.

### المطلب الثاني: أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على كفاءة المنظمة

يؤثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق في كفاءة المنظمة من خلال العمل على الدراسة وتحليل الإمكانيات والموارد المتاحة بالمنظمة.

#### أولاً: تعريف كفاءة المنظمة

يمكن تعريف كفاءة المنظمة كالآتي:

- تعرف الكفاءة بأنها: " استثمار الموارد المتاحة بالمنظمة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خليل محمد شماع، حسين كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 330.

• وتعرف أيضا بأنها: " الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الكفاءة بأنها الاستخدام الأمثل للموارد التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانيا: متطلبات تحقيق كفاءة المنظمة

يمكن ذكر أهم متطلبات تحقيق كفاءة المنظمة كالآتي:<sup>2</sup>

- ضرورة وجود خطة تمثل برنامج للأداء يتم فيه تحديد أهداف المنظمة، والموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة وما ينبغي استخدامه من وسائل وأساليب، وما يكون مطلوبا اتخاذه من إجراءات حتى يتم ضمان استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة بأفضل صيغة ممكنة؛
- ضرورة توفر قدرات إدارية كفؤة، وفاعلة تضمن للمنظمة تحقيق الكفاءة في أداء نشاطاتها من خلال ضمان حسن استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن؛
- ضرورة اختيار وسائل الإنتاج التي يتم تحديدها وفق الأسلوب الإنتاج الذي يتم استخدامه؛
- ضرورة تهيئة العاملين بالقدرات والمؤهلات والمواصفات والخبرات التي تتفق مع الحاجة إليهم والتي تفرزها أساليب ووسائل الإنتاج المستخدمة في المنظمة، وبما يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في المنظمة؛
- ضرورة العمل على إيجاد نظام فعال في المنظمة حيث يتم من خلاله تقويم كفاءة المنظمة لنشاطاتها عن طريق إيجاد جهات فنية متخصصة تضع معايير كفاءة المنظمة؛
- ضرورة العمل على إيجاد نظام حوافز فعال في المنظمة يتم من خلاله تقويم كفاءة أداء العاملين فيه بدءا بأعلى جهة إدارية.

### ثالثا: مؤشرات قياس الكفاءة

يمكن ذكر مؤشرات قياس الكفاءة في الآتي:

#### 1. مؤشرات مباشرة

- تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال فترة زمنية معينة وتشمل مايلي:<sup>3</sup>
- المقاييس الكلية للكفاءة مثل ( الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية)؛

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية الجزائرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 13.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 373-376.

<sup>3</sup> أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 191-192.

- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل ( المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)؛
  - المقاييس النوعية للكفاءة مثل ( الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).
- وقد تعجز هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

## II. مؤشرات غير مباشرة

- حيث تعاني المؤشرات المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية<sup>1</sup>:
- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة؛
  - عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.
- لذلك فإن القياسات غير مباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة.
- وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج وانطلاقا من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل الآتية:
- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة؛
  - زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات؛
  - إنخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة؛
  - إنخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.
- يكن أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على كفاءة المنظمة وذلك بواسطة التحديد السابق لكيفية استخدام العناصر المختلفة استخداما أمثلا بما في ذلك عنصر الزمن، ويمكن المنظمة من تحقيق جملة من المزايا التي من شأنها زيادة كفاءة المنظمة، يتم ذكرها كالاتي:
- يساعد التخطيط الإستراتيجي للتسويق تجنب الهدر في الموارد والإمكانات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل؛
  - يساعد التخطيط الإستراتيجي للتسويق باختصار الزمن اللازم لإنجاز الأعمال؛

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 192.

- يخلق التخطيط الإستراتيجي للتسويق منافع قادرة على خلق التوازن في أداؤها.

### المطلب الثالث: أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على استمرارية المنظمة

يجب على المنظمة فهم البيئة المحيطة بها قبل البدء بتحضير الخطة الإستراتيجية للتسويق، وذلك لفهم القوى المختلفة الموجودة في البيئة التسويقية والتي تؤثر على استمرارية المنظمة.

#### أولاً: تعريف البيئة التسويقية

أخذت البيئة التسويقية عدة مفاهيم أهمها الآتي:

- تعرف البيئة التسويقية بأنها: " مجموعة القوى الخارجية المحيطة بالمنظمة والمتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مشترك على كفاءة الإدارة التسويقية عبر أنشطتها المختلفة لتقديم واشباع حاجات ورغبات المستهلكين "1.
- وتعرف أيضا بأنها: " القوى الفاعلة داخل وخارج المنظمة والتي تؤثر على القدرة إدارة التسويق لإجراء التبادلات مع المستهلكين "2.

من خلال ما سبق يمكن تعريف البيئة التسويقية بأنها القوى والمتغيرات والقيود المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على أنشطتها.

#### ثانياً: تقسيم البيئة التسويقية

يمكن تقسيم البيئة التسويقية كالاتي:

##### 1. البيئة الداخلية

تتمثل البيئة التسويقية الداخلية في مجموعة العوامل التي تؤثر على الأهداف والقرارات المتخذة، إلا أنه يمكن السيطرة عليها، وهي الآتية:<sup>3</sup>

##### 1- البيئة الداخلية المباشرة

تتمثل عناصر البيئة الداخلية في عناصر المزيج التسويقي من خدمات، ترويج، توزيع، تسعير.

##### 2- البيئة الداخلية غير المباشرة

تتمثل عناصر البيئة الداخلية غير المباشرة كالاتي:

- نظام الإنتاج الذي يركز على كيفية الإنتاج والتوزيع بأقل تكلفة؛

<sup>1</sup> - تامر البكري، مرجع سابق، ص: 86.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص: 56.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، رندية عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 2015.

- نظام التمويل الذي يشرف على توفير الأموال اللازمة للإنتاج؛
- نظام الأفراد المسؤول عن عمليات توفير العنصر البشري لتقديم المنتج؛
- نظام معلومات الذي يتولى التدفق الكامل للمعلومات.

## II. البيئة الخارجية

وتتمثل عناصر البيئة الخارجية في الآتي:<sup>1</sup>

### 1- البيئة الخارجية الجزئية

تتمثل البيئة الجزئية في مختلف العناصر التي يكون لها تأثير مباشر على المنظمة لارتباطها بهم، ومن هذه العناصر الآتي:

#### أ- المنظمة

تعتبر المنظمة كيان تنظيمي يتم تسييره وفق أنظمة وتعليمات محددة تضعها المستويات الإدارية العليا، حيث تساهم في تحقيق أهدافها، ولوظيفة التسويق دورا كبيرا في ذلك من خلال العمل على توفير خدمات للمنظمة، وبما أنها وظيفة داخل المنظمة فإنها تتأثر بقوانينها ولوائحها ورسالتها وإستراتيجيتها بالإضافة إلى الأنشطة والوظائف الأخرى التي تتداخل وتتكامل مع هذه الوظيفة وبالتالي فإن الخطة الإستراتيجية للتسويق هي جزء من الخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

#### ب- الموردون

يمثل الموردون الأفراد والمؤسسات الذين يزودون المنظمة بالمنتجات ومستلزمات الإنتاج، لذا لابد من تحليل الموردين ونوعية العقود بين المنظمة وبينهم.<sup>2</sup>

#### ت- العملاء

يمثل العملاء المصدر الوحيد للربح بالنسبة للمنظمة فهي حريصة على التعرف عليهم ودراسة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعهم باستمرار واستخدام كل التقنيات والأساليب التسويقية لجذب عملاء جدد والحفاظ عليهم وعلى الحاليين.<sup>3</sup>

#### ث- الجمهور

يقصد بالجمهور المجموعات المختلفة التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا في مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ولهم مصلحة حقيقية أو محتملة في التعامل مع المنظمة.

<sup>1</sup> - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المؤسسة الوطنية للتجديد، عمان، الطبعة الثالثة، 2000، ص ص: 96-115.

<sup>2</sup> - معراج هواري، أحمد امجد، التسويق المصرفي مدخل تحليلي إستراتيجي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص ص: 157-158.

<sup>3</sup> - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 420-421.

## ج- المنافسون

تواجه المنظمة المنافسة في مجال أو أكثر من مجالات النشاط الذي تزاوله، وحتى تضمن مركزا تنافسيا متميزا في أسواق يجب عليها توفير منتجات ذات قيمة لدى العملاء أعظم من تلك التي يقدمها منافسيها، من خلال وضعها في أذهان العملاء لإحراز ميزة تنافسية.

## 2- البيئة الكلية للمنظمة

تتكون البيئة الكلية أو ما تعرف بالبيئة العامة للمنظمة من كافة القوى الفاعلة والمؤثرة على الوضع العام الذي تزاول فيه نشاطها، وتتمثل عناصره في الآتي:

### أ- البيئة الاقتصادية

يتطلب ممارسة المنظمة لأي نشاط في دولة ما معرفة المتغيرات الاقتصادية لهذه الدولة والتي من بينها مايلي:

- معرفة السياسة الاقتصادية العامة للدولة وما تتضمنه من متغيرات.

- تركز المنظمة عند تحليلها للأسواق عن حجم المبيعات المحتمل في هذه الأسواق، فهذا من شأنه أن يساعدها في تخفيض الموارد بشكل أكثر فعالية على أسواقها الحالية وتحديد الأسواق التي ستقوم المنظمة بدخولها في المستقبل.

### ب- البيئة الاجتماعية والثقافية

تعمل كل منظمة جاهدة على تلبية الطلب في أسواقها، إلا أن مهمتها تزداد صعوبة إذا تعلق الأمر بعملاء مختلفين في الثقافات.

ويقصد بالثقافة ذلك الكل المعقد الذي يمثل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات وأي قدرات أو عادات أخرى اكتسبها أفراد مجتمع ما<sup>1</sup>.

### ت- البيئة السياسية والقانونية

تعد البيئة السياسية والقانونية من أكبر العوامل التي لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها، والتي تترك أثرا واضحا على عملها وأنشطتها في الأسواق ومن بين المتغيرات التي تتضمنها البيئة الآتي:

- دور الحكومة في الاقتصاد ويقصد مدى تدخل الدولة؛

- الاستقرار السياسي للدولة الحالي وحتى مدى استقراره في المستقبل؛

- البيروقراطية الحكومية التي تعكس مدى مساعدة الدولة للمنظمات الخاصة.

<sup>1</sup> - كاظم نزار كابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص: 137.

### ث - البيئة التكنولوجية

في ظل التطور الكبير في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أصبحت المعلومات متاحة سواء تعلق الأمر بالسياسة، الاقتصاد، الأسواق، المنافسة وغيرها فقد زاد هذا التغيير من سهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر والتقدم في المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي خاصة بعد ظهور الشبكة العنكبوتية العالمية.<sup>1</sup> يعمل التخطيط الاستراتيجي للتسويق على تشخيص البيئة التسويقية للمنظمة والمتمثلة في البيئة الكلية والجزئية من خلال رصد مختلف التطورات الحاصلة في هذه البيئة والتي تأخذ بعين الاعتبار عند تطوير وابتكار عناصر المزيج التسويقي وهذا يؤثر على بقاء واستمرارية المنظمة فرصد نشاطات (الاستراتيجيات) المنافسين يجعل المنظمة تجاري هذه النشاطات عند تصميم المنتج وبالتالي ضمان استمرار منتجاتها في هذه البيئة التي تتسم بالتغير المستمر كما يستدعي التحليل والتشخيص الدائم لمتغيراتها لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والتي من خلالها يمكن للمنظمة اقتناص الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال ومن ثم التكيف استراتيجياتها الكلية من جهة واستراتيجياتها التسويقية من جهة أخرى لضمان البقاء والاستمرار.

