

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم تجارية
تخصص: تسويق



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة
دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات بالمسيلة

تحت إشراف:

- أ.د/ حسان بوبعاية

من إعداد:

- راوية شعباني

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
رفيق سعدون	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
حسان بوبعاية	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
ربيعة بدر الدين	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم
و رسوله والمؤمنون.... »

الآية 105 من سورة التوبة.

كلمة شكر:

أولا وقبل كل شيء الشكر والحمد لله ولا محمود سواه

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف على هذا البحث:

الأستاذ الدكتور حسان بوبعاية

الذي له الفضل الكبير في إنجاز هذا البحث؛

عمال وإطارات المؤسسات محل الدراسة؛

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

إثراء ومناقشة هذا البحث؛

كل من ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا البحث.

الطالبة: راوية شعباني

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها والتي غمرتني بعطفها وحنانها
وكانت لي دائما عوناً والدتي الكريمة حفظها الله وأطال في عمرها...

إلى رمز العطاء أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة كبيراً وصغيراً.....

إلى من تميزو بالوفاء والعطاء إلى من عرفت كيف أجدهم وعلوموني ألا
أضيعهم صديقاتي وزميلات الدراسة.....

إلى كل من هم في ذاكرتي و ولا يسعني ذكرهم هنا...

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي...

راوية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	شكر وعرفان
/	إهداء
أ	فهرس المحتويات
ج	قائمة الجداول
1	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي للتسويق والقرارات الإستراتيجية	
9	تمهيد:
10	المبحث الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق
10	المطلب الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي
11	المطلب الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي
13	المطلب الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسويق
27	المبحث الثاني: ماهية القرارات الإستراتيجية
28	المطلب الأول: تعريف وأنواع القرارات الإستراتيجية
31	المطلب الثاني: أهمية القرارات الإستراتيجية
32	المطلب الثالث: خصائص القرارات الإستراتيجية
34	المبحث الثالث: علاقة التخطيط التسويقي بالقرارات الإستراتيجية
34	المطلب الأول: هيكل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقته بالتخطيط
35	المطلب الثاني: : مراحل صناعة القرار الإستراتيجي
38	المطلب الثالث: فاعلية القرار الإستراتيجي
41	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة

تمهيد:

43

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

44

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

44

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

45

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

46

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

58

المطلب الأول: تحليل بيانات الجنس والسن

58

المطلب الثاني: تحليل بيانات المستوى التعليمي والخبرة المهنية

69

المطلب الثالث: تحليل بيانات المستوى الوظيفي

60

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاول الاستبيان واختبار الفرضيات

60

المطلب الأول: تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسة

60

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

62

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث المتعلق مساهمة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية

63

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

65

خلاصة الفصل:

68

خاتمة

70

قائمة المراجع

76

قائمة الملاحق

80

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة	45
02	درجات مقياس ليكرت الخماسي	47
03	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية	49
04	قيمة معامل Crombach's Alpha	50
05	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	52
06	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	53
07	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	54
08	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	56
09	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	57
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	58
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	58
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	59
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	59
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	60
15	نتائج تحليل المحور الأول	61
16	نتائج تحليل المحور الثاني	62
17	نتائج تحليل المحور الثالث	64
18	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	65
19	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	66
20	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث	67

مختصة

مقدمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وكذلك تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء، في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات، أن تمتلك رؤية بعيدة المدى، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها الأنشطة والأعمال خاصة في مجال الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة، ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها، هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وأن عملية تحقيقها بطرق وتصرفات عملية تتطلب التسيير الإستراتيجي.

ومع الاتجاه الحالي نحو العولمة، وما يترتب عليها من زيادة ملموسة في درجة المنافسة، وتنوعها، فإنه يجب على مسيري اليوم تفهم كل من الأسواق المحلية والأسواق الأجنبية، لمواجهة منافسين مختلفين ومتنوعين، وفي الواقع أن الاتجاه المتزايد نحو العولمة، مرتبط أساسا، بدرجة كبيرة بتأثير القوى التكنولوجية على الصناعات وإعادة تشكيلها، ومن هنا يتطلب التعامل مع السوق العالمي، والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة، ظهور شكل جديد من القيادة، قادرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية بكفاءة وفعالية، ومن الضروري أن يتمكن المسيريون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية، وأن يكونوا قادرين على اختيار التوجه الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على خوض غمار المستقبل المجهول، وكذلك توفير نظرة مستقبلية للمؤسسة، ومساعدتها على تتبع التغيرات التي تحدث على مستوى كل من البيئة التسويقية الخارجية والداخلية، وذلك بقيام المسيرين الاستراتيجيين دوريا بمراجعة وتقييم الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها، وبصفة مستمرة.

اهتمام المؤسسة بالبيئة التسويقية، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، لن يكون إلا عن طريق جمع كل المعطيات والمعلومات التي تساعد على متابعة التحولات التي تحدث في هذه البيئة، وهذا ما يكشف لها حقائق، تنعكس إيجابا أو سلبا حول فعالية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، فهذه المعلومات هي الركيزة الأساسية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولهذا فإن متخذ القرار الاستراتيجي يجد نفسه في حاجة ماسة للمعلومات

الإستراتيجية، التي تسمح له باتخاذ قرارات إستراتيجية ملائمة، هذه القرارات تحتاج إلى جمع معلومات متعددة من البيئة الداخلية والخارجية، وبصفة مستمرة.

ومع محاولة انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق، وتحرير تجارتها الخارجية، من خلال فتح أسواقها للمنتجات الأجنبية واستقطاب الاستثمار الأجنبي، وفي إطار الشراكة الأوروبية متوسطة مع دول الاتحاد الأوروبي، عرفت المؤسسات الوطنية منافسة شديدة من طرف الشركات الأجنبية، ولم يعد بإمكانها الوقوف بمعزل عن التطورات السريعة لتقنيات الإنتاج والتسيير، وبالتالي توجب على كل مؤسسة أن تقوم بدراسة طموحاتها، ووضع أهدافها الحالية والمستقبلية، من خلال تخطيط إستراتيجية تمتاز بالمرونة، قصد الحفاظ على مكانتها في السوق، وحتى تحافظ على استمرارية مكانتها في السوق، ومواجهة كل أنواع المنافسة، كان لا بد لها من تأهيل إمكاناتها الإنتاجية، وانتهاج إستراتيجية مبنية على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، المالية، البشرية والمادية، بالإضافة إلى تكيف هيكلها التنظيمي مع كل المستجدات، وتحديد وتحليل العوامل التي تدخل في نمو وتطور نشاطات المؤسسة في ظل اقتصاد السوق.

1. إشكالية الدراسة:

سنحاول في هذا البحث دراسة التخطيط الإستراتيجي للتسويق ودوره في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن هنا تتجلى معالم إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو دور التخطيط الإستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وينطوي السؤال الجوهرى على عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

1- هل يوجد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تخطيط استراتيجي للتسويق واضح ورسمي ومحدد في جميع مراحله ومكوناته؟

2- هل يوجد لدى أفراد عينة الدراسة دراية بأهمية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

3- هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

II. فرضيات الدراسة:

كإجابات مؤقتة للأسئلة السابقة تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات التي نقوم من خلال هذه الدراسة على اختبار مدى صحتها وهي:

1- يوجد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تخطيط استراتيجي للتسويق واضح ورسمي ومحدد في جميع مراحله ومكوناته.

2- يوجد لدى أفراد عينة الدراسة دراية بأهمية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3- يساهم التخطيط الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

III. حدود الدراسة:

يقوم موضوع الدراسة من إطار مجموعة الحدود التالية:

1- التركيز على التخطيط الاستراتيجي للتسويق بتحديد مفهومه وخطواته وأهم عناصره.

2- التركيز على القرارات الإستراتيجية، وبيان مفهومها وعناصرها وأهم معايير ومؤشرات تقييمها.

3- التركيز على دور التخطيط الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

4- في دراسة الحالة اخترنا عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية متواجدة بالمسيلة، لإسقاط الدراسة النظرية عليها، قصد معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي للتسويق بها، ومدى مساهمته في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، في هذه المؤسسات.

IV. أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك أسباب دفعتنا للبحث في هذا الموضوع نذكر على وجه الخصوص الاسباب الموضوعية بجانب الاسباب الذاتية المرتبطة أساسا بالتخصص ومنها ما يلي:

1- أصبح التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الوقت الراهن، أكثر من ضرورة في المؤسسات الاقتصادية، لما يحققه من مزايا وأهداف، ولما له من أهمية بالغة في رفع كفاءة وفعالية هذه المؤسسات.

2- درجة التعقد والتحول المستمر للبيئة التسويقية المؤثرة على نشاط ومسار المؤسسة الاقتصادية، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

3- نظرا لوجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونوعية القرارات المتخذة في المؤسسة، وهذا من أجل الوقوف على هذه العلاقة وتبيان نوعها.

4- عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، تتطلب معلومات ذات جودة عالية من البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، ولن تكون كذلك إلا وفق نظام للتخطيط الإستراتيجي.

V. أهمية الدراسة:

1- تكمن أهمية هذه الدراسة، في ضرورة إظهار قدرة التخطيط الإستراتيجي للتسويق، على تغطية حاجات طالبي ومستعملي المعلومات والتأكيد على مساهمتها الفعالة في مساعدة متخذي القرارات الإستراتيجية على اتخاذ القرار الأنسب لتحقيق التميز، وكذا مواجهة التغيرات البيئية المستمرة، والتطورات التكنولوجية السريعة في المؤسسة الاقتصادية، والتي تؤثر على عملها.

2- كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال وضع البيئة التسويقية التنافسية، الذي تعمل في ظله المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك نتيجة انفتاح السوق الجزائري، على الاستثمارات الأجنبية، مما سينعكس بشكل كبير على الوضع التنافسي لهذه المؤسسات، أكثر مما هو عليه في الوقت الراهن، فضلا عن اعتبار المؤسسات الاقتصادية أكثر المؤسسات اهتماما في مجال توفير نظم للتخطيط الاستراتيجي للتسويق، وذلك من خلال امتلاكها للمقومات والمتطلبات اللازمة لذلك.

3- يعد هذا البحث مساهمة علمية في تحديد دور التخطيط الإستراتيجي للتسويق في حصول المؤسسة على مركز تنافسي جيد، وتحليل مدى مساهمته ظم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية لهذه المؤسسات.

4- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للتسويق في المؤسسات الجزائرية، وإبراز أهمية القرارات الإستراتيجية في حل المشكلات، التي تتعرض لها هذه المؤسسات.

5- يستمد هذا البحث أهميته كذلك، من أهمية التخطيط الإستراتيجي، والتسهيلات التي يوفرها للوصول إلى القرارات الإستراتيجية الصحيحة والفعالة.

6- لفت انتباه المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى وجود أساليب علمية، لمعالجة مشكلة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقليل حالة عدم التأكد البيئي.

VI. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى الإجابة عن سؤال الإشكالية، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق وأهميته وكذا مراحلها، وكذا التعريف بالقرارات الإستراتيجية وأهميتها وعمليات صنعها.

وتهدف في جانبها التطبيقي إلى محاولة معرفة دور ومساهمة التخطيط الإستراتيجي للتسويق، في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقياس مدى جودة هذا التخطيط في هذه المؤسسات، ومحاولة في الأخير تقديم اقتراحات للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لمساعدتها على استخدام مخرجات التخطيط الإستراتيجي للتسويق من أجل ترشيد قراراتها وتحقيق التفوق التنافسي.

VII. المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

من أجل معالجة موضوع الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه مناسباً وموافقاً للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة، فالمنهج الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسباً لتقرير الحقائق، والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل واقع التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إطار دراسة الحالة والمتعلقة بموضوع الدراسة، ونظراً لما يتميز به أسلوب دراسة الحالة، من القدرة على إتاحة المجال بشكل أفضل أمام الباحث لاستعراض كافة جوانب الموضوع، ودراستها على أرض الواقع العملي، حتى تتمكن من الوصول إلى أحكام عامة عن طريق تصميم نتائج وأحكام خاصة بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تنشط في قطاعات إنتاجية مختلفة.

أما بخصوص الأدوات المستخدمة في هذا البحث فهي:

- **المسح المكتبي:** وذلك من أجل تكوين القاعدة النظرية لموضوع البحث، واعتمدنا في ذلك على عدة مراجع تراوحت بين الكتب باللغة العربية والأجنبية، ومذكرات التخرج،

والمؤتمرات والملتقيات والبحوث المنشورة، وكذا التقارير والمواقع على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

- أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي تتمثل في الاستبيان واستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي موضحة في الفصل التطبيقي.

هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيمه إلى مقدمة وخاتمة بالإضافة إلى جانبين أحدهما نظري؛ ممثل في الفصل الأول والآخر تطبيقي ممثل في الفصل الثاني وذلك في ضوء فرضيات وأهداف البحث.

خصص الفصل الأول الجانب النظري من الدراسة حيث قسم إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق حيث تطرق إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأهميته، وكذا مراحل وأدوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وإحتوى المبحث الثاني على ماهية القرارات الاستراتيجية تعريفها وأنواعها وأهميتها بالإضافة لخصائص هذا النوع من القرارات، وعالج المبحث الثالث علاقة القرارات الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق حيث خصص لهيكل صناعة القرارات الاستراتيجية وكذا مراحل صنعها بالإضافة إلى علاقة التخطيط التسويقي بفاعلية القرار الاستراتيجي.

وتتناول الفصل الثاني الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة وقسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة في حين تطرق الثاني لتحليل خصائص عينة الدراسة، وتناول الثالث تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي احتوت نتائج الدراسة والاقتراحات والتوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول:
مفاهيم أساسية
حول التخطيط الاستراتيجي
للتسويق والقرارات
الإستراتيجية

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي للتسويق والقرارات الإستراتيجية

تمهيد:

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تعمل فيها، وبين منافسيها الحاليين والمحتملين وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، ولديها قناعة بأنها هي الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعزيز الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وبما يحقق رضا عملائها بصورة تجعلهم يتحدثون عن المؤسسة ويدافعون عنها كأنهم شركائها.

فمدير اليوم يجب عليه إدارة المؤسسة إستراتيجياً، فلم يعد في مقدوره اتخاذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية، أو مجرد استقراء للأحداث الجارية، بدلاً من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية، ووضع السياسات وتصميم الإستراتيجية، كذلك فإنه يجب أن يتجاوز حدود الخبرة الوظيفية المتخصصة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل وغيرها، ليتمكن من رؤية الصورة العامة للمؤسسة.

ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق من ناحية أصوله وأساسه العلمية موضحاً كل من مفهومه وأهميته ومستوياته بالإضافة إلى مراحل الأساسيات وكذا التعريف بالقرارات الإستراتيجية وأهميتها وخصائصها، وعلاقة التخطيط التسويقي بالقرارات الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق

التخطيط الاستراتيجي للتسويق يلعب دوراً هاماً في مساعدة المؤسسة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة باستمرار، بالتعرف على الفرص التسويقية المتاحة، والاستفادة منها قدر الإمكان، وكذلك التعرف على التهديدات التسويقية التي تواجه المؤسسة والسعي للتغلب عليها.

المطلب الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي

عرف التخطيط الاستراتيجي بطرق عديدة ومختلفة، ويعود السبب في ذلك إلى مفهوم المستقبل، ومستوى إدراك الإدارة لأهميته، بالإضافة إلى الوسائل المستخدمة في مواجهة هذا المستقبل، فهي تختلف من باحث إلى آخر.

فقد عُرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: العملية التي يتصور المخططون مستقبل المؤسسة، ويضعون الإجراءات، والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل. وتُوفّر هذه الرؤية المستقبلية للمؤسسة كلاً من الاتجاه الذي يجب أن تتحرك فيه، والطاقة لبدء هذا التحرك. وعملية التصور تلك أكثر من محاولة توقع المستقبل، والاستعداد وفقاً لذلك. إنها تتضمن الإيمان بأن صورة المستقبل، وسماته يمكن التأثير عليها وتغييرها بما نفعله الآن. (أحمد الزنفلي، 2013، ص 46)

كما أنه العملية التي تقوم بها المؤسسة لتحديد مستقبلها، وصياغة خارطة الطريق لتوجيهها من وضعها الحالي إلى رؤيتها للمستقبل. (Ricondo & Associates، 2009، p06) وهو كذلك الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة، بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة، والفرص المتاحة بالرؤية، والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط القوة ونقاط الضعف) داخل المؤسسة. (علي محمد حسن بني مصطفى، 2017، ص 34 - 35)

وعرف على أنه: عملية منهجية تتفق المؤسسة من خلالها على الأولويات الضرورية لرسالتها، والقادرة على الاستجابة للبيئة، ويواجه التخطيط الاستراتيجي مسألة الحصول على الموارد، وتوظيفها لإنجاز هذه الأولويات. (مايكل أليسون، جود كاي، ترجمة: مروان الحموي، 2007، ص 33)

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية متواصلة ونظامية يتصور من خلالها المخططون المستقبل البعيد للمؤسسة وتطورها، ويضعون الإجراءات، والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، ويحددون الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه؛ أي الإعداد للمستقبل البعيد للمؤسسة من خلال وضع إستراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف، والغايات المنشودة التي تمت صياغتها، بالموارد المخصصة، والفرص المتاحة، وبالرؤية والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي الخارجي (الفرص والتهديدات) والتحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف) داخل المؤسسة. (مخاش ابتسام، 2023، ص 07)

كما يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي للتسويق أنه: أداة إدارية لتفاعل المنظمة ونظامها التسويقي مع البيئة التسويقية وتحديد مهمة المنظمة وأغراضها أساساً للتخطيط الاستراتيجي، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق على تحليل كل من: البيئة التسويقية الخارجية للتعرف على فرص والتهديدات بها، والبيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على أوجه القوة والضعف بها (صباغ رفيقة، لزرق محمد، مارس 2017، ص 178)

مما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية مستمرة ومنهجية تهدف إلى وضع رؤية واضحة للأنشطة التسويقية للمؤسسة، من خلال تحليل السوق والمنافسين والعملاء، وتحديد الأهداف التسويقية وفقاً لموارد المؤسسة وقدراتها، ثم تصميم وتنفيذ استراتيجيات فعالة تضمن تحقيق النمو والاستدامة في بيئة تنافسية متغيرة.

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو عملية حيوية تهدف إلى تحديد الأهداف التسويقية طويلة الأجل، وتوجيه الموارد لتحقيق ميزة تنافسية في السوق، وتتجلى أهميته في عدة جوانب نذكر منها:

1- توجيه المنظمة نحو أهداف واضحة: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، مما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة ومشاركة.

(<http://www.books.pinsr.ps/book>)

2- تحقيق ميزة تنافسية: يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية واستغلال الفرص المتاحة، مما يعزز قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق. (<http://www.univ-chlef.dz/FSECSG/wp-content/uploads/2022/05>)

3- تحسين تخصيص الموارد: يساعد في توزيع الموارد المالية والبشرية بشكل أكثر كفاءة، مما يزيد من فعالية الأنشطة التسويقية. (<http://www.dspace.univ-ourglad.dz/>)

4- تعزيز جودة الأداء المؤسسي: يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال وضع استراتيجيات تسويقية فعّالة تتماشى مع أهدافها.

5- الاستجابة للتغيرات السوقية: يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق واتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على تحليل دقيق للبيئة التسويقية.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأنظمة المجتمعية على نطاق واسع، فمعظم المشاكل العامة التي نواجهها هذه الأيام تتجاوز حدود أي مؤسسة، ويمكن لهذه الأخيرة المساهمة في تحسين أداء هذه الأنظمة؛ إذ يجب على الجميع القيام بذلك بالشراكة مع الآخرين مع مراعاة الأنظمة الأخرى، وعليه يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على مراعاة البيئة الأوسع نطاقا ومساعدتها على إيجاد أفضل السبل للشراكة مع المؤسسات الأخرى حتى تتمكن من إنشاء بيئة أفضل بشكل مشترك.

في حين يشير بدر البلوشي إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد ضرورة لأنه يؤدي إلى الفعالية، ومن أهم مزاياه: (بدر البلوشي، 2017، ص 49-50)

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة الأحداث مستقبلا، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المؤسسة وبقاءها.

2- التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع المؤسسات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة.

3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية: أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة، ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسويق

التخطيط الاستراتيجي عملية متعددة الخطوات حيث يجرى إعداد التخطيط الاستراتيجي وفق خطوات ومراحل متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها، وتتميز هذه الخطوات بالجودة، والاستمرارية، كما أنها مترابطة ومتكاملة.

أولاً- مرحلة التحليل البيئي: أطلق عليه بعض الباحثين مسمى التحليل الاستراتيجي، ويعرف بعضهم التحليل البيئي على أنه عملية مراقبة، وتقييم، وجمع المعلومات من بيئتي المؤسسة الخارجية والداخلية، وتقديمها إلى متخذي القرارات في المؤسسة بهدف الكشف عن الفرص والتهديدات الرئيسية التي تواجه المؤسسة للتمكن من صياغة الاستراتيجيات لاستثمار الفرص، وتقادي التهديدات.

وفهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المختلفة، وأن أفضل السبل للاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المختلفة، كذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثرها إلى أدنى حد ممكن. (سيد محمد جاد الرب، 2016، ص 204-205)

1- تحليل البيئة الخارجية:

أ- تعريف تحليل البيئة الخارجية: تمثل البيئة الخارجية جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرارات. (فاضل القيسي، علي الطائي، 2014، ص 130-131)

ويتضمن تحليل البيئة الخارجية البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص، وما قد تحمله من تهديدات، حيث تستعد المؤسسة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة.

ب. أهمية تحليل البيئة الخارجية: تتجلى الفوائد المتأتية من تحليل البيئة الخارجية فيما يلي: (مجيد الكرخي، 2014، ص 159-160)

- الوقوف على آثار المتغيرات الخارجية على المؤسسة وتشخيص العوامل المسيرة لها واتجاهاتها؛

- تحديد التهديدات والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة خلال الفترة القادمة، والتي ينبغي عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى أصغر مستوى ممكن؛

- تحديد الفرص، وكيف تستطيع المؤسسة تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها من هذه الفرص؛

- كشف الخيارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة اتخاذها في الأمد القصير، والأمد الطويل؛

- الوقوف على عدد الإجراءات المستقبلية التي تتخذها الحكومة سواء الاقتصادية أو التشريعية أو الاجتماعية التي تؤثر على مسيرة المؤسسة؛

- المساعدة على وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعديلها في ضوء النتائج المستخلصة؛

- المساعدة في وضع الخطة التنفيذية والبرامج المكونة لها.

ج- مكونات تحليل البيئة الخارجية: تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات الفرص والتهديدات وهي تقع خارج حدود التنظيم، وليست تحت سيطرة، ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهي:

- البيئة العامة: هي تلك العوامل الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة، والطويلة منها، وتؤثر على كل من المؤسسات بنسب متفاوتة، وتشمل البيئة العامة.

✓ العوامل الاقتصادية: هي عوامل ناجمة من طبيعة النظام الاقتصادي، ويتفاوت تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، وتتضمن هذه العوامل جملة من المتغيرات منها: مستوى الدخل، السياسات المالية والنقدية للدولة، دورة الأعمال، وميزان المدفوعات.

✓ العوامل التكنولوجية: وهي عوامل تبرز مدى تأثير التكنولوجيا الجديدة على عمليات المؤسسة، وتعد التكنولوجيا من العوامل الرئيسة في ميدان المنافسة، وتعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار. (مجيد الكرخي، 2014، ص 60)

✓ **العوامل الثقافية والاجتماعية:** تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية إما إيجاباً أو سلباً في شكل فرص وتهديدات، فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة أو الخدمة، وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع، وتعتبر التغيرات الديموغرافية مهمة، ويمكن استخدامها كمؤشر أساسي في بعض الحالات، مثل الرعاية الصحية والتعليم، ومع ذلك فإن الحالات الحرجة الأخرى مثل القيم الاجتماعية، الثقافية والمعتقدات التي تعتبر وسطاً للتغيرات في سلوك المستهلك يصعب التنبؤ بها وقد تكون عرضة لمزيد من التغيرات الدراماتيكية. (Graeme Drummond, John Ensor, 2001, p 23)

✓ **العوامل السياسية:** وتمثل مختلف التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المؤسسة، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات بطرق، وأساليب مختلفة تتمثل في: التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، درجة الاستقرار السياسي وأثره على التنبؤ بالأعمال الخاصة بالمنطقة مستقبلاً، نمط السلطة السياسي. (مجيد الكرخي ، 2014، ص 60)

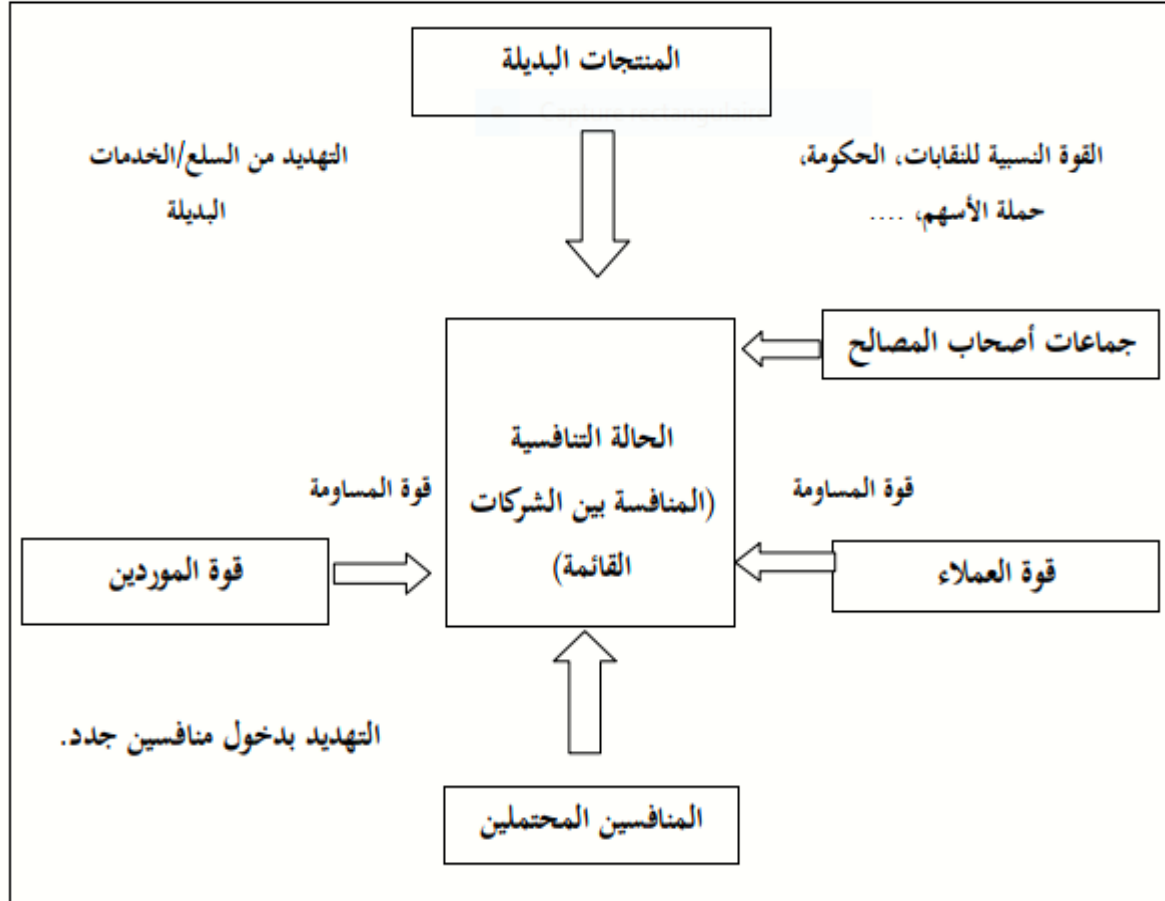
✓ **العوامل التشريعية:** وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات المؤسسة من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدول، مثل: قوانين العمل، قوانين التأمينات، القوانين والتشريعات التي تحكم أعمال المؤسسة. (خالد محمد بني حمدان، 2009، ص 94)

- **البيئة الخاصة:** وتمثل مختلف العناصر ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية. وتشير هذه البيئة إلى بيئة الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة ومنافسيها، ويمكن تعريف الصناعة بأنها مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات قريبة ومنشأة نوعاً ما، إن البدائل القريبة هي منتجات أو خدمات تشبع الحاجات الأساسية نفسها للمستهلك. إن المهمة التي تواجه المدراء هي تحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة لغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة. لقد أوجد Porter بنية تساعد المدراء على هذا التحليل عرفت بموديل القوى الخمسة الحاجات الأساسية نفسها للمستهلك. إن المهمة التي تواجه

المدرء هي تحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة لغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة. (فاضل القيسي، علي الطائي ، 2014 ، ص132)

ويمكن تلخيص هذه القوى وفق الشكل التالي:

شكل رقم (01) نموذج القوى لـ Porter المعدل



المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص40

من خلال الشكل رقم 01 يمكن توضيح مختلف القوى التي تتصدى لها المؤسسة أثناء نشاطها في قطاع معين كما يلي:

✓ **التهديد من دخول منافسين جدد:** يجلب دخول المنافسين الجدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة للحصول على حصة جيّدة في السوق، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة. وإن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للشركات القائمة حاليا، وبالتالي فإن ذلك لن يؤثر على زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية فحسب؛ بل سيؤثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام

دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل المتوقعة المنافسين الحاليين إزاء المنافسين الجدد من جهة أخرى، فإذا كانت العوائق عالية فإن المنافسين الجدد يتوقعون بأن المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، أما إذا كانت العوائق بسيطة فقد يتمكن المنافسون الجدد من الدخول في الصناعة وتحقيق نجاح في أعمالهم، وزيادة في حصتهم السوقية، وتحقيق الأرباح لشركاتهم. (زكريا مطلق الدوري، 2020، ص 105)

✓ **المنافسة بين الشركات القائمة:** يعرف المتنافسون بأنهم المؤسسات التي تتنافس على نفس الموارد، ومن الأمثلة على ذلك تنافس المؤسسات على العملاء لشراء منتجاتها، وبالتالي الحصول على أكبر عائد. والتنافس بين المؤسسات القائمة يعتبر أهم العناصر المؤثرة في التنافس بين مؤسسات الصناعة الواحدة. وإذا كانت المنافسة بين المؤسسات القائمة ضعيفة فإن فرصها في رفع الأسعار وتحقيق أرباح عالية تكون كبيرة، والعكس صحيح، فإذا كانت المنافسة شديدة فقد يترتب على ذلك حرب الأسعار. (منصور إسماعيل العريقي، 2011، ص 77)

✓ **تهديد المنتجات البديلة:** ويقصد هنا بالمنتجات البديلة المنتجات التي تكون من نفس الصناعة أو القطاع السوقي، والتي تشبع نفس الحاجة لدى المستهلك في السوق المستهدفة أو تقوم بنفس الوظيفة ولكن بطرق وآليات مختلفة، وليست مجرد علامات تجارية متنافسة من الخدمة والسلعة. (الهام فخري طميلة، 2013، ص 64-65)، وإن عملية ظهور منتجات جديدة قد يكون تهديدا للمؤسسات التي تنتج منتجات شبيهة حيث أدى التطور في الاتصالات والإنترنت إلى ظهور منتجات جديدة مثل: التعليم الإلكتروني والبنوك الإلكترونية وغيرها مما أثر على كثير من المؤسسات التي لم تستخدم هذه التقنيات الجديدة وأدى إلى ضياعها أو ضعفها. (خضر مصباح الطيطي، 2011، ص 33)

✓ **القوة التفاوضية للمشتري:** القوة التفاوضية للمشتري هي القوة النهائية وهي ببساطة قدرة المستهلكين على الضغط على المؤسسات لخفض الأسعار أو تغيير منتجاتها أو تحسين خدمة العملاء. يمكن للمؤسسات اتخاذ عدد من الإجراءات لتقليل قوة المشتري، ويؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على خفض الأسعار، والمساومة للحصول على جودة أعلى أو خدمات أكثر، ولعب المنافسين ضد بعضهم البعض. (مخناش ابتسام، 2024، ص 25)

✓ **القوة التفاوضية للموردين:** الموردون هم المنظمات والأفراد الذين يمدون المنتجين بالموارد التي يحتاجونها لإنتاج سلع وخدمات معينة، وهناك طرق عدة يستطيع الموردون من خلالها التأثير في الأرباح المحتملة لصناعة معينة أهمها زيادة أسعار السلع والخدمات التي يقدموها لهذه الصناعة، أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدموها للصناعة. وبشكل عام فإن الموردون يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة التي يتعاملون معها دفعها ثمنا للموارد والخدمات المقدمة لها، أو تخفيض جودة تلك السلع والخدمات، ومن ثم تخفيض ربحية المؤسسة، وهناك حالات عدة يكون فيها الموردون في وضع قوي وهي: (منصور إسماعيل العريقي، 2011، ص 80)

- وجود عدد قليل ومحدود من الموردين؛
- أهمية المواد والخدمات للمؤسسة المشتريّة؛
- عدم وجود منتجات بديلة لما يقدمه الموردون من مواد مع أهمية هذه المواد للمؤسسة؛
- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر.

✓ **القوة النسبية لأصحاب المصالح:** وهم الأطراف التي ممكن أن تؤثر أو تتأثر بالمؤسسة مثال المساهمين، العمال، إجمالي الدائنين، العملاء والموردين، لأن المساهمين ليس هم المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية يتوجب على المنظمات الاقتصادية معرفة رغبات واحتياجات مختلف أصحاب المصالح، والسعي لإشباعها وكذا أخذها بعين الاعتبار عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الاقتصادية تواجه صعوبات عديدة في إشباع مطالب كل أصحاب المصالح، لأنها في كثير من الأحيان تكون متضاربة فيما بينها، لذلك فإن على المؤسسة تحديد سلم أولويات لهؤلاء الأطراف. (أحمد ظاهر أحمد، 2017، ص 103)

2- تحليل البيئة الداخلية:

أ - **تعريف تحليل البيئة الداخلية:** يقصد بالبيئة الداخلية للمؤسسة كل القوى التي تعمل داخل المؤسسة نفسها وتشمل البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأشكاله المتعددة، وثقافة المؤسسة، وموارد المؤسسة التي تضم الإنتاج، التسويق، المالية، البحث والتطوير، والموارد البشرية، ونظم المعلومات (منصور إسماعيل العريقي، 2011، ص 94)

ويتجسد تحليل البيئة الداخلية بتحليل نقاط القوة والضعف حيث تمثل نقاط القوة الموارد أو الأصول الداخلية التي تمكن المؤسسة من استثمار الفرص الخارجية، في حين تمثل نقاط الضعف القصور الداخلي الذي يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها (محمد سيد جاد الرب، 2016، ص 208)

ب- أهمية تحليل البيئة الداخلية: تأتي قيمة تحليل البيئة الداخلية من كونها تحقق للمؤسسة ما يلي: (علي محمد حسين بني مصطفى، 2017، ص 51)

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة ونقاط الضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، بما يساعد على زيادة الفعالية الإستراتيجية المختارة أو التحليل الجيد للحالة المعنية.

ج- مكونات تحليل البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من متغيرات داخل المؤسسة نفسها، وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتشمل البيئة الداخلية كل من: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد. (السعيد إبراهيم مبروك، 2012، ص 114-115)

✓ **الهيكل التنظيمي** يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، فهو يحدد المسؤوليات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن الهيكل التنظيمي هو أداة تمكن الموظفين من أداء مهام محددة، وتحدد كيف يمكن أن تكون هذه المهام مرتبطة معاً، وبطريقة تحقق زيادة الفاعلية والكفاءة والابتكار والاستجابة للعملاء، والتكامل بين جهود الموظفين في جميع المستويات لتحقيق ميزة تنافسية. (طلال الجاوي، سكة السلطاني، 2016، ص 29)

✓ **الثقافة التنظيمية** تعبر عن نظام للمعتقدات والقيم المشتركة والذي يتم تطويره داخل المؤسسة ويرشد سلوك أعضائها، وأحيانا يسمى هذا النظام بثقافة المؤسسة. وتساهم الثقافة بفعالية في تحقيق الأداء في كثير من المنظمات الناجحة في الأجل الطويل، كما أنها تعكس الأداء الماضي للمؤسسة في إطار ثقافة ومعتقدات وقيم أصحاب المؤسسة، وتساهم أيضا في التحديد الدقيق لرؤية المؤسسة (سيد محمد جاد الرب، 2016، ص 67).

✓ **الموارد:** وهي تمثل جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوليد المخرجات (ثامر البكري، 2008، ص 85)، كما تمثل كافة الموجودات والقدرات المميزة والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة، والتي يتم السيطرة عليها لتطوير، وتنفيذ الإستراتيجية وتتمثل الموارد الأساسية للمؤسسة في: (ثامر البكري، 2008، ص 107، ص 108)

- **الموارد الملموسة:** وهي تلك الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة والتي تستخدمها المؤسسة باتجاه خلق قيمة للمستهلك. وتشتمل هذه الموارد المادية على:

- **المالية:** وتتمثل بالنقد الممتلك لديها، والحسابات المدينة وما يرتبط بقدرتها على توليد النقد.

- **المادية:** وتشمل أبنية المؤسسة، الماكينات، المعدات والتي من شأنها أن تقرب المؤسسة من المستهلك

- **التنظيمية:** عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، تطوير العاملين، أنظمة التقييم، وأنظمة التقييم، وأنظمة المكافآت.

- **التكنولوجيا:** تتمثل بعمليات الابتكار في المنتجات، القدرة على التقليد والاستنساخ، أسرار المهنة، براءات الاختراع...

- **الموارد غير الملموسة:** تعد من الموارد التنافسية الصعبة، وسواء كان ذلك للمدراء أو المالكين للمؤسسة. وتتمثل هذه الموارد بالخبرة المتراكمة والتجارب التي تحصل في المؤسسة كسياسات أو أعمال أو ممارسات مختلفة في القرارات الإستراتيجية المتخذة على مدار الوقت التي عملت بها المؤسسة وإدارتها. وعموما يمكن تأشيرها بالآتي:

- **الموارد البشرية:** وهي القدرات والخبرات الموجودة لدى العاملين والفاعلية التي يعملون بها كفريق عمل موحد وما يمتلكونه من مهارات.

- **الإبداع:** الخبرات العلمية والفنية والأفكار التي يتم التعامل بها في المؤسسة وبمختلف المستويات.

- **السمعة (الشهرة):** وهي ما تمتلكه المؤسسة من سمعة ومكانة في ذهنية الأطراف الأخرى سواء كانوا مستهلكين أو وسطاء لجودة المنتج المقدم والعلامة التجارية التي تحملها منتجات المؤسسة. فضلا عن اعتبار ثقافة المؤسسة كسمعة وميزة تنافسية تدعم موقفها التنافسي تجاه الآخرين، وعليه فالتحليل الاستراتيجي يقوم على تحليل كل من البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص الممكن استثمارها ومواجهة التهديدات التي يمكن أن تعيق عمل المؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة للوصول إلى نقاط القوة والضعف بما يضمن زيادة فعالية الإستراتيجية التي تم وضعها وذلك من خلال تعزيز قدرتها على استغلال تلك الفرص.

ثانيا - صياغة الإستراتيجية: وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد، لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة، وتحد من نقاط الضعف، بأسلوب ايجابي وفعال (علاء الدين ناطورية، 2009، ص 153)، وتعد صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من التحليل البيئي للمؤسسة إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعوا القرارات المختلفة، وهي عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موائمة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات في المؤسسة. (سعد ربحان المحمدي، 2019، ص 12-13)

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية وخططها الإستراتيجية، وسياساتها، وتحديد البدائل الإستراتيجية.

1- رؤية ورسالة المؤسسة:

أ- **الرؤية المستقبلية للمؤسسة:** تعتبر الرؤية العنصر الأول في التخطيط الاستراتيجي والأساس إلى هذه العملية، فهي عبارة عن تصورات واضحة ومتوازنة معبرة عن تصور القيادة الأمامية للمؤسسة وطموحها، لما سيكون عليه الحال وما ينبغي أن يكون عليه، أي أن المؤسسة تقوم بتطوير وصف لما تبدو عليه بمجرد تنفيذ استراتيجياتها بنجاح وتحقيق إمكاناتها الكاملة، هذا الوصف هو رؤية المؤسسة للنجاح (سلمان زيدان، 2017، ص 43)

ب- رسالة (مهمة) المؤسسة: يصف بيان المهمة الفعال الغرض الأساسي والفريد للمؤسسة. يشير جزء مهم من هذا الوصف إلى مدى تميز المؤسسة في نطاق عملياتها وعروض منتجاتها أو خدماتها، وهكذا، بعبارات بسيطة لكنها قوية، يعلن بيان المهمة غرض المؤسسة. ويشير هذا الإعلان إلى ما تنوي المؤسسة تحقيقه ويحدد السوق (الأسواق) التي تنوي العمل فيها، ويعكس المقدمات الفلسفية التي من شأنها توجيه الإجراءات.

تهدف بيانات المهمة أيضًا إلى تخصيص موارد المؤسسة المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المؤسسة، وتضع أساسًا جيدًا لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد. (مخناش ابتسام، 2024، ص 29-30)

2- الأهداف الإستراتيجية: تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل من خلال قيامها بأنشطتها، ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المؤسسة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين...، ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها، وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمؤسسة كالأهداف القصيرة الأجل.

وتبرز أهمية وضع الأهداف من خلال اعتبارها من أهم عناصر التخطيط إذ بدونها لا يستطيع المدير القيام بوظيفته التخطيطية، كما تعد مرشدا لاتخاذ القرارات فهي مرتبطة بها ومستمدة منها، وتساعد في تحديد مراكز المسؤولية بالنسبة لكل إدارة أو قسم أو فرد يسهم في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنطقة وعلاقتها ببيئتها (بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق، وبين الإدارات المتعددة بالمؤسسة)، وتساهم في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء وغالبا تقييم كفاءة الإدارة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999، ص 94-95)

3- السياسات، الخطط الإستراتيجية والبدائل الإستراتيجية:

أ- السياسات: وهي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف (السعيد إبراهيم مبروك، 2012، ص 128)

ب- الخطط الإستراتيجية: الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها، وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها، فالخطة قصيرة المدى توضع لانجاز هدف قصير

المدى، بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لانجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى. فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف. (سلمان زيدان، 2017، ص 42)

ج- البدائل الإستراتيجية: تعني احتمالات التحرك التي يمكن أن تتوافر أمام المؤسسة، وهي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمؤسسة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة ، إن توليد البدائل الإستراتيجية يساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال استثمار الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية (عبد مرزوك الجناحي، 2019، ص 180) وفيما يلي أهم البدائل لكل مستوى.

- البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: وتتخذ الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة واحدة من ثلاثة أشكال وهي: استراتيجيات النمو، الاستقرار، والانكماش. ولكل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات السابقة عدة أشكال: (مدحت محمد أبو النصر، 2015، ص 132-135)

إستراتيجيات النمو: هي تلك الإستراتيجيات البديلة التي تختار الإدارة إحداها أو بعضها عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائد المالية، ومن أهم استراتيجيات النمو: النمو الذاتي، التوسع المرحلي، الشراء أو الدمج لشركات أخرى تعمل في نفس النشاط أو أنشطة أخرى، التكامل الرأسي، التكامل الأفقي أو التنويع، تكوين مشروع مشترك بالدخول مع شريك أو أكثر.

إستراتيجيات الاستقرار: هي تلك التي تختار الإدارة إحداها أو بعضها عندما تنتهي مرحلة النمو أو تحتاجها المؤسسة للحفاظ على استمراريتها في السوق دون استهداف نمو، وتنوع استراتيجيات الاستقرار فتشمل: إستراتيجية التنويع، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمرکز، وإستراتيجية الإنعاش.

إستراتيجية الانكماش: وهي تلك الاستراتيجيات التي تختار الإدارة احدها عندما تفشل استراتيجيات الاستقرار في معالجة ظروف الركود أو الفشل المالي والحفاظ على استقرار حجم نشاط المؤسسة وحصتها السوقية أو إيراداتها وربحياتها، وتشمل استراتيجيات الانكماش:

إستراتيجية الانقباض، إستراتيجية الخلع (حذف المؤسسة أحد أنشطتها نهائياً)، إستراتيجية التصفية، إستراتيجية البيع وغيرها.

يتضح أن عملية المفاضلة والاختيار بين الإستراتيجيات السابقة، يكون على ضوء تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. وما يعد إستراتيجية مناسبة في فترة معينة قد لا يكون كذلك في فترة لاحقة، طالما تعيش مؤسساتنا في بيئة سريعة التغير

- **البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وتضم (ابتسام مخناش، 2015 ، ص 54)

- **استراتيجيات نماذج المحفظة:** وتضم إستراتيجية مصفوفة الحصة/ النمو، مصفوفة الإشارات الضوئية، إستراتيجية مصفوفة هوفر.

استراتيجيات بورتر التنافسية: قدم بورتر ثلاث استراتيجيات لمواجهة الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه الإستراتيجيات هي: إستراتيجية قيادة التكلفة إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

- **البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** ومن أهم النماذج التي تحدد الخيار الإستراتيجي المناسب على المستوى الوظيفي هو نموذج دورة حياة المنتج حيث يحدد الإستراتيجية الوظيفية التي تناسب كل مرحلة من المراحل (تقديم، النمو، النضوج، التدهور) ويبين الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وكذا استراتيجيات التمويل واستراتيجيات العمليات والإنتاج. ومن النماذج التي تحدد بعض الإستراتيجيات الوظيفية هو نموذج مصفوفة **whee/wright &hays** لاستراتيجيات الدخول والخروج ويحدد أربع إستراتيجيات على مستوى الأعمال والمستوى الوظيفي وهي: إستراتيجية المبتكر، إستراتيجية المرن، إستراتيجية المتخبط وإستراتيجية البحث عن الحجم النمطي العالي.

ثالثاً- مرحلة تطبيق الإستراتيجية: هذه المرحلة عبارة عن تخطيط لوضع الإستراتيجية التي تمت صياغتها موضع التنفيذ، والواقع أن تنفيذ الإستراتيجية يسير جنباً لجنب مع صياغة الإستراتيجية، علاقتها معا وثيقة، فتنفيذ الإستراتيجية لا يقل أهمية عن صياغة الإستراتيجية لأنه حتى ولو كانت الصياغة جيدة ولكن التنفيذ ضعيف فسوف تكون هناك مشكلات. ويتطلب تطبيق الاستراتيجيات الجديدة تغييراً واسع النطاق وقد ظهر لفظ تحول (أي التغير الجذري الشامل) ليفرق بين حجم التغير المطلوب لإستراتيجية المؤسسة عن

التحسين المستمر الذي تجريه المؤسسات بشكل روتيني (مدحت محمد أبو النصر، 2015، ص 137)

وتتضمن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات. (ابتسام مخناش، 2024 ، ص35)

1- البرامج: تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعة، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الإستراتيجية في التنفيذ.

2- الموازنات: يتم وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج، وتعتبر الموازنة بياناً ببرامج المنشأة في صورة نقدية، ويوضح في كل موازنة التكاليف التفصيلية لكل برنامج، كما يجب أخذ موافقة الإدارة العليا على هذه الموازنات.

وعادة ما تستخدم الموازنات كخطط يتم من خلالها المراقبة الفعلية للتنفيذ، هذا يعني أن البرامج التي توضع لها الموازنات تعطى أداء وأرباحاً تبني قيمة لمنظمة الأعمال سواء للمساهمين أو لأصحاب المصلحة، ولا تمثل الموازنة فقط تفصيل خطة في إطار إستراتيجية معينة، بل أيضاً تعابير مالية متوقعة التأثير على مستقبل المنظمة المالي.

3- الإجراءات: بمجرد الانتهاء من وضع الموازنات المالية، يتعين تطوير إجراءات التشغيل القياسية SOPs فهي توضح بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب تنفيذها لإنجاز برامج المؤسسة. وتُعرف الإجراءات أيضاً باسم الروتين التنظيمي، وهي الوسيلة الأساسية التي تنجزها المؤسسات الكثير مما تفعله، بمجرد وضع هذه الإجراءات، يجب تحديثها لتعكس أي تغييرات في التكنولوجيا وكذلك في الإستراتيجية، ولكي يحقق الإجراء الغاية المرجوة منه يجب أن يتوفر فيه مجموعة من العوامل أهمها:

- ✓ أن يكون واضحاً ومفهوماً؛
- ✓ أن يكون بعيداً عن التعقيد؛
- ✓ أن يكون نابعا من السياسة ومتماشيا معها في سبيل تحقيق الأهداف؛
- ✓ أن يكون مسجلاً ومكتوباً ومعلناً عنه ليحيط به من سيقوم بالتنفيذ.

رابعاً- **مرحلة المتابعة والتقييم:** إن أسلوب المتابعة والتقييم ليس مضيعة للوقت كما يتصورها البعض، بل هو ضرورة لأجل تطوير العمل والتحكم باتجاهاته والتعرف على حدود المسؤولية في المؤسسة على حد سواء.

فالمتابعة تعني ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل أولاً بأول، والتنبيه باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة، والعمل على تلافيها قبل حدوثها (بلال خلف السكارنة، 2010، ص 320). وهي مهمة مستمرة تُنجز في أي تاريخ تقتضيه الحاجة، تستهدف بشكل أساسي تزويد إدارة المؤسسة وأصحاب العلاقة بتقارير كافية عن تقدم العمل في الخطة، تشمل المخرجات المحققة والتقدم الحاصل باتجاه تنفيذ الفعاليات والأنشطة والبرامج والأهداف.

أما التقييم فهو عملية دورية تُوشر الأداء، تُنفذ في نهاية النشاط أو في مرحلة متقدمة منه، ومؤشراتها الكفاءة والفعالية والاستمرارية والملائمة للنتائج المتحققة، وهدفها قياس مستوى التحقق من الأهداف وتحديد درجة الأداء. كما أن التقييم هو مهمة دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة، إما في نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه، وتستهدف إجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ فعالية أو نشاط أو برنامج أو هدف في الخطة الإستراتيجية أو الخطة برمتها من خلال معايير معينة، منها: الكفاءة، الفعالية، الأثر، الاستمرارية، والملائمة، سواء كان ذلك خلال فترة قصيرة أو طويلة.

كل ذلك من أجل تقرير ما إذا كانت الأهداف قد أُنجزت كلياً أو جزئياً أو لم تُنجز بتاتاً، مع بيان الأسباب التي تكمن وراء الاختلاف بين المخطط والمنفذ داخل المؤسسة نفسها، أو بين ما أنجزته المؤسسة وما أنجزته مؤسسة أخرى من العمل نفسه في الظروف نفسها. كل ذلك من أجل تحسين نوعية الأداء وأخذ الدروس المستتبطة للاستفادة منها في الأعمال اللاحقة عند بناء الخطط القادمة.

إن التمييز بين المتابعة والتقييم قد لا يكون سهلاً، وذلك لكون العمليتين مترابطتين ويكمل بعضهما الآخر وتحتويان على الكثير من الإجراءات المتشابهة، ومع ذلك تبقى بينهما فوارق تحدد وظيفة كل منهما 07

وتتلخص الفوارق بين المتابعة والتقييم كما هو مبين في الجدول رقم (01):

جدول رقم (01): الفوارق بين المتابعة والتقييم

المتابعة	التقييم
مستمرة.	دورية.
تؤشر تقدم النشاط.	تؤشر الأداء.
لا تنتظر إكمال النشاط.	تنفذ في نهاية النشاط أو في مرحلة متقدمة منه.
مؤشرات مخرجات النشاط والعناصر المساهمة في تحقيق النتائج.	مؤشرات الكفاءة والفعالية والأثر والاستمرارية والملائمة للنتائج المتحققة.
هدفها مراقبة عمليات التنفيذ لتحسين الأداء وتعديل الانحرافات باتجاه تحقيق الأهداف.	هدفها قياس مستوى المتحقق من الأهداف وتحديد درجة الأداء.
تستخدم للمقارنة بين المنفذ الفعلي والمخطط المبين في الجدول الزمني لتنفيذ النشاط لحظة إجراء للمقارنة.	تستخدم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بالإضافة إلى المقارنة مع أداء المنظمات الشبيهة.

المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهل، عمان، 2009، ص306.

المبحث الثاني: ماهية القرارات الإستراتيجية

يلعب القرار الاستراتيجي دورا هاما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتي يسعى متخذي القرارات والاستراتيجيين تحقيقها كما انه يتم صناعه هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المؤسسة ويعد القرار الاستراتيجي احد الحلقات المهمة في عملية سيرة الإستراتيجية ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة اذ يتم تكوين مجموعه بدائل متاحة ويكون القرار الاستراتيجي أفضل هذه البدائل من وجهة نظر إدارة المؤسسة ويتم اختياره والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تسعى اليه المؤسسة من أهداف بوصفه سيؤدي إلى انتقال المؤسسة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن، سنعرف في هذا المبحث على مفهوم القرارات الإستراتيجية وأنواعها وأهميتها وخصائصها.

المطلب الأول: تعريف وأنواع القرارات الإستراتيجية

أولاً- مفهوم القرارات الإستراتيجية: تعرف القرارات الإستراتيجية أنها تلك القرارات التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة. (رائد عبد الخالق عبد الله، 1999، ص114)

كما أنا القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات طاوله الأجل ذات العلاقة في أداء المؤسسة أو ذات تأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المؤسسة ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكد. (كامل السيد غراب، 1997، ص 76) وتوصف القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات بعيدة المدى في محتواها وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة وتأخذ في الاعتبار كل الاحتمالات بموقف وعواقبه. (وصال نجيب الغزوي ، 2001، ص63)

القرارات الاستراتيجية هي قرارات استثنائي يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها وينتج عنها آثار ايجابية كبيرة ومؤثرة في الفترات المقبلة فهي تركز على تحقيق هدف المؤسسة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها (حسان بوبعاية، نبيل دحدوح، 2024، ص 131)

مما سبق يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات طويلة المدى تتخذها الإدارة العليا لتحديد مسار المؤسسة، تحقيق أهدافها، وتعزيز تنافسيتها، تتميز بكونها معقدة، شاملة، وتؤثر على تخصيص الموارد والتكيف مع التغيرات البيئية.

ثانياً- أنواع القرارات الإستراتيجية: القرارات الإستراتيجية هي قرارات مهمة تؤثر على مستقبل المؤسسة وتساعد على النمو والتطور. تختلف هذه القرارات حسب الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع حسب طبيعتها وتأثيرها، وهذا ما سنتعرف عليه في ما يلي:

1- حسب قابليتها للبرمجة: ويمكن تصنيفها حسب هذا الأساس إلى قرارات قابلة للبرمجة وقرارات غير قابلة للبرمجة والقرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية أين يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفا، حيث لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير ومن أمثلة ذلك تحديد رواتب موظف جديد أو منح عطلة أو إرسال طلبية في من المورد وغيرها حيث توضح من السباقات الإجراءات

الخاصة بكل حالة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال إدارة الأفراد والمشتريات وغيرها.
(عبد الغفار حنفي، 1993، ص 142)

2- حسب درجه التوفر المعلومات: وهنا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من القرارات هي:

- **القرارات في حالة التأكد:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف التأكد التام من طبيعة المتغيرات والعوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات وبالتالي اثار القرار ونتائجه تكون معروفة في الصور مسبقه.

- **القرارات في حالة المخاطرة:** وهذه القرارات تتخذ في ظروف وحالات محتملات الوقوع وبالتالي فان على متخذ القرار أن يقدر الظروف المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجه احتمال حدوثها.

- **القرارات في حالة عدم التأكد:** وهي قرارات غالبا ما تتخذها الإدارة العليا عند تحديد أهداف المؤسسة وسياساتها ويصعب على الإدارة تحديد الظروف المتوقع وجودها أو حدوثها بسبب عدم توفر معلومات كافيه وبالتالي صعوبة التنبؤ بها

3- حسب المستويات الإدارية: ويعد هذا التصنيف من أهم التصنيفات التي تداولها المختصون حيث تقسم القرارات حسب المستويات الإدارية إلى ثلاث أنواع وهي: (أحمد ماهر، 2001/2002، ص 27)

- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات التي تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المؤسسة، وتعتبر ركيزة الإدارة الإستراتيجية وأداة الإدارة العليا في تحديد الأهداف طويلة الأجل ورسم السياسات العامة للمؤسسة إضافة إلى الخيارات الأساسية لمؤسسة كموقعها وهيكلها وخطوط الإنتاج فيها وكذا إمكانيات التوسع أو الاندماج وغيرها
- **القرارات الوظيفية:** من اختصاص الإدارة الوسطى فهي تختص بالمجالات الوظيفية، الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية وعلى كل مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة مجاله في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

- **القرارات التشغيلية:** من اختصاصات الإدارة التنفيذية وهي بمثابة التجزئة للقرارات الإستراتيجية إلى عدة مراحل زمنية قصيرة ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة والتميز بال تكرار كذلك في الإدارة التشغيلية تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة

إليها من الإدارة الوسطى، وذلك بإصدار التوجيهات والقرارات التفصيلية عن كيفية وموعد ومكان التنفيذ للقائمين على ذلك وكل ما يتعلق بأساليب الإشراف والرقابة على العمليات وتوزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.

4- القرارات حسب وظائف المؤسسة ويمكن تقسيمها إلى قرارات متعلقة بالإنتاج قرارات خاصة بالموارد البشرية، قرارات خاصة بالتمويل، قرارات خاصة بالتسويق، وغيرها. (يوسف حسين عاشور، 1995، ص 06)

5- حسب التصنيف الشكلي للقرارات: ويمكن تقسيمها إلى (حسن علي مشرقي، 1997، ص36)

- **القرارات الأساسية والروتينية:** والقرارات الأساسية تعني بمعالجة المشاكل المعقدة ويتطلب اهتماما خاصا ولا تتكرر باستمرار ويغلب عليها الصفة الدائمة والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن إما القرارات الروتينية فهي التي تتكرر باستمرار وتظهر عادة في الأعمال الغير فنية ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها.

- **القرارات التنظيمية والفردية:** فالقرارات التنظيمية تتعلق مباشرة بعمل مؤسسة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير، من خلال سلطته كمسؤول إداري في تلك المؤسسة وليس بصفته الشخصية إما القرارات الفردية؛ فهي تلك القرارات التي تعبر عن المدير كفرد وليس كمسؤول في المؤسسة.

- **القرارات المخططة والغير مخططة:** فالقرارات المخططة تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة يمكن تقريرها بشكل فوري وتلقائي واتخاذها لا يحتاج إلى جهد وإبداع فكري ويفضل أن تقوم بتنفيذها المستويات الإدارية الدنيا إما القرارات الغير مخططة فتتميز بأنها ذات طبيعة هامة معقدة وتعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة عن المؤسسة وتتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات بسرعة في صنع القرار.

6- حسب التصنيف القانوني وهنا يمكن تقسيم القرارات إلى عدة أنواع نذكر منها:

- **مدى عمومية القرار:** هناك قرارات عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار التشريعات واللوائح وأخرى قرارات فردية كالقرارات المتعلقة بالتعيينات الوظيفية والترقيات والفصل وغيرها.

- **تكوين القرار:** هناك قرارات بسيطة كتعيين موظف واحد وأخرى قرارات مركبة تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة وتتم على مراحل كإجراء مناقصة مثلا
- **اثر القرار على الأفراد:** هناك قرارات ملزمة وتنفيذها واجب هناك قرارات ليس لها صفة الإلزام وهي بمثابة النصائح لا يلتزم التقيد بها
- **قابلية القرار للإلغاء أو التعويض:** فمن القرارات ما يمكن معارضته أو مطالبة بإلغائه أو تعويضه بقرار آخر كقرار تعليل العاملين أو فصلهم ومنها ما لا يخضع للمعارضة والإلغاء كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.
- كما أن هناك أنواع أخرى للقرارات يمكن أن نذكر منها: حسب بعدها الزمني يمكن أن نفرض بين القرارات قصيرة الأجل وهي التي تغطي فترة زمنية قصيرة نسبيا والقرارات طويلة الأجل وهي التي تمتد إلى فترة طويلة نسبيا في حياة المؤسسة.
- المطلب الثاني: أهمية القرارات الإستراتيجية**
- أولاً-** يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووصلاتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة هذا وحضي القرار الاستراتيجي باهتمام استثنائي في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة بمواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية. (حسين عجلان حسن، 2006، ص 73)
- ثانياً-** تعد قدرة المؤسسة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجديدة لقراراتها الإستراتيجية وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ثالثاً-** وتتضح أهمية القرار الاستراتيجي بأنه قرار انتقاء إستراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل، ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من اختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء وتقييم الاختيارات وفق معايير علمية والاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.
- رابعاً-** تكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية. (سليمان خالد عبيدات، 1997، ص 113)
- خامساً-** كما أنه يكتسب أهمية كبيرة كونه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويكون تأثيره شاملا على مستوى المؤسسة ككل، لكونه يتعلق باندماج المؤسسة أو تحديد حجمها أو

مركزها التنافسي أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. (مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، 2008، ص 53)

سادسا- ومن هنا يتم الإشارة إلى أن نجاح صنع اتخاذ القرارات الإستراتيجية يعود على المؤسسة بزيادة الأرباح، وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم أو الحصة السوقية، كما أن للقرار الاستراتيجي دور مركزي، وجوهري للتأثير في حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها. (عبد الغفار عمر أعراف، 2004، ص37)

المطلب الثالث: خصائص القرارات الإستراتيجية

تتميز القرارات الإستراتيجية بخصائص فريدة تجعلها عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث تتسم بالتأثير العميق والاستمرارية على المدى الطويل، فهي تتطلب دراسة دقيقة وتحليلاً شاملاً للمتغيرات الداخلية والخارجية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذا المطلب، سنتناول أبرز العناصر التي تحدد خصائص هذه القرارات، وأهميتها في توجيه مسار المؤسسة: (منصور محمد إسماعيل، 1997، ص14-15)

أولاً- المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة ويمتلك رأس الهرم التنظيمي، القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانيات على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع الإطارات الأخرى في المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، واعتبارهم الوسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة وبلورة القرارات، مما يسهل تطبيقها والإشراف على تنفيذها.

ثانياً- التأثير الزمني: نتائج القرارات الإستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام أو على مستوى المؤسسة ككل، ويتطلب العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله يمكن أن تحقق المؤسسة قفزة نوعية ومتميزة في الإنتاج أو الاشتراك والمنافسة في سوق معينة.

ثالثاً- التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا في المؤسسة بمسح ميداني، والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة، عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي وتحليل البيئة الخارجية، بهدف اقتناص الفرص، ومحاولة مواجهة التهديدات، ومواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل البيئة الداخلية للمؤسسة، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها

وتتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي أو إمكانيات الأداء التي تمكن المؤسسة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوبة الوصول إليها.

رابعاً - تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تخصيص المواد البشرية والمادية والمالية المتوافرة ضد المؤسسة وتوزيعها على أقسام المؤسسة لإنجاز المهام الموكلة لكل قسم وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام .

خامساً - تضمين قيم ومعتقدات الإطار المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة: حيث تتأثر القرارات الإستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المؤسسة وخارجها وينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المؤسسة.

سادساً - تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: حيث تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل الإدارة العليا داخل المؤسسة، وقيامها بصنع القرارات الإستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي مرشدا عامة لتلك الإدارات عند صناعتهن للقرارات، التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا كما يجب التفكير دائما بأن الأهداف الإستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المؤسسة بتحقيقها؛ من خلال تفعيل كافة أقسامها، وإداراتها لغرض تحقيق الرسالة الأساسية للمؤسسة، حيث تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والرقابية.

سابعاً - التوجه نحو النظام المفتوح: عملية التطور والمنافسة؛ يتطلب من المؤسسة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمؤسسة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في الأجل البعيد؛ يجب أن تأخذ في الحسبان وهي تصنع قراراتها، تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الأطراف ذات المصلحة من المنافسين، والموردين والعملاء، والحكومة وغيرهم.

المبحث الثالث: علاقة التخطيط التسويقي بالقرارات الإستراتيجية

يهدف هذا المبحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط التسويقي والقرارات الإستراتيجية، حيث يعد التخطيط التسويقي؛ أداة رئيسية لتوجيه الأنشطة التسويقية وفق أهداف المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، ويساهم هذا التخطيط في تحسين عملية اتخاذ القرار، من خلال تحليل البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات، مما يساعد في صياغة استراتيجيات فعالة تعزز الميزة التنافسية.

المطلب الأول: هيكل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقته بالتخطيط

تم تقسيم المستويات الإدارية للمؤسسة إلى: مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، مستوى الإدارة الدنيا وسيتم إبراز العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وهيكل صناعة القرار.

أولاً- مستوى الإدارة العليا القيادة الإستراتيجية في المؤسسة: يتكون هذا المستوى من عدد قليل جداً من الأفراد ويكون مسئول عن إدارة المؤسسة وصياغة استراتيجياتها وسياساتها ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتجمع المعلومات في هذا المستوى من مصادر خارجية وداخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية. (رائد عبد الخالق، 1998، ص 123)

وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل مع هذا المستوى فإن المهارات المطلوبة دائماً هيكل صناعة القرار تكون مهارات معرفية أكثر المهارات التقنية حيث يواجه مسيري اليوم مهمة صنع القرارات الإستراتيجية ضمن بيانات متزايدة التعقيد مما يؤثر على منظومة هيكل القرارات التقليدية ولغرض مساعدتهم في مواجهة التحديات في عملهم.

وفي هذا المستوى؛ تتمحور عملية التخطيط الاستراتيجي حول تحديد الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات إستراتيجية تؤثر على مستقبل المؤسسة، وتشمل العملية وضع الأهداف طويلة المدى، تطوير الاستراتيجيات المناسبة، وتخصيص الموارد بكفاءة لضمان النمو والاستدامة، كما تركز القيادة الإستراتيجية على مراقبة التغيرات في السوق، اتخاذ القرارات الكبرى، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً- مستوى الإدارة الوسطى: يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المؤسسة والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم، ويشرفون عليها ويتخذون قرارات المتوسطة

والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب وتكون معلوماته المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كما هو نوعاً. (حسان يوبعاية، نبيل دحدوح، 2024، ص 150)

وفي هذا المستوى يركز التخطيط الإستراتيجي على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية التي تحددها الإدارة العليا؛ من خلال تحويلها إلى خطط تشغيلية، وإدارة الموارد بكفاءة، وتلعب الإدارة الوسطى دوراً محورياً في توجيه الفرق، تحسين العمليات، وقياس الأداء لضمان توافق الأنشطة مع التوجه العام للمنظمة، كما تعمل على التكيف مع التغيرات، تعزيز التنسيق بين الإدارات، ورفع التقارير الدورية للإدارة العليا، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة ومرونة.

ثالثاً- مستوى الإدارة الدنيا: ويتمثل في المشرفين عن الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل، ذات الطبيعة الفنية والروتينية، والتي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قراراً فنياً بالدرجة الأولى ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج بكفاءة عالية.

يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الدنيا من خلال تنفيذ الأهداف الإستراتيجية وتحويلها إلى مهام تشغيلية يومية، وتلعب الإدارة الدنيا دوراً أساسياً في تقديم التغذية الراجعة، وضمان التوافق مع الرؤية الإستراتيجية، وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف، كما تتخذ قرارات تكتيكية، تساهم في نجاح الإستراتيجية عبر التكيف مع الواقع العملي، مما يجعلها عنصراً فاعلاً في صناعة القرار الاستراتيجي.

المطلب الثاني: مراحل صناعة القرار الإستراتيجي

تعد صناعة القرار الاستراتيجي عملية منهجية تهدف إلى اتخاذ قرارات فعالة تحقق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة، وتتم هذه العملية بعدة مراحل متسلسلة تضمن تحليل البيئة، تحديد البدائل، واتخاذ القرار الأمثل، وفهم هذه المراحل يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وضمان نجاح استراتيجياتها.

ويمر القرار الإستراتيجي بعدة مراحل في صناعته وهي:

أولاً- تشخيص المشكلة الإستراتيجية: يقصد بتشخيص المشكلة التعرف عليها وتحديد أبعادها وتحديد السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها الأخرى وأعراضها والآثار المترتبة

عليها فتشخيص المشكلة بالطريقة العلمية شرطاً أساسياً للتوصل إلى قرار استراتيجي رشيد فالمشكلة ليست في أن متخذي القرارات لا يستطيعون رؤية الحل المناسب لها ولكن المشكلة في أنهم لا يستطيعون رؤية المشكلة. (عبد الرحمن توفيق، بدون ذكر تاريخ النشر، ص 52)

وتمر عملية التشخيص بمرحلتين:

1- الإحساس بوجود المشكلة الإستراتيجية وتحديد ما اتخاذ مهارات الإستراتيجية هو نشاط لمواجهة حل المشاكل الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة ومن ثم فهو نشاط يتطلب في البداية الاعتراف بوجود مشكلة والمشكلة العامة؛ هي انحراف أو حالة عدم التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. (سيد الهواري، 1996، ص 157)

وعليه فإن معرفة ما ينبغي أن يكون عليه الوضع الصحيح عن المدى البعيد هو أساس الإحساس بوجود أو عدم وجود مشكلة إستراتيجية، وذلك من خلال مقارنة الوضع الراهن بالذي ينبغي أن يكون عليه في المستقبل والإحساس بوجود المشكلة ليس بالأمر السهل فقد يختلف اثنان في تشخيصها للموقف المعين بحيث أن ما يبدو مشكلاً لمتخذ قرار قد لا يبدو كذلك للمتخذ قرار آخر.

2- تحديد السبب الاستراتيجي والأسباب الأخرى؛ لا يقف متخذ القرار في تشخيصه للمشكلة على الإحساس والاعتراف بوجودها، وتحديد ما ورد سابقاً في البحث ويستمر لاستكمال تشخيصها بتحديد جميع الأسباب المحتملة لحدوثها، وهذا ما يتطلب من متخذ القرار طرح الأسئلة الصحيحة التي تتعلق بأسباب حدوث الانحراف بالإضافة إلى الإجابة عنها برغبة صادقة في تقصي الأسباب الحقيقية بصبر وعمل صارم ودءوب.

ولتشخيص المشكلة تشخيصاً دقيقاً؛ لابد من تحديد السبب الاستراتيجي أو العامل الاستراتيجي، والذي أشار إليه الكثير من كتاب الإدارة فهو عند بيتر دريكر العامل الحيوي الذي لابد من تغييره قبل أي شيء آخر. (نواف كنعان، 2001، ص 121)

3- تحديد البدائل الإستراتيجية وتقييمها والاختيار من بينها:

أ- البحث عن البدائل الإستراتيجية وتحديد ما في ضوء تشخيص المشكلة: تبدأ عملية البحث والاستقصاء عن الحلول الإستراتيجية البديلة لمواجهة ما يواجهها بإيجاد الحل لها واكتشاف البدائل الإستراتيجية، يتم من خلال البحث الخلاق الذي يتطلب وقتاً وتكلفة (عبد السلام أبو قحف، 2004، ص 26-27)

وهنا لا ينبغي أن تغيب عن متخذ القرار حقيقة أن الإبطاء والتأخر قد يؤديان إلى تفاقم المشكلة وصعوبة حلها، لذلك وجب التنبيه والحذر من أن يكون الوقت أكثر، مما يثير إمكانية تحديد البدائل، أو أطول مما يقتضيه حل المشكلة في الوقت المناسب.

ب- تقييم البدائل الإستراتيجية وتحديد البديل الأنسب: لا يخلو بديل محتمل من مزايا، كما لا يخلو من عيوب، وتقييم البدائل يقتضي دراسة تلك المزايا والعيوب بالنسبة لكل بديل محتمل، وتحديد البديل الأنسب يقتضي المقارنة أولاً بين مزايا وعيوب البديل الواحد، وثانياً بين مزايا وعيوب البدائل الأخرى، وعند تقييم البدائل الإستراتيجية لا يلتزم متخذ القرار بطريقة واحدة للتقييم، فهناك الكثير من الطرق وتختلف طريقة تقييم البدائل باختلاف نوع القرار الاستراتيجي ومستواه، علاوة على أنه غالباً لا يرتبط بوظيفة معينة أو بإدارة معينة ولكن بالمؤسسة ككل، ويحتاج حكمة وتقدير شخصي مبني على الخبرة والممارسة لرجال الإدارة العليا.

ويستخدم متخذ القرار الاستراتيجي مجموعة من الأساليب لدراسة البدائل الإستراتيجية المحتملة بغرض تقييمها وصنفت تلك الأساليب إلى أساليب غير كمية (نوعية) مثل القوة الابتكارية والإبداعية لمتخذ القرار، والعصف الذهني، وأسلوب ديلفي وغيرها، وأساليب كمية مثل النظم المحاسبية، وكذلك وسائل التنبؤ المختلفة، وكذا معايير اتخاذ القرار وغيرها.

ج- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومتابعة التنفيذ: من الاعتقاد الخاطئ أن عملية اتخاذ القرار تنتهي بمجرد الانتهاء من اختيار البديل الأنسب، والحقيقة أن البديل المختار لابد أن يحول بواسطة التنفيذ إلى حقيقة واقعية، فلا معنى ولا قيمة للقرار ما لم يتم تنفيذه، كما لا تتوقف عملية اتخاذ القرار عند التنفيذ، بل تتعداه إلى مراقبة ومتابعة التنفيذ بالتأكد من سلامة التطبيق، والكشف عن أي انحراف في وقته، وكذا التأكد بدرجة أساسية من سلامة القرار المتخذ، وتتم مرحلة اتخاذ القرار ومتابعة التنفيذ بعدد من الخطوات؛ بداية من صياغة القرار والإعلان عنه، ووضع حيز التنفيذ، وصولاً إلى مراقبة ومتابعة التنفيذ. (نواف كنعان، 2001، ص66)

د- صياغة وإعلان القرار الاستراتيجي: بعد الانتهاء من اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، الذي يتوقع أن يكون حلاً للمشكلة موضع الدراسة، ويحدث تغيير المطلوب تأتي خطوة صياغته كقرار تمهيداً للإعلان عنه.

وبعد صياغة القرار وفق الشروط السابقة تأتي مرحلة الإعلان عنه، والتي يتواجد فيها على متخذ القرار اختيار الوسائل الإعلانبة المناسبة، وعلى متخذ القرار هنا أن يختار الوسائل الإعلانبة الأكثر ملائمة لإعلان عن القرار، ويتم التركيز على كفاءة الوسيلة المختارة في إيصال القرار كما هو إلى المعنيين بتنفيذه أو إلى كل من يهمه صدور ذلك القرار، هذا إذ لم يحدد القانون سلفا وسيله إعلان بذاتها.

هـ- تنفيذ القرار ومتابعته والرقابة عليه: المقياس الحقيقي لفعالية القرار؛ هو إمكانية التطبيق في الواقع، فكثيرا ما ينفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي ثم يبدد كل ذلك بسبب الفشل في التنفيذ. (كاسر نصر المنصور، 2000، ص149)

وتنفيذ القرار مهمة لا يقوم بها متخذ القرار بنفسه، ولكن يعهد بها إلى غيره وطالما أن الأمر كذلك، فلا يمكن تصور البدء بالتنفيذ لجعل القرار واقعا وملموسا دون أن يضمن متخذ بالقرار مستوى معين من التهيئة للتنفيذ تتضمن قبول المنفذين للقرار، فهذه المسألة لا يمكن إغفالها إذا أريد للتنفيذ النجاح، حتى أننا نجد من يشير إلى أن القرار الفعال هو الذي يلقي المساندة من أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يقومون بتنفيذه، وتتضمن المساندة الفعالة والتعاون والرغبة والاستعداد للتنفيذ.

المطلب الثالث: فاعلية القرار الإستراتيجي

تعتبر فاعلية القرار الاستراتيجي من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، حيث تسهم في تحقيق الأهداف وتعزيز القدرة التنافسية، ويعتمد نجاح القرار الاستراتيجي على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات واتخاذ قرارات مدروسة، ويهدف هذا العنصر إلى توضيح مفهوم فاعلية القرار الاستراتيجي، العوامل المؤثرة فيه، ودوره في استدامة المؤسسات وتحقيق النمو.

هناك قواعد يمكن التنبؤ من خلالها على درجة تناسب، التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة اتخاذ قرار ما، في ظل ظروف بيئيو معينو وتشمل: (عاصم محمد حسين الأعرجي، 1993، ص06)

- ✓ مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة لأعراض اتخاذ ذلك القرار؛
- ✓ مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية لصانعي القرارات والمتأنية من الخبرة والإدراك؛
- ✓ مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى حساب القرارات؛

✓ درجة تخفيض المصاعب التي يواجهها القرار في البيئة التي صنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك البيئة؛

ومن بين المتطلبات التي يجب على المؤسسات القيام بها؛ لتحقيق فعالية القرار الاستراتيجي نذكر ما يلي: (سامي تيسير سليمان ،1998، ص 259)

✓ جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار؛

✓ التحسس واليقظة للأمور المستقبل؛

✓ حساب الاحتمالات المتوقعة؛

✓ المرونة العالية لدى صانعي ومتخذين القرارات؛

✓ الجاذبية الفنية؛

✓ البصيرة والشعور بالشجاعة.

ولكي يكون القرار ذا فعالية عالية من ضروري على المؤسسات تهيئة المقومات الأساسية المتعلقة باتخاذ القرارات، والتي تشمل ما يلي: (زيد منبر عبودي، 2006، ص 85)

✓ توافر المعلومات؛

✓ توافر الوقت وعدم التسرع؛

✓ إسهام القرار في تحقيق الأهداف؛

✓ وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة؛

✓ الاعتراف بحتمية التغيير؛

✓ توافر عدة بدائل للاختيار؛

✓ توافر معايير صحيحة ودقيقة؛

✓ قابلية القرار لاتخاذ؛

✓ وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها؛

✓ المرونة في اتخاذ القرارات.

هناك وسائل أخرى لتحسين الوصول إلى قرارات ذات فعالية وجيدة، حيث يجب أن يتعلمها متخذي القرارات واستخدامها بشكل منطقي، لتقود إلى الحل المناسب بأقل تكلفة وجهد ومال ووقت، العملية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفي بهذه المعايير:

✓ أنها تركز على الجوانب المهمة؛

- ✓ أنها منطقية وموضوعية؛
 - ✓ أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معا؛
 - ✓ أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم المشكلة؛
 - ✓ أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة؛
 - ✓ أنها بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام ويمكن الاعتماد عليها؛
- ولأجل أن تؤدي عملية صنع القرار إلى قرار ذا فاعلية يجب القيام بما يلي:
- **التركيز على ماهية القرار:** أي يجب التعرف عن الموضوع نفسه لفهم القرارات المتاحة جميعا وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع، للابتعاد عن الوقوع في قرارات خاطئة؛ قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.
 - **طرح ومناقشة كل الآراء:** إذ لن يكن هناك قرار دون الحصول على الاتفاق الجماعي، أي أن القرار يجب أن يتخذ بعد استعراض الكثير من الأمور والمداخل للموضوع، ومناقشة جميع الآراء.
 - **أن تؤسس القرارات على معلومات دقيقة:** ترتبط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة عن الوعي والفهم لمحددات البيئة.
 - **تحديد الإجراءات الخاصة:** ومن سيكون المسئول عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

خلاصة الفصل:

الإستراتيجية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية وهذا من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، حيث لا توضع الإستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا بل أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية وكلا في مستواه، وتتم عملية إعداد الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل بدء بمرحلة التخطيط الإستراتيجي، وفيها يتم تحديد الرسالة والرؤية، وكذا الأهداف والغايات ودراسة كلا من البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، واختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة؛ يلي ذلك مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، وأخيرا مرحلة الرقابة الإستراتيجية كما يطلق عليها بمرحلة التقييم.

والقرارات الإستراتيجية، ذات أهمية كبيرة، تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة، وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية وإدارية، مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها في المستقبل، والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها، والاستفادة من المعلومات المستنبطة منها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

وتكتسب القرارات الإستراتيجية أهميتها البالغة، من موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج، أو إنتاج منتج جديد، أو فتح أسواق جديدة، ومن كونها تتعلق بما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتكمن أهميتها أيضا فيما يمكن أن تحققه من النتائج الاقتصادية والمالية، وفي تمكين المؤسسة في التأثير في بيئتها، على المدى البعيد، بدلا من الاستجابة السلبية كما يحدث فيها، الأمر الذي يمكن النظر إليه باعتباره محصلة طبيعية للتفاعل البيئي، وبذلك تتمكن المؤسسة، من أن تحسن استغلال الفرص المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية، بما يخدم مصالح المؤسسة.

الفصل الثاني:
الدراسة التطبيقية
على عينة من مؤسسات
الاقتصادية بالمسيلة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور التخطيط الإستراتيجي في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة، على اختلاف أنواعها وإحجامها، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة التي اتبعتها الباحثة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في استبيان، وزع على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذا الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراته، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (مكان العمل، ونوع المؤسسة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة، والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، ونسعى للوصول إلى قياس دور التخطيط الاستراتيجي في صنع واتخاذ القرارات بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها، وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري البحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على الإداريين العاملين في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في المسيلة على اختلاف أنواعها من حيث الحجم ونوع النشاط وغيرها، ولصعوبة تحديد عدد المؤسسات الاقتصادية العاملة في المسيلة بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 10 مؤسسات تمثل القطاعات الاقتصادية المختلفة، الصناعية، والتجارية، والخدمية، بالإضافة إلى المؤسسات المالية المتمثلة في شركات التأمين والبنوك التجارية، سواء كانت هذه المؤسسات تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، والجدول رقم (01) يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (01): عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

المؤسسة		عدد المؤسسات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الضائعة
مؤسسات مالية	بنوك	العدد	02	12	04
		النسبة %	13.33	17.14	05.71
	تأمينات	العدد	03	15	05
		النسبة %	20	28.57	07.14
مؤسسات خدمية		العدد	02	08	01
		النسبة %	13.33	11.42	01.43
مؤسسات صناعية		العدد	05	23	06
		النسبة %	33.33	32.85	08.57
مؤسسات تجارية		العدد	03	12	04
		النسبة %	20	17.14	05.71
مجموع المؤسسات		العدد	15	70	20
		النسبة %	100	100	28.57

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ما يلي؛ بلغ عدد المؤسسات عينة الدراسة 15 مؤسسة اقتصادية، مقسمة إلى أربعة قطاعات اقتصادية، (مالية، خدمية، صناعية، وتجارية) تم توزيع فيها 70 استثمارا استبيان وتم استرجاع 50 استثمارا استبيان أي بنسبة 71.43%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 20 استثمارا استبيان بنسبة 28.57% من عدد الاستثمارات الموزعة الكلية.

وتجدر الإشارة إلى أنه ومن بين 50 استثمارا الاستبيان المسترجعة، تم استبعاد 04 استثمارا لعدم اكتمال بياناتها، أو عدم صلاحيتها للتحليل، وهذا ما يمثل نسبة 05.71% من عدد الاستثمارات الموزعة، ليستقر عدد الاستثمارات القابلة للتحليل عند 46 استثمارا أي ما يمثل نسبة 65.71% وهي نسبة جيدة للتحليل.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً- أداة الدراسة الميدانية: اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استثمارا استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان، كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة، حيث وأثناء تجوالنا بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، وفي أقسام وإدارات المؤسسات محل الدراسة، قمنا بملاحظة وتسجيل كل ما له علاقة بموضوع البحث، من تنظيم للإعمال، والأرشيف، وما هو موجود من تجهيزات للإعلام الآلي والآلات وغيرها، وكذا سلوك الأفراد داخل الإدارات، وهذا بهدف مساعدتنا في تحليل وتفسير بعض فقرات الاستبيان.

1- تصميم الاستبيان: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المتوخاة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد دور التخطيط الإستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على مدى فهم الإداريين العاملين في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، لأصول وأساسيات التخطيط الإستراتيجي للتسويق، ومعرفة واقع التسيير الإستراتيجي في هذه المؤسسات؛

ب- التعرف على مدى إدراك الإداريين العاملين في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، لأصول وعمليات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة؛

ج- التعرف على مساهمة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات، في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة، والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستمارة، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، المندرجة تحت ستة محاور أساسية، والجدول رقم (02) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي - الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

- لا اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.00 - 01.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.80 - 02.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (02.60 - 03.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (03.40 - 04.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (04.20 - 05.00).

وقد قمنا بالإجراءات التالية:

- إعداد استمارة استبيان أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

• عرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛

• تعديل استمارة الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازماً للتعديل؛

• تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض العبارات وتعديل البعض؛

• إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية لاستمارة الاستبيان، والقيام بالتعديل المناسب؛

• توزيع عينة استطلاعية تتكون من 12 مفردة لاختبار ثبات وصدق أداة الدراسة؛

• توزيع استمارة الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، لجمع البيانات اللازمة

لِلدراسة؛

• القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات الشخصية العامة لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم المؤسسة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من استمارة الاستبيان.

أما الجزء الثاني؛ فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، في المؤسسات الاقتصادية، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول رقم (03)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات، وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (03): محاور الاستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور

الرقم	اسم المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة %
01	واقع التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسة	13 - 01	13	28.26
02	صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة	30 - 14	17	36.96
03	مساهمة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة	46 - 31	16	34.78
المجموع		46 - 01	46	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03)؛ أن عدد فقرات المحور الأول، والمعنون بواقع التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة، بلغ 13 فقرة بنسبة 28.26% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وعدد فقرات المحور الثاني والمعنون بصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة بلغ 17 فقرة بنسبة 36.96% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، أما عدد فقرات المحور الثالث والمعنون مساهمة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، فبلغت 16 فقرة بنسبة 34.78% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان،

2- ثبات وصدق أداة الدراسة:

أ- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية مختلفة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (04) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم(04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
1	واقع الإستراتيجية في المؤسسة	13	.8520	23.90
3	استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة	19	.8540	24.90
4	مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية	16	.8810	38.90
	جميع المحاور	96	.9460	72.90

الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.852-0.881) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.946 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، وكذلك قيمة الصدق والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، لجميع محاور الاستبيان تتراوح بين (0.923-0.938) في حين قيمة الصدق لجميع محاور الاستبيان بلغت 0.972 وهي قيمة عالية، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات.

ب- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

- **الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين):** حيث قمنا بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين، تألفت من 05 أعضاء من الهيئة التدريسية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وهم متخصصين في المحاسبة، والإدارة، والإحصاء، والعلوم المالية والمصرفية، وقد طلبنا من المحكمين، إبداء رأيهم في مدى ملاءمة العبارات، لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء رأيهم فيما يتعلق بالبيانات العامة لعينة الدراسة، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبيان، حيث كانت تحوي بعض العبارات المكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات في بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات اللازمة والتي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر.

- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 12 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

وقبل حساب الاتساق الداخلي قمنا باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك باستخدام اختبار كولمغوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

الرقم	المحور	عدد العبارات	(K-S)	مستوى الدلالة sig
1	واقع الإستراتيجية في المؤسسة	13	631.0	821.0
2	استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة	17	666.0	768.0
3	مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية	16	772.0	591.0
	جميع المحاور	46	782.0	573.0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05)، أنه باستخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف، تبين أن القيمة الاحتمالية (sig)، كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، لجميع محاور الدراسة، مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يؤدي إلى حساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، باستخدام معامل الارتباط بيرسون، واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

الجدول رقم (06) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعنون بواقع التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسة والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (06): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
للمؤسسة رسالة ورؤية تسويقية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء المؤسسة.	0.496	0.005
للمؤسسة وأهداف وغايات تسويقية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة.	0.579	0.001
الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.	0.647	0.000
الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وفق مطالب البيئة التسويقية المحيطة.	0.538	0.002
تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية.	0.716	0.000
تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية.	0.496	0.005
تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية وبما لا يتعارض مع أهداف مواردها البشرية.	0.558	0.001
للمؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك.	0.465	0.010
تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة التسويقية الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها)	0.684	0.000
تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها)	0.742	0.000
للمؤسسة إستراتيجية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.	0.594	0.001
تراعي المؤسسة عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف تنفيذ الإستراتيجية.	0.549	0.002
تقوم المؤسسة بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجية التسويقية تحقق أهدافها المرسومة.	0.751	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (07) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، والمعنون بصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (07): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في المؤسسة.	0.487	0.006
توفر نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.	0.519	0.003
تقسم إدارة المؤسسة الموارد المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.	0.427	0.019
تلبي الموارد التي توفرها المؤسسة احتياجات جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات.	0.577	0.001
يتمتع مستخدمو المؤسسة بمستوى معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.	0.424	0.020
العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في التكنولوجيا.	0.655	0.000
يتمتع مستخدمو المؤسسة بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة.	0.533	0.002
تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة عاملاً هاماً في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.	0.411	0.024
تمكن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المؤسسة من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.	0.409	0.025
تسهم التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.	0.424	0.020
تعمل إدارة المؤسسة على تقوية المركز التنافسي.	0.599	0.000

0.000	0.691	توفر ادارة المؤسسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة.
0.001	0.571	الاجهزة والآلات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسة.
0.008	0.476	تتسم الانظمة التشغيلية المستخدمة في المؤسسة بسهولة التفاعل والتعامل معها.
0.008	0.478	يؤثر الاستثمار في الموارد البشرية على سياسات وأنظمة المؤسسة وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.
0.002	0.549	تؤثر الاستثمارات الجديدة على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسة.
0.034	0.388	توفر ادارة المؤسسة معايير ومؤشرات تساعد على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة تتراوح بين (0.388 - 0.750) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط R الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني، صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول رقم (08) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث، والمعنون بمساهمة التخطيط الإستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (08): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في تحديد الاهداف الاستراتيجية.	0.579	0.001
يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.	0.827	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.	0.454	0.012
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في عملية الرقابة على الإستراتيجية.	0.382	0.037
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.	0.573	0.001
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف العملاء.	0.630	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف الموردين.	0.670	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.	0.566	0.001
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية.	0.642	0.000
يساعد التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.	0.678	0.000
يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع المؤسسة.	0.549	0.002
يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية للمؤسسة.	0.583	0.001
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية.	0.767	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها.	0.704	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في زيادة حجم الحصة السوقية للمؤسسة.	0.654	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة.	0.458	0.011

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة، تتراوح بين (0.382-0.767) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث، صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول رقم (09) يوضح ذلك.

جدول رقم (09): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
واقع التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة	0.533	0.002
صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة	0.720	0.000
مساهمة التخطيط الإستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية	0.849	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09)؛ أن معامل الارتباط بيرسون لجميع محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل محور أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة، تتراوح بين (0.528-0.865) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر جميع محاور أداة الدراسة، صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وقام الباحث باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي لمعرفة مدى موافقة إجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات محاور الدراسة.
 - الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن المتوسط الحسابي.
 - اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
 - معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبيان.
 - اختبار كولومنجروف - سمرنوف لمعومة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
 - اختبار t لمتوسط عينة واحدة لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي 3.
- المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة**
- المطلب الأول: تحليل بيانات الجنس والسن**
- أولاً - الجنس:**

جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	29	17	46
% النسبة	63.04	36.96	100

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10، أن عدد الذكور بلغ 29 فرد بنسبة 63.04%، في حين بلغ عدد الإناث 17 مفردة بنسبة 36.96%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة.

ثانياً - السن:

جدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 - 50	أكبر من 50	المجموع
التكرار	25	17	04	46
% النسبة	54.35	36.96	08.69	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11، أن عدد أفراد الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 25 فرد ونسبة 54.35%، في حين بلغ عدد الفئة العمرية من 30-50 سنة 17 فرد بنسبة 36.96%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 04 فرد بنسبة 08.69%.

المطلب الثاني: تحليل بيانات المستوى التعليمي والخبرة المهنية
أولاً - المستوى التعليمي:

جدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	03	07	36	46
% النسبة	06.53	15.21	78.26	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12؛ أن أغلبية أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 78.26%، في حين بلغت نسبة من هم دون المستوى الجامعي 03 فرد بنسبة 06.53% بمستوى متوسط و 15.21% بمستوى ثانوي.

ثانياً - الخبرة المهنية:

جدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	08	13	25	46
النسبة %	17.39	28.26	54.35	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13؛ أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم المهنية تفوق 10 سنوات بنسبة 54.35%، في حين بلغت نسبة من هم خبرتهم أقل من 05 سنوات 08 أفراد بنسبة 17.39%، أما من خبرتهم من 05 سنوات إلى 10 سنوات فبلغ عددهم 13 مفردة بنسبة 28.26%.

المطلب الثالث: تحليل بيانات المسمى الوظيفي

جدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	مدير	رئيس قسم	رئيس مصلحة	اداري	المجموع
التكرار	06	11	26	03	46
% النسبة	13.04	23.91	56.52	06.52	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14؛ أن المسمى الوظيفي مدير تمثل في 06 أفراد، بنسبة 13.04%، وبلغ عدد 11 فرد للمسمى الوظيفي رئيس قسم بنسبة 23.91%، في حين بلغ عدد الأفراد في المسمى الوظيفي رئيس مصلحة في عينة الدراسة 26، بنسبة 56.52%، وبلغ عدد الافراد من المسمى الوظيفي ثلاثة بنسبة 06.52% من عينة الدراسة، أي أن الادارة العليا بنسبة 13.04 %، والادارة الوسطى بنسبة 80.43%، أما الادارة الدنيا فتمثل نسبة 06.52 %.

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث تحليل نتائج محاور الدراسة في المطلب الأول والثاني والثالث ونحاول اختبار فرضيات الدراسة في المطلب الرابع.

المطلب الأول: تحليل نتائج المحور الاول واقع التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل كل فقرات المحور الاول على حدا من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

وفيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة، وهذا بهدف معرفة مدى فهم أفراد عينة الدراسة لأصول وسياسات التخطيط الإستراتيجي للتسويق، ومعرفة واقع الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة.

جدول رقم (15): يوضح نتائج تحليل المحور الأول

القيمة sig	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.000	6.93	.9020	3.783	للمؤسسة رسالة ورؤية تسويقية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء المؤسسة.
0.000	6.32	.8760	3.866	للمؤسسة وأهداف وغايات تسويقية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة.
0.000	6.96	.9630	3.854	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.
0.000	5.07	1.004	3.441	الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وفق مطالب البيئة التسويقية المحيطة.
0.000	6.47	.9520	3.962	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية.
0.000	7.36	.9050	4.112	تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية.
0.000	6.50	1.002	3.916	تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية وبما لا يتعارض مع أهداف مواردها البشرية.
0.000	4.65	1.101	3.529	للمؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك.
0.000	5.83	.9270	3.404	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة التسويقية الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها)
0.000	6.92	.8860	3.487	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها)
0.000	5.01	1.006	3.508	للمؤسسة إستراتيجية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.
0.000	5.90	.9850	3.491	تراعي المؤسسة عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف تنفيذ الاستراتيجية.
0.000	5.19	.9880	3.458	تقوم المؤسسة بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجية التسويقية تحقق أهدافها المرسومة.
0.000	9.36	.6230	3.678	مجموع المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3.678 وانحراف معياري 0.6230 وبلغت القيمة T المحسوبة 9.36 وهي أكبر من القيمة T

الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن الافراد العاملين في المؤسسات محل الدراسة على دراية بأصول وسياسات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلى دراية أيضا بأهميته وأهمية التسيير الاستراتيجي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الثاني صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية
فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الثاني لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة، وهذا لمعرفة مدى دراية أفراد العينة بأهمية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (16): يوضح نتائج تحليل المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	القيمة sig
مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في المؤسسة.	3.920	.9040	6.16	0.000
توفر نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.	3.920	.7960	7.29	0.000
تقسم إدارة المؤسسة الموارد المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.	3.879	.8270	7.65	0.000
تتلبى الموارد التي توفرها المؤسسة احتياجات جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات.	3.741	.9590	6.41	0.000
يتمتع مستخدمو المؤسسة بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.	3.720	1.006	5.25	0.000
العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في التكنولوجيا.	3.675	.9560	5.52	0.000
يتمتع مستخدمو المؤسسة بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة.	3.754	.9380	6.97	0.000
تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.	4.050	.8560	7.23	0.000
تمكن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المؤسسة من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.	3.937	.8480	7.89	0.000

0.000	7.50	.8790	4.004	تسهل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.
0.000	7.43	.8990	4.087	تعمل ادارة المؤسسة على تقوية المركز التنافسي.
0.000	7.78	.8730	4.104	توفر ادارة المؤسسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة.
0.000	6.92	.9500	3.983	الاجهزة والآلات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسة.
0.000	8.09	.7700	4.183	تتسم الانظمة التشغيلية المستخدمة في المؤسسة بسهولة التفاعل والتعامل معها.
0.000	7.19	.8350	3.837	يؤثر الاستثمار في الموارد البشرية على سياسات وأنظمة المؤسسة وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.
0.000	6.97	.8360	3.779	تؤثر الاستثمارات الجديدة على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسة.
0.000	6.52	.8970	3.737	توفر ادارة المؤسسة معايير ومؤشرات تساعد على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
0.000	8.28	0.546	3.893	مجموع المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3.893 وانحراف معياري 0.546 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.28 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن الأفراد العاملين في المؤسسات محل الدراسة على دراية بأهمية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية للتسويق وعلى دراية أيضا بمتطلباتها.

المطلب الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الثالث مساهمة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الرابع لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة، وهذا للتعرف على مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (17): يوضح نتائج تحليل المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	القيمة sig
يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في تحديد الاهداف الاستراتيجية.	3.962	.8400	7.07	0.000
يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.	3.883	.8830	6.06	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.	3.983	.7370	8.69	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في عملية الرقابة على الإستراتيجية.	3.912	.8700	6.61	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.	3.966	.8810	6.70	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف العملاء.	3.983	.8770	7.34	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف الموردين.	3.916	.8540	7.04	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.	3.791	.9490	6.84	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية.	3.920	.9040	6.16	0.000
يساعد التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل الفرص والتحديات في بيئة المؤسسة الخارجية.	3.853	.9300	6.05	0.000
يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع المؤسسة.	3.904	.8930	6.69	0.000
يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية للمؤسسة.	3.945	.8870	6.86	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية.	3.950	.9270	6.00	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها.	4.083	.8730	7.42	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في زيادة حجم الحصة السوقية للمؤسسة.	4.266	.9570	6.06	0.000
يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في زيادة حجم المبيعات ومن ثم	4.345	.8870	7.85	0.000

				زيادة ربحية المؤسسة.
0.000	479.	26.60	9793.	مجموع المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3.979 وانحراف معياري 0.626 وبلغت القيمة T المحسوبة 9.47 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يساهم في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد في المؤسسات محل الدراسة تخطيط استراتيجي للتسويق واضح ورسمي ومحدد في جميع مراحله ومكوناته.
الفرضية البديلة H_1 : يوجد في المؤسسات محل الدراسة تخطيط استراتيجي للتسويق واضح ورسمي ومحدد في جميع مراحله ومكوناته.

جدول رقم (18): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	(Sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_1	H_0
نتائج المحور الأول	9.36	1.657	0.000	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18)؛ أن اختبار t للمحور الأول بلغ 9.36 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي يوجد في المؤسسات محل الدراسة تخطيط استراتيجي للتسويق واضح ورسمي ومحدد في جميع مراحله ومكوناته.

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثاني:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد لدى أفراد عينة الدراسة دراية بأهمية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد لدى أفراد عينة الدراسة دراية بأهمية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم (19): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	1.657	9.28	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19)؛ أن اختبار t للمحور الأول بلغ 9.28 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، يوجد لدى أفراد عينة الدراسة دراية بأهمية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

ثالثا- اختبار فرضية المحور الثالث:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (20): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	1.657	9.86	نتائج المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20)؛ أن اختبار t للمحور الثالث بلغ 9.86 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل في البداية، إلى منهجية وإجراءات الدراسة التي اتبعناها، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في استمارة استبيان، وزعت على أفراد عينة الدراسة، وقياس ثبات وصدق هذه استمارة الاستبيان، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات واستخدمنا ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي والاتساق البنائي، وذلك من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقرات الاستبيان، كما تطرقنا أيضا في هذا المبحث إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

وتناولنا في المبحث الثاني تحليل خصائص عينة الدراسة، المندرجة في الجزء الأول من استمارة الاستبيان وهذا بتوزيع البيانات على إسم ونوع المؤسسة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

وفي المبحث الثالث ناقشنا وحللنا فقرات أداة الدراسة، من خلال عرض نتائج محاور الدراسة واختبار الفرضيات، وهذا لكل محور من محاور الدراسة على حدى.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذا البحث والذي عالجنا فيها موضوع التخطيط الإستراتيجي للتسويق ودوره في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً- نتائج خاصة بالجزء النظري:

- 1- الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو عدة استراتيجيات تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- الإستراتيجية التسويقية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة وتحديات البيئة التسويقية، وهذا من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.
- 3- تمر عملية إعداد الإستراتيجية التسويقية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل بدءا بمرحلة التخطيط الإستراتيجي، وفيه يتم تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية، وكذا الأهداف والغايات ودراسة كلا من البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، واختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة؛ بعد ذلك مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، وفيها يتم تحديد كلا من السياسات، البرامج، الميزانيات، الإجراءات، وتخصيص وتوزيع الموارد، وأخيرا مرحلة الرقابة الإستراتيجية وفيها يتم مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.
- 4- القرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كثيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- 5- القرارات الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة، وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية وإدارية، مدركة تماما إلى ماذا سيؤدي عملها في المستقبل، والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية

من خلال تحليلها، والاستفادة من المعلومات المستنبطة منها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

6- تكتسب القرارات الإستراتيجية أهميتها البالغة، من موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج، أو إنتاج منتج جديد، أو فتح أسواق جديدة، ومن كونها تتعلق بما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتكمن أهميتها أيضا فيما يمكن أن تحققه من النتائج الاقتصادية والمالية، وفي تمكين المؤسسة في التأثير في بيئتها، على المدى البعيد، بدلا من الاستجابة السلبية لما يحدث فيها، وبذلك تتمكن المؤسسة من أن تحسّن استغلال الفرص المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم مصالح المؤسسة.

7- والتخطيط الإستراتيجي للتسويق يدعم المؤسسة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتباره عصب الحياة في المؤسسة، وسر من أسرار نجاحها، ونموها، واستمرارها، ويجب أن تبحث إدارة المؤسسة، عن سبل تحسين وتطوير نظام التخطيط الاستراتيجي فيها، لأنه يساعدها في دعم وبناء خياراتها وقراراتها الإستراتيجية، وكذا مركزها التنافسي

8- ويعد نجاح واستمرارية التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة، مرهون بما توفره هذه الأخيرة، من وسائل مادية، وبشرية، وبمدى تضافر جهود العاملين في المؤسسة، وإرادة قوية من الجميع.

ثانيا- نتائج خاصة بالجزء التطبيقي:

1- فيما يتعلق بمدى وجود تخطيط إستراتيجي للتسويق في المؤسسات الاقتصادية

واضح ورسمي ومحدد في جميع مراحله ومكوناته توصل البحث إلى ما يلي:

أ- للمؤسسات الاقتصادية رسائل ورؤى وأهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة وتلقى قبول جميع أعضاء المؤسسات.

ب- الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية واضحة معبر عنها بخرائط تنظيمية تساعد على تحقيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التسويقية.

ج- تقوم معظم المؤسسات الاقتصادية بدراسة وتقييم مواردها المالية والتسويقية والبشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها.

د- للمؤسسات الاقتصادية إستراتيجيات تسويقية واضحة تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة، وتقوم هذه المؤسسات بمراقبة

ومراجعة الاستراتيجيات التسويقية بصورة مستمرة ومنظمة سواء عند التخطيط أو التنفيذ الاستراتيجي.

هـ- سياسات وأهداف البحث والتطوير في المؤسسات عينة الدراسة غير واضحة وإن كان للمؤسسات الإمكانيات اللازمة لذلك.

و- تقوم المؤسسات الاقتصادية بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة بدرجة عالية وبدرجة أقل عناصر البيئة التسويقية الخارجية العامة.

2- فيما يتعلق بمدى دراية الافراد العاملين بأهمية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- يتوفر في المؤسسات الاقتصادية، امكانيات تتناسب مع الأنشطة والعمليات التي يمارسها العاملون في هذه المؤسسات، وتلبي احتياجاتهم من الموارد، وفي كل المستويات الإدارية، كما أنها تصل بالسرعة المطلوبة لأغراض صنع واتخاذ القرارات.

ب- يتمتع الافراد العاملون في المؤسسات الاقتصادية بمستوى معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم، وقادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم الإدارة ويتمتعون كذلك بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات المصلحة لتحقيق أهدافهم.

ج- تعد تكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وكذا ابتكار منتجات وخدمات جديدة، ودخول أسواق جديدة، وزيادة ولاء ورضا العملاء، ومن ثم تقوية المركز التنافسي لهذه المؤسسات.

د- الأجهزة والالات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، ذات كفاءة عالية في تساعد وتوفر لمتخذ القرارات كل ما يحتاجه في الوقت المناسب، والمستوى الإداري المناسب، كما أنها تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسات الاقتصادية.

هـ- تؤثر الاستثمار في المؤسسات الاقتصادية على سياسات وأنظمة المؤسسة، وكذا على تخفيض التكاليف، وتحسين أداء وإنتاجية العاملين في هذه المؤسسات.

و- توفر نظم الادارة المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، معايير ومؤشرات تساعد الإدارة على الرقابة وتقييم الأداء من خلال اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

3- فيما يتعلق بمدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ

القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسات الاقتصادية، في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكذا في عملية الرقابة على الإستراتيجية، وتصحيحها وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.

ب- يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسات الاقتصادية، في تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد، وفي ترجمة الأهداف والسياسات العامة، إلى إجراءات وبرامج تنفيذية، في صورة موازنات تقديرية.

ج- ساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسات الاقتصادية، في تحديد وتحليل مواقف العملاء والموردين والمنافسين، وتحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وتحديد وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة التسويقية الخارجية.

د- يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسات الاقتصادية، في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية، وكذا صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع هذه المؤسسات.

هـ- يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسات الاقتصادية، في توجيه وتخصيص الموارد المتاحة نحو التركيز على التوسع في أسواق هذه المؤسسات، وزيادة حجم الحصة السوقية، وزيادة حجم المبيعات، ومن ثم زيادة ربحية المؤسسات.

ثالثا- الاقتراحات: على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وحتى ترتقي المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها بنشاطها إلى مستوى أفضل، يزيد من كفاءتها وفعاليتها، هناك مجموعة من الجهود التي ينبغي القيام بها، لتفعيل الاستفادة من التخطيط الإستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نقدمها في شكل مجموعة من التوصيات والاقتراحات كما يلي:

1- تطوير أنظمة التسيير في المؤسسات الاقتصادية والعمل بمبادئ وأسس التسيير الاستراتيجي ومن ثم الإسراع في دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية الخاصة بهذه المؤسسات، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية وإضافة أقسام وإدارات خاصة بأنظمة البحث والتطوير، بالإضافة إلى دراسة البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار البديل الذي يتوافق والبيئة

التسويقية لهذه المؤسسات، مع وضع نظام للتقييم الفعال يعكس الصورة الحقيقية لما يحدث وما سيتحقق مستقبلا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2- التأكيد على أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق كمتغير مهم في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وكذا دعم وتعزيز المركز التنافسي، وبالتالي ضرورة إهتمام المؤسسات الاقتصادية بأنظمتها الإدارية وإنشاء أقسام متخصصة لها من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والعمل على إيجاد خطط واضحة ودقيقة لعملها.

3- ضرورة بذل جهود متواصلة ومكثفة من طرف الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية، لدعم وتعزيز وإثراء دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وخلق بيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الأداء المتميز، واتخاذ قرارات إستراتيجية رشيدة وفعالة، وتدعم المركز التنافسي لهذه المؤسسات.

4- ضرورة إشراك العاملين في التسيير وخلق جو من التعاون بين المسؤولين والعاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهذا لمعرفة احتياجات متخذي القرارات في المؤسسة، وكذا عقد لقاءات واجتماعات دورية، وتفعيل قنوات الاتصال وتوسيعها.

5- ضرورة إجراء دورات تدريبية وتكوينية لمستخدمي التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسات الاقتصادية، والاهتمام بالبيئة التكنولوجية لبقاء المؤسسات على إطلاع على التطورات الحديثة وعلى كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا، مع توفير الخبرات اللازمة لتحقيق ذلك.

رابعا- آفاق الدراسة: موضوع دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية واسع ومتشعب بحكم تعدد عناصر ومتغيرات هذا الموضوع، ومن ثم نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع نقترحها في شكل عناوين:

1- أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.

2- مقومات ومعوقات التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسات الاقتصادية.

3- معايير ومؤشرات قياس جودة وفعالية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

4- مساهمة التخطيط الإستراتيجي للتسويق في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد الزنفلي، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، المكتبة الأنجلو مصرية، مصر.
- 2- ثامر البكري، استراتيجية التسويق، اليازوري، عمان، 2008.
- 3- حسان بوبعاية، نبيل دحدوح، نظم المعلومات والقرارات الاستراتيجية، دار المتنبى، الطبعة الأولى، 2024.
- 4- سلمان سامي تيسير، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، مركز الأفكار العالمية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1998.
- 5- سلمان زيدان، العمق الإستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، الطبعة الأولى، زهران، 2017.
- 6- السعيد إبراهيم مبروك، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2012.
- 7- صباغ، رفيقة، ولزرق، محمد مارس، التسويق الاستراتيجي: مدخل معاصر، دار الهدى، 2017.
- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإسلامية لمواجهة السحبية في القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 9- عبد الرحمن توفيق، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، بدون تاريخ نشر.
- 10- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 11- علي الطائي، علي، فاضل القيسي، الإدارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2014.
- 12- علي محمد حسن بن مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، زهران، الأردن، 2017.
- 13- ماهر أحمد وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002.

- 14- مدحت محمد أبو النصر، **مقاومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2015.
- 15- مشرقى حسن علي، **نظرية القرارات الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 16- مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المناهل، عمان، 2009.
- 17- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، **العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18- منصور إسماعيل العريقي، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الثانية، دار كتاب الجامعي، صنعاء، 2011.
- 19- نواف كنعان، **اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق**، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 20- اليسون مايكل، جون كاي، **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية**، ترجمة مروان الحمودي، مكتبة العبيكان، 2007.
- 21- وصال نجيب العزاوي، **السياسة العامة: دراسة نظرية في حقل معرفي جديد**، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العراق، 2001.
- 22- زيد منبر عبوي، سامي محمد هشام، **مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 23- بلال خلف السكارنة، **التخطيط الاستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2010.
- 24- سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الاستراتيجي: منهج تحقيق التميز التنافسي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
- 25- حسن حسين عجلان، **استراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 26- سليمان خالد عبيدات، **إدارة الإنتاج والعمليات**، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، الأردن، 1997.
- 27- المنصور كاسر نصر، **نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

مذكرات وأطروحات:

28- منصور محمد إسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة البصرة، العراق، 1997.

29- عبد الغفار عمر أعراف، إدارة المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المعهد العالي للدراسات الدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004.
مجلات ودوريات:

30- رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدد، العدد 10، بغداد، العراق، 1999.

31- غراب كامل السيد، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.

ملتقيات ومؤتمرات:

32- عاصم محمد حسين الأعرجي، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 1993.

المراجع باللغة الاجنبية:

33- Grame Drummand, Jonn Ensor, **Stratigic Marketing planning and control**, Second èdition, BUTTER WORTH, creat britain, 2001.

34- Recondo & Associates, **Strategic planning in the Airport Industry**, Second èdition, Transportation Research Board, USA, 2009.

قائمة الملاحق

(الملحق رقم 01)

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق

السنة الثانية ماستر

التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة
دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات بالمسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:
في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجو من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملي أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا .'..'

أولاً: البيانات العامة.

اسم المؤسسة (مكان العمل):

01. الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

02. السن:

☐

أكثر من 50 سنة

☐

من 30 إلى 50 سنة

☐

أقل من 30 سنة

03. الخبرة المهنية:

☐

أكثر من 10 سنوات

☐

من 05 إلى 10 سنوات

☐

أقل من 05 سنوات

04. المؤهل العلمي:

☐

جامعي

☐

ثانوي

☐

متوسط

05. الصفة الوظيفية:

☐

إداري

☐

رئيس قسم

☐

رئيس مصلحة

☐

مدير

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسة

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	للمؤسسة رسالة ورؤية تسويقية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء المؤسسة.					
2	للمؤسسة وأهداف وغايات تسويقية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة.					
3	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.					
4	الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وفق مطالب البيئة التسويقية المحيطة.					
5	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية.					
6	تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية.					
7	تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية وبما لا يتعارض مع أهداف مواردها البشرية.					
8	للمؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك.					
9	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة التسويقية الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها)					
10	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها)					
	للمؤسسة إستراتيجية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.					
12	تراعي المؤسسة عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف تنفيذ الاستراتيجية.					
13	تقوم المؤسسة بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجية التسويقية تحقق أهدافها المرسومة.					

المحور الثاني: صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة

الرقم	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
14	مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في المؤسسة.					
15	توفر نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.					
16	تقسم إدارة المؤسسة الموارد المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.					
17	تلبى الموارد التي توفرها المؤسسة احتياجات جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات.					
18	يتمتع مستخدمو المؤسسة بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.					
19	العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في التكنولوجيا.					
20	يتمتع مستخدمو المؤسسة بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة.					
21	تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة عاملاً هاماً في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.					
22	تمكن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المؤسسة من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.					
23	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.					
24	تعمل إدارة المؤسسة على تقوية المركز التنافسي.					
25	توفر إدارة المؤسسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة.					
26	الأجهزة والآلات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسة.					
27	تنسجم الأنظمة التشغيلية المستخدمة في المؤسسة بسهولة التفاعل والتعامل معها.					
28	يؤثر الاستثمار في الموارد البشرية على سياسات وأنظمة المؤسسة وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.					
29	تؤثر الاستثمارات الجديدة على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسة.					
30	توفر إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات تساعد على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.					

المحور الثالث: مساهمة التخطيط الاستراتيجي للتسويق في صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
31	يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في تحديد الاهداف الاستراتيجية.					
32	يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.					
33	يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.					
34	يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في عملية الرقابة على الإستراتيجية.					
35	يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.					
36	يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف العملاء.					
37	يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف الموردين.					
38	يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.					
39	يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة في تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية.					
40	يساعد التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.					
41	يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع المؤسسة.					
42	يستخدم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية للمؤسسة.					
43	يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية.					
44	يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها.					
45	يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في زيادة حجم الحصة السوقية للمؤسسة.					
46	يساهم التخطيط الإستراتيجي للتسويق في زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة.					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله كل خير

الملحق رقم 02: ألفا كرومباخ لحساب ثبات الاستبيان

Reliability Statistics

الكلبي

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	46

Reliability Statistics

المحور الأول

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	13

Reliability Statistics

المحور الثاني

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	17

Reliability Statistics

المحور الثالث

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	16

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي

1- المحور الكلي :

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الكلي
N		12
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.9472
	Std. Deviation	.34345
Most Extreme Differences	Absolute	.143
	Positive	.084
	Negative	-.143-
Kolmogorov-Smirnov Z		.782
Asymp. Sig. (2-tailed)		.573

2- المحور الأول:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الأول
N		12
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.6641
	Std. Deviation	.61720
Most Extreme Differences	Absolute	.115
	Positive	.082
	Negative	-.115-
Kolmogorov-Smirnov Z		.631
Asymp. Sig. (2-tailed)		.821

-3- المحور الثاني:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الثاني
N		12
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.1351
	Std. Deviation	.41642
Most Extreme Differences	Absolute	.122
	Positive	.054
	Negative	-.122-
Kolmogorov-Smirnov Z		.666
Asymp. Sig. (2-tailed)		.768

-4- المحور الثالث:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الثالث
N		12
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.1146
	Std. Deviation	.48995
Most Extreme Differences	Absolute	.141
	Positive	.114
	Negative	-.141-
Kolmogorov-Smirnov Z		.772
Asymp. Sig. (2-tailed)		.591

الملحق رقم 04: معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي والبنائي:

-الاتساق الداخلي: 1

Correlations		
		الأول
Q1	Pearson Correlation	.496
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	12
Q2	Pearson Correlation	.579
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	12
Q3	Pearson Correlation	.647
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q4	Pearson Correlation	.538
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	12
Q5	Pearson Correlation	.716
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q6	Pearson Correlation	.496
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	12
Q7	Pearson Correlation	.558
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	12
Q8	Pearson Correlation	.465
	Sig. (2-tailed)	.010

	N	12
Q9	Pearson Correlation	.684
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q10	Pearson Correlation	.742
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q11	Pearson Correlation	.594
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	12
Q12	Pearson Correlation	.549
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	12
Q13	Pearson Correlation	.751
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12

2-1 / بالنسبة للمحور الثاني:

		الثاني
Q14	Pearson Correlation	.487**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	12
Q15	Pearson Correlation	.519**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	12
Q16	Pearson Correlation	.427*
	Sig. (2-tailed)	.019

	N	12
Q17	Pearson Correlation	.577**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	12
Q18	Pearson Correlation	.424*
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	12
Q19	Pearson Correlation	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q20	Pearson Correlation	.533**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	12
Q21	Pearson Correlation	.411*
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	12
Q22	Pearson Correlation	.409*
	Sig. (2-tailed)	.025
	N	12
Q23	Pearson Correlation	.424*
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	30
Q24	Pearson Correlation	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q25	Pearson Correlation	.691**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q26	Pearson Correlation	.571**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	12
Q27	Pearson Correlation	.476**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	12
Q28	Pearson Correlation	.478**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	12
Q29	Pearson Correlation	.549**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	12
Q30	Pearson Correlation	.388*
	Sig. (2-tailed)	.034
	N	12
الثاني	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	12

1-4 / بالنسبة للمحور الثالث:

		الثالث
Q31	Pearson Correlation	.579**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	12
Q32	Pearson Correlation	.827**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q33	Pearson Correlation	.454[*]
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	12
Q34	Pearson Correlation	.382[*]
	Sig. (2-tailed)	.037
	N	12
Q35	Pearson Correlation	.573^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	12
Q36	Pearson Correlation	.630^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q37	Pearson Correlation	.670^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q38	Pearson Correlation	.566^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	12
Q39	Pearson Correlation	.642^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q40	Pearson Correlation	.678^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12

Q41	Pearson Correlation	.549**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	12
Q42	Pearson Correlation	.583**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	12
Q43	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q44	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q45	Pearson Correlation	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	12
Q46	Pearson Correlation	.458
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	12
الثالث	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	12