



أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

دراسة ميدانية على شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف

د. رباب شكري أحمد محمود

المعهد العالي للعلوم والتقنية قصر بن غشير - ليبيا

The Impact of Strategic Planning on Enhancing Marketing Strategy Effectiveness:

A Field Study at Al-Marai Al-Khasba Mills and Fodder Company

Dr. Rabab Shukri Ahmed Mahmoud

Higher Institute of Science and Technology, Qasr Ben Ghashir – Libya

ra.shukri@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2026/8/10 تاريخ المراجعة: 2026/8/12 تاريخ القبول: 2026/8/30- تاريخ النشر: 2026/9/22

الملخص

تعتبر الاستراتيجية التسويقية عنصر حيوي لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تصميم أنشطة تسويقية تستجيب لاحتياجات العملاء وتغيرات السوق، لأن فاعلية الاستراتيجية التسويقية تعتمد بشكل كبير على جودة التخطيط الاستراتيجي المسبق، والذي يضمن توجيه الجهود التسويقية بطريقة متناسقة ومنظمة، ومن هنا فإن هذه الدراسة تتمحور حول مشكلة ضعف التناسق بين الخطط الاستراتيجية والتسويقية في العديد من المؤسسات، مما يؤدي إلى تقليل فاعلية الاستراتيجيات التسويقية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجيات التسويقية، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتتبع أهمية الموضوع من كونه يسلط الضوء على كيفية الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي كأداة لتعزيز الاستراتيجيات التسويقية، مما يمكن المؤسسات من الاستجابة بفاعلية للتحديات المتزايدة واغتنام الفرص المتاحة في السوق، وكذلك العلاقة بين الشركات الصناعية والغذائية التي تعمل في أسواق تتسم بالمنافسة وتعدد البدائل، ومنها شركات المطاحن والأعلاف، حيث ترتبط الفاعلية التسويقية بقدرة الشركة على تحديد الأسواق المستهدفة، وتحقيق الانتشار والمحافظة على العملاء، والاستجابة لتغيرات الطلب والأسعار والمنافسة، ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لبحث أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فاعلية الاستراتيجيات التسويقية بالتطبيق على شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف، وذلك بهدف التعرف على مدى ممارسة الشركة للتخطيط الاستراتيجي وقياس مستوى فاعلية استراتيجياتها التسويقية، واختبار طبيعة الأثر بين المتغيرين حيث يرتبط هذا القطاع بصورة مباشرة بسلاسل الإمداد والطلب على المنتجات الغذائية والأعلاف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام بيانات تطبيقية من شركة "المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف"، لتوضيح أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية الاستراتيجية التسويقية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للحصول على البيانات الثانوية التي تم تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (spss) حيث تم توزيع عدد (15) استبانة وتم استرداد (13) استبانة مستوفاة الإجابة وبلغت نسبة الاسترداد (86%) وكانت العينة المستهدفة احتمالية طبقية عشوائية، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية مع بعض القيادات بالشركة، والتساؤل حول بعض النقاط ذات الصلة بالموضوع، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة، وإن التكامل بين الخطط الاستراتيجية والتسويقية يعزز من فاعلية الاستراتيجية التسويقية والاستجابة السريعة لتغيرات السوق.

أولا - الإطار العام للدراسة :

1- مقدمة :

يشهد قطاع الأعمال في الوقت الراهن تحولات متسارعة نتيجة التغير المستمر في بيئة المنافسة، وتطور احتياجات العملاء، وظهور أنماط جديدة في الاتصال والتسويق، إلى جانب التطورات التكنولوجية والرقمية التي أعادت تشكيل أساليب الوصول إلى الأسواق والعملاء، وقد فرضت هذه التحولات على منظمات الأعمال ضرورة امتلاك رؤية واضحة للمستقبل، والقدرة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أهدافها، وتوجيه مواردها نحو الاستغلال الأمثل للفرص ومواجهة التهديدات، وفي هذا السياق أصبح التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الإدارية المهمة التي تساعد المنظمات على الانتقال من التعامل مع الأحداث بعد وقوعها إلى الاستعداد المسبق لها وبناء بدائل وخيارات استراتيجية أكثر ملاءمة، ومن جهة أخرى، تبرز الاستراتيجية التسويقية