<sup>1</sup> - يحيى الجياوي، "ثورة تكنولوجيا، الاعلام والاتصال مسألة العولمة"، على الموقع الالكتروني

[https://www.elyahyoui.org/iichtiraki31\\_03\\_96.htm](https://www.elyahyoui.org/iichtiraki31_03_96.htm).28.05.2007.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر بمثابة دعامة أساسية لخطط التسويق والتي صممت لتلبية احتياجات السوق والوصول إلى الأهداف التسويقية.

كما تم التعرض إلى مفهوم تحسين الأداء الذي هو هدف كل منظمة، ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكناً إذا ما تبنت المنظمة الطريقة الصحيحة التي تسمح لها بتقديم الأفضل، ومواجهة مختلف التحديات، ولن يتم تحقيق ذلك إلا بتقديم منتجات وخدمات تحقق رضى الزبون وتفعيل مستوى الأداء وفق منظور إستراتيجي يعتمد على حسن إستغلال الموارد المتاحة من جهة وضمان نجاح العملية التسويقية من جهة أخرى.

وبالتالي يمكن أن يؤثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الأداء الذي يسمح بدراسة وتحليل مختلف الفرص التي تواجهها المنظمة والتهديدات التي تقوم بتجنبها وذلك من خلال تشخيص البيئة التسويقية الذي من شأنه أن يضمن لها الإستمرار والبقاء في السوق في ظل حسن إستخدامها للموارد ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف بالطريقة الصحيحة باعتبارها من مؤشرات الكفاءة والفعالية المعبران عن الأداء.



## الفصل الثاني

## الفصل الثاني: دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء مؤسسة PROLIPOS

### تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً للإطار النظري الذي تم تناوله في المباحث السابقة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحسين أداء المنظمات دراسة تطبيقية على مؤسسة PROLIPOS - عين مليلة -.

لذلك جاءت الدراسة لتبين واقع التخطيط الإستراتيجي للتسويق للمؤسسة وأثرها على الأداء، وذلك للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها على مستوى المؤسسة وعلى مستوى البحث العلمي ككل، ولتجسيد هذه الخطوة يتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- تقديم عام حول مؤسسة PROLIPOS - عين مليلة -؛
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- تحليل الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة PROLIPOS

تم اختيار مؤسسة PROLIPOS نظرا للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بمنتوج بروليبيوس، بالإضافة إلى طبيعة نشاطاتها التي تستلزم التسويق للمنتجات. وهذا ما سيتم تناوله في المطالب الآتية:

- التعريف بالمؤسسة ونشاطها؛
- أهداف مؤسسة PROLIPOS؛
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة PROLIPOS.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشاطها

تهدف الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق في أداء مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - لأجل ذلك سيتم تناول العناصر الآتية:<sup>1</sup>

### أولاً: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة PROLIPOS أكبر وحدة إنتاجية وتجارية للمواد الدسمة ومشتقاتها في الجزائر، مختصة في إنتاج وتسويق الدهون ومشتقاتها مثل الزيوت النباتية الغذائية (لينور)، الصابون (القلعة) ومارغرين (لينا) في السوق المحلية، إضافة إلى مواد التنظيف، وهي مؤسسة تابعة للقطاع الخاص. أنشأت مؤسسة PROLIPOS في 17 ماي 1999، إلا أن الإنطلاقة الفعلية للنشاط كانت في 6 ماي 2000، برأس مال قدره ب: 492,643,320.00 دج و رقم نشاطها 107301، ومساحة تقدر ب: 20.000 م<sup>2</sup> منها 7600 م<sup>2</sup> مغطاة بالمنطقة الصناعية بالمرج الشرقي لمدينة - عين مليلة - ولاية أم البواقي.

تقترح مؤسسة PROLIPOS منتجات تجارية مع أسعار تنافسية، وتلتزم بعرض منتجات ذات نوعية والتي تحترم القواعد المفروضة على السوق الوطني، حيث طورت إنتاجها لموافقة الطلب على المستوى الوطني وكذا إرضاء الزبائن بأسعارها المتناسبة مع القدرات الشرائية، وإشعار مؤسسة PROLIPOS يتمثل في الدقة ومهارة النوعية، وقيمتها هي الشفافية، الإخلاص والنوعية، علاقة جيدة بين السعر والنوعية.

تتعامل المؤسسة مع تجار الجملة بصفة خاصة و تقوم في سياستها التسويقية بتقديم تخفيضات للزبائن الأوفياء، يعتبر منتوج زيت ( لينور) المنتج الأساسي للمؤسسة فتقوم بسياسة تسويقية للمنتجات الأخرى

<sup>1</sup> - على الموقع الإلكتروني: <http://www.PORLIPOS-dz.com.81312017.21:32>.

بفرض 07% من حجم الطليبة مرغرين (لينا) و 20% صابون (القلعة)، وتعتبر وحدة جيجل المسؤولة عن استيراد المادة الأولية للزيت من بولونيا.

### ثانيا: الوحدات الإنتاجية لمؤسسة PORLIPOS

تتكون الوحدة الإنتاجية للمؤسسة من خمس وحدات إنتاجية تتمثل في الآتي:

- I. وحدة تكرير الزيت: بطاقة إنتاجية قدرها 450 طن يوميا أي ما يعادل 150 ألف طن سنويا.
- II. وحدة تحويل البلاستيك: تقوم بإنتاج احتياجات وحدة التعبئة والتغليف والمتمثلة في تشكيلة القارورة: (1ل، 2ل و 5ل)، الغطاء: (1ل، 2ل و 5ل)، الحامل: الخاص بالقارورات ذات سعة 5ل إلى جانب وحدة.
- III. وحدة التعبئة والتغليف: الوحدة لها ثلاث خطوط للإنتاج:
  - الخط الأول: 4600 زجاجة/الساعة؛
  - الخط الثاني: 900 زجاجة/الساعة؛
  - الخط الثالث: 2800 زجاجة في الساعة.
- IV. وحدة تصنيع الصابون: تنتج ثلاث أوزان مختلفة المتمثلة في (250غ، 300غ، 400 غ) بطاقة إنتاجية تقدر ب 4 طن/الساعة.
- V. وحدة مارغرين: وهي وحدة تم الانطلاق فيها في شهر أوت 2014، وتنتج نوعين من المارغرين (250غ و 500غ) بقدرة إنتاجية تقدر ب: 100 طن/الشهر.

### المطلب الثاني: أهداف مؤسسة PROLIPOS

شهدت مؤسسة PROLIPOS الصناعية تطورا و توسعا ملحوظا واستقرارا كبيرا في الآونة الأخيرة لذا فهي تسعى إلى تحقيق طموحها المتمثل خاصة في الاستمرار في تطوير نفسها من جهة وبغرض المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني من جهة أخرى، وعليه يمكن تقسيم أهداف المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية وأخرى إنتاجية.

#### أولاً: الأهداف الإنتاجية

تتمثل الأهداف الإنتاجية في الآتي:

- إنتاج المواد الدسمة: حيث يتم توفير متطلبات السوق من الزيت الغذائي للتقليل من عبء التكاليف المرتفعة للاستيراد؛

- فتح وحدات جديدة مساعدة مثل وحدة صناعة الصابون ( والتي تمت بالفعل في 2011 ) والتي تهدف المؤسسة إلى تطويرها وإضافة منتج الجافيل مستقبلا؛
- المحافظة على هذا المركب لصناعة الزيت الغذائي الذي يعد من الهياكل القاعدية في الصناعات الغذائية بالجزائر؛
- تأسيس Proli 02 من أجل زيادة في إنتاج الزيت المكرر وإنجاز تجديد لوحدة تخزين الزيت وإرجاع مناهج التموين والصيانة والوقاية والإنتاج الأمثل؛
- تخطيط نشاط جديد متعلق بالمارجرين ستكون فيه قدرة إنتاجية تصل إلى 40 طن في اليوم. وتحقيق الأهداف السابقة مرهونة بالآتي:
  - جذب المال وتسخيرها من طرف البنوك للإنشاءات الجديدة؛
  - البرمجة الحسنة للحالات المتغيرة من طرف الأشخاص المؤهلة والمتاحة؛
  - تنظيم حسن للإنشاءات التموينية والتقنية والإنتاجية.

### ثانيا: الأهداف الإستراتيجية

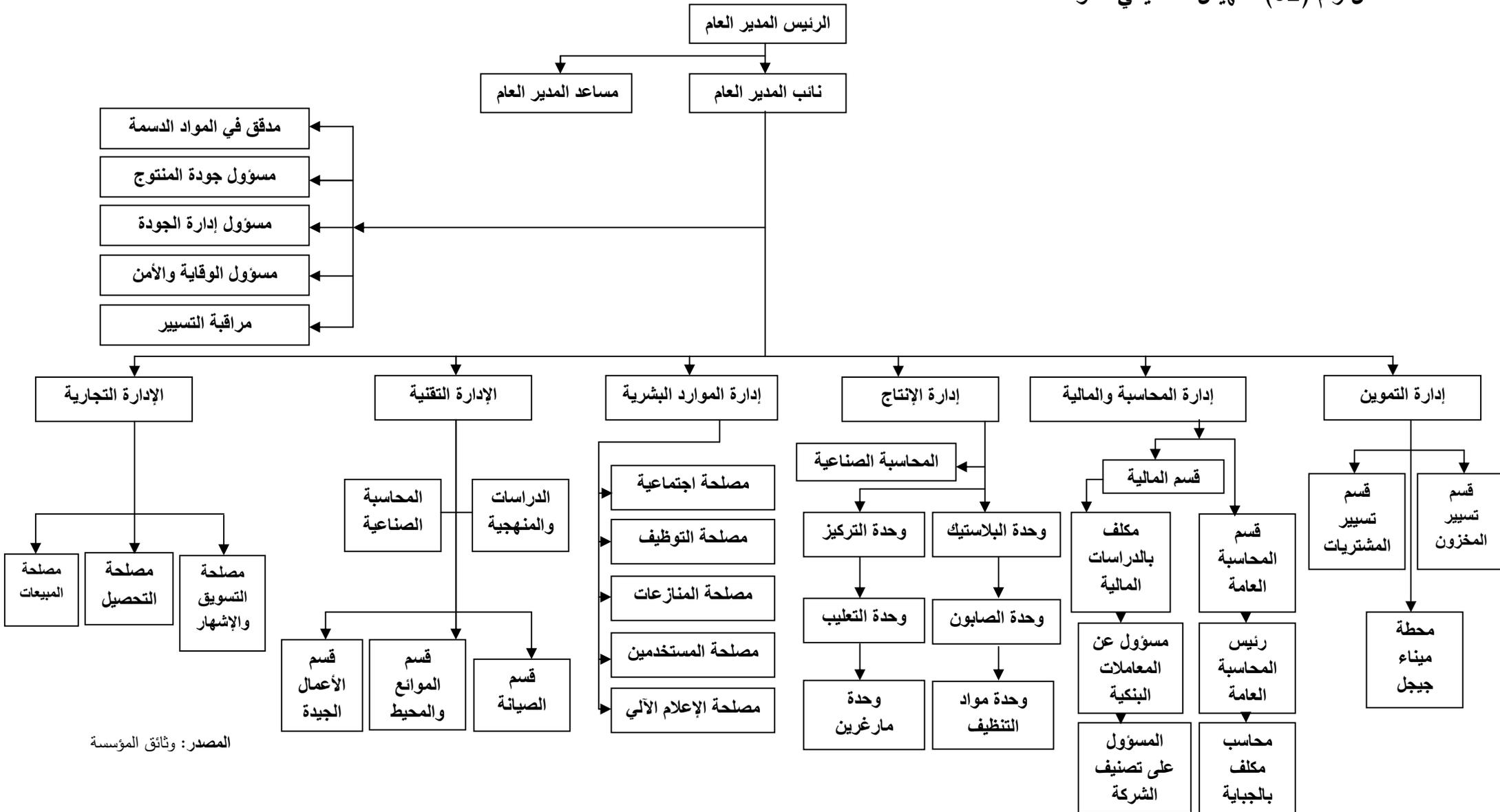
تتمثل الأهداف الإستراتيجية في الآتي:

- استعمال أحدث الوسائل والتقنيات في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات وجودة المنتج وزيادة كميته لإعطاء قدرة تنافسية وحصّة أكبر في السوق المحلي والوطني والسوق الخارجي مستقبلا؛
- خلق مناصب شغل جديدة؛
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير المؤسسة والاقتصاد الوطني ككل؛
- الهدف بالنسبة لإنتاج المؤسسة هو الإبقاء على قدرة احتمال تفوق 33% من قدرة إنتاجها؛
- الكفاءة في إستخدام الموارد وذلك لتطوير المؤسسة؛
- البرمجة للتمويل بالمواد الأولية الكافية: تمويل متاح بالتوازي مع البرامج الآجلة للتموين للمواد الأولية تصاعديا مع أهدافها الثابتة لكل نشاط ( فرض الاستهلاك الكافي وتمويل دورة النشاط الايجابية )؛
- تسعى المؤسسة لجذب أحسن الخبرات في العالم، لأنها تتمتع بمخطط تجاري جيد مع ميزانية جد حسنة وذلك لجعل المنتج عالمي.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة PROLIPOS

يقوم الهيكل التنظيمي لمؤسسة PROLIPOS على مجموعة من الوظائف التي تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، إذ تحرص هذه الأخيرة على إحداث التغيرات الملائمة لهيكلها التنظيمي وإستراتيجيتها بما يتوافق وأهدافها، حيث يمثل الشكل الموالي نموذج للهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة PROLIPOS لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

## أ. الإدارة العامة

الرئيس المدير العام والمدير العام المساعد بالتعاون مع المجموعة التالية:

- الأمانة: تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل مايتعلق بالمدير العام من خلال التكفل بكل المكالمات الهاتفية وتحضير المواعيد وكتابة التقارير والرسائل... الخ
- مسؤول عن الجودة الداخلية: وهو المسؤول عن نظام إدارة الجودة وذلك بالإشراف على مراقبة جودة المنتج.
- مسؤول المراجعة الداخلية: وهو مسؤول عن المراجعة الداخلية في حسابات المؤسسة ومختلف عملياتها المالية والإشراف على السير الحسن للمدققين الداخليين.
- مسؤول مراقبة التسيير: وهو مسؤول عن مراقبة الأداء الوظيفي وإدارة الوقت والتنسيق الهيكلي للمؤسسة ومساعدة المسيرين على اتخاذ القرار.
- مسؤول الأمن والوقاية: وهو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة العاملين من حوادث العمل والسهر على تهيئة الظروف اللازمة للعمل ومراقبتها بصورة مستمرة.

## II. مديرية المالية والمحاسبة

تتفرع منها مجموعة من المصالح منها المحاسبة العامة والتي يرأسها رئيس المحاسبة العامة بتعاون مع مجموعة من المسؤولين

- يحرص رئيس المحاسبة العامة على:
- القيام بالتسيير المالي ومحاسبة المؤسسة؛
- القيام بالتنظيم وتسيير الخزينة؛
- القيام بإعداد مخططات مالية؛
- القيام بدراسة المردودية؛
- القيام بالاختبار الجيد للطرق المالية؛
- القيام بتأسيس الميزانيات.

### III. مديرية الموارد البشرية

- بها خمسة مصالح: المساعد الاجتماعي، خدمة التوظيف، مكتب المنازعات ومصالحة المستخدمين ومصالحة الإعلام الآلي ، ويعتبر مدير الموارد البشرية مسؤول عن ضمان:
- ترقيم العمل؛
  - إتباع سيرة العمال؛
  - تحديث الملفات الفردية؛
  - جو اجتماعي جيد،
  - مراقبة المحيط التسييري؛
  - مراقبة الأعمال القضائية، شكاوي ونزاع للشركة مع الأشخاص؛
  - كل المهام الإدارية لسير الموارد البشرية؛
  - توظيف ومتابعة تكوين العمال.

### IV. مديرية الإنتاج

تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة، بها ستة وحدات مسؤولة عن إنتاج المؤسسة وتوفير المنتجات: وحدة البلاستيك، وحدة الصابون، وحدة المنظفات، وحدة التعبئة ووحدة المارجرين كما يعين عليها عون مراقبة داخلي.

المديرية الانتاجية مسؤولة عن ضمان:

- متابعة الإنتاج المتوازن لكل وحدات الشركة، متابعة تحسين وتكميل نوعية منتج المؤسسة؛
- متابعة النشاط المستقر للإنتاج والإنتاج المتوازن في كل وحدات المؤسسة؛
- المتابعة الحسنة لنوعية منتج المؤسسة؛
- التعريف بالتركيبات وتقديم استمارة لأنواع المنتجات وإعداد برنامج إنتاج؛
- اقتراح مناهج التصنيع بكفاءة؛
- إعداد برامج لصيانة المنشآت بصورة دورية وسنوية وبعناية الإدارة التقنية؛
- مراقبة نوعية المنتج؛
- إعداد سياسة التموين بالمواد الأولية مع الإدارة التموينية؛
- إدارة الوظائف الشاغرة للعاملين بعناية.

## V. المديرية التجارية

- بها ثلاث مصالح مختصة في تسيير المنتجات وهي: مصلحة التسويق والإشهار، مصلحة الإيرادات، مصلحة المبيعات، الإدارة التجارية مسؤولة عن ضمان:
- سير العمليات التسويقية المتعلقة بالأنشطة البيعية وتنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها، وتتضمن ثلاثة دوائر هي: دائرة العلاقات مع الزبائن، ودائرة المشتريات ودائرة التصدير.
  - التسيير التجاري ( تصميم والتعريف بمختلف السياسات التجارية )؛
  - تصميم سياسة تخزين المنتجات المصنعة من طرف المؤسسة؛
  - تنظيم الطلبات على وحدات الإنتاج على قاعدة نظامية سنوية للإنتاج؛
  - تطبيق الطلبات على وحدات الإنتاج على قاعدة نظامية سنوية للإنتاج؛
  - دراسات تكنو تجارية لتقدير حاجات الزبائن؛
  - السياسة التجارية تستجيب لإستراتيجية الشركة مع التسويق والتي تبحث عن أفكار مقنعة أحسن لطلب الزبائن الذي يلعب الدور الأهم.

## VI. المديرية التنموية

- مصالحها الفرعية تتمثل في: تسيير المخزونات وتسيير المشتريات بالإضافة إلى المحطة الصناعية بمدينة جيجل ( ميناء جنجن)، المديرية التنموية مسؤولة عن ضمان:
- الإدارة السليمة تسمح بالتموين بالمواد الأولية، المشتريات، وتسيير المخزون؛
  - تنظيم ومتابعة المخزونات، ومسك الدفاتر التي تخدم تثبيت أسعار المخزون؛
  - مراقبة كمية المخزون المسجلة والفعلية.

## VII. المديرية التقنية

- تتكون من مصلحة الصيانة، ومصلحة الوسائل والبيئة ومصلحة الأشغال الجديدة وتتم بها الدراسات والطرق سير المؤسسة حيث تركز هذه الإدارة على عملية المراقبة.
- والإدارة التقنية مسؤولة عن ضمان:
- عملية مراقبة منشآت الإنتاج على كل وحدات المؤسسة؛
  - تصميم مناهج دورية للصيانة؛
  - مراقبة تنفيذ الأعمال بالاعتماد على الطرق المجدولة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في هذا البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة. ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- عينة وأدوات الدراسة؛

- أداة الدراسة؛

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

#### المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات وأعاون التحكم والتنفيذ في مؤسسة PROLIPOS -عين مليلة- والمقدر عددهم ب 33 إطار و 35 عون تحكم و 243 عون تنفيذ، باعتبار أن هذه الوظائف على صلة مباشرة بتحسين أداء المؤسسة.

وقد تم إختيار عينة عشوائية من إطارات المؤسسة والبالغ عددهم 40 إطار وعون تحكم وعون تنفيذ بالمؤسسة، أي بنسبة 13% من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح أفراد عينة الدراسة في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم «01»: عينة الدراسة لمؤسسة PROLIPOS - عين مليلة -

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
40	40	40	38

المصدر: من إعداد الطلبة

## ثانيا: طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتمثل في الآتي:

### 1. الاستبيان

قصد توضيح دور التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحسين الأداء تم إعداد إستبيان وتطويره بشكل يساعد في جمع المعلومات.

### 2. المقابلة

استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

### 3. الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها، موقعها وإمكانياتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي وهذا بغرض تحديد عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر الآتية:

#### أولاً: محتويات الاستمارة

تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد إحتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي تضمنت الاستمارة 28 سؤالاً مقسمة إلى محورين أساسيين هما: (أنظر الملحق رقم 01)

• **الجزء الأول:** خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نمط التوظيف، متغير الوظيفة، الخبرة المهنية.

• **الجزء الثاني:** اشتمل هذا الجزء على محورين أساسيين هما:

**المحور الأول:** تضمن العبارات الخاصة بالتطبيق العملي لمراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسة محل الدراسة وتضمن 14 عبارة.

المحور الثاني: تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بأداء المؤسسة محل الدراسة في ذلك وقد تضمنت

14 عبارة موزعة على مجموعة من المحاور الفرعية تتمثل في الآتي:

1. كفاءة المؤسسة وتتضمن العبارات 1-2-3-4.
2. فعالية المؤسسة وتتضمن العبارات 5-6-7-8.
3. استمرارية المؤسسة وتتضمن العبارات 9-10-11-12-13-14.

ثانيا: مقياس الاستمارة

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الآتي:

الجدول رقم «02»: مقياس الاستبيان

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

المصدر: عبد السلام طبيب، الإدارة بالمشاريع كأسلوب حديث لتطوير إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2012، ص: 161.

ثالثا: صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة - (أنظر الملحق رقم 3)، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة.

كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم «03»: إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	التخطيط الإستراتيجي للتسويق	الأداء	الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0.754	0.786	0.854

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبيان، كذلك فإن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان كانت 0.854 وهي نسبة مرتفعة تسمح باستعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل إليها إلى حد ما.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها سيتم إعتداد طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "SPSS"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الآتية:

#### أولاً: التكررات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة.

#### ثانياً: معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

#### ثالثاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.

#### رابعاً: معامل التحديد $R^2$ والانحدار البسيط

يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، حيث يمكن صياغة العلاقة بين المتغير التابع و المستقل باعتماد الانحدار البسيط في شكل معادلة رياضية، وتم حسابها إنطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "Spss". (انظر الملحق رقم 5).

