

دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في دعم قرارات الانتاج والعمليات دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوى

م.م جعفر خليل مرعي
المعهد التقني /الموصل

الملخص

ان وجود التنسيق والترابط بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي وبين قرارات الانتاج والعمليات يؤدي بالمنظمة الى الاستغلال الامثل لجميع الفرص والتحديات (الداخلية والخارجية) التي تواجهها مستقبلا . لان التخطيط الاستراتيجي التسويقي يهتم بتحديد الواجبات والاهداف التي ترغب الادارة التسويقية في المنظمة بتحقيقها في حين ان قرارات الانتاج والعمليات في المنظمة كثيرة ومتعددة ولها مؤثرات بيئية داخلية وخارجية ، ولكي تستطيع المنظمة اختيار الافضل منها يجب الاستعداد لها عن طريق التنسيق والربط ما بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي وقرارات الانتاج والعمليات ، الامر الذي حدا بالباحث الى تناول هذا الموضوع ضمن منهجية تكشف عن مشكلة الدراسة ثم تبين اهميتها وتضع فرضياتها مثلما تسعى الى اختبارها في الشركة العامة لانتاج الادوية والمستلزمات الطبية نينوى عن طريق توزيع (٣٠) استمارة استبيان على مسؤولي الوحدات في تلك الشركة ، وقد توصلت الدراسة الى اقرار وجود هذا التنسيق والترابط استنادا الى اجابات المبحوثين من عينة البحث .

The Role of Strategic Marketing

Planning in Supporting The Decisions of Production and Operations

A surveying study Ninevah General Company for Drugs and Medical Requirement

ABSTRACT

The Presence of Co –ordination and Connection between the strategic marketing planning and the decisions of production and operations leads the organization to ideal utilization of all opportunities and challenger (internal and external) Facing it in the future . The Strategic marketing planning concerns to determinc the duties and the goals the marketing management wants to achieve.

while the decisions of Productions and operations in the organization one many and they have environment effects internal and external . For the organization to choose the best of those , it must be ready for them through Co-ordination and connection between strategic marketing planning and the decisions of production and operation .

This led the researcher to deal with this Subject through a way discovering the problem of the study then showing its importance and offering its hypothesis in the same way it tries to select it in Ninavah Company for drugs and medical .

Requirement S . A questions was distributed among (30) of the chiefs of different units of company . The Study reached pto the fact of the presence of this Co-ordination and connection according to the analysis of the Samples of the Survey mode .

المقدمة

تحاول المنظمات المعاصرة مواجهة التغيرات والتحديات التي تعترضها البيئة بشقيها العامة والخاصة وذلك من خلال قدرة هذه المنظمات على تحديد الفرص والتحديات التي يمكن ان تواجهها مستقبلا ، لذلك برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي يعني التخطيط للاهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها مستقبلا .

ومن هذا المفهوم برز مفهوم اخر الا وهو التخطيط الاستراتيجي التسويقي والذي يعني بتحديد الواجبات والاهداف التي ترغب الادارة التسويقية في المنظمة بتحقيقها وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعززها البيئة المحيطة بتلك المنظمة .

لذلك سعى الباحث الى التطرق الى هذا المفهوم من خلال تفعيل هذا الموضوع على نحو خاص والذي تم ربطه مع موضوع اخر لا يقل اهمية عن موضوع التخطيط الاستراتيجي التسويقي الا وهو قرارات الانتاج والعمليات فنظرا لتعدد وتنوع هذه القرارات وصعوبة الاختيار بينها لذلك يسلط هذا البحث على دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في اختيار قرارات الانتاج والعمليات

المحور الاول منهجية البحث

اولا :- مشكلة البحث

في عهد التطورات التقنية وما احدثته من تغيرات في طبيعة الاعمال وما افرزته من تحديات او فرص تحتم على المنظمات الصناعية ان تواكب (نقل او مواجهة) هذه الفرص ، مما دعت الحاجة الى تبني اسلوب معين يجعل من هذه الفرص افضل ما يكون لدى المنظمة .

ان التخطيط الاستراتيجي التسويقي عملية تستطيع من خلالها المنظمة التواصل والتطوير والتنفيذ للاستراتيجيات التسويقية وذلك بغية انجاز اهداف المنظمة . ان هذا المفهوم له تاثير كبير على نشاطات المنظمة الكثيرة ، ومن هذه النشاطات هي قرارات الانتاج والعمليات داخل المنظمة ، حيث تمثل حقا معرفيا يتسم بالحدثة والتغيير لطبيعة البنية الديناميكية الدائمة التغيير .

وتمثلت مشكلة البحث بالتساولين الاتيين :-

- ١- هل هناك اختلاف في اجابات المبحوثين حول بعدي البحث .
- ٢- ما حقيقة علاقة الارتباط والاثر بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي بدعم قرارات الانتاج والعمليات.

ثانيا : اهمية البحث واهدافه

تتبع اهمية البحث من خلال طبيعة الموضوع الذي تناوله البحث الحالي ، فالتخطيط الاستراتيجي التسويقي من المفاهيم المعاصرة الدائمة التغيير والتطوير والذي يواكب التغيرات البيئية لما يشمله من متغيرات تاتر بالبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء وهذا التغيير سوف ينعكس على طبيعة قرارات الانتاج والعمليات ، وهنا ياتي دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في مد يد العون لمن يتخذ نوعية قرارات الانتاج والعمليات من خلال بلورة المتغيرات التي يضمها نحو اختيار قرارات الانتاج والعمليات المناسب للمنظمة .

اما اهداف البحث فتمثل في اعطاء ثمرة حددت نظرية وكذلك ميدانية طبيعة التغيرات التي تناولها البحث مسلطا عليها نظريا من خلال كتابات الكتاب وكذلك قياسها ميدانيا خلال استمارة استبيان اعدت خصيصا لقياس هذه التغيرات .

ثالثا : فرضيات البحث

تكمّن فرضيات البحث في الآتي :

- ١- هناك علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي وقرارات الانتاج والعمليات في المنظمة المبحوثة .
- ٢- هناك علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي التسويقي في قرارات الانتاج والعمليات في المنظمة المبحوثة .
- ٣- هناك اختلاف في اجابات الافراد المبحوثين حول بعدي البحث في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: اساليب جمع المعلومات

لأجل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث فقد اعتمد الباحث في جميع المعلومات النظرية على العديد من المصادر العربية والاجنبية تمثلت بالكتب والرسائل الجامعية والمجلات والانترنت . اما الجانب الميداني فقد استخدم الباحث الاستبانة بوصفها اداة رئيسة في جميع البيانات ، واشتملت الاستبانة على ثلاثة اجزاء خصص الاول لجمع البيانات التعريفية عن الافراد المبحوثين (العمر - الجنس ، الحالة الاجتماعية ، التحصيل العلمي) ، وتركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي وتضمنت (١٤) مقياساً ، في حين ركز الجزء الثالث على قرارات الانتاج والعمليات وتضمن (١٤) مقياساً ايضاً . وفي جميع مقاييس الاستبانة استخدم مقياس ليكرت الخماسي اتفق بشدة (٥-٤-٣-٢-١) لا اتفق بشدة وبمدى استجابة (١-٥) وبوسط حسابي قدرة (٣) . وقد تم توزيع (٣٠) استمارة على الافراد المبحوثين واسترجعت بالكامل .