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

كعنصر حيوي لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال تصميم أنشطة تسويقية تستجيب لاحتياجات العملاء وتغيرات السوق، إن الفاعلية الاستراتيجية التسويقية تعتمد بشكل كبير على جودة التخطيط الاستراتيجي المسبق والذي يضمن توجيه الجهود التسويقية بطريقة متناسقة ومنظمة، ولا تقتصر أهمية التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأهداف العامة للمنظمة، وإنما تمتد إلى مختلف الوظائف والأنشطة، ومن بينها النشاط التسويقي الذي يمثل حلقة أساسية في تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها في السوق، ففاعلية الاستراتيجيات التسويقية أصبحت مرتبطة بدرجة كبيرة بقدرة المنظمة على فهم السوق والعملاء والمنافسين، وتحديد الأسواق المستهدفة، وتطوير المنتجات ووضع سياسات مناسبة للأسعار والتوزيع والترويج، ومتابعة النتائج وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب وتزداد أهمية الموضوع في الشركات الصناعية والغذائية التي تعمل في أسواق تنتم بالمنافسة وتعدد البدائل ومنها التخطيط الاستراتيجي لشركات المطاحن والأعلاف، حيث ترتبط الفاعلية التسويقية بقدرة الشركة على تحديد الأسواق المستهدفة، وتحقيق الانتشار، والمحافظة على العملاء، والاستجابة لتغيرات الطلب والأسعار والمنافسة.

ومن هنا فإن هذه الدراسة عملت على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فاعلية الاستراتيجيات التسويقية، بالتطبيق على شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف، وذلك بهدف التعرف على مدى ممارسة الشركة للتخطيط الاستراتيجي، وقياس مستوى فاعلية استراتيجياتها التسويقية، واختبار طبيعة الأثر بين المتغيرين، وتكتسب الدراسة أهمية إضافية لكونها تتناول قطاع يرتبط بصورة مباشرة بسلاسل الإمداد والطلب على المنتجات الغذائية والأعلاف، كما تتفق الدراسة الحالية مع الاتجاه البحثي العربي الحديث الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالتسويق المستدام، وتنبع أهمية هذا الموضوع من كونه يسلط الضوء على كيفية الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي كأداة لتعزيز الاستراتيجيات التسويقية، مما يمكن المؤسسات من الاستجابة بفاعلية للتحديات المتزايدة واغتنام الفرص المتاحة في السوق.(كوتلر فيليب، لندن: 2016).

2- مشكلة الدراسة :

تواجه منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة تغيرات متسارعة في احتياجات العملاء، وشدة المنافسة وأساليب الترويج والتوزيع، وتطور التقنيات الرقمية، الأمر الذي جعل اعتماد المنظمة على القرارات التسويقية التقليدية غير كافٍ لتحقيق أهدافها والمحافظة على قدرتها التنافسية، وأصبح التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الإدارية المهمة التي تساعد المنظمات على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد توجهاتها المستقبلية وتخصيص مواردها بما يتلاءم مع الفرص والتهديدات التي تواجهها.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يزال مرتبطاً بتحسين أداء المنظمات، إلا أن قوة هذه العلاقة تتأثر بطبيعة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ومدى قدرتها على استشعار السوق والتكيف مع المتغيرات. وأن أثر التخطيط يكون أكثر وضوحاً في بعض البيئات والقطاعات، ومنها الشركات الصناعية، وفي المجال التسويقي بصفة خاصة لم تعد الاستراتيجية التسويقية مجرد مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالمنتج والسعر والتوزيع والترويج، وإنما أصبحت عملية متكاملة تتطلب فهماً دقيقاً للسوق والعملاء والمنافسين، وترجمة ذلك الفهم إلى قرارات تسويقية قابلة للتنفيذ والقياس، ، كما أن فاعلية الاستراتيجية التسويقية لا تتوقف على جودة صياغتها، بل تمتد إلى القدرة على تنفيذها وتعديلها بما يتناسب مع التغيرات البيئية، وتؤكد الأدبيات الحديثة أن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يمثل تحدياً إدارياً مهماً، وأن وجود خطة جيدة لا يضمن بالضرورة تحقيق النتائج ما لم تتوافر آليات مناسبة للتنفيذ والمتابعة والتقييم، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة تبين أن الشركة بحاجة إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاستراتيجيات التسويقية باعتبارها تعمل في قطاع يرتبط بصورة مباشرة بالطلب على المنتجات الغذائية والأعلاف، ويتأثر بالمنافسة والأسعار وتغير احتياجات السوق، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فاعلية الاستراتيجيات التسويقية في شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف ؟