#### خامساً: معامل فيشر F

يستخدم معامل فيشر F لمعرفة ما اذا كانت هناك فروق معنوية في اجابات أفراد العينة.

#### سادساً: معامل الارتباط R

يستخدم معامل الارتباط R لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى  $(4=1-5)$  ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $(0.80=5/4)$  وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الآتي:

**الجدول رقم «04»: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي**

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج Spss.

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات**

بعد وضع الاستبيان النهائي والتأكد من صدقه وبعد توزيعه وإسترجاع الإجابات الصالحة سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته 22 ، لذا سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة؛
- عرض وتحليل نتائج الدراسة؛
- إختبار فرضيات الدراسة.

**المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة**

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نمط التوظيف، الوظيفة، الخبرة المهنية. ( أنظر الملحق رقم 04 )

أولاً: متغير الجنس

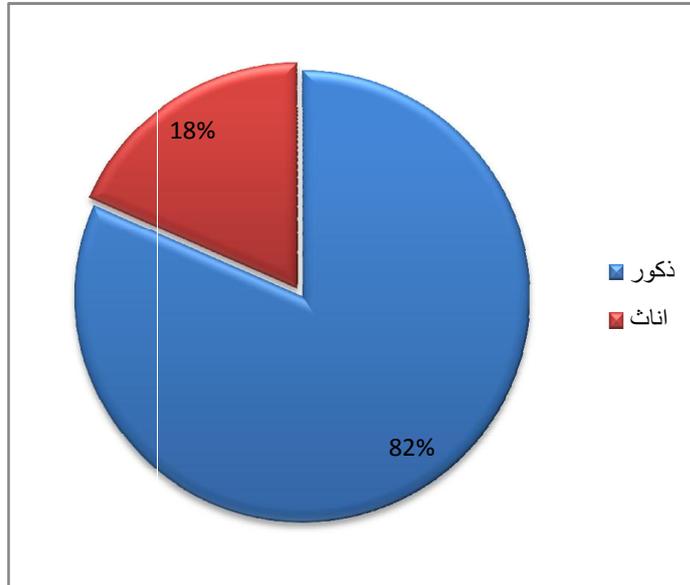
الجدول رقم «05»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	% 81.6
أنثى	7	% 18.4
المجموع	38	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مفردات العينة حسب الجنس موزعة بنسب متفاوتة فقد كانت نسبة الذكور المجيبين على فقرات الاستبيان %81.6 وفي المقابل نسبة %18.4 للإناث. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم «03»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

ثانياً: متغير العمر

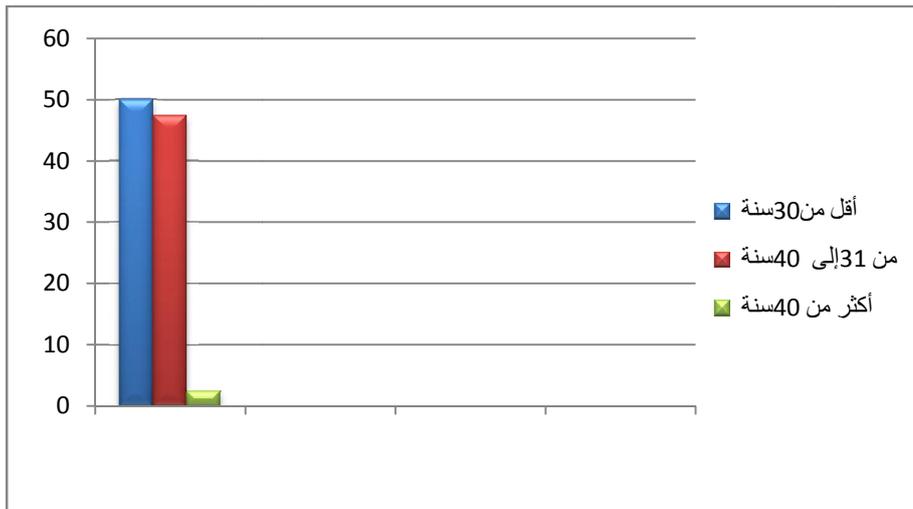
الجدول رقم «06»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
50%	19	أقل من 30 سنة
47.4%	18	من 31 سنة إلى 40 سنة
2.6%	1	أكثر من 40 سنة
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 50% من أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة وهي أكبر نسبة مما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة من فئة الشباب، بينما بلغت الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة نسبة 47.4%، أما الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة فبلغت نسبة 2.6%. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد العينة في الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الشكل رقم «04»: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي

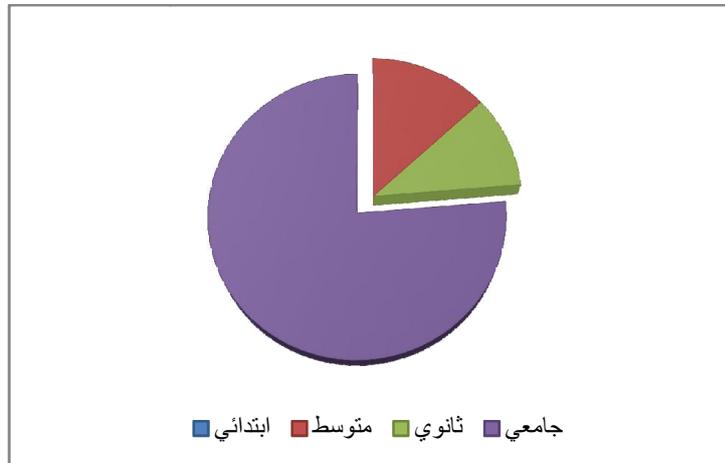
الجدول رقم «07»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	0	%0
متوسط	5	%13.2
ثانوي	4	%10.5
جامعي	29	%76.3
المجموع	38	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثرية أفراد العينة ذات المؤهل الجامعي بنسبة %76.3 هذا مؤشر لكون أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بشكل كافي لفهم فقرات الاستبيان والإجابة عليها بدقة، ويليه %13.2 من أفراد العينة ذات المؤهل المتوسط، وما نسبته %10.5 من أفراد العينة ذات المؤهل الثانوي. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم «05»: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

رابعاً: نمط التوظيف

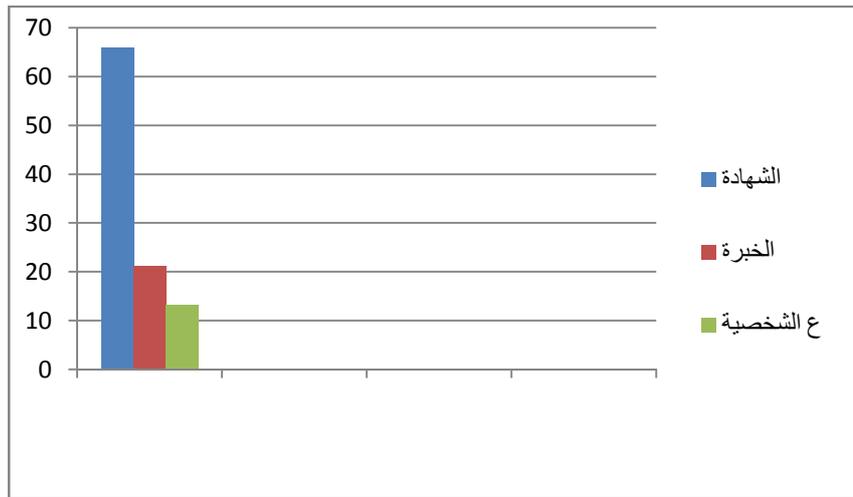
الجدول رقم «08»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لنمط التوظيف.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
65.8%	25	على أساس الشهادة
21.1%	8	على أساس الخبرة
13.2%	5	على أساس العلاقات الشخصية
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

يتضح من الجدول السابق أن مفردات العينة حسب نمط التوظيف موزعة بنسب متفاوتة حيث جاءت نسبة 65.8% من أفراد العينة على أساس الشهادة، و 21.1% من العينة على أساس الخبرة أما النسبة الباقية والمقدرة بـ: 13.2% فهي على أساس العلاقات الشخصية.

الشكل رقم «06»: توزيع أفراد العينة حسب نمط التوظيف



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

خامسا: متغير الوظيفة

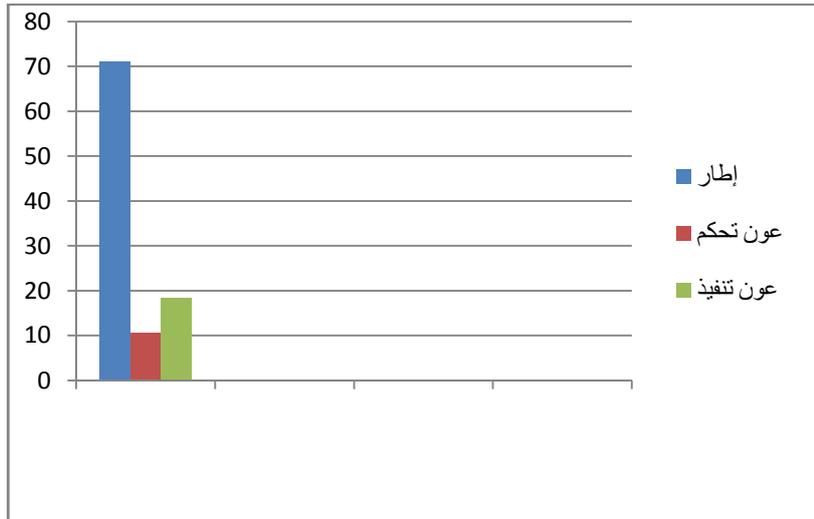
الجدول رقم «09»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
إطار	27	71.7%
عون تحكم	4	10.5%
عون تنفيذ	7	18.4%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

يتضح من الجدول السابق أن مفردات العينة حسب الوظيفة موزعة بنسب متفاوتة حيث جاءت نسبة 71.7% من أفراد العينة إطارات، و 10.5% من العينة في وظيفة عون تحكم أما النسبة الباقية والمقدرة بـ: 18.4% فهي أعوان تنفيذ.

الشكل رقم «07»: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

سادسا: متغير الخبرة المهنية

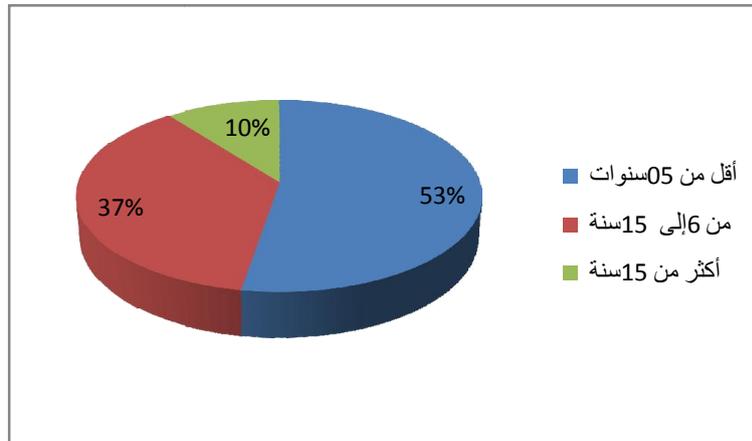
الجدول رقم «10»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
52.6 %	20	أقل من 05 سنوات
36.8 %	14	من 06 إلى 15 سنة
10.5 %	4	أكثر من 15 سنة
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

فيما يتعلق بسنوات الخبرة يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته 52.6% من أفراد العينة يتمتعون بخبرة أقل من 05 سنوات في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و 15 سنة نسبة 36.8%، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 10.5% فهي تمثل الفئة ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة، مما يعزز القدرة العلمية والعملية على إستيعاب فقرات الاستبيان والإجابة عليها بصورة مناسبة. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.

الشكل رقم «08»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS. أنظر ( أنظر الملحق رقم 09 )

#### أولاً: إستجابات أفراد العينة نحو التخطيط الإستراتيجي للتسويق

سيتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01-14) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم «11»: إستجابات أفراد العينة للتخطيط الإستراتيجي للتسويق

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
01	التكرار	2	20	9	6	3.89	1.290	مرتفع
	%	5.3	52.6	23.7	15.8			
02	التكرار	7	17	10	2	3.92	1.194	مرتفع
	%	18.4	44.7	26.3	5.3			
03	التكرار	8	17	6	6	3.89	1.226	مرتفع
	%	21.1	44.7	15.8	15.8			
04	التكرار	7	14	13	3	3.79	1.119	مرتفع
	%	18.4	36.8	34.2	7.9			
05	التكرار	6	14	17	1	3.87	0.963	مرتفع
	%	15.8	36.8	44.7	2.6			
06	التكرار	5	24	6	2	4.29	1.088	مرتفع جدا
	%	13.2	63.2	15.8	5.3			
07	التكرار	10	18	7	2	4.11	1.060	مرتفع
	%	26.3	47.4	18.4	5.3			
08	التكرار	3	17	12	6	3.82	1.182	مرتفع
	%	7.9	44.7	31.6	15.8			
09	التكرار	5	12	14	6	3.55	1.179	مرتفع
	%	13.2	31.6	36.8	15.8			
10	التكرار	10	16	8	4	4.00	1.040	مرتفع
	%	26.3	42.1	21.1	10.15			
11	التكرار	10	14	10	3	3.87	1.095	مرتفع
	%	26.3	36.8	26.3	7.9			
12	التكرار	11	15	5	4	3.82	1.291	مرتفع
	%	28.9	39.5	13.2	10.5			
13	التكرار	8	17	9	2	3.95	1.184	مرتفع
	%	21.1	44.4	23.7	5.3			
14	التكرار	10	17	7	3	4.03	1.102	مرتفع
	%	26.3	44.4	18.4	7.9			
مرتفع	المجموع							
مرتفع						3.91	1.140	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن إستجابات أفراد العينة نحو التخطيط الإستراتيجي للتسويق تتجه نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.91 ( الدرجة الكلية 5). كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 1.14 مما يعني أن إطارات المؤسسة لديها إجماع على أن هناك مستوى مرتفع للتخطيط الإستراتيجي للتسويق في مؤسسة بروليپوس - عين مليلة -. ويمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المجال من خلال الآتي :

- **العبارة رقم 01** " تعتمد على نظام معلومات واضح لجمع المعلومات عن المنافسين " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.89 وإنحراف معياري قيمته 1.290 واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة قبول مرتفعة. مما يدل على أن المؤسسة تقوم بإعداد تقارير دورية عن ردود أفعال المنافسين في السوق تجاه كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال وذلك من خلال نظام معلومات فعال بالمؤسسة.
- **العبارة رقم 02** " يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير رؤية ورسالة المنظمة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.92 وإنحراف معياري قيمته 1.194 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة قبول مرتفعة. مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتطوير وصياغة رؤيتها ورسالتها من خلال فهم المتغيرات البيئية المختلفة.
- **العبارة رقم 03** " تقوم خطط التسويق بالمؤسسة بتحليل المنافسة في السوق واستغلال الفرص " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.89 وإنحراف معياري قيمته 1.226 واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة قبول مرتفع مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتشخيص وتحديد المنافسين الحاليين والمرتبين واقتناص الفرص يتم ذلك كله عند وضع خطة تسويقية.
- **العبارة رقم 04** " تقوم المؤسسة بدراسة رغبات وسلوك المستهلكين لإنتاج منتجاتها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.798 وإنحراف معياري قيمته 1.119 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة بدرجة قبول مرتفع. مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على تحديد رغبات المستهلك وأذواقه لإنتاج منتجات تكون ذات جودة وقابلية في السوق من قبل زبائنهم.
- **العبارة رقم 05** " تعتمد المؤسسة على نتائج تحليل بيئتها التسويقية بإختيار القطاعات التسويقية التي ستعمل بها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.87 وإنحراف معياري قيمته 0.963 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بدرجة قبول مرتفع. مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على نتائج تحليل بيئتها

- التسويقية وذلك من خلال التعرف على السوق والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة من أجل إختيار القطاع السوقي الذي سوف تستهدفه وتعمل فيه.
- **العبارة رقم 06** " تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتطابق مع الخطة "حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.29 وإنحراف معياري قيمته 1.088 وإحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة جدا مما يدل على أن المؤسسة تقوم بمطابقة الخطة من خلال تنفيذ الأنشطة والالتزام بمختلف المعايير التي وضعتها في الخطة.
- **العبارة رقم 07** " تضع المؤسسة الإستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.11 وإنحراف معياري قيمته 1.060 وإحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفع مما يدل أن المؤسسة تراعي ما تملكه من نقاط قوة وتصحيح نقاط الضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية في وضع الإستراتيجيات لضمان بقائها واستمراريتها.
- **العبارة رقم 08** " تراعي إدارة المؤسسة خطوات تنفيذ الأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة التسويقية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.82 وإنحراف معياري قيمته 1.182 وإحتلت العبارة المرتبة التاسعة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على إدارة المؤسسة تطابق الخطة التسويقية بما يتماشى مع الصيغة التي وضعتها من خلال الالتزام بمختلف القيود والمراحل لتنفيذ الخطة التسويقية على أكمل وجه.
- **العبارة رقم 09** " يتم تنفيذ الخطة التسويقية في الوقت المناسب " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.55 وإنحراف معياري قيمته 1.179 وإحتلت العبارة المرتبة الحادي عشر بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة عند تنفيذها للخطة التسويقية فإنها تأخذ بعين الإعتبار المجال الزمني في ذلك لتنفيذها في الوقت المناسب.
- **العبارة رقم 10** " تقوم المؤسسة بوضع بدائل للتغير مسار الخطة التسويقية إن تعذر تحقيقها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.00 وإنحراف معياري قيمته 1.040 وإحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول مرتفعة. مما يدل على أن المؤسسة عندما تضع خطة تسويقية فإنها تكون مرنة لكي تقوم بتبديلها أو تغييرها لذلك تضع بدائل تحسبا لعدم تحقق الخطة التسويقية.
- **العبارة رقم 11** " تعتمد المؤسسة على الرقابة لمعرفة الإنحرافات في الخطة ومعالجتها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.87 وإنحراف معياري قيمته 1.095 وإحتلت العبارة المرتبة الثالثة

بدرجة قبول مرتفعة. مما يدل أن المؤسسة تقوم بعملية الرقابة على مختلف أنشطتها وخطتها التسويقية وكذا تنفيذ تلك الأنشطة واكتشاف كل الانحرافات بها وإيجاد حلول لهذه الانحرافات.

• **العبارة رقم 12** " تستخدم المؤسسة العديد من وسائل الإتصال لإيصال رسائلها الترويجية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.828 وإنحراف معياري قيمته 1.291 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بدرجة قبول مرتفع. مما يدل أن المؤسسة إيصال منتجاتها لجميع فئاتها فإنها تستعمل كافة الوسائل التقليدية والحديثة مثل: التلفاز، الإنترنت، الإشهار، الدعاية وذلك قصد إيصال رسائلها الترويجية وكسب وتعزيز الثقة لدى زبائننا.

• **العبارة رقم 13** " تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها " حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 وإنحراف معياري قيمته 1.184 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة قبول مرتفع. مما يدل على أن المؤسسة عند التقييم فإنها تحصل على نتائج تمكنها من تصحيح أخطائها وانحرافاتهما مما يجعلها تطور من عملها.

• **العبارة رقم 14** " تعتمد المؤسسة في تقديم منتجاتها على رغبات زبائننا " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03 وإنحراف معياري قيمته 1.102 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفع. مما يدل على أن المؤسسة تأخذ أذواق زبائننا بعين الاعتبار بتقديم المنتجات لأن الزبون يعتبر الحاكم الأول والأخير للمنتج من خلال مختلف الآراء وإقباله على تلك المنتجات ولإزدياد الطلب عليها.

تأسيساً على النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على أن هناك مستوى مرتفع للتخطيط الاستراتيجي للتسويق في مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة -، ويظهر ذلك من خلال تحليلها للمنافسين في السوق باستخدام نظام معلومات فعال، واستغلال الفرصة وتنفيذ الخطط التسويقية بشكل يتلاءم مع ظروفها الداخلية والخارجية واستخدام مختلف الوسائل الترويجية، من أجل تقريب منتجاتها إلى أذهان زبائننا.

**ثانياً: إستجابات أفراد العينة نحو الأداء في المنظمات**

سيتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01-14) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم «12»: إستجابات أفراد العينة نحو أداء المنظمات

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
1	التكرار	13	16	5	3	4.05	1.064	مرتفع
	%	34.2	42.1	13.2	2.6			
2	التكرار	5	24	5	3	4.26	1.131	مرتفع جدا
	%	13.2	63.2	13.2	2.6			
3	التكرار	11	18	6	1	4.11	1.110	مرتفع
	%	28.9	47.4	15.8	5.3			
4	التكرار	14	15	4	2	3.95	1.207	مرتفع
	%	36.8	39.5	10.5	7.9			
مرتفع	كفاءة المنظمة							
5	التكرار	5	10	10	8	3.18	1.392	متوسط
	%	13.2	26.3	26.3	21.1			
6	التكرار	11	15	4	6	3.82	1.270	مرتفع
	%	28.9	39.5	10.5	15.8			
7	التكرار	7	10	10	8	3.34	1.300	متوسط
	%	18.4	26.3	26.3	21.1			
8	التكرار	9	19	7	1	4.11	1.134	مرتفع
	%	23.7	50	18.4	5.3			
مرتفع	فعالية المنظمة							
9	التكرار	6	18	13	0	4.05	1.038	مرتفع
	%	15.8	47.4	34.2	0			
10	التكرار	8	16	10	3	3.92	1.124	مرتفع
	%	21.1	42.1	26.3	7.9			
11	التكرار	12	13	9	4	3.89	1.008	مرتفع
	%	31.6	34.2	23.7	10.5			
12	التكرار	12	17	6	2	4.11	1.034	مرتفع
	%	31.6	44.7	15.8	5.3			
13	التكرار	12	15	4	4	3.84	1.285	مرتفع
	%	31.6	39.5	10.5	10.5			
14	التكرار	13	13	6	2	3.76	1.283	مرتفع
	%	34.2	34.2	15.8	5.3			
مرتفع	الاستمرارية							
مرتفع	المجموع							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

يظهر الجدول من خلال إجابات المبحوثين من إطارات المؤسسة محل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بجميع محاور الأداء في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.89 (الدرجة الكلية من 5). كما تم تسجيل مستوى مرتفع فيما يتعلق بجميع المحاور الفرعية وقد سجلت أكبر المتوسطات في محور كفاءة المؤسسة بقيمة 4.092 وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة بمعنى أن إجاباتهم تتفق في مجملها حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 1.17 مما يعني أن إطارات الشركة محل الدراسة لديها إجماع على أن هناك مستوى مرتفع في تحسين الأداء في مؤسسة بورليبيوس - عين مليلة - ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج المتعلقة بالمحاور الفرعية الآتية:

### 1. استجابات أفراد العينة نحو الكفاءة

تم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (1-2-3-4) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور كفاءة المنظمة ككل 4.092 وهي قيمة مرتفعة. مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من الكفاءة وتوضح هذه النسبة مدى سعي المؤسسة محل الدراسة على العمل بكل كفاءة. ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي :

- **العبرة رقم 1:** " تقوم المؤسسة بتعظيم الربح وتخفيض التكاليف " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05 وإنحراف معياري قيمته 1.064 وإحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بترشيد الموارد واستخدامها بطريقة عقلانية وهذا ما يجعل المؤسسة تقوم بتعظيم الربح.
- **العبرة رقم 2:** " تقوم المؤسسة بتنفيذ أنشطتها بتكلفة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.26 وإنحراف معياري قيمته 1.131 وإحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع جدا مما يعني أن المؤسسة لا تتحمل تكاليف إضافية جراء تنفيذ أنشطتها لأنها تستخدم الموارد بطريقة عقلانية.
- **العبرة رقم 3:** " تحرص المؤسسة على استعمال الموارد المالية والبشرية بأقل تكلفة ممكنة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.11 وإنحراف معياري قيمته 1.110 وإحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. مما يدل على أن المؤسسة تستخدم الموارد المالية والبشرية استخداما أمثلا.

• العبارة رقم 4: " توجد بالمؤسسة كفاءات وظيفية تساعد على تحسين أداءها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.95 وإنحراف معياري قيمته 1.207 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. مما يدل على أن المؤسسة تملك إطارات وأعوان تحكم يمكن الإعتماد عليهم في مختلف المجالات التي تسهم في رفع فعاليتها وبالتالي تحسين الأداء.

## 2. استجابات أفراد العينة نحو الفعالية

تم إختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (5-6-7-8) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور فعالية المؤسسة ككل 3.61 وهي قيمة مرتفعة. وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من الفعالية في المؤسسة محل الدراسة كأداة لقياس الأداء. ويمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات هذا المحور كالاتي :

• العبارة رقم 5 " تنظم المؤسسة دورات تدريبية لعمالها لتنمية مهاراتهم وقدراتهم بهدف تحسين انتاجيتهم " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.18 وإنحراف معياري قيمته 1.392 واحتلت العبارة المرتبة الحادي عشر في هذا المحور بدرجة قبول متوسط. مما يعني أن المؤسسة تقوم بعمليات التكوين لعمالها وذلك من خلال بعثات تقوم بها إلى جهات لها علاقة بتطوير مهارات العاملين وذلك من أجل رفع إنتاجية العامل.

• العبارة رقم 6 " تحقق المؤسسة أهدافها المحددة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.82 وإنحراف معياري قيمته 1.270 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. مما يدل على أن المؤسسة لديها قائمة أو جدول يحتوي على الأهداف التي تسطرها والتي سوف تعمل على تحقيقها.

• العبارة رقم 7 " تقوم المؤسسة بوضع هيكل تنظيمي يتماشى مع تحقيق الأهداف المرجوة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.34 وإنحراف معياري قيمته 1.300 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة في هذا المحور بدرجة قبول متوسط. مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في توكيل وتقسيم المهام والعلاقات بين الأفراد والمسؤولية داخل التنظيم.

• العبارة رقم 8 " تستخدم المؤسسة مختلف الإمكانيات لتحقيق الأهداف المرجوة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.11 وإنحراف معياري قيمته 1.134 واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع مما يعني أن المؤسسة تقوم باستخدام الأفكار والطرق والأساليب والمعلومات

والموارد المالية والبشرية وعدم الإسراف في الموارد وتحقيق التعاون والتنسيق فيما بينها مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

### 3. استجابات أفراد العينة نحو الاستمرارية

تم إختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (9-10-11-12-13-14) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.93 وهي قيمة مرتفعة. مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على المؤسسة تضع الاستمرارية أساس لعملها. ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات هذا المحور كالآتي:

- **العبارة رقم 9** " تتسم المؤسسة بصورة حسنة من وجهة نظر زبائنها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05 وإنحراف معياري قيمته 1.038 وإحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. مما يدل على أن المؤسسة لديها قبول في السوق ولدى زبائنها حيث يتم الطلب على منتجاتها وذلك من خلال السمعة والصورة الحسنة لها.
- **العبارة رقم 10** " تتمتع المؤسسة بدرجة عالية من القبول في السوق " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.92 وإنحراف معياري قيمته 1.124 وإحتلت العبارة المرتبة الخامسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. مما يدل على أن المؤسسة لديها رواج في أسواقها واتجهت إلى الأسواق الدولية وكذلك بدأت التصدير لتونس وليبيا وقطر.
- **العبارة رقم 11** " تقوم المؤسسة بالتجديد والتطوير باستمرار مع ما يناسب شكلها ومتغيرات بيئتها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.89 وإنحراف معياري قيمته 1.008 وإحتلت العبارة المرتبة السادسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. مما يدل على أن المؤسسة تقوم بعمليات التطوير في منتجاتها وتطوير طرق العمل واستخدام الآلات الحديثة بما يتماشى مع بيئتها.
- **العبارة رقم 12** " لدي المؤسسة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفعالية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.11 وإنحراف معياري قيمته 1.034 وإحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تقديم خدماتها بطريقة فعالة، فتعدد منتجاتها وتنوعها أفضل مثال على أن المؤسسة تريد الاستمرار واستهداف فئة كبيرة.
- **العبارة رقم 13** " لدى المؤسسة الموارد المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.84 وإنحراف معياري قيمته 1.285 وإحتلت العبارة المرتبة السابعة في هذا المحور بدرجة

قبول مرتفع. مما يعني أن المؤسسة لديها الموارد المالية الكافية لتسيير عملها وتسويق منتجاتها والموارد البشرية اللازمة للوصول إلى أداء أفضل والموارد المادية وكل هذا يظهر من خلال توجهات دولية.

• العبارة رقم 14 " تقوم المؤسسة قادرة على تحقيق النمو في عدد المنتجات الجديدة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.76 وإنحراف معياري قيمته 1.283 وإحتلت العبارة المرتبة التاسعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع. مما يعني أن المؤسسة تعمل على إنتاج منتجات وتنوعها دون الإخلال بجودتها.

من خلال ما سبق يتم التوصل إلى إطارات المؤسسة لديها إجماع على أن مؤسسة بوليبيوس - عين مليلة - تقوم على تحسين أدائها من خلال عمليات التطوير في المنتجات وتعدد في منتجاتها والموارد المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها وتقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفعالية.

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معدل الارتباط الخطي ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأداء المنظمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة بوليبيوس - عين مليلة - . وفي هذه الحالة سيتم اختيار الفرضيات الإحصائية التالية:

#### أولاً: الفرضيات الفرعية

##### 1. التخطيط الإستراتيجي للتسويق على كفاءة المؤسسة

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير للتخطيط الإستراتيجي للتسويق على كفاءة المؤسسة أو عدمها، وتنص الفرضية الفرعية الأولى على الآتي:

**الفرضية العدمية:** " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق وكفاءة مؤسسة بوليبيوس - عين مليلة - ."

**الفرضية البديلة:** " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق وكفاءة مؤسسة بوليبيوس - عين مليلة - ."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى ( أنظر الملحق رقم 06 ):

الجدول رقم «13»: تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة sig	قيمة المحسوبة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.101	2.827	0.073	0.270	0.349	2.725	كفاءة المؤسسة	التخطيط الإستراتيجي للتسويق

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات التخطيط الإستراتيجي للتسويق وكفاءة المؤسسة، أنها لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 27%. وكان معامل التحديد 0.073 وأظهر اختبار F بأنه توجد فروق معنوية لتأثير التخطيط الإستراتيجي للتسويق على كفاءة المؤسسة وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ليس ذو دلالة إحصائية. كما قدر مستوى الدلالة ب:  $\text{sig} = 0.101$  وهو أكثر من مستوى الثقة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق والكفاءة في مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة -.

## II. أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على فعالية المؤسسة

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير للتخطيط الإستراتيجي للتسويق على فعالية المؤسسة أو عدمها، وتنص الفرضية الفرعية الثانية على الآتي:

**الفرضية العدمية:** " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق وفعالية مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - ."

**الفرضية البديلة:** " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق وفعالية مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - ."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية ( أنظر الملحق رقم 07):

الجدول رقم «14»: تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	20.754	0.366	0.605	0.962	-0.152	استمرارية المؤسسة	التخطيط الإستراتيجي للتسويق

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات التخطيط الإستراتيجي للتسويق وفعالية المؤسسة، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 60.5%. وكان معامل التحديد 0.366 وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير التخطيط الإستراتيجي للتسويق على فعالية المؤسسة وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية. كما قدر مستوى الدلالة ب: sig = 0.000 وهو أقل من مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق والفعالية في مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة -.

ويمكن كتابة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق وفعالية المؤسسة في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 0.962 X + (-0.153)$$

حيث يمثل كل من:

X: التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

Y: فعالية المؤسسة.

### III. أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على استمرارية المؤسسة

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير للتخطيط الإستراتيجي للتسويق على استمرارية المؤسسة أو عدمها، وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على الآتي:

**الفرضية العدمية:** " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق واستمرارية مؤسسة بروليبوس - عين مليلة - ".

**الفرضية البديلة:** " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق واستمرارية مؤسسة بروليبوس - عين مليلة - ".

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة ( أنظر الملحق رقم 09):

الجدول رقم «15»: تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	22.327	0.383	0.619	0.732	1.065	استمرارية المؤسسة	التخطيط الإستراتيجي للتسويق

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات التخطيط الإستراتيجي للتسويق واستمرارية المؤسسة، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 61.9%. وكان معامل التحديد 0.383 وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير التخطيط الإستراتيجي للتسويق على استمرارية المؤسسة وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية. كما قدر مستوى الدلالة ب:  $\text{sig} = 0.000$  وهو أقل من مستوى الثقة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق والاستمرارية في مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - .

ويمكن كتابة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق واستمرارية المؤسسة في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 0.732 X + 1.065$$

حيث يمثل كل من:

**X:** التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

**Y:** استمرارية المؤسسة.

ثانيا: الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضية الرئيسية " أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء المنظمات " إلى معرفة مدى وجود علاقة وتأثير للتخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء مؤسسة بروليبيوس أو عدمها، وتنص الفرضية الرئيسية على الآتي:

**الفرضية العدمية:** " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأداء مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - ."

**الفرضية البديلة:** " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأداء المنظمات في مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - ."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية ( أنظر الملحق رقم 05):

الجدول رقم «16»: تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة sig	قيمة المحسوبة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	23.605	0.396	0.629	0.688	1.192	أداء المنظمات	التخطيط الإستراتيجي للتسويق

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل Spss.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأداء المنظمات، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 62.9%. وكان معامل التحديد 0.396 مما يعني أن 14.6% وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء المنظمات وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية كما قدر مستوى الدلالة بـ:  $\text{sig} = 0.000$  وهو أقل من مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق والأداء في مؤسسة بروليبوس - عين مليلة -.

ويمكن كتابة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأداء المنظمات في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 0.688 X + 1.192$$

حيث يمثل كل من:

X: التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

Y: أداء المنظمات.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع والتي اقتصت بدراسة التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأثره على الأداء في مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة -، تم تعريفها ومعرفة أهم نشاطاتها وأهدافها وكيفية تقسيم السلطة والمسؤولية من خلال هيكلها التنظيمي.

ولمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على الأداء في المؤسسة محل الدراسة تم الإعتماد على المقابلة والاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ وتم تحليلها بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS".

وقد تم التوصل من خلال تحليل نتائج الدراسة إلى أن اعتمادها على التخطيط الإستراتيجي للتسويق يمكن أن يؤثر على الأداء من خلال زيادة فعاليتها وكفاءتها وذلك بتحقيق أهدافها المرجوة واستخدامها لمواردها بطريقة مثلى وهذا ما جعلها تحقق الاستمرارية في السوق من خلال الاتجاه إلى الأسواق الدولية كتونس، ليبيا، قطر.



## الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

### 1. الملخص

من خلال ما تقدم في هذه الدراسة تم التوصل إلى أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق عملية هادفة تسمح بتحقيق التفاعل بين نظام المعلومات التسويقي وبيئة اعمال المؤسسة من خلال ملائمة الأهداف المسطرة بالإستراتيجيات التسويقية والعمل على تحقيق التوافق الإيجابي بين إمكانيات المؤسسة المتاحة وقدرتها على تسويق منتجاتها وخدماتها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر.

كما أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بشكل أساسي بعملية التسويق حيث لا يهم حجم الإنتاج بقدر ما يهم قدرة المؤسسة على تسويقه، بمعنى اخر فإن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها لها صلة مباشرة بالتسويق بما أن الفعالية تعني تحقيق الأهداف، وهنا يأتي دور التخطيط الإستراتيجي للتسويق في وضع الرؤى والإستراتيجيات التسويقية التي تسمح للمؤسسة بدراسة السوق والقيام بمختلف عمليات الترويج والتوزيع وضمان تدفق منتجاتها وخدماتها للأسواق على المدى المتوسط والبعيد بهدف ضمان الإستقرار والإستمرار في بيئة الأعمال وكذا تحقيق متطلبات السوق وتلبية رغبات الزبائن والبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد، فإذا أدى التخطيط الإستراتيجي للتسويق هذا الدور فإنه سيسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها وزيادة على ذلك سيسمح لها بموائمة الأهداف بالموارد المتاحة من خلال دراسة مستفيضة لبيئة المؤسسة لمعرفة نقاط التوافق بين مواردها وبين رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، كل ذلك يوضح أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق ودوره الفعال في تحقيق الفعالية والكفاءة وضمان إستمرارية المؤسسة في السوق، وبالتالي التأثير الإيجابي على أدائها.

### 2. نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية والإجابة على مختلف التساؤلات التي تتعلق بهذه الدراسة يمكن إستخلاص النتائج الآتية:

#### • نتائج الدراسة النظرية

تم الوقوف على جملة من النتائج في الدراسة النظرية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- أصبح التخطيط الإستراتيجي مفروضا على المؤسسات الاقتصادية لأنه يعمل على محاكاة المستقبل على الورق كوسيلة تسمح للمؤسسة من اتخاذ قرارات فعالة؛

- يكشف التخطيط الإستراتيجي للتسويق عن الفرص التي يجب على المؤسسة إغتنامها وكذلك التهديدات التي تواجه المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة على مؤشر الكفاءة والفعالية كمقياس ضروري للحكم على زيادة الأداء وهذا ما يضمن للمؤسسة استمرارها في السوق في ظل اعتمادها على التخطيط الإستراتيجي للتسويق؛
- إن إلتزام المؤسسة بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق من شأنه أن يؤثر بصفة مباشرة على عملية تحسين الأداء باعتبارها نقطة الانطلاق لجميع وظائف ونشاطات وتفاعلات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها، وبالتالي يتعين البدء بهذه الوظائف في إطار الوصول إلى قرارات سليمة تراعي المتغيرات البيئية التي من شأنها أن تؤثر في الأداء من خلال تحليلها وتحديد الفرص والتهديدات وهذا ما يضمن للمؤسسة الاستمرارية.

#### • نتائج الدراسة التطبيقية

- من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيح أهمها فيما يلي:
- يعمل التخطيط الإستراتيجي للتسويق في مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - على زيادة كفاءة المؤسسة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد بطريقة تجعل المؤسسة تتحكم في تكاليفها؛
- يظهر دور التخطيط الإستراتيجي للتسويق في مؤسسة بروليبيوس في تأثيره على فعالية المؤسسة من خلال وضع عدة نقاط توضح فيها الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛
- يقوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في مؤسسة بروليبيوس بدراسة وتحليل مواردها وإمكانياتها وذلك لضمان إستمرارية المؤسسة والدخول إلى الأسواق الدولية؛
- تتخذ مؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - التخطيط الإستراتيجي ضمن وظيفة التسويق من خلال الإلتزام بتقديم منتجات آمنة عند الاستخدام وإدخال التكلفة التسويقية ضمن قرارات التسعير إضافة إلى الترويج لمنتجاتها من خلال تبني وسائل اتصال حديثة.

### 3. التوصيات

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة يمكن اقتراح جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في المضي قدما بالمؤسسات الجزائرية لتبني التخطيط الإستراتيجي للتسويق وتحسينه للأداء حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

- الاهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي للتسويق من خلال التركيز على الأبعاد البيئية الأكثر تأثيرا في التخطيط الإستراتيجي والمتمثلة في ( العوامل الاقتصادية، العوامل التقنية، العوامل الاجتماعية، العوامل الثقافية... )؛

- ضرورة تبني مؤسسة بروليوس - عين مليلة - متطلبات التخطيط الاستراتيجي للتسويق حيث أن السبب الحقيقي للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة، يعود إلى إهمال المحور الرئيسي لقرارات التسويق والأنشطة التسويقية؛

- بث ثقافة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بين المستخدمين وإشعارهم بأنه أصبح ضرورة لا مفر منها؛

- إنشاء إدارات خاصة بإعداد وتنفيذ الخطط داخل المؤسسة بما يسمح بتوضيح الرؤية والمسؤوليات داخلها فيما يخص إعداد وتنفيذ ومراقبة خططها؛

- الاهتمام بإنشاء نظم المعلومات التسويقية وبحوث السوق لما لها من أهمية في تحقيق التخطيط الإستراتيجي فضلا عن تأثيرها على مختلف مصالح المؤسسة.

### 4. آفاق البحث

من خلال هذه الدراسة يمكن إقتراح مجموعة من المواضيع التي من الممكن أن تشكل إمتدادا لموضوع الدراسة ويمكن ذكرها في الآتي:

- دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق في خلق ميزة تنافسية؛

- أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التسويقي؛

- دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تحسين جودة الخدمة.



ثبت المراجع

ثبته المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. إبراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
2. أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
3. اسماعيل ابراهيم القزاز، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
4. بشير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
5. بلال خلف سكارته، التطوير التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009.
6. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2002.
7. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2008.
9. حسين محمد جبوري جواد، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، مؤسسة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
11. حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
13. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
14. رائف توفيق، ناجي معلا، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.

15. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداه، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، دار الميرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
17. زكرياء عزام، عبد الباسط حسوته، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
18. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
19. سمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق: للفنون الجميلة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
20. عبد السلام ابو قحف، أساسيات التسويق 01، الدار الجامعية للطباعة النشر، بيروت، 1992.
21. عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأول، 2011.
22. علاء فرحان طالب وآخرون، المزج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
23. علي فلاح الزعي، مبادئ وأساليب التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
24. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
25. فرنسواز جيرو وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، الجزائرية للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006.
26. فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، الكتاب الأول، 2007.
27. فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
28. كاظم نزار كابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
29. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإستراتيجية- مفاهيم عمليات- حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
30. مجيد الكرفي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

31. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
32. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الاسكندرية، 2009.
33. محمد عواد زيادات، محمد عبد الله العمامرة، استراتيجيات التسويق-منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
34. محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
35. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015.
36. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
37. معراج هوارى، أحمد امجد، التسويق المصرفي مدخل تحليلي استراتيجي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
38. محمود جاسم الصميدعي، رندية عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
39. محمود جاسم محمد الصميد علي، استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
40. معراج هوارى، أحمد امجد، التسويق المصرفي مدخل تحليلي استراتيجي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
41. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لحسين جودة الأداء المؤسسي، دار النشر جامعة الدول العربية، القاهرة، 2009.
42. مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
43. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
44. ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المؤسسة الوطنية للتجليد، عمان، الطبعة الثالثة، 2000.

45. ناحي معلا، إدارة التسويق-مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، اثرأ للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.

46. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر 2001.

47. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية الجزائرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة نشر.

48. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور العالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

49. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

## II. الأطروحات والمذكرات

1. بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2016.

2. عبد السلام طيب، الإدارة بالمشاريع كأسلوب حديث لتطوير إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2012.

3. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بأسلوب لوحة القيادة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

4. عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013.

### .III الملتيقات والمئنتديات

1. زوبدة زهرة وبوكرش محمد، " فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة "، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستديمة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر، 2009.

### .IV موقع انترنت

1. يحي اليحياوي، ثورة تكنولوجيا، الاعلام والاتصال مسألة العولمة، على موقع الالكتروني <https://www.elyahyoui.org/iichtiraki310396>.
2. موقع الالكتروني لمؤسسة بروليبيوس - عين مليلة - <http://www.POROLIPOS-dz.com>.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Gary Armstrong, Philip Kotler, **Principes de marketing peason education**, Publié par Pearson Education, France, 8<sup>eme</sup> edition, 2007.
2. Jean Pear Helfer, Jacques Orsoni, **Marketing**, Vaibert, France, 4<sup>e</sup> édition, 1995.
3. P. kotler, B. dubois, **Marketing Management**, publi union, France, 10<sup>e</sup> édition.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان



سيدي / سيديتي:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة - ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، وذلك تحت موضوع: دور التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحسين أداء المنظمات وقد وقع اختيارنا على مؤسسة بروليبيوس لإجراء الدراسة التطبيقية عليها. نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي. نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف الأستاذة:

الطالبة:

دريد حنان

- زهير مالك

- لطفي عبيد

## البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

### الجنس:

ذكر  أنثى

### العمر:

أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  أكثر من 50 سنة

### المؤهل العلمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

### نمط التوظيف :

على أساس الشهادة  على أساس الخبرة  على أساس العلاقات الشخصية

### الوظيفة:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

### الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي للتسويق

رقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات واضح لجمع المعلومات عن المنافسين.					
02	يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير رؤية ورسالة المؤسسة.					
03	تقوم خطط التسويق بالمؤسسة بتحليل المنافسة في السوق واستغلال الفرص.					
04	تقوم المؤسسة بدراسة رغبات وسلوك المستهلكين لانتاج منتجاتها.					
05	تعتمد المؤسسة على نتائج تحليل بيئتها التسويقية لاختيار القطاعات السوقية التي ستعمل بها.					
06	تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتطابق مع الخطة.					
07	تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلائم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية.					
08	تراعى ادارة المؤسسة خطوات التنفيذ للانشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة التسويقية.					
09	يتم تنفيذ الخطة التسويقية في الوقت المناسب.					
10	تقوم المؤسسة بوضع بدائل لتغيير مسار الخطة التسويقية ان تعذر تحقيقها.					
11	تعتمد المؤسسة على الرقابة لمعرفة الانحرافات في الخطة ومعالجتها.					
12	تستخدم المؤسسة العديد من وسائل الاتصال لا يصلح رسائلها الترويجية.					
13	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها.					
14	تعتمد المؤسسة في تقديم منتجاتها على رغبات زبائنها.					

المحور الثاني: الأداء في المنظمات

رقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>كفاءة المؤسسة</b>						
01	تقوم المؤسسة بتعظيم الربح وتخفيض التكاليف.					
02	تقوم المؤسسة بتنفيذ انشطتها بتكلفة تتناسب مع مخرجات هذه الانشطة.					
03	تحرص المؤسسة استعمال الموارد المالية والبشرية المتاحة باقل تكلفة ممكنة.					
04	توجد بالمؤسسة كفاءات وظيفية تساعد على تحسين اداء المؤسسة.					
<b>فعالية المؤسسة</b>						
05	تنظم المؤسسة دورات تدريبية لعمالها لتنمية مهاراتهم وقدراتهم بهدف تحسين انتاجيتهم.					
06	تحقق المؤسسة اهدافها المحددة.					
07	تقوم المؤسسة بوضع هيكل تنظيمي يتماشى مع تحقيق الاهداف المرجوة.					
08	تستخدم المؤسسة مختلف الامكانيات لتحقيق الاهداف المرجوة.					
<b>الاستمرارية</b>						
09	تتسم المؤسسة بصورة حسنة من وجهة نظر زبائنها.					
10	تتمتع المؤسسة بدرجة عالية من القبول في السوق.					
11	تقوم المؤسسة بالتجديد والتطوير باستمرار مع مايناسب نشاطها ومتغيرات بيئتها.					
12	لدى المؤسسة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفعالية.					
13	لدى المؤسسة الموارد المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.					
14	المؤسسة قادرة على تحقيق النمو في عدد المنتجات الجديدة.					

.....

أولاً: ألفا كرونباخ المحور الأول

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	14

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ثانياً: ألفا كرونباخ المحور الثاني

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	14

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ثالثاً: ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	28

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الملحق رقم (04): البيانات العامة عينة الدراسة

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	نمطا لتوظيف	الوظيفة	الخبرة المهنية
N	Valid	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	31	81.6	81.6	81.6
	انثى	7	18.4	18.4	100.0
Total		38	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	19	50.0	50.0	50.0
	31-40	18	47.4	47.4	97.4
	>40	1	2.6	2.6	100.0
Total		38	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	5	13.2	13.2	13.2
	ثانوي	4	10.5	10.5	23.7
	جامعي	29	76.3	76.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

نمط التوظيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid على اساس الشهادة	25	65.8	65.8	65.8
على اساس الخبرة	8	21.1	21.1	86.8
على اساس العلاقات الشخصية	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	27	71.1	71.1	71.1
عونتحكم	4	10.5	10.5	81.6
عونتنفيذ	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <5	20	52.6	52.6	52.6
6-15	14	36.8	36.8	89.5
>15	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

## الملحق رقم (05): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستراتيجي التخطيط <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.629 <sup>a</sup>	.396	.379	.47619

a. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجي التخطيط

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.353	1	5.353	23.605	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	8.163	36	.227		
	Total	13.516	37			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجي التخطيط

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.192	.560		2.129	.040
	الاستراتيجي التخطيط	.688	.142	.629	4.859	.000

a. Variable dépendante : الأداء

## الملحق رقم (06): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستراتيجي التخطيط <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : كفاءة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.270 <sup>a</sup>	.073	.047	.69821

a. Prédictors : (Constante), الاستراتيجي التخطيط

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.378	1	1.378	2.827	.101 <sup>b</sup>
	Résidus	17.550	36	.487		
	Total	18.928	37			

a. Variable dépendante : كفاءة

b. Prédictors : (Constante), الاستراتيجي التخطيط

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.725	.821		3.320	.002
	الاستراتيجي التخطيط	.349	.208	.270	1.681	.101

a. Variable dépendante : كفاءة

## الملحق رقم (07): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستراتيجي التخطيط <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : فعالية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.605 <sup>a</sup>	.366	.348	.70972

a. Prédictors : (Constante), الاستراتيجي التخطيط

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10.454	1	10.454	20.754	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	18.133	36	.504		
	Total	28.587	37			

a. Variable dépendante : فعالية

b. Prédictors : (Constante), الاستراتيجي التخطيط

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	-.153-	.834		-.183-	.856
	الاستراتيجي التخطيط	.962	.211	.605	4.556	.000

a. Variable dépendante : فعالية

## الملحق رقم (08): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستراتيجي التخطيط <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : استمرارية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.619 <sup>a</sup>	.383	.366	.52068

a. Prédictors : (Constante), الاستراتيجي التخطيط

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.053	1	6.053	22.327	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	9.760	36	.271		
	Total	15.813	37			

a. Variable dépendante : استمرارية

b. Prédictors : (Constante), الاستراتيجي التخطيط

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.065	.612		1.740	.090
	الاستراتيجي التخطيط	.732	.155	.619	4.725	.000

a. Variable dépendante : استمرارية

## الملحق رقم (09): التحليل الوصفي لعبارات محاور الاستبيان

### Statistics

	تقوم المؤسسة بتعزيز الربح وتخفيض التكاليف	تقوم المؤسسة بتنفيذ انشطتها بكلفة تتناسب مع مخرجات هذه الانشطة	تحرص المؤسسة على استعمال الموارد المالية والبشرية المتاحة باقل تكلفة ممكنة	توجد بالمؤسسة كفاءات وظيفية تساعد على تحسين اداء المؤسسة	تنظم المؤسسة دورات تدريبية لعمالها لتنمية مهاراتهم وقدراتهم بهدف تحسين انتاجيتهم	تحقق المؤسسة اهدافها المحددة	تقوم المؤسسة بوضع هيكل تنظيمي يتماشى مع تحقيق الاهداف المرجوة	تستخدم المؤسسة مختلف الامكانيات لتحقيق الاهداف المرجوة	تتسم المؤسسة بصورة حسنة من وجهة نظر زبائنها	تتمتع المؤسسة بدرجة عالية من القبول في السوق	تقوم المؤسسة بالتجديد والتطوير باستمرار مع مايناسب نشاطها ومتغيرات بيئتها	لدى المؤسسة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لخدماتها المستهدفة بكفاءة وفعالية	لدى المؤسسة الموارد المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها	المؤسسة قادرة على تحقيق النمو في عدد المنتجات الجديدة
N Valid	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.05	4.26	4.11	3.95	3.18	3.82	3.34	4.11	4.05	3.92	3.89	4.11	3.84	3.76
Median	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	5	5	5	5	3 <sup>a</sup>	5	3 <sup>a</sup>	5	5	5	5	5	5	4 <sup>a</sup>
Std. Deviation	1.064	1.131	1.110	1.207	1.392	1.270	1.300	1.134	1.038	1.124	1.008	1.034	1.285	1.283
Variance	1.132	1.280	1.232	1.457	1.938	1.614	1.691	1.286	1.078	1.264	1.016	1.070	1.650	1.645

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

### Statistics

	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات واضح لجمع المعلومات عن المنافسين	يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير رؤية ورسالة المؤسسة	تقوم خطط التسويق بالمؤسسة بتحليل المنافسة في السوق واستغلال الفرص	تقوم المؤسسة بدراسة رغبات وسلوك المستهلكين لانتاج منتجاتها	تعتمد المؤسسة على نتائج تحليل بياناتها التسويقية لاختيار القطاعات السوقية التي ستعمل بها	تحرص المؤسسة على تنفيذ الانشطة التسويقية بما يتطابق مع الخطة	تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلائم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية	تراعي ادارة المؤسسة خطوات التنفيذ للانشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة التسويقية	ي يتم تنفيذ الخطة التسويقية في الوقت المناسب	تقوم المؤسسة بوضع بدائل لتغيير مسار الخطة التسويقية ان تعذر تحقيقها	تستخدم المؤسسة العديد من وسائل الاتصال لايصال رسائلها الترويجية	تعتمد المؤسسة على الرقابة لمعرفة الانحرافات في الخطة ومعالجتها	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها	تعتمد المؤسسة في تقديم منتجاتها على رغبات زبائنها
N Valid	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.89	3.92	3.89	3.79	3.87	4.29	4.11	3.82	3.55	4.00	3.87	3.82	3.95	4.03
Median	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5
Std. Deviation	1.290	1.194	1.226	1.119	.963	1.088	1.060	1.182	1.179	1.040	1.095	1.291	1.184	1.102
Variance	1.664	1.426	1.502	1.252	.928	1.184	1.124	1.398	1.389	1.081	1.198	1.668	1.403	1.216

## الملخص

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أهم مؤشرات الأداء المتمثلة في الكفاءة والفعالية، وذلك بالتخطيط لما تحتاجه المؤسسة من موارد ومدى قدرتها على إستخدامها وإستغلالها بطريقة مثلى ووضع أهداف تتماشى مع قدرات المؤسسة للرفع من أدائها بما يضمن إستمراريتها واستحواذها على حصة سوقية مرتفعة ودخولها إلى أسواق جديدة.

وأستهدفت الدراسة مؤسسة بروليپوس لإنتاج المواد الدسمة -عين مليلة-، من خلال الإعتماد على المقابلة والإستبيان والبرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية Spss لاختبار الفرضيات وتم تحليل نتائج الدراسة التي توصلت إلى أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يساهم في رفع فعالية وكفاءة المؤسسة بما يضمن لها الإستمرارية في السوق وقد تم تقديم جملة من المقترحات أهمها ضرورة تبني مؤسسة بروليپوس -عين مليلة- لمتطلبات التخطيط الإستراتيجي للتسويق مع الإهتمام بقرارات التسويق والأنشطة التسويقية.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الإستراتيجي للتسويق، أداء المؤسسة، الكفاءة، الفعالية، الإستمرارية.

## SUMMARY

This study aimed to highlight the impact of strategic planning on the most important performance indicator like efficiency and effectiveness, and that with planning what the enterprise's need from resource and the extent to which they are able to use and exploit them in an optimal manner, and setting objectives in line with the enterprise's capacity to raise its performance and ensuring its continuity and acquisition on a high market.

The focus has been on an the institution **PROLIPOS** which product the fatty substance in -Ain melila-, through an interview and a questionnaire, which processed with the statistical of social science SPSS to test the hypotheses, and the results of the study were analyzed and concluded that the strategic planning of marking contribute in raising the effectiveness and the efficiency to ensure the continuity in the market.

A number of proposals have been submitted most importantly the need to adopt the requirement of strategic planning marketing by PROLIPOS enterprise in -Ain melila- with paying attention to the marketing activities decision.

Keyword: strategic marketing Planning, enterprise performance, Efficiency, effectiveness, continuity.