خامساً : اساليب التحليل الاحصائي

- استخدم الباحث مجموعة من الوسائل الاحصائية لأجل التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف البحث الحالي واختبار فرضياته وتمثلت هذه الوسائل :-
- ١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كونها ادوات وصف وتشخيص متغيرات البحث .
 - ٢- معامل الارتباط البسيط والمتعدد لقياس قوة العلاقة بين البعدين .
 - ٣- معامل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس التأثير المعنوي للبعد المستقل في البعد المعتمد.

سادساً : وصف مجتمع البحث والافراد المبحوثين

- ١- وصف مجتمع البحث : - تحدد مجتمع البحث بالشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوى ، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على مجموعة من مسؤولي الوحدات للوقوف على مدى تأثير قرارات الانتاج والعمليات بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي ، حيث تم توزيع (٣٠) استمارة استبانة على مسؤولي الوحدات في تلك الشركة وكانت نسبة الاستجابة عليها (١٠٠ %) .
- اما عن اسباب اختيار الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوى كموقع للبحث فقد تمثلت بالآتي :
- ١- يمثل الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوى احد الشركات الرائدة لانتاج الادوية والمستلزمات الطبية ينافس منافسة شريفة لمعمل سامراء لانتاج الادوية.
- ٢- لم يحظ تلك الشركة بدراسات مماثلة بحدود اطلاع الباحث .
- ٣- اهمية الدور الذي تلعبه تلك الشركة في رفد المجتمع العراقي وفي الوقت الراهن بالادوية والمستلزمات الطبية .
- ٢- وصف الافراد المبحوثين .

الجدول (١)
وصف الافراد المبحوثين

الجنس							
ذكور				اناث			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٣	٧٦.٦	٧	٢٣.٤				
العمر							
٣٠-٢٠		٤٠-٣١		٥٠-٤١		٥١-فاكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٥	١٦.٦	٩	٣٠	١٢	٤٠	٤	١٣.٤
الحالة الاجتماعية							
متزوج		اعزب		اخرى			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٨	٦٠	١٢	٤٠	-	-	-	-
التحصيل العلمي							
الاعدادية		الدبلوم		البكالوريوس		شهادات عليا	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٥	١٦.٧	٩	٣٠	١٤	٤٦.٧	٢	٦.٦

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبيان .

اذ يتضح من الجدول ان :

- ١- بالنسبة الى الجنس يتضح ان نسبة الذكور تمثل ٧٦.٦ % ونسبة الاناث ٢٣.٤ % .
 - ٢- اما متغير العمر فتمثل الفئة العمرية من (٤١ - ٥٠) هي الفئة العمرية التي حصلت على اكبر تكرار من بين الفئات العمرية الاخرى حيث بلغت نسبة هذه الفئة العمرية (٤٠ %) ، اما الفئة العمرية (٥١ - فاكثر) فكانت اقل الفئات تكرارا حيث بلغت نسبتها (١٣.٤ %) .
 - ٣- اما متغير الحالة الاجتماعية فكانت نسبة المتزوجين من افراد عينة البحث هي (٦٠ %) ونسبة حالة العزاب (٤٠ %) .
 - ٤- والمتغير الاخير التحصيل الدراسي فقد ظهرت كالاتي :
 - أ- حملة شهادة الاعدادية فما دون كانت نسبتهم ١٦.٧ % .
 - ب- حملة شهادة الدبلوم التقني كانت نسبتهم ٣٠ % .
 - ت- حملة شهادة البكالوريوس كانت نسبتهم ٤٦.٧ % .
 - ث- اما حملة شهادات العليا فكانت نسبتهم ٦.٦ % .
- يتضح لنا ان نسبة الشهادات العليا في مثل هذه الشركة المتخصصة بانتاج الادوية والمستلزمات الطبية هي قليلة مقارنة مع حملة الشهادات الاخرى .

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي : المفاهيم والاساسيات**اولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي**

يعد التخطيط احد الوظائف الاساسية للإدارة الحديثة وله اهمية في تحقيق التنمية ، فهو الاساس والمتطلب الرئيسي للتنمية الادارية والاقتصادية . واول من تناول فكرة التخطيط هو النرويجي كريستيان (Kristian) في دراسته وابحائه التي قدمها عام ١٩١٠ ، وقد لاقت هذه الفكرة اهتماما كبيرا لا سيما بعد الحرب العالمية الاولى ، واعتمد التخطيط وسيلة لإدارة الحرب كما طبقته ألمانيا وبريطانيا ، ثم جاءت الحرب العالمية الثانية لتؤكد على اهمية هذا الموضوع (اللويزي ، ٢٠٠٢ ، ٩١) .

والتخطيط في جوهره يسبق أي عمل تنفيذي بوصفه الوظيفة الادارية الاولى والرئيسية التي تمارس من قبل المنظمات ولم يختلف عليها احد . (اللوس ، ٢٠٠٢ ، ٣) . ويؤكد (درة واخرون ، ١٩٩٤ ، ٩٦) بانه مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل واتخاذ الاجراءات تجاهه باختيار مجموعة من الاهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها مادية كانت (كالاوال والمكانن والعدد) ام بشرية (كالموظفين والعمال والتقنيين وغير التقنيين) وكذلك مجموعة القرارات التي تواجهه سير العمل والاجراءات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ الاعمال مع وضع البرامج اللازمة لتنفيذها .

اما التخطيط الاستراتيجي التسويقي فيعد عمليا عمليتي التوقع والتقويم الحاصلة في البيئة التسويقية وتهيئة افضل صيغة لمواجهة هذه التغيرات وذلك لغرض تحقيق كسب مادي منها (الملاح حسن ، ٢٠٠٦-٢٨) .

وكذلك يراه (الديوه جي ، ٢٠٠٠ ، ١٥) بانه عملية التواصل لتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية لانجاز او الوصول الى اهداف المنظمة .

وحده (عبيدات ، ١٩٩٧ ، ٢٥) بالاجراءات الهادفة لتقويم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق ، المنافسة ، وكافة العوامل الاخرى المؤثرة على الاستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدة .

ويتضح مما تقدم بان التخطيط الاستراتيجي يتضمن مفهومين اساسيين .

الاول ... متعلق بالاستراتيجية ذاتها والاهداف الموضوعية من قبل المنظمة .

الثاني ... يتعلق بالعمليات التي تجري بواسطتها وضع الاستراتيجية .

ثانيا : اهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي

ان التخطيط الاستراتيجي للتسويق بشكل عام له اهمية ودور فعال في تمكين المنظمة من تحقيق الاهداف المرسومة على افضل وجه ، فقد اشادت دراسات كثيرة بان التخطيط قدم مساعدة فعالة في زيادة الارباح في المنظمة كدراسة (house thune) . اضافة الى دراسات اخرى كدراسة (estlack , krager,nalik, ansoff) اكدت بان المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي لصياغة استراتيجية تسويقية قد تقدمت بشكل كبير على المنظمات التي لا تهتم لهذا النشاط .

ان التخطيط الاستراتيجي كاسلوب علمي متكامل يرمي الى تحقيق الاهداف الموضوعية بشكل مقبول لكل من طرفي المعادلة (المنتج من جهة والزبون من جهة ثانية) ومن خلال وضع تشريعات تمنع الاحتكار وتصون حقوق الزبون (عبيدات ، ٢٠٠٢ ، ١٩) . وأشار (الملاح حسن ، ٢٠٠٦ ، ٧٦) الى ان اهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي تكمن في :

١- انه يساعد في التفكير حول المستقبل والطريقة التي بواسطتها سوف تتنافس المنظمة في ذلك المستقبل .

٢- تطوير افكار ومفاهيم لم يتم التفكير بها بوضوح .

- ٣- التأمل في المستقبل يقدم فرصة للمنظمة لتبني نشاط واضح في السوق وانه يضع المنظمة في خطوة او خطوتين متقدمة على منافسيها .
- ٤- يساعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي على تطوير الاستراتيجية لصانعي القرارات في المنظمة من خلال فهم التحديات التي تواجهها واعتبارات الاستراتيجية التي يجب على المنظمة اتباعها .
- ٥- يساعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي على فتح الذاكرة التنظيمية وتسهيل التعليم واداة لتسهيل المشاركة في المعلومات .
- ٦- الاشتراك في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي يساعد على المشاركة في التنفيذ وهذا عنصر اساسي للتنفيذ الفعال لستراتيجيات التسويق المقترحة في خطة التسويق .
- وحدد (طالب ، 2004 ، ٢٨) اهمية التخطيط التسويقي وفوائده من خلال تحديد ما يحدث عند غيابه بالنقاط الاتية :
- ١- ضياع الفرص التسويقية لضعف دقة التنبؤات البيئية والتحسس والاستجابة لاستغلال هذه الفرص .
- ٢- وضع الاهداف بشكل غير واقعي دون ان تكون اكبر من امكانيات المنظمة او اقل منها .
- ٣- ضعف قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات البيئية ونقص المعلومات عنها .
- ٤- ضعف التنسيق بين اقسام المنظمة ، مما يؤدي الى تعارض البرامج والسياسات التي تنفذ فيها .
- ٥- التغيير المستمر خلال مدد قصيرة في السياسات السعريّة لمنتجات المنظمة .
- لذا كان لزاما على المنظمات ان تهتم بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية المحيطة بها .
- ثالثا : مزايا التخطيط الاستراتيجي التسويقي**
- اشار (الملا حسن ، ٢٠٠٥ ، ٣١) الى ان التخطيط الاستراتيجي التسويقي يحقق مزايا عديدة للمنظمة في مقدمتها .
- ١- يعزز التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والانتاجية والتمويلية والذي من شأنه ان يساعد في تحقيق التفكير المشترك لضمان الاستقلال الافضل لموارد المنظمة .
- ٢- يساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع ، اذ يمكن تقويم الاهداف المهمة في مستقبل المنظمة .
- ٣- يزيل التخطيط في حالة التعصب ، اذ ان الاحداث غير المتوقعة يمكن ان تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة .
- ٤- يحقق التخطيط الاستراتيجي التسويقي اجواء فاعلة لادارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بماذ سيفعل اذا ما حدثت حوادث معينة .
- ٥- ان التخطيط الاستراتيجي التسويقي لاغنى عنه للادارة العليا لتادية مسؤولياتها بصورة فعالة .
- ٦- يعمل على محاكاة المستقبل على الورق كونه وسيلة تسمح للمنظمة باتخاذ قرارات افضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل والتي تحدد الحاضر بدلا من انتظار حدوثها وان التخطيط يعمل على تضيق الفرص وكذلك التهديدات التي تواجهها المنظمة .
- ٧- يساعد على تشخيص المسائل الاستراتيجية ووضع الاوليات للتعامل معها .
- اما العالم (كوتلر) فقد اوضح مجموعة من المزايا للتخطيط الاستراتيجي التسويقي نذكر منها (www.4uarab.com)
- ١- المساعدة في تحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بذلك .

- ٢- بناء روح الفريق الواحد .
 - ٣- التخطيط يوفر درجة اعظم من الفهم والادراك لكثير من جوانب العمل مما يؤدي الى اثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط ويولد لهم درجة اعلى من الالتزام ويقود بالتالي الى اصفاء قدر كبير من الواقعية .
 - ٤- تولد حسي مشترك لدى القائمين على عملية تخطيط باهمية الفرص وضرورة تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة والالتزام بها والشعور باهمية التكامل في بيئة العمل .
- رابعا : متغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي**
- أ- **الرسالة التسويقية** :- توضح رسالة المنظمة الهدف من وجودها والدور المحدد الذي تقوم به حاليا او الذي تزعم القيام به مستقبلا لذا تعد عملية اعداد رسالة التسويق مرحلة مهمة واساسية في صياغة استراتيجيات التسويقية وبدونه لا تستطيع الادارة التسويقية ان تصنع فكرا ومفهوما محددا يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في البيئة التي تعمل فيها ، فانها ستفقد قدرتها على التركيز والتوجيه لانشطتها .
- والرسالة توضح اسباب وجود الادارة التسويقية كما انها توضح الغرض الاساس لها ، وتشمل الرسالة التسويقية وصف للمنتجات وتعريفها لاسواقها ومصادر دخلها . وعرفها (الحسيني ، ٢٠٠٠ ، ٧٠) الاطار الرئيسي المميز للادارة التسويقية دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها وسلعها وزبائنها واسواقها ، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود الادارة التسويقية وجودتها وعملياتها وممارستها .
- وعليه تساعد الرسالة التسويقية على (المغربي ، ١٩٩٩ ، ٥٤) :
- ١- تحديد السبب او الاسباب الرئيسية لوجود الادارة التسويقية .
 - ٢- تحديد الشرعية الاجتماعية او القانونية لها .
 - ٣- تحديد الفلسفة العامة للادارة التسويقية تجاه كل من الزبائن والمجتمع والسلع التي تقدمها واطراف التعامل الاخرى والنظرة للمستقبل .
 - ٤- الربط بين الوظيفة او المسؤوليات الاجتماعية للادارة واهداف المنظمة الرئيسية .
- ب- **البيئة** :- تعد عملية التحليل البيئي من المقومات الاساسية لاعتماد خيار استراتيجي محدد ، وتبرز المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي يمكن لمنظمات الاعمال ان تحدد التوجهات المستقبلية للمنظمة والمنافسين والزبائن وبالتالي ستتمكن من تحديد الفرص والتهديدات البيئية بوصفها عوامل استراتيجية تؤثر بشكل او باخر في مصير والمستقبل الاستراتيجي (المغربي ، ١٩٩٩ ، ٦٢) .
- اما البيئة التسويقية نعرفها (معلا ، ٢٠٠٣ ، ٣١) بكافة القوى الموجودة داخل المنظمة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه اعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية للمنظمة ومدى فاعلية الادارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق .
- لذلك تعد عمليات تحليل البيئة من القواعد والمسلمات الجوهرية في الانشطة والفعاليات الاستراتيجية التسويقية لانها تتحكم بشكل حيوي في مصير المنظمة وبالتالي هي التي تحدد توجهاتها المستقبلية واتجاهات نموها وبقائها ، كما انها تزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة بامكانية تطوير السلعة او دخول اسواق جديدة او التخلي عنها للمنافسين لذلك تعد عملية تحليل البيئة الخارجية من اهم الانشطة الاستراتيجية للمنظمة .
- ج- **الاهداف التسويقية** :- ان الاهداف بشكل عام هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه ، وهي الغايات والنهايات التي تسعى الادارة الى الوصول اليها من خلال الاستثمار الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وفي نفس الوقت دليل لعمل الادارة والاساس الموضوعي لعملية التحليل وتصميم وتطبيق الاستراتيجية (العلاق ، وآخرون ، ١٩٩٩ ، ٧٦) .

ولاجل تحقيق المنظمة لاهدافها التسويقية لابد من تحديد وتحليل السوق المستهدف وتطوير المزيج التسويقي وذلك من اجل ارضاء زبائنها (خماس ، ٢٠٠٤ ، ٤٢) .
وقد عرف (ثابت واخرون ، ١٩٩٣ ، ١٠٨) الاهداف التسويقية بانها النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول اليها من خلال جهودها التسويقية . وحددها (الديوه جي ، ٢٠٠٠ ، ٤١٥) ((بتساؤل عن ما يجب انجازه من خلال الانشطة التسويقية ، ويفترض ان يعبر عنها بوضوح وان تكون بعبارات بسيطة وواضحة مما يجعل كل فرد في المنظمة قادر على تفهمها بصورة واضحة او محاولة تحقيقها)) .

د- الاستراتيجيات التسويقية : لتوضيح مفهوم الاستراتيجيات التسويقية وانواعها لا بد لنا ان نورد مفهوم مصطلح الاستراتيجية على وفق وجهة نظر الدكتور (الديوه جي ، ٢٠٠٠ ، ٨) حيث يحددها باربعة نقاط اساسية نذكرها فيما يلي :
- نشاط المنظمة والذي يتضمن المنتج ((او المنتجات)) التي تزمع انتاجها المنظمة والاسواق التي ستعرض فيها تلك المنتجات مستقبلا والذي بموجبه يتم توزيع الموارد المتاحة للمنظمة .

- تعكس عملية اتخاذ القرار الخاص باختيار الفرص السوقية الملائمة التي تتطلب تخمين قوة المنظمة وضعفها قياسا للمنظمات المنافسة .
- دراسة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية .

- تحديد السياسات الرئيسية الخاصة بانواع المنتجات ، والاسواق المختارة التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق اهدافها البعيدة المدى .

هـ - الموارد : ان لكل منظمة موارد ينبغي ان تعمل جيدا لتحديدها وتخصيصها لغرض تنفيذ برنامجها التسويقي وذلك باستغلال الفرص وتفاذي التهديدات والمخاطر عن طريق قدرتها باستغلال مواردها وخاصة المالية والبشرية ، وان تقوم بتوزيع هذه الموارد على وحدات العمل الاكثر بيعا وربحية وجاذبية في الاسواق المستهدفة بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون .
وقد حدد (غراب ، ١٩٩٥ ، ١٠٣) خمسة انواع من المهارات والموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق اهداف المنظمة وغاياتها وهي :

١- الموارد المالية ... كالتدفق النقدي ، والطاقة الانتمانية ، مدى توافر راس المال المملوك تحت الطلب .

٢- الموارد الطبيعية ... كمباني الادارة ، ومصانع الانتاج ، والمعارض والمخازن ، والمخزون ، وتسهيلات الخدمة ، والتوزيع .

٣- الموارد البشرية ... كالعلماء ، المهندسين ، مشرفي الانتاج ، فريق البيع ، خبراء التحليل المالي .

٤- الموارد التنظيمية ... كنظم الرقابة عالي الجودة ، نظم ادارة السيولة النقدية .

٥- الامكانيات التقنية ... كالمنتجات مرتفعة الجودة ، المصانع منخفضة الكلف والولاء الشديد لصنع المنتجات .

المحور الثالث

قرارات الانتاج والعمليات : المفاهيم والاساسيات

اولا : مفهوم قرارات الانتاج والعمليات .

يعد قرارات الانتاج والعمليات وظيفة الانتاج والعمليات ووسيلتها الاساس في تحقيق ابعادها التنافسية (الكلفة والمرونة والابداع) وبالتالي مساعدة ادارة المنظمة في مواصلة انشطتها وتحقيق اهدافها من البقاء والنمو ، ويستلزم تحقيق ذلك اتخاذ قرارات سليمة في مجال الانتاج

والعمليات والمجالات الأخرى . إذ تعد هذه القرارات وسيلة لتحسين مستوى إنتاجية العمل في المنظمة .

وتمثل قرارات الإنتاج والعمليات حقلاً معرفياً يتسم بالحدثة النسبية إذا ان إهمال هذه القرارات في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بوصفها قرارات ذات طبيعة روتينية يمكن القيام بها من قبل المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة يؤدي بالمنظمة الى تردي أوضاعها والابتعاد عن المنظمات المنافسة في السوق (skinner,1969:144) .

ويرى (الربيعي ، ٢٠٠٥ ، ٢٣) ان المدراء الجيدون هم الذين يشغلون الوظائف الأساسية للإدارة والتي تتمثل بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويطبق مدراء العمليات هذه الوظائف في مجال قرارات الإنتاج والعمليات لدعم رسالة المنظمة وفي نفس الوقت تساهم في تنفيذ استراتيجية الشركة .

ويؤكد (عبد القادر ، ٢٠٠٦ ، ٣٤) على ان صنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالإنتاج والعمليات يتم من خلال اختيار بديل الأفضل من بين البدائل المتاحة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة في النمو والبقاء والاستقرار .

واكد (سليمان ، ١٩٩٨ ، ٤٢) ان قرارات الإنتاج والعمليات هي القرارات الأكثر أهمية في المنظمة وتستوجب الدراسة والتحليل قبل اتخاذها ، فضلاً عن مشاركة كافة المستويات في أعدادها لضمان تنفيذها بما يحقق الأهداف المطلوبة منها .

ويشير (Angell,1999,9) ان مدير الإنتاج والعمليات يتخذ العديد من القرارات ذات طبيعة هيكلية من أجل مساعدة المنظمة في تحقيق الأسبقيات التنافسية .

ويذكر (العلي ، ٢٠٠٠ ، ٦١) ان المنافسة الشديدة تتطلب من إدارة الإنتاج والعمليات العمل على تقويم الأنشطة والفعاليات المختلفة واتخاذ القرارات السليمة الهادفة التي تشغل موارد الإنتاج والموارد الأخرى المتاحة في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة وتقع ضمن مسؤولية إدارة الإنتاج عمل حل المسائل المختلفة ذات الصلة بالنظام الإنتاجي وإيجاد البدائل الفاعلة بهدف اتخاذ قرار سليم لاختيار البديل الأفضل .

ثانياً : أهمية قرارات الإنتاج والعمليات

تعد وظيفة الإنتاج والعمليات من الوظائف الأساسية ضمن أعمال المنظمة وهي المسؤولة عن الجزء الأكبر من الموجودات (المكانن والمعدات والافراد) وتعتمد اعتماداً كبيراً على إدارة الإنتاج والعمليات .

ان إدارة الإنتاج والعمليات تواجه اليوم تحديات كثيرة وهذه ربما تمثل في جوانب متعددة مثل الحصول على حصة في السوق وتقديم منتجات جديدة أو تصميم منتوج أو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وهذا يحتاج ان تواجهه هذه التحديات لبلوغ المنظمة أهدافها الرئيسية من خلال إدارة الإنتاج والعمليات .

ان إدارة الإنتاج والعمليات تركز على القرارات كباقي الوظائف الأخرى (كالمالية والتسويق والافراد ... الخ) ولكنها بالدرجة الأولى تركز على مسؤوليات صنع القرارات وبشكل ثانوي على الطرق والأساليب ، لمدراء العمليات دور كبير في تغيير (المواد ، الطاقة ، العمل ، المعلومات ، ... الخ) وتحويلها الى مخرجات مرغوبة (schnoeder,A,G,1985:15)

ويشير (شهيب ، ١٩٨٩ ، ٤٧) الى الدور الذي تؤديه قرارات الإنتاج والعمليات في تشغيل النظم الإنتاجية ، إذ ان العملية التحويلية التي تتم داخل تلك النظم تتطلب القيام بمجموعة من العمليات الإنتاجية داخل النظم الفرعية لنظام الإنتاج ، ولاشك ان تناول المدراء لمشاكل

العمليات داخل كل نظام فرعي يتطلب منهم اتخاذ مجموعة من القرارات من ترشيد الاعمال التنفيذية والنتائج المتوقعة .

ويؤكد (مخيمر ، ١٩٩١ ، ٤٥) ان المهمة الاساسية لادارة الانتاج والعمليات تتمثل في ادارة عملية التحويل الانتاجي ، وفي اداء تلك المهمة يمارس مدير الانتاج وظائف التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة ، ولاتمام تلك الوظائف يستلزم الامر اتخاذ العديد من القرارات التي تكفل تحقيق اهداف النظام الانتاجي .

ويوضح (الربيعي ، ٢٠٠٥ ، ٢٧) ان القرار الاستراتيجي هو عملية اختيار افضل البدائل لحل ما او تحقيق هدف مستقبلي .

والجدول الاتي يشير او يوضح مجالات قرارات الانتاج والعمليات في المنظمة الانتاجية .

الجدول (٢) مجالات قرارات الانتاج والعمليات

نماذج الاسئلة	مجال القرار
- ما هو حجم الموارد المتاحة للتسهيلات ؟ - ما هي قوة العمل لنظام العمليات ؟	تخطيط الطاقة
- ما هي افضل بقعة ارضية لموقع العمليات ؟	تسهيلات الموقع
- كيف تقوم بتنظيم وترتيب المعدات بالنسبة لمجموعة التسهيلات ؟	تسهيلات layout
- ماذا يجب ان يكون معدل المخرجات ومستويات التوظيف للربح ؟	التخطيط الشامل
- هل ان تصميم المنتج مضبوط مع طاقة المنظمة الانتاجية ؟	تصميم المنتج
- أي المستهلكين او الاعمال يجب ان تنجز حسب الاسبقية ؟	الجدولة
- كيف يمكن ان تنجز الانجاز الجيد الاهداف النوعية ؟ - هل ان العمليات تتفق مع المواصفات والخصائص ؟	ادارة النوعية
- كم تحتاج من التخزين في المخازن ؟ وكيف يتم الرقابة	الرقابة على التخزين
- اين توجد مشكلة في صيانة المعدات ؟ أي نوع من المقاييس تاخذ للرقابة ولحل هذه المشكلة ؟	الصيانة

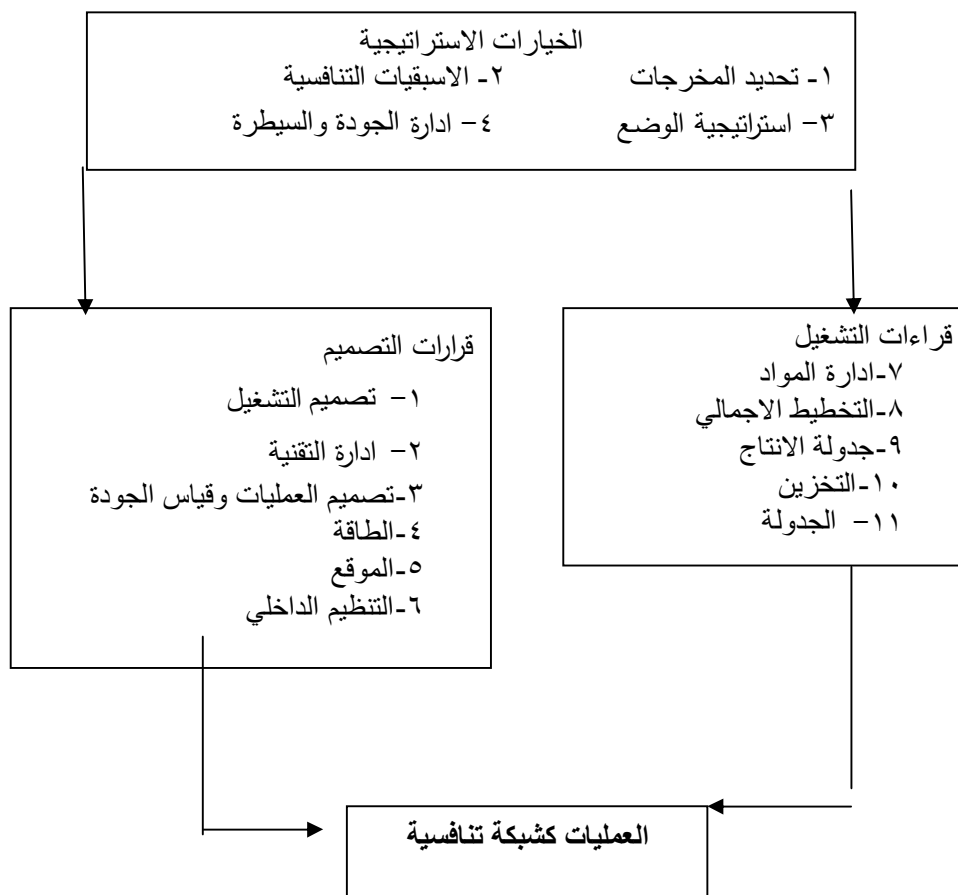
المصدر : (خلود هادي عبود مختار الربيعي ، ٢٠٠٥ ، المعلومات وقرارات الانتاج والعمليات ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، غير منشورة : ص ٤٢) .

ثالثاً : الانواع :صنف العديد من الباحثين وذوي الاختصاص قرارات الانتاج والعمليات الى انواع مختلفة ، وفي هذا السياق نتوقف عند اراء بعض الكتاب ودون تفريط باهمية التصنيفات الاخرى .

اذا يقسم (سليمان ، ١٩٩٨ : ٤٢) تصنف قرارات الانتاج والعمليات الى استراتيجية وتكتيكية . اما (Dilworth , 1993 : 17) فقد صنف القرارات وانشطة مدراء العمليات حسب الوظائف الاساسية بعيدا عن التضييق حسب المدى الزمني لسهولة السيطرة عليها من وجهة نظرة ووضحها بالتالي :

- ١- قرارات التخطيط .
- ٢- قرارات التنظيم .
- ٣- قرارات السيطرة .
- ٤- قرارات التوجيه .
- ٥- قرارات التحفيز .

- ٦- قرارات التنسيق .
 ٧- قرارات التدريب وتطوير الافراد .
 وقد اشار الى ان قرارات الانتاج والعمليات تتضمن :
 ١- الخيارات الاستراتيجية .
 ٢- قرارات التصميم .
 ٣- قرارات التشغيل .
 اما (الربيعي ، ٢٠٠٥ ، ٢٥) فقد اوضح تصنيف قرارات الانتاج والعمليات في الشكل (١) .



الشكل (١) تصنيف قرارات العمليات والانتاج
 المصدر : خلود هادي عبود الربيعي ، ٢٠٠٥ ، معلومات وقرارات الانتاج ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، غير منشورة ، ص ٢٥ .

المحور الرابع : وصف وتحليل بعدي البحث

اولا : وصف بعدي البحث وتشخيصها

١- وصف بعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتشخيصه :يشير الجدول (٣) الى ان بعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي كانت نسبة الاتفاق عليه (٣٨-١٨%) ونسبة عدم الاتفاق عليه كانت (٣١.٧٢ %) ، اما نسبة الحياد كانت (٣٠.١ %) وقد سجل هذا البعد وسط حسابي مقداره (٣.١٢٤) وبانحراف معياري قدره (١.٠٩١) ، وقد ساهم المقياس ($x14$) والمتمثل (على ان المنظمة توفر ما تحتاجها من مستلزمات مادية) في ايجابية هذا البعد فقد جاء بوسط حسابي قدره (٣.٩٣٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٢٧) وكانت نسبة الاتفاق لهذا المقياس (٦٠%).

اما المقياس ($x4$) والمتمثل (ان المنظمة تأخذ في الحسبان التغير في عوامل البيئة الداخلية) فقد حقق اقل وسط حسابي ومقداره (٢.٧٠٠) وانحراف معياري مقداره (١.٠٥٥) ، وكانت نسبة الاتفاق مقدارها (٤٦.٦ %) ، اما نسبة الحياد فكانت (٢٣.٤ %) . وجاءت المقاييس الباقية ضمن التغيريين السابقين .

٢- وصف بعد قرارات الانتاج والعمليات وتشخيصه :من الجدول (٤) يتضح لنا ان هذا البعد (قرارات الانتاج والعمليات) كانت نسبة الاتفاق عليه مقدارها (٤١.١٥ %) ونسبة عدم الاتفاق مقدارها (٢٥.٨٥ %) اما نسبة الحياد كانت (٣٣ %) . وقد سجل هذا البعد وسط حسابي مقداره (٣.٢٧٤) وبانحراف معياري (١.٠٧٠) .

والذي ساهم في ايجابية هذا البعد هو المقياس ($x24$) الذي نص على (ان المنظمة تستخدم سلسلة من الفحوصات والاجراءات على جودة منتجاتها بغض النظر عن التكاليف) اذ جاءت بوسط حسابي مقداره (٣.٨٠٠) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٣٧) وكانت نسبة الاتفاق لهذا المقياس (٥٣.٣ %) ونسبة عدم الاتفاق بلغت مقدارها (١٥%) ومعدل الحياد (٣٦.٧ %) .

اما المقياس ($x19$) والمتمثل (ان المنظمة تحاول موازنة طاقاتها الانتاجية لتجنب الفاض والاختناق) فقد حقق اقل وسط مقداره (٢.٧٣٣) وانحراف معياري (١.٢٨٤) ، وكانت نسبة الاتفاق على هذا المتغير مقدارها (٣٣.٤ %) ونسبة عدم الاتفاق مقدارها (٤٣.٣ %) ، واما نسبة الحياد فكانت (٢٣.٣ %) . وجاءت المقاييس الباقية ضمن التغيريين السابقين

الجدول (٣) وصف وتشخيص بعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي

الفقرة	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	٢	٦.٧	٧	٢٣.٣	٩	٣٠	٩	٣٠	٣	١٠	٣.١٣٣٣	١.١٠٥٨
X2	١	٣.٣	١١	٣٦.٧	١٠	٣٣.٣	٧	٢٣.٣	١	٣.٣	٢.٨٦٦٧	٠.٩٣٧١
X3	٤	١٣.٣	٧	٢٣.٣	١٤	٤٦.٧	٣	١٠	٢	٦.٧	٢.٧٣٣٣	١.٠٤٨٢٦
X4	٤	١٣.٣	١٠	٣٣.٣	٧	٢٣.٤	٩	٣٠	-	-	٢.٧٠٠٠	١.٠٥٥٣٦
X5	١	٣.٣	٩	٢٧.٧	٩	٣٠	٨	٢٦.٧	٣	١٠	٣.١٠٠٠	١.٠٦١٨٨
X6	٥	١٦.٧	٦	٢٠	١٠	٣٣.٣	٨	٢٦.٧	١	٣.٣	٢.٨٠٠٠	١.١٢٦٤١
X7	٤	١٣.٣	٤	١٣.٣	١١	٣٦.٧	٨	٢٦.٧	٣	١٠	٣.٠٦٦٧	١.١٧٢٤٨
X8	-	-	٥	١٦.٧	١٣	٤٣.٣	٧	٢٣.٣	٥	١٦.٧	٣.٤٠٠٠	٠.٩٦٨٤٧
X9	١	٣.٣	٩	٢٧.٧	١٠	٣٣.٣	٧	٢٣.٣	٣	١٠	٣.٠٦٦٧	١.٠٤٨٢٦
X10	٢	٦.٧	٢	٦.٧	١١	٣٦.٧	١١	٣٦.٧	٤	١٣.٣	٣.٤٣٣٣	١.٠٤٠٠٠
X11	٣	١٠	٧	٢٣.٣	١١	٣٦.٧	٩	٣٠	-	-	٢.٨٦٦٧	٠.٩٧٣٢٠
X12	٤	١٣.٣	٥	١٦.٧	٢	٦.٧	٨	٢٦.٧	١١	٣٦.٧	٣.٥٦٦٧	١.٤٤٧٨١٩
X13	٦	٢٠	٥	١٦.٧	٦	٢٠	٧	٢٣.٣	٦	٢٠	٣.٠٦٦٧	١.٤٣٦٧٩
X14	-	-	١	٣.٣	٨	٢٦.٧	١٣	٤٣.٣	٨	٢٦.٧	٣.٩٣٣٣	٠.٨٢٧٦٨
المعدل	١١.٢٧	٢٠.٤٥	٣٠.١	٢٦.١	١٢.٠٨						٣.١٢٣٨	١.٠٩١٤٩٩

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب

الجدول (٤) وصف وتشخيص بعد قرارات الانتاج والعمليات

الفقرة	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X15	٢	٦.٧	٨	٢٦.٧	٩	٣٠	١٠	٣٣.٣	١	٣.٣	٣.٠٠٠٠	١.٠١٧١٠
X16	-	-	٨	٢٦.٧	١٣	٤٣.٣	٩	٣٠	-	-	٣.٠٣٣٣	٠.٧٦٤٨٩
X17	٢	٦.٧	٧	٢٣.٣	٨	٢٦.٧	١٢	٤٠	١	٣.٣	٣.١٠٠٠	١.٠٢٨٨٩
X18	١	٣.٣	٢	٦.٧	١٧	٥٦.٧	٨	٢٦.٧	٢	٦.٧	٣.٢٦٦٧	٠.٨٢٧٦٨
X19	٧	٢٣.٣	٦	٢٠	٧	٢٣.٣	٨	٢٦.٧	٢	٦.٧	٢.٧٣٣٣	١.٢٨٤٧٥
X20	٣	١٠	٥	١٦.٧	١٥	٥٠	٣	١٠	٤	١٣.٣	٣.٠٠٠٠	١.١١٤١٧
X21	٢	٦.٧	٦	٢٠	٨	٢٦.٧	٧	٢٣.٣	٧	٢٣.٣	٣.٦٠٠٠	١.٢٤٥٢٢
X22	١	٣.٣	٢	٦.٧	١٢	٤٠	٨	٢٦.٧	٧	٢٣.٣	٣.٠٦٦٧	١.٠٣٧٢٤
X23	٤	١٣.٣	٤	١٣.٣	٩	٣٠	١٢	٤٠	١	٣.٣	٣.٥٣٣٣	١.١١٢١١
X24	١	٣.٣	٢	٦.٧	١١	٣٦.٧	١٢	٤٠	٤	١٣.٣	٣.٨٠٠٠	٠.٩٣٧١٠
X25	-	-	٤	١٣.٣	٩	٣٠	٦	٢٠	١١	٣٦.٧	٢.٨٦٦٧	١.٠٩٥٤٥
X26	١	٣.٣	٣	١٠	٨	٢٦.٧	١٢	٤٠	٦	٢٠	٣.٦٣٣٣	١.٠٣٣٣٥
X27	٥	١٦.٧	٥	١٦.٧	٧	٢٣.٣	٥	١٦.٧	٨	٢٦.٧	٣.٢٠٠٠	١.٤٤٧٩٥
X28	٢	٦.٧	٦	٢٠	١٠	٣٣.٣	١٠	٣٣.٣	٢	٦.٧	٣.١٣٣٣	١.٠٤١٦٦
المعدل	٩.٦٥	١٦.٢	٣٣	٢٨.٠٣	١٣.١٢						٣.٢٤٧٦	١.٠٧٠٥٤

ثانيا : تحليل بعدي البحث

١- تحليل علاقة الارتباط بين بعدي البحث

تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقة الارتباط وتحديد ما بين بعدي البحث وصولا الى التحقق من مدى صحة وسريان فرضية البحث .

يعرض جدول (٥) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين البعد المستقل المتمثل بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي والبعد المعتمد المتمثل بقرارات الانتاج والعمليات . اذ توضح النتائج وعلى المستوى المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل من التخطيط الاستراتيجي التسويقي وقرارات الانتاج والعمليات بمقدار (٠.٦٣٩) ، ومن هذه النسبة نستطيع الاستدلال على مقدار الارتباط الكبير بين كل من التخطيط الاستراتيجي التسويقي وقرارات الانتاج والعمليات ، حيث تشير هذه النسبة الى انه كلما اهتمت المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي كلما ادى ذلك الى دعم قرارات الانتاج والعمليات .

الجدول (٥)

علاقة الارتباط بين بعدي البحث

	البعد المعتمد
قرارات الانتاج والعمليات	البعد المستقل

$$P^* \leq 0.05$$

$$N = 30$$

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب

٢- تحليل علاقة الاثر بين بعدي البحث

سيتم في هذه الفقرة تحليل علاقة الاثر بين بعدي البحث وذلك للتعرف على درجة تاثير التخطيط الاستراتيجي التسويقي في قرارات الانتاج والعمليات ، اذ تشير معطيات الجدول (٦) الخاص بتحليل الانحدار الى قيمة معامل (R2) بلغت (٠.٤٠٨) ، أي ان (٤٠.٨ %) من التباين في تحقيق قرارات الانتاج والعمليات مفسرة بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي والباقي (٥٩.٢ %) الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها . وتدعم ذلك قيمة F المحسوبة التي بلغت (١٩.٢٧٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (٢.٩٣٧) عند درجة (٢٨.١) ومستوى معنوية ٠.٠٥ ، ومن تحليلات معاملات B التي بلغت (٠.٦٣٠) وبدلالة قيمة T المحسوبة والبالغة (٤.٣٩٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولة (١.٣٢) وهذا يعني ان

هناك تأثيراً معنوياً لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في دعم قرارات الانتاج والعمليات .

الجدول (٦)
علاقة الاثر بين بعدي البحث

قرارات الانتاج والعمليات						المتغير المستقل
T		B	F		D.F	R2
المجدولة	المحسوبة		المجدولة	المحسوبة		
١.٣٢	*٤.٣٩٠	٠.٦٣٠	٢.٩٣٧	*١٩.٢٧٥	٢٨.١	٠.٤٠٨

$$P* \leq 0.05$$

$$N=30$$

المحور الخامس : الاستنتاجات والمقترحات

اولا : الاستنتاجات

- اشرت معطيات الدراسة الميدانية مجموعة من الاستنتاجات تمثلت بالاتي :
- ١- يعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي من المفاهيم المهمة التي يجب على المنظمة الاهتمام به لما يحتويه من متغيرات مهمة تؤثر على عمل المنظمة .
- ٢- يستطيع المنظمات التنافس بفعالية لو توفر لديها معلومات التخطيط الاستراتيجي التسويقي الناجحة والمتمثل بمتغيرات مجتمعة .
- ٣- تحاول المنظمة اختيار القرار الانتاجي الفاعل الذي يحقق لها افضل استخدام ممكن لطاقت مكانتها ، وكذلك الاستخدام الافضل لمواردها (المالية والبشرية والمعلوماتية).
- ٤- كشف نتائج تحليل الارتباط الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين قرارات الانتاج والعمليات والتخطيط الاستراتيجي التسويقي .
- ٥- كشف نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة اثر معنوية للتخطيط الاستراتيجي التسويقي في دعم قرارات الانتاج والعمليات .
- ٦- كشف نتائج الوصف التشخيصي وضمن بعد التخطيط الاستراتيجي من ان اجابات المبحوثين تركزت في ان المنظمة توفر ماتحتاجه من مستلزمات مادية ، كما تركزت اجابات المبحوثين وضمن قرارات الانتاج والعمليات على ان المنظمة تستخدم سلسلة من الفحوصات والاجراءات على جودة منتجاتها بغض النظر عن التكاليف .

ثانيا : المقترحات

- بناء على ما ورد من استنتاجات توصل اليها البحث الى عدد من المقترحات وهي :
- ١- من الضروري ان تزيد المنظمة الاهتمام بمتغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي سواء على المستوى الكلي او على المستوى الجزئي .
- ٢- يوفر التخطيط الاستراتيجي التسويقي اسلوبا تنافسيا للمنظمة لذلك يجب عليها اذا رغبت في البقاء في السوق والنمو ان تجعل من التخطيط الاستراتيجي التسويقي اسلوبا مستمرا ومتزامنا مع الاعمال اليومية التي تزاو لها .
- ٣- هناك العديد من القرارات الانتاجية التي تتاح امام المنظمة لذلك فعليها ان تختار القرار الانتاجي المناسب في ضوء الموارد المتوفرة لديها وكذلك طبيعة السوق الذي تعمل فيه .

٤- ينبغي على المنظمة اختيار القرار الانتاجي المناسب في ضوء القرار الذي يمكن اتخاذه من خلال التخطيط الاستراتيجي التسويقي والذي يحقق التوافق ما بين نوعية القرار الانتاجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

أ- الكتب

- ١- الديوه جي ، ابي سعيد ، المفهوم الحديث لإدارة التسويق ، ط١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٢ .
- ٢- الحسيني ، فلاح حسن عداي ، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها ... مداخلها . عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٠ .
- ٣- العلاق ، بشير واخرون ، استراتيجيات التسويق ، دار زهران للنشر ، عمان الاردن ، ١٩٩٩ .
- ٤- العلاق ، بشير عباس ، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي - وظيفي - تطبيقي) ، ط١ ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ١٩٩٩ .
- ٥- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الادارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين ، ط١ ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٩ .
- ٦- اللوزي ، موسى ، التنمية الادارية ، ط٢ ، وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ١٩٩٩ .
- ٧- عبيدات ، سليمان خالد ، ادارة الانتاج والعمليات ، ط١ ، دار الكتب الوطنية ، عمان الاردن ، ١٩٩٧ .
- ٨- غراب ، كامل السيد ، الادارة الاستراتيجية - اصول علمية وحالات عملية ، ط١ ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥ .
- ٩- شبيب ، محمد علي ، ادارة العمليات والانتاج ، ط٤ ، جامعة القاهرة ، مصر ، ١٩٩٨ .
- ١٠- مخيمر ، عبد العزيز جميل ، ادارة الانتاج والعمليات ، المكتبات الكويتية ، الكويت ، ١٩٩١ .
- ١١- معلا ، ناجي توفيق ، اصول التسويق مدخل تحليلي ، ط٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٣ .

ب- الرسائل الجامعية

- ١- الخماس ، عبد الرضا فرج ، بناء الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية في القطاع السياحي العراقي ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد وجامعة البصرة ، غير منشورة ، ٢٠٠٤ .
- ٢- الدباغ ، محمد منيب محمود ، اثر بعض القدرات لانتاج والعمليات في انتاجية العمل ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية ، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، غير منشورة ، ٢٠٠٢ .
- ٣- الربيعي ، خلود هادي عبود ، تعزيز المعطيات الشفافية في ظل تقانة المعلومات وقرارات الانتاج والعمليات ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ، غير منشورة ، ٢٠٠٥ .
- ٤- اللوس ، ثناء البير توفيق ، التخطيط التسويقي واثره في تحديد الاهداف التسويقية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، غير منشورة ، ٢٠٠٢ .

ج- الدوريات

١- الديوه جي ، ابي سعيد ، الاشكال المتاحة للاستراتيجيات التسويقية وتقسم السوق ، دراسة عن الاطفال ، مجلة تنمية الرفادين .

ثانيا : المصادر الاجنبية

- 1-Baker,Michael J, Marketing strategy and management , 3rd .Macmillan press lid , 2002 .
- 2-Pride, William, M&Ferrell. OC, "marketing concepts and straties " Hought on miffin company USA , 2003 .
- 3-White, Gerald B& Urawen Fell , " Developing a strategic marketing plan " , Connel University thaca , New york , 2002 .
- 4-Skinner,W., " manufacturing , Missing link in corporate strategy " Harvard Business Review , Vol .47, may-June pp, 1969 .
- 5-Angeell , Lindac . " Environmental and operation management , foree the future " Decision line , May , p , 1999 .

مصادر الانترنت

- 1- www.4arab.com/forum/showthread.php?t=8878
- 2- www.cpr.mexwell.syr.edu.

الملاحق

استمارة استبيان (١)

م/استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
في النية القيام ببحث التخرج الموسوم (دورة التخطيط الاستراتيجي التسويقي في دعم قرارات الانتاج والعمليات)
ولغرض اتمامة نتوسم فيكم مساعدتنا خلال اجابتم على ورقة الاستبيان الخاصة به .
كما نرجو تفضلكم بالعلم بان ما ستجيبون عليه سيحاط بالسرية التامة من خلال عدم الحاجة الى ذكر اسمائكم على الورقة المذكورة .
نشكر استجابتم وتعاونكم معنا مع تمنياتنا بالنجاح الدائم في اعمالكم .

استبانة (٢)

التخطيط الاستراتيجي التسويقي

ت	المتغيرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١-	تمتلك ادارة المنظمة تصورا واضحا عن الانشطة التي يمارسونها					
٢-	يدرك العاملون في المنظمة متضمنات الرسالة التسويقية التي يهتدون بتفصيلها عند ممارسة انشطتهم المختلفة					
٣-	تحرص الادارة على تفريق الزبائن بمختلف الخدمات التي تقدمها .					
٤-	تاخذ الادارة في الحسبان عوامل البيئة الداخلية					
٥-	تاخذ الادارة في الحسبان عوامل البيئة الخارجية					
٦-	تعتمد الادارة التخطيط الاستراتيجي التسويقي على اساس نتائج عملية التحليل البيئي .					
٧-	تعتمد الادارة نتائج تحليل بيئتها الخارجية للحصول على فرص سوقية جديدة					
٨-	تمتلك الادارة موارد بشرية ذات خبرة وظيفية جيدة					
٩-	تعمل الادارة على استثمار امكانياتها البشرية وفق افضل الصيغ					
١٠-	توفر الادارة ما تحتاجه من مستلزمات مادية					
١١-	لادارة المنظمة اهداف تسويقية قابلة للقياس					
١٢-	تحرص الادارة في تركيب اهدافها التسويقية تبعا لمديات تحقيقها					
١٣-	تعمل الادارة على وضع استراتيجية تسويقية تهتم في تحقيق الاهداف التسويقية					
١٤-	تضع الادارة استراتيجيات وسياسات وبرامج تفصيلية تسهم في اعداد المنظمة التسويقية لتحقيق اهداف التسويقية .					

استبانة (٣) قرارات الإنتاج والعمليات

ت	المتغيرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١٥-	تأخذ منظمتنا بنظر الاعتبار تقليل الاجزاء المستخدمة الى ادنى ما يمكن عند تصميم منتجاتها					
١٦-	تهتم منظمتنا باجراء المواتمة بين طاقات المكنات المتاحة والاحتياجات المكنات الجديدة في تصميم وتصنيع المنتج .					
١٧-	يتم التصميم للمنتج وفقا لحاجات ورغبات الزبائن					
١٨-	تعمل المنظمة على تخطيط طاقاتها الانتاجية في عملياتها الانتاجية باستمرار					
١٩-	تحاول المنظمة موازنة طاقاتها الانتاجية لتجنب الفائض والاختناق					
٢٠-	تميز المنظمة افراد جدد للعمل في وجبات اضافية لزيادة الانتاج					
٢١-	تستخدم منظمتنا نظام المكافآت لدعم وتشجيع العاملين المجددين					
٢٢-	توازن المنظمة بين تكاليف الحصول على المواد وتكاليف الاحتفاظ بالتخزين					
٢٣-	تعد نسبة العيوب والتلف في منتجات المنظمة مقبولة مقارنة بالمنظمات المشابهة					
٢٤-	تستخدم المنظمة سلسلة من الفحوصات والاجراءات على جودة منتجاتها بغض النظر عن التكاليف					
٢٥-	تهدف المنظمة من الرقابة على الجودة الى تعزيز مكانتها في السوق وكسب زبائن جدد وزيادة الثقة في منتجاتها					
٢٦-	توفر المنظمة ظروف مناسبة للعاملين في الاقسام الانتاجية					
٢٧-	تهتم المنظمة بالافراد العاملين من اجل تحقيق ميزة تنافسية					
٢٨-	تعد المنظمة الافراد العاملين راسمال بشري يساهم في تحقيق اهداف المنظمة					

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.