3-فرضية الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على اختبار الفرضية الآتية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعلية الإستراتيجية التسويقية
ومن هذه الفرضية الرئيسية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية :

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على المنتج بالشركة قيد الدراسة.

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

- ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على السعر بالشركة قيد الدراسة.
- ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التوزيع بالشركة قيد الدراسة.
- د- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الترويج بالشركة قيد الدراسة.

4- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- أ- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فاعلية الاستراتيجيات التسويقية.
- ب- التعرف على الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية التسويقية في الشركة قيد الدراسة.
- ت- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركة قيد الدراسة.
- ث- قياس فاعلية الاستراتيجيات التسويقية المتمثلة في (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) في الشركة قيد الدراسة.

5- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي :

أ- الأهمية العلمية:

- تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تناولها العلاقة بين متغيرين من المتغيرات الأساسية في مجال إدارة الأعمال، وهما التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الاستراتيجية التسويقية.
- تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات العربية الحديثة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتسويق، ولا سيما الدراسات التطبيقية في بيئة الأعمال الليبية.
- تستمد الدراسة أهميتها من تناولها شركة صناعية تعمل في مجال المطاحن والأعلاف، وهو مجال تختلف طبيعة المنافسة والعملاء والأسواق فيه عن كثير من القطاعات الخدمية.
- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة إدارة شركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف على تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة قيد الدراسة.
- تطوير الاستراتيجيات التسويقية بما يتناسب مع ظروف السوق وتحسين عملية تحديد الأسواق والعملاء.
- رفع كفاءة استخدام الموارد التسويقية وذلك لتعزيز القدرة على مواجهة المنافسين.
- دعم القرارات المتعلقة بالمنتج، السعر، التوزيع والترويج بهدف تحسين الاستجابة للتغيرات في إحتياجات العملاء.
- المساهمة في بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية .

6- مجتمع وعينة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة وفق الآتي :

أ- مجتمع الدراسة:

تم تحديد شركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف كمجتمع لهذه الدراسة.

ب- عينة الدراسة:

تمثلت العينة المستهدفة في كل من المدير العام ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين وكل من له علاقة بالنشاط التسويقي، حيث تم اخذ العينة بطريقة احتمالية (طبقية عشوائية)، تم توزيع عدد 15 استبانة وتم استلام 13 استبانة مستوفاة الإجابة وصالحة للتحليل، ما يعادل نسبة استجابة بلغت 86.67%.

واعتمدت الدراسة على هذه العينة لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية.

7- منهج الدراسة:

لغرض استيفاء البيانات المطلوبة للدراسة فقد تم تجميع البيانات الثانوية والتمثلة في الأدبيات المتعلقة بالدراسة، وكذلك البيانات الأولية والتي اعتمدت على أداتين لجمع البيانات الأولية، تمثلت الأولى في المقابلات الشخصية، والتي أستهذفت المسؤولين بالشركة ممن لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، أما الثانية فهي استمارة الإستبانة والتي وجهت للمسؤولين بإدارة الشركة قيد الدراسة ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين ومن لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبانات الموزعة.

8- المنهج العلمي للدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته مع الدراسة من حيث البيانات المتحصل عليها الخاصة بتغطية متغيرات الموضوع وامكانية تحليلها، ووصف دقيق للمشكلة قيد الدراسة.

9-حدود الدراسة :

تم تحديد حدود الدراسة من خلال الآتي :

أ-الحدود الموضوعية:

تمثلت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والأستراتيجية التسويقية كمتغير تابع.

ب-الحدود المكانية :

تمثلت الحدود المكانية في إدارة شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف، وقسم المبيعات والتسويق وجميع الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين الموجودين داخل الشركة.

10-أسباب اختيار الموضوع :

لا شك أن العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في أثر التخطيط لإستراتيجي وفاعلية الأستراتيجيات التسويقية من الموضوعات الهمة والتي تمس نسبة عالية من الشركات الصناعية والتسويقية على حد سواء، وقد وقع اختيار الباحثة لهذا الموضوع لعدة أسباب وهي موضحة كالتالي:

أ- إمكانية الحصول على البيانات الأولية والثانوية التي تغطي الأدبيات النظرية والدراسة الميدانية للموضوع بطريقة ميسره.

ب- ارتباط موضوع الدراسة بفاعلية الأستراتيجيات التسويقية في الشركات الصناعية وخاصة شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف لأرتباطها بصورة مباشرة بالطلب على المنتجات الغذائية والأعلاف، وتأثير المنافسة والأسعار وتغير احتياجات السوق، كما تبرز الحاجة إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للقطاع الذي تعمل فيه.

ج- يمثل قطاع الصناعة بيئة مناسبة للدراسة بصفة عامة، وشركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف بصفة خاصة، وذلك للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا القطاع الداعم الحقيقي لأي اقتصاد وللتوجه به نحو التنمية المستدامة.

11-الدراسات السابقة:

أ- دراسة (حنان محمد عبود سنة 2015) "أثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لنشاط التسويق"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (الاهداف، الرسالة، الرؤية) والتخطيط لنشاط التسويق في المؤسسة الوطنية للنفط، حيث تم توزيع استبيان علي عينة عشوائية البالغ عددها(50) وشملت مدراء الادارات، ورؤساء الاقسام، والمراقبين، والموظفين ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعض الاساليب الاحصائية، لاختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج: منها ان المؤسسة لديها جهود مستمرة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وهناك العديد من المبادرات الاستراتيجية لتطوير قطاع النفط والغاز وقد توصلت الدراسة الي عدد من التوصيات منها: نشر التوعية الجماعية في التخطيط الاستراتيجي وعقد العديد من الدورات التدريبية للعاملين لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، كما اوصت الدراسة بأهمية الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية في مجال إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

ب- دراسة (سوسن علي 2022) "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في بيئة جديدة وهي شركة سيرياتل ووصف واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سيرياتل، ومن مختلف المستويات الوظيفية، وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين عبر سحابة (Google Forms)، وقد بلغت 130 موظف وتم استعادة 108 استبيانات صالحة للتحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيرياتل وينسب مختلفة، كما أن عينة الدراسة المتفقة بشكل جيد حول وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل، وتأثير هذه الأبعاد مرتب حسب معاملي الارتباط والتحديد من الأكثر تأثيراً إلى الأقل، أوصت الدراسة بضرورة تبني نظم تكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة تساعد على توفير بيانات كافية كمدخلات العملية التخطيط الاستراتيجي، العمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة، وضرورة التنسيق مع شركات تعمل في نفس المجال أو في مجالات قريبة منها لتبادل الخبرات والتجارب معها، وتدريب المستويات الإدارية العليا في الشركة على تنمية مهبة قراءة المستقبل، ترتيب الأهداف الاستراتيجية بحسب الأولوية والتي يكون باستطاعة الشركة تحقيقها.

ت - دراسة (حسن جبر علوان حسن الطائي سنة 2004) "فاعلية الاستراتيجية التسويقية وأثرها في تحقيق الأداء التسويقي" سعت الدراسة إلى تحديد أثر فاعلية الاستراتيجية التسويقية في الأداء التسويقي في إحدى الشركات العراقية هي الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة مركزة على مشكلة يمكن تحديدها في (هل الاستراتيجية التسويقية فاعلة في تحقيق الأداء التسويقي؟) وسعت الدراسة إلى تحقيق هدف تمثل في اختبار العلاقة والأثر بين فاعلية الاستراتيجية التسويقية وتحقيق الأداء التسويقي ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء نموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (فاعلية الاستراتيجية التسويقية بمتغيراتها) والمتغير المعتمد (الأداء التسويقي بمتغيراته) وانبثقت عنها فرضيتان رئيسيتان، اشتملتا على فرضيات فرعية تظهر علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وتم اختيار الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة مجتمعاً لإجراء الدراسة واختبار فرضياتها، تكونت عينة الدراسة من (27) مدير قسم واعتمدت استمارة الاستبانة لهذا الغرض فضلاً عن المقابلات الشخصية بهدف دعم دقة بيانات الاستبانة، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات. واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS. Ver. 13، Windows 2004) وبناءً على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار العلاقة التائية بين متغيرات نموذج الدراسة بينت الدراسة أن الاستراتيجية التسويقية للشركة فاعلة في تحقيق الأداء التسويقي من خلال الأرباح التي حققتها الشركة، إذ بلغ العائد على الموجودات لعامي 2001، 2002 (1.891، 2.147) على التوالي، وختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها: التأكيد على ضرورة قيام الإدارة العليا في الشركة بصياغة استراتيجيتها التسويقية بصورة واضحة وبلغة مفهومة تمكن المستفيدين من فهمها واستيعاب مضمونها وأهدافها، دعوة الشركة للاهتمام بتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وعدم التوقف أمام أرباحها الحالية، من خلال تحسين جودة المنتج لكي يباع بالسعر الذي يحقق أفضل الأرباح للشركة وزيادة الاهتمام برضا الزبون وإعطائه الأولوية في الاهتمام.

12- التعقيب على الدراسات السابقة :

اهتمت الدراسات السابقة في تناولها لفاعلية الاستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي والتخطيط الإستراتيجي على دراسة الموضوع من وجهة نظر جميع التابعين للشركات قيد الدراسة وكل من له علاقة مباشرة بتسويق المنتجات أما الدراسة الحالية فاهتمت بالموضوع من وجهة نظر مدراء الإدارات وروؤساء الأقسام بالشركة قيد الدراسة باعتبار أن التخطيط الإستراتيجي يتم في المستويات الإدارية العليا ومن أولوياتها.

ثانياً - الإطار العام للدراسة النظرية :

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يرى "داركر" أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات. (عبد البديع، 2001، ص23).

أما القحطاني فعرفه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية. (رحمة، 2016، ص31).

كما عرف أحمد القطامين «التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف». (سامي، 2007، ص18).

وبناءً على التعريفات السابقة فالتخطيط الاستراتيجي هو تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال المتوقعة أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يمكن إجمال أهمية التخطيط الاستراتيجي بالآتي: (الظاهر، 2009، ص82)

- أ- إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار التي تعد من العناصر المهمة داخل المنظمة.
- ب- يدعم التخطيط الاستراتيجي القضايا المتوقعة التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية وتشكيل الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا والتغيرات.
- ت- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقاييس الرقابة الأداء وتقييمه.

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

- ث- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.
- ج- إن التخطيط الاستراتيجي يضمن النجاح لمنظمات الأعمال، فالمديرون سيكونون بحال أفضل عند استخدامهم التخطيط.
- ح- يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي تواجه المنظمة.

3- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- تتمثل أهم الخصائص التي تدعم التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف فيما يلي: (الوليد، 2010، ص68):
- أ- تكوين رؤية مستقبلية تحدد اتجاهات المنظمة ومجالات عملها في المستقبل.
- ب- توجيه إدارة المنظمة لتشكيل التنظيم الملائم وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية
- ت- منح المنظمة فرص أفضل للمتابعة والتقييم وتعديل الخطط والاستراتيجيات والسيناريوهات بما يكفي للإتقان
- ث- منح المخططين فرص أوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية الأنسب، واختيار الموارد البشرية الأفضل، وتحديد البدائل الأنسب اثناء التنفيذ، واختيار التقنيات المناسبة لتنفيذ التعديلات على خطوط الإنتاج في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

4- مكونات التخطيط الاستراتيجي:

إن مكونات التخطيط الاستراتيجي تتضمن عدة ابعاد رئيسية تساعد في تشكيل الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي نعرض منها المكونات الاساسية: (امهني، 2021، 72)

أ- الرؤيا الاستراتيجية:

- تمثل واقعا بعيد المدى لا نلمسه حاليا قد نصله أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه، فالرؤيا هي صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية، وهذه النقطة محددة بحجم المنظمة بعد 5 أو 10 أو 15 سنة، والرؤيا هي مجموع الأهداف بعيدة المدى، المالية والبشرية والربحية، فالرؤى هي:
- حلم تريد المنظمة تحقيقه.
 - تطلعات وطموحات المنظمة.
 - جسر ما بين الحاضر والمستقبل تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه.
 - شيء يمكن الاقتناع به قابل للتحقيق
 - تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل
 - صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب فيه.
 - هي فكرة تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه.
 - النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو المجموعة أو المنظمة ما.

ب- الرسالة الاستراتيجية: (امهني، 2021، ص78)

هي أكثر واقعية تساعدنا في التعرف على الطريق والوسائل التي تقودنا إلى تحقيق الرؤية، فالرسالة تصف المؤسسة من خلال:

- الغرض: ويعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.
 - العمل: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة وما الذي تسعى لتحقيقه.
- فالرسالة هي جملة تلخص من نحن وماذا نريد؟ والرسالة الجيدة تكون في جملة مختصرة تحدد عمل المؤسسة من خلال التعريف بمجال اختصاصها ونشاطها، وما تتميز به عن غيرها من المؤسسات، وأن تكون تحتوي على أهم قيم المؤسسة، كما لا تحمل الرسالة الناجحة والجيدة الجمهور المستهدف بالتحديد.

ت- الاهداف الاستراتيجية:

وهي التي تعكس الأهداف والغايات ومدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها، ولأهداف دور كبير في اصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم

أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق. (خضير، 2006:ص12)

ث- التحليل الاستراتيجي:

وهو العملية التي يتم من خلالها التحليل الاستراتيجي للبيئة وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة و يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجيتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها. (عود، 2009:ص126).

ج- الخيار الاستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتربطة الخطوات التي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا للمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج الواردة في الخطوات السابقة. وفقا للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى، وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل "Swot" لتحفيز نقاط القوة واستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة. (نمر، 2010:ص10).

5- المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي:

أ- مرحلة التفكير الاستراتيجي:

"وهي المرحلة التي تقوم بها الإدارة العليا والفريق الاستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقهم لأهدافها الرئيسية، وفيما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الاستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية ودرجة معرفتهم بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال". (سمر دلي، 2000: ص50).

ب- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:

وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع البيانات الضرورية وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. (mintzberg، 1996:p23).

ت- مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية:

"وهي عبارة عن مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية، وتحديد مكوناتها من الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية والتفصيلية وسياساتها "و"تعد الاستراتيجية نتاجا لعملية التخطيط العقلانية التي تقودها إن لم تسيطر عليها الإدارة العليا في المنظمة. وتؤكد التعريفات التقليدية للاستراتيجية أن الاستراتيجية المنظمة هي نتاج عملية التخطيط الرشيد، وتشمل العناصر الرئيسية في عملية الإدارة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، وتحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، واختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة فضلاً عن تبني هياكل تنظيمية ونظم رقابية تساعد على تنفيذ استراتيجية المنظمة". (اشكاني، 2008: ص3).

6- مزايا التخطيط الاستراتيجي:

تحقق الشركات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الاستراتيجية، العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الاقتصادي المرضي وتخصيص مواردها، وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية، وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي: (المغربي، 1999:ص37)

أ- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ب- التفاعل البيئي على المدى البعيد.

ت- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية.

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

- ث- تدعيم المركز التنافسي.
- ج- القدرة على إحداث التغيير.
- ح- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

7- نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي: (الكرخي، 2010:ص91)

- ويتضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي ما يلي:
- أ- تحديد الرسالة التي تصف المنظمة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين. تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن أيضاً تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
 - ب- تحديد سبل تحقيق كل هدف أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
 - ت- تحديد الخطة التنفيذية والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.
- المتابعة وتحديث الاستراتيجية والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضح لهذا الغرض.

8-متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

لكي يكون تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي فعالاً يستلزم ضرورة توافر عدة متطلبات أساسية وهي: (البوكر، 2000:ص21-22) .

- أ- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال اقناع الادارة العليا بأهمية والتعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة.
- ب- توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية ومصادر الحصول عليها.
- ت- استمرارية التفكير الاستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الاستراتيجية وبناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى اعضاء المنظمة.
- ث- اعطاء الاولوية للتخطيط الاستراتيجي لدى الادارة العليا، من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي وعدم الانغماس في الاجراءات التنفيذية التفصيلية.
- ج- التعريف بعملية التخطيط الاستراتيجي ومنهج اعداد الاستراتيجية من خلال تعريف اعضاء المنظمة بالهدف من عملية التخطيط الاستراتيجي ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلباتها.

9-مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً، لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما أكدت أو اتفقت عليه كل المنظمات العالمية، التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي وفيما يلي بعض مبررات استخدامه. (العارف، 2003: ص20-21)

- أ- يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- ب- يزود المسؤولين بالمنظمة بأسلوب وملامح للتفكير في المنظمة ككل.
- ت- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- ث- يساعد المنظمة على تخصيص (توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ج- يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير، والتهديدات والفرص المحيطة.
- ح- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.
- خ- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- د- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- ذ- يفيد التخطيط الاستراتيجي في اعداد كوادرات للإدارة العليا.
- ر- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية.

10-مفهوم الاستراتيجية التسويقية:

تساهم البيانات الداخلية والخارجية في القدرة التنافسية للمنظمة فهي أكثر قدرة على المنافسة في الظروف البيئية والتي تؤدي إلى تطوير السوق والصناعات ذات الصلة والمواتية لاستراتيجية التسويقية للمنظمة مع المنظمات المنافسة والتي تكون أكثر ابداعا وانتاجا من ناحية أخرى. (akpinar,2020;p30)

كما عرفت استراتيجية التسويق بأنها التوزيع المؤثر للموارد والأنشطة التسويقية بشكل متناسق وبما تتوافق مع انجاز اهداف المنظمة في المنتج والسوق. (البكري،2020: ص86)

وعرفت بإنها الخطة التسويقية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية للأعمال التجارية من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها. (malarvzhi,2020;p265)

وهناك من عرفها على إنها خطة تحديد المسار الذي تسير عليه منظمات الأعمال ومختلف الأنشطة خلال فترات زمنية محددة لتحقيق الهدف. (الرؤوف،2019: ص149)

وعرفت استراتيجية التسويق على أنها منطق التسويق الذي تأمل المنظمة من خلاله خلق قيمة وتحقيق علاقات مربحة مع العملاء. (kotelr,2018;p14)

11- المزايا المتحققة من استراتيجية التسويق: (جاسم،2020: ص48)

- أ- التعامل مع المتغيرات البيئية التي تعمل بها وخاصة في مواجهة المنافسين.
- ب- زيادة قدرة المنظمة التنافسية في تطوير وتحسين وتنوع المنتج، تخفيض التكاليف والجودة العالية وخلق الابتكارات والابداع داخل المنظمة.
- ت- التجديد المستمر في تقديم السلع والخدمات المتطورة والجديدة بما يحقق رضا الزبون ورغباتهم للحصول على حاجتهم من المنتجات في الوقت والمكان المناسبين والسرعة الممكنة من خلال التكنولوجيا المتطورة، وطرق التصنيع الجديدة.

12- أهمية الاستراتيجية التسويقية:

- وتعد استراتيجية التسويق ضرورة لكونها تؤدي إلى رفع اداء المنظمات حاضرا ومستقبلا إذا تم تطبيقها بشكل جيد، ويمكن تحديد أهمية استراتيجية التسويق في ضوء النقاط الآتية: (الموسوي،2018: ص682)
- أ- مساعدة المنظمة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص البديلة المتاحة امامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.
 - ب- مساعدة المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق التي تعمل فيه (الماضي والحاضر والمستقبل).
 - ت- مساعدة مندوبي التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح فرصة الاستعداد لمواجهتها.

13- عناصر الاستراتيجية التسويقية:

- العناصر الرئيسية هي:** السوق المستهدف، عناصر المزيج التسويقي، والبيئة التسويقية (حداد،2018: ص8).
- 14-عناصر المزيج التسويقي:** فإن القرارات الخاصة بالمنتج، السعر، التوزيع، الترويج، تتأثر بعوامل البيئة الخارجية، وهي عوامل خارج نطاق سيطرة الشركة، ولها دور كبير في نجاح أو فشل استراتيجية التسويق وتتمثل عناصر المزيج التسويقي في كل من الاستراتيجيات الآتية:

- أ- **استراتيجية المنتج:** تتضمن استراتيجية المنتج نوع المنتجات التي ستقوم الشركة بتقديمها للسوق المستهدف فهي تشمل القرارات الخاصة بخدمة الزبائن، وتصميم الغلاف، ودورة حياة المنتج، وتطوير المنتجات الجديدة.
- ب- **استراتيجية السعر:** وهي واحدة من أصعب المجالات في اتخاذ القرار، والتي تتعامل بطرق وضع أسعار مربحة ومعقولة للمنتج، وتعرف بأنها عنصر في اتخاذ القرار والتسويق والتي تتعامل بطرق وضع قيمة تبادلية بحيث تكون مربحة للشركة ومعقولة للمستهلك.
- ت- **استراتيجية التوزيع:** (حداد،2018: ص9) وتتضمن قرارات التوزيع: النقل، التخزين، الرقابة على المخزون، تنفيذ الطلبات، واختيار قنوات التوزيع التي تشمل الوسطاء -تجار الجملة والتجزئة -ويمثلن الحلقة الوسيطة ما بين المنتج والمستهلك أو المستعمل.

ث- استراتيجية الترويج: الترويج هو حلقة اتصالات ما بين البائعين والمشتريين، وتستخدم المنظمات العديد من الوسائل لإيصال رسائلهم الترويجية حول المنتج، ويمكن إيصال الرسائل المباشرة من خلال مندوبي المبيعات للبيع الشخصي أو غير مباشر خلال الاعلانات وادوات تنشيط المبيعات.

15-الركائز الأساسية لبناء الاستراتيجية التسويقية:

تبنى صياغة الاستراتيجية التسويقية على مجموعة من النقاط الآتية:

أ-تحديد الاسواق المرتقبة: تتم عملية اختيار السوق المرتقبة بناء على دراسة المزايا التنافسية والتي عادة ما تتمثل في الآتي: (حسن، 2000: ص55-57)

- الاختلