

**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 . لأن 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 ، ولكن 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 determine 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 بربز مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي يعني التخطيط للاهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها مستقبلا .

ومن هذا المفهوم بربز 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 فنظراً 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 توافق (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 لل استراتيجيات التسويقية وذلك بغية انجاز اهداف المنظمة . ان هذا المفهوم له تأثير كبير على نشاطات المنظمة الكثيرة ، ومن هذه النشاطات هي قرارات الانتاج والعمليات داخل المنظمة ، حيث تمثل حقولاً معرفياً يتسم بالحداثة والتغيير لطبيعة البنية الديناميكية الدائمة التغيير .

وتمثلت مشكلة البحث بالتساؤلين الآتيين :-

- ١- هل هناك اختلاف في اجابات المبحوثين حول بعدي البحث .
- ٢- ماحقيقة 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 ، فالخطيط الاستراتيجي التسويقي من المفاهيم المعاصرة الدائمة التغيير والتطوير والذي يواكب التغيرات البيئية لما يشتملها من متغيرات تأثر بالبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء وهذا التغير سوف ينعكس على طبيعة قرارات الانتاج والعمليات ، وهنا يأتي دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في مد يد العون لمن يتخذ نوعية قرارات الانتاج والعمليات من خلال بلورة المتغيرات التي يضمها نحو اختيار قرارت الانتاج والعمليات المناسب للمنظمة .

اما اهداف البحث فتمثل في اعطاء ثمرة حدت نظرية وكذلك ميدانية طبيعة التغيرات التي تناولها البحث مسلطاً عليها نظرياً من خلال كتاب الكتاب وكذلك قياسها ميدانياً خلال استمراره استبيان اعدت خصيصاً لقياس هذه التغيرات .

ثالثا : فرضيات البحث

تكمن 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 الأفراد 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 والانترنيت . 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) مقياسا ، في حين ركز الجزء الثالث على قرارات الانتاج والعمليات وتضمن (١٤) مقياسا ايضا . وفي جميع مقاييس الاستبانة استخدم مقياس ليكرت الخمسي اتفق بشدة (٤-٥) لا اتفق بشدة وبمدى استجابة (١-٥) وبوسط حسابي قدرة (٣) . وقد تم توزيع (٣٠) استماراة على الافراد المبحوثين واسترجعت بالكامل .

خامساً : اساليب التحليل الاحصائي

استخدم الباحث مجموعة من الوسائل الاحصائية لأجل التوصل الى مؤشرات دقة تخدم اهداف البحث الحالي واختبار فرضياته وتمثلت هذه الوسائل :-

- ١- النسب المئوية والتكرارات والمتواسطات 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 بعد المعتمد.

سادساً : وصف مجتمع البحث والأفراد 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) استماراة 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 لمعلم 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 .
- ٤- وصف الافراد المبحوثين .

الجدول (١)
وصف الافراد المبحوثين

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

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء استماراة 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 (٥٠ -٤١) 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 كالتالي :
 - 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 والأسس**اولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي**

بعد التخطيط احد الوظائف الأساسية للادارة الحديثة وله اهمية في تحقيق التنمية ، فهو الاساس والمتطلب الرئيسي للتنمية الادارية والاقتصادية . واول من تناول فكرة التخطيط هو النرويجي كريستيان (Kristian) في دراسته وابحاثه التي قدمها عام ١٩١٠ ، وقد لاقت هذه الفكرة اهتماما كبيرا لا سيما بعد الحرب العالمية الاولى ، واعتمد التخطيط وسيلة لادارة الحرب كما طبقه المانيا وبريطانيا ، ثم جاءت الحرب العالمية الثانية لتأكد على اهمية هذا الموضوع (اللويزي ، ٢٠٠٢ ، ٩١) .

والخطيط 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) بأنه مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل واتخاذ الاجراءات تجاهه باختيار مجموعة من الاهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها مادية كانت (الاموال والمكائن والمكان و العدد) ام بشرية (كالموظفين والعمال والتقنيين وغير التقنيين) وكذلك مجموعة القرارات التي تواجهه سير العمل والاجراءات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ الاعمال مع وضع البرامج الازمة 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 (الملا حسن ، ٢٠٠٦ ، ٢٨-٢٨) .

وكذلك يراه (الديوه جي ، ٢٠٠٠ ، ١٥) بأنه 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 الموضوعة 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 اشارت دراسات كثيرة بان التخطيط قدم مساعدة فعالة في زيادة الارباح في المنظمة كدراسة (house thune) . اضافة الى دراسات اخرى كدراسة (estlack , krager,nalik, anssoff) 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 متكملا يرمي الى تحقيق الاهداف الموضوعة بشكل مقبول لكل من طرف المعادلة (المنتج من جهة والزبون من جهة ثانية) ومن خلال وضع تشريعات تمنع الاحتكار وتصون حقوق الزبون (عبيدات ، ٢٠٠٢ ، ١٩) . وأشار (الملا 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 لبني نشاط واضح في السوق وانه يضع المنظمة في خطوة او خطوتين متقدمة على منافسيها .
- ٤- يساعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي على تطوير الستراتيجية 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 وتسهل التعليم واداة لتسهيل المشاركة في المعلومات .
- ٦- الاشتراك في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي يساعد على المشاركة في التنفيذ وهذا عنصر ااسي للتنفيذ الفعال ل استراتيجيات التسويق المقترنة في خطة التسويق .
وحدد (طالب ، ٢٠٠٤ ، ٢٨) اهمية التخطيط التسويقي وفوائده من خلال تحديد ما يحدث عند غيابه بال نقاط الآتية :
- ١- ضياع الفرص التسويقية لضعف دقة التنبؤات البيئية والتحسن 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 التغيرات 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 السعرية لمنتجات المنظمة .
لذا كان لزاما على المنظمات ان تهتم بالخطيط 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 انشطة 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 الاحاداث غير المتوقعة يمكن ان تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة .
 - ٤- يحقق التخطيط الاستراتيجي التسويقي اجزاء فاعلة لادارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متذبذبي القرار بالتفكير بماذ سيفعل اذا ما حدثت حوادث معينة .
 - ٥- ان التخطيط الاستراتيجي التسويقي لا غنى عنه لادارة العليا لتدبر 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 تضييق 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 ذكر 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 اعمق من الفهم والادراك لكثير من جوانب العمل مما يؤدي الى اثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط ويولد لهم درجة اعلى من الالتزام ويفود بالتالي الى اضفاء قدر كبير من الواقعية .

٤- تولد حسي مشترك لدى القائمين على عملية تخطيط باهمية الفرص وضرورة تحقيق الاهداف الأساسية للمنظمة والالتزام بها والشعور باهمية التكامل في بيئة العمل .

رابعاً : متغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي

أ- **الرسالة التسويقية** : تتوضح رسالة المنظمة الهدف من وجودها والدور المحدد الذي تقوم به حالياً او الذي تزعم القيام به مستقبلاً لذا تعد عملية اعداد رسالة التسويق مرحلة مهمة واساسية في صياغة استراتيجيات التسويقية وبدونه لا تستطيع الادارة التسويقية ان تصنع فكراً ومفهوماً محدداً يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في البيئة التي تعمل فيها ، فانها ست فقد قدرتها على التركيز والتوجيه لانشطتها .

والرسالة توضح اسباب وجود الادارة التسويقية كما انها توضح الغرض الاساس لها ، وتشمل الرسالة التسويقية وصف المنتجات وتعريفها لاسواقها ومصادر دخلها . وعرفها (الحسيني ، ٢٠٠٠ ، ٧٠) الاطار الرئيسي المميز للادارة التسويقية دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها وسلعها وربانها واسواقها ، وبهدف بيان السبب الجوهرى لوجود الادارة التسويقية ووجودتها 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 والنظرية للمستقبل .

٤- الربط بين الوظيفة او المسؤوليات الاجتماعية للادارة واهداف المنظمة الرئيسة .

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 المستقبل الاستراتيجي (المغربي ، ١٩٩٩ ، ٦٢) .

اما البيئة التسويقية نعرفها (معلا ، ٢٠٠٣ ، ٣١) بكافة القوى الموجودة داخل المنظمة وفي المحيط الخارجي الذي تزاول فيه اعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية للمنظمة ومدى فاعليه الادارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق .

لذلك تعد عمليات تحليل البيئة من القواعد وال المسلمات 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 قرارت رشيدة بامكانية تطوير السلعة او دخول اسوق جديدة او التخلی 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 والنهائيات التي تسعى الادارة الى الوصول اليها من خلال الاستثمار الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة في المستقبل 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 (خمس ، ٢٠٠٤ ، ٤٢) . وقد عرف (ثابت واخرون ، ١٩٩٣ ، ١٠٨) الاهداف التسويقية بانها النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول اليها من خلال جهودها التسويقية . وحددها (الديو ه جي ، ٢٠٠٠ ، ٤١٥) ((بتساؤل عن ما يجب انجازه من خلال الانشطة التسويقية ، ويفترض ان يعبر عنها بوضوح وان تكون عبارات بسيطة واضحة مما يجعل كل فرد في المنظمة قادر على تفهمها بصورة واضحة او محاولة تحقيقها)) .

د- الاستراتيجيات التسويقية : لتوضيح مفهوم الاستراتيجيات التسويقة وانواعها لا بد لنا ان نورد مفهوم مصطلح الاستراتيجية على وفق وجهة نظر الدكتور (الديو ه 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 مستقبلاً والذي بموجبه يتم توزيع الموارد المتاحة للمنظمة .
- تعكس عملية اتخاذ القرار الخاص باختيار الفرص السوقية الملائمة التي تتطلب تخمين قوة المنظمة وضعفها قياساً 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 جيداً لتحديها وتخصيصها لغرض تنفيذ برنامجهما التسويقي وذلك باستغلال الفرص وتفادي التهديدات والمخاطر عن طريق قدرتها باستغلال مواردها وخاصة المالية والبشرية ، وان تقوم بتوزيع هذه الموارد على وحدات العمل الاكثر بيعاً 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 وغايتها وهي :

- ١- الموارد المالية ... كالتدفق النقدي ، والطاقة الائتمانية ، 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- الامكانات التقنية ... كالمنتجات مرتفعة الجودة ، المصانع منخفضة الكلف والولاء الشديد لصنع المنتجات .

المحور الثالث

قرارات الانتاج والعمليات : المفاهيم والاساسيات

اولاً : 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 وال المجالات الأخرى . اذ تعد هذه القرارات وسيلة لتحسين مستوى انتاجية العمل في المنظمة .

وتمثل قرارات الانتاج والعمليات حقلاً معرفياً ينسم بالحداثة النسبية اذا ان اهمال هذه القرارات في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بوصفها قرارات ذات طبيعة روتينية يمكن القيام بها من قبل المستويات الادارية الادنى في المنظمة يؤدي بالمنظمة الى تردي اوضاعها والابتعاد عن المنظمات المنافسة في السوق (skinner, 1969:144) .

ويرى (الربيعي ، ٢٠٠٥ ، ٢٣) ان المدراء الجيدون هم الذين يشغلون الوظائف الاساسية للادارة والتي تتمثل بالتخطيط والتخطيم والتوجيه والرقابة ويطبق مدراء العمليات هذه الوظائف في مجال قرارات الانتاج والعمليات لدعم رسالة المنظمة وفي نفس الوقت تساهمن في تنفيذ استراتيجية الشركة .

ويؤكد (عبد القادر ، ٢٠٠٦ ، ٣٤) على ان صنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالانتاج والعمليات يتم من خلال اختيار بديل الافضل من بين البدائل المتاحة وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة في النمو والبقاء والاستقرار .

واكد (سليمان ، ١٩٩٨ ، ٤٢) ان قرارات الانتاج والعمليات هي القرارت الاكثر اهمية في المنظمة وتستوجب الدراسة والتحليل قبل اتخاذها ، فضلاً عن مشاركة كافة المستويات في اعدادها لضمان تنفيذها بما يحقق الهدف المطلوب منها .

ويشير (Angell, 1999,9) ان مدير الانتاج والعمليات يتخذ العديد من القرارات ذات طبيعة هيكلية من اجل مساعدة المنظمة في تحقيق الاسبقيات التنافسية .

ويذكر (العلي ، ٢٠٠٠ ، ٦١) ان المنافسة الشديدة تتطلب من ادارة الانتاج والعمليات العمل على تقويم الانشطة والفعاليات المختلفة واتخاذ القرارات السليمة الاهداف التي تشغله موارد الانتاج والموارد الاخرى المتاحة في الاتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة وتقع ضمن مسؤولية ادارة الانتاج عمل حل المسائل المختلفة ذات الصلة بالنظام الانتاجي وايجاد البدائل الفاعلة بهدف اتخاذ قرار سليم لاختيار البديل الافضل .

ثانياً : اهمية قرارات الانتاج والعمليات

تعد وظيفة الانتاج والعمليات من الوظائف الاساسية ضمن اعمال المنظمة وهي المسؤولة عن الجزء الاكبر من الموجودات (المكان والمعدات والافراد) وتعتمد اعتماداً كبيراً على ادارة الانتاج والعمليات .

ان ادارة الانتاج والعمليات تواجه اليوم تحديات كثيرة وهذه ربما تمثل في جوانب متعددة مثل الحصول على حصة في السوق وتقديم منتجات جديدة او تصميم منتج او تحسين الجودة وزيادة الانتاجية ... وهذا يحتاج ان تواجهه هذه التحديات لبلوغ المنظمة اهدافها الرئيسية من خلال ادارة الانتاج والعمليات .

ان ادارة الانتاج والعمليات ترتكز على القرارات كباقي الوظائف الاخرى (كالمالية والتسويق والافراد ... الخ) ولكنها بالدرجة الاولى ترتكز على مسؤوليات صنع القرارات وبشكل ثانوي على الطرق والاساليب ، 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 الانتاج والعمليات في تشغيل النظم الانتاجية ، اذ ان العملية التحويلية التي تتم داخل تلك النظم تتطلب القيام بمجموعة من العمليات الانتاجية داخل النظم الفرعية لنظام الانتاج ، ولاشك ان تناول المدراء لمشاكل

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

ويؤكد (مخimer ، ١٩٩١ ، ٤٥) ان المهمة الاساسية لادارة الانتاج والعمليات تمثل في ادارة عملية التحويل الانتاجي ، وفي اداء تلك المهمة يمارس مدير الانتاج وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ولا تمام 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 ؟ - ما هي افضل بقعة ارضية لموقع العمليات ؟	تخطيط الطاقة 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 المنتوج مضبوط مع طاقة المنظمة الانتاجية ؟ - أي المستهلكين او الاعمال يجب ان تتجز حسب الاسمية ؟	تصميم المنتوج
- كيف يمكن ان تتجز الانجاز الجيد الاهداف النوعية ؟ - هل ان العمليات تتفق مع المواصفات والخصائص ؟	ادارة النوعية
- كم تحتاج من التخزين في المخازن ؟ وكيف يتم الرقابة على التخزين	الرقابة على التخزين
- اين توجد مشكلة في صيانة المعدات ؟ اي نوع من المقاييس تأخذ للرقابة ولحل هذه المشكلة ؟	الصيانة

المصدر : (خلود هادي عبود مختار الريبيعي ، 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 تتوقف عند اراء بعض الكتاب ودون تفريط باهمية التصنيفات الاخرى .

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

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

٦- قرارات التنسيق .

٧- قرارات التدريب وتطوير الأفراد .

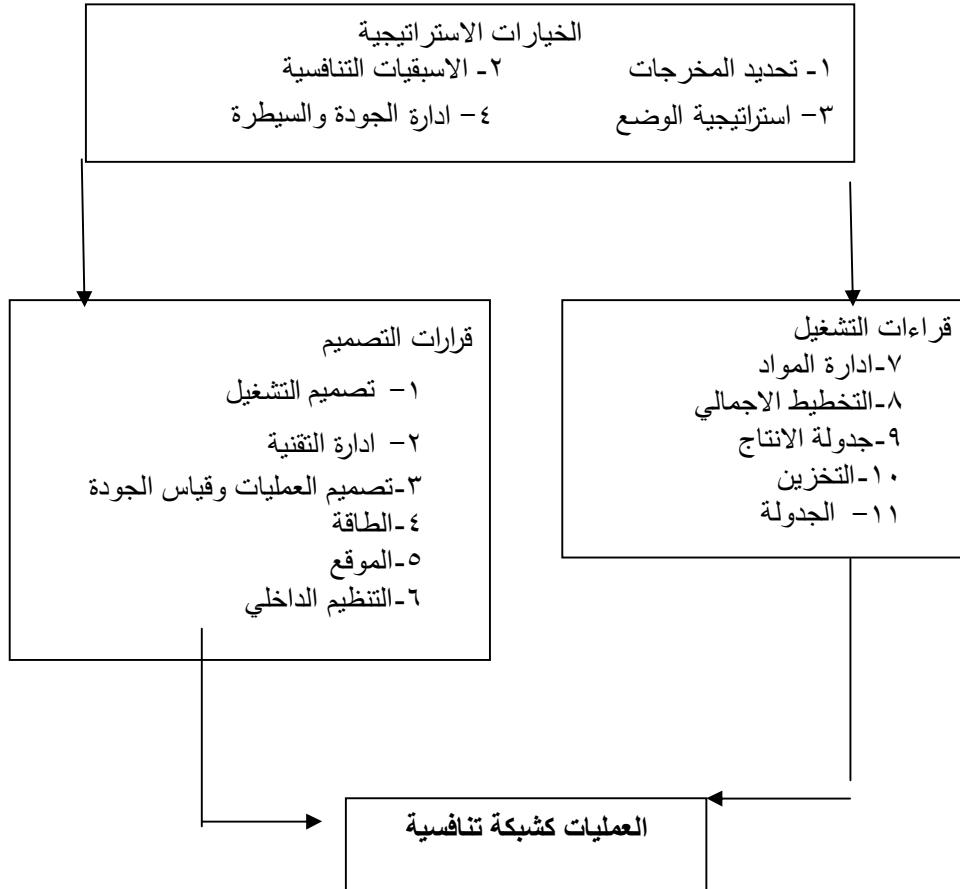
وقد اشار الى ان قرارات الانتاج والعمليات تتضمن :

١- الخيارات الاستراتيجية .

٢- قرارات التصميم .

٣- قرارات التشغيل .

اما (الريبيعي ، ٢٠٠٥ ، ٢٥) فقد اوضح تصنيف قرارات الانتاج والعمليات في الشكل (١) .



الشكل (١) تصنیف قرارات العمليات والانتاج

المصدر : خلود هادي عبود الريبيعي ، ٢٠٠٥ ، معلومات وقرارات الانتاج ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، غير منشورة ، ص ٢٥ .

المحور الرابع : وصف وتحليل بعدي البحث**اولاً : وصف بعدي البحث وتشخيصها**

١- وصف بعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتشخيصه: يشير الجدول (٣) الى ان بعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي كانت نسبة الاتفاق عليه (١٨-٣٨%) ونسبة عدم الاتفاق عليه كانت (٣١.٧٢%) ، اما نسبة الحياد كانت (١٠.١%) وقد سجل هذا البعد وسط حسابي مقداره (١٢٤.٣) وانحراف معياري قدره (٩١.١٠) ، وقد ساهم المقياس (x14) والمتمثل (على ان المنظمة توفر ما تحتاجها من مستلزمات مادية) في ايجابية هذا البعد فقد جاء بوسط حسابي قدره (٣٣.٩) وانحراف معياري مقداره (٢٧.٠٨) 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 (٢٠٠.٧) وانحراف معياري مقداره (٥٥.١٠) وكانت نسبة الاتفاق مقدارها (٦.٤%) ، اما نسبة الحياد فكانت (٤.٢%) . وجاءت المقاييس الباقيه ضمن التغييرين السابقين .

٢- وصف بعد قرارات الانتاج والعمليات وتشخيصه: من الجدول (٤) يتضح لنا ان هذا البعد (قرارات الانتاج والعمليات) كانت نسبة الاتفاق عليه مقدارها (١٥.١٤%) ونسبة عدم الاتفاق مقدارها (٨٥.٢٥%) اما نسبة الحياد كانت (٣.٢%) . وقد سجل هذا البعد وسط حسابي مقداره (٢٧.٣) وانحراف معياري (٧٠.١٠) .

والذى ساهم في ايجابية هذا البعد هو المقياس (x24) الذي نص على (ان المنظمة تستخدم سلسلة من الفحوصات والإجراءات على جودة منتجاتها بغض النظر عن التكاليف) اذ جاءت بوسط حسابي مقداره (٠٣.٨) وانحراف معياري مقداره (٧.٣٧) وكانت نسبة الاتفاق لهذا المقياس (٣.٥%) ونسبة عدم الاتفاق بلغت مقدارها (١٥%) ومعدل الحياد (٦.٣%) .

اما المقياس (x19) والمتمثل (ان المنظمة تحاول موازنة طاقاتها الانتاجية لتجنب الفائض والاختناق) فقد حقق اقل وسط مقداره (٣٣.٢) وانحراف معياري (٤٣.١) ، وكانت نسبة الاتفاق على هذا المتغير مقدارها (٤.٣%) ونسبة عدم الاتفاق مقدارها (٣٣.٤%) ، واما نسبة الحياد فكانت (٣.٢%) . وجاءت المقاييس الباقيه ضمن التغييرين السابقين .

الجدول (٣) وصف وتشخيص بعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي

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

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب

الجدول (٤) وصف وتشخيص بعد قرارات الانتاج والعمليات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفاق بشدة		اتفاق		محايد		لا اتفاق		لا اتفاق بشدة		الفقرة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١.٠١٧١٠	٣.٠٠٠٠	٣.٣	١	٣٣.٣	١٠	٣٠	٩	٢٦.٧	٨	٦.٧	٢	X15
٠.٧٦٤٨٩	٣.٠٣٣٣	-	-	٣٠	٩	٤٣.٣	١٣	٢٦.٧	٨	-	-	X16
١.٠٢٨٨٩	٣.١٠٠٠	٣.٣	١	٤٠	١٢	٢٦.٧	٨	٢٣.٣	٧	٦.٧	٢	X17
٠.٨٢٧٦٨	٣.٢٦٦٧	٦.٧	٢	٢٦.٧	٨	٥٦.٧	١٧	٦.٧	٢	٣.٣	١	X18
١.٢٨٤٧٥	٢.٧٣٣٣	٦.٧	٢	٢٦.٧	٨	٢٣.٣	٧	٢٠	٦	٢٣.٣	٧	X19
١.١١٤١٧	٣.٠٠٠٠	١٣.٣	٤	١٠	٣	٥٠	١٥	١٦.٧	٥	١٠	٣	X20
١.٢٤٥٢٢	٣.٦٠٠٠	٢٢.٣	٧	٢٢.٣	٧	٢٦.٧	٨	٢٠	٦	٦.٧	٢	X21
١.٠٣٧٢٤	٣.٠٦٦٧	٢٣.٣	٧	٢٦.٧	٨	٤٠	١٢	٦.٧	٢	٣.٣	١	X22
١.١١٢١١	٣.٥٣٣٣	٣.٣	١	٤٠	١٢	٣٠	٩	١٣.٣	٤	١٣.٣	٤	X23
٠.٩٣٧١٠	٣.٨٠٠٠	١٣.٣	٤	٤٠	١٢	٣٦.٧	١١	٦.٧	٢	٣.٣	١	X24
١.٠٩٥٤٥	٢.٨٦٦٧	٣٦.٧	١١	٢٠	٦	٣٠	٩	١٣.٣	٤	-	-	X25
١.٠٣٣٣٥	٣.٦٣٣٣	٢٠	٦	٤٠	١٢	٢٦.٧	٨	١٠	٣	٣.٣	١	X26
١.٤٤٧٩٥	٣.٢٠٠٠	٢٦.٧	٨	١٦.٧	٥	٢٣.٣	٧	١٦.٧	٥	١٦.٧	٥	X27
١.٠٤١٦٦	٣.١٣٣٣	٦.٧	٢	٣٣.٣	١٠	٣٣.٣	١٠	٢٠	٦	٦.٧	٢	X28
١.٠٧٠٥٤	٣.٢٤٧٦	١٣.١٢		٢٨.٠٣		٣٣		١٦.٢		٩.٦٥		المعدل

ثانياً : 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 بالخطيط الاستراتيجي التسويقي والبعد المعتمد المتمثل بقرارات الانتاج والعمليات . اذ توضح النتائج وعلى المستوى المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل من الخطيط الاستراتيجي التسويقي وقرارات الانتاج والعمليات بمقدار (٦٣٩٪) ، ومن هذه النسبة نستطيع الاستدلال على مقدار الارتباط الكبير بين كل من الخطيط الاستراتيجي التسويقي وقرارات الانتاج والعمليات ، حيث تشير هذه النسبة الى انه كلما اهتمت المنظمة بالخطيط الاستراتيجي التسويقي كلما ادى ذلك الى دعم قرارات الانتاج والعمليات .

الجدول (٥)**علاقة الارتباط بين بعدي البحث**

		البعد المعتمد
قرار الانتاج والعمليات	قرار 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 تأثير الخطيط الاستراتيجي التسويقي في قرارات الانتاج والعمليات ، اذ تشير معطيات الجدول (٦) الخاص بتحليل الانحدار الى قيمة معامل (R^2) بلغت (٠.٤٠٨٪) ، أي ان (٠.٤٠٨٪) من التباين في تحقيق قرارات الانتاج والعمليات مفسرة الخطيط 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 المجدولة 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 المجدولة (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	المتغير المعتمد	
المجدولة	المحسوبة	المجدولة	المحسوبة			التخطيط الاستراتيجي التسويقي
١.٣٢	*٤.٣٩٠	٠.٦٣٠	٢.٩٣٧	*١٩.٢٧٥	٢٨.١	٠.٤٠٨

$$P^* \leq 0.05$$

N=30

المحور الخامس : الاستنتاجات والمقترحات

اولاً : 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 والمتمنى بمتغيرات مجتمعة .
- ٣- تحاول المنظمة اختيار القرار الانتاجي الفاعل الذي يحقق لها افضل استخدام ممكن ل Capacities مكائنهما ، 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 ترکزت في ان المنظمة توفر ماتحتاجه من مستلزمات مادية ، كما ترکزت اجابات المبحوثين وضمن قرارات الانتاج والعمليات على ان المنظمة تستخدم سلسلة من الفحوصات والاجراءات على جودة منتجاتها بغض النظر عن التكاليف .

ثانياً : المقتراحات

بناء على ما ورد من استنتاجات توصل البحث الى عدد من المقتراحات 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 اسلوباً تنافسياً للمنظمة لذلك يجب عليها اذا رغبت في البقاء في السوق والنمو ان تجعل من التخطيط الاستراتيجي التسويقي اسلوباً مستمراً ومتزامناً مع الاعمال اليومية التي تزاولها .
- ٣- هناك العديد من القرارات الانتاجية التي تناه 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**اولا : المصادر العربية****أ- الكتب**

- ١- الديوه جي ، أبي سعيد ، المفهوم الحديث لإدارة التسويق ، ط١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، ٢٠٠٢ .
- ٢- الحسيني ، فلاح حسن عدai ، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها ... مداخلها . عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ، 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 ،الأردن ، 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 ،الأردن ، 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- شهيب ، محمد علي ، ادارة العمليات والانتاج ، ط٤ ، جامعة القاهرة ، مصر ، ١٩٩٨ .
- ١٠- مخيم ، عبد العزيز جميل ، ادارة الانتاج والعمليات ، المكتبات الكويتية ، الكويت ، ١٩٩١ .
- ١١- معلا ، ناجي توفيق ، اصول التسويق مدخل تحليلي ، ط٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، ٢٠٠٣ .

ب- الرسائل الجامعية

- ١- الخامس ، عبد الرضا فرج ، بناء الاستراتيجية التسويقية الموجهة بـالميزة التنافسية في القطاع السياحي العراقي ، اطروحة دكتوراه فلسفية 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 تقادمة المعلومات وقرارات الانتاج والعمليات ، دراسة استطلاعية لرأي عينة من المدراء في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ، اطروحة دكتوراه فلسفية في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ، غير منشورة ، ٢٠٠٥ .
- ٤- اللوس ، ثناء البير توفيق ، التخطيط التسويقي واثرها 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 ، أبي سعيد ، الاشكال المتاحة للاستراتيجيات التسويقية وتقسيم السوق ، دراسة عن الاطفال ، مجلة تنمية الرافدين .

ثانياً : المصادر الأجنبية

- 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 " , Connell 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](http://www.4arab.com/forum/showthread.php?t=8878)
- 2- [www.cpr.mexwell.syr.edu.](http://www.cpr.mexwell.syr.edu)

الملاحق
استماره استبيان (١)
م/استماره استبيان

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

استبيانة (٢)
التخطيط الاستراتيجي التسويقي

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

**استبانة (٣)
قرارات الانتاج والعمليات**

المن變ات	ت	لا بشدة	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة
١٥- تأخذ منظمتنا بنظر الاعتبار تقليل الاجزاء المستخدمة الى ادنى ما يمكن عند تصميم منتجاتها						
١٦- تهتم منظمتنا بإجراء المواتمة بين طاقات المكان المتوفرة والاحتياجات المكانية الجديدة في تصميم وتصنيع المنتج .						
١٧- يتم التصميم للمنتج وفقا لحاجات ورغبات الزبائن						
١٨- تعمل المنظمة على تحفيظ 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 الاحفاظ بالمخازن						
٢٣- تعد نسبة العيوب والتلف في منتجات المنظمة مقبولة مقارنة بالمنظمات المشابهة						
٢٤- تستخدم المنظمة سلسلة من الفحوصات والإجراءات 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 رأسماً بشرياً يساهمون 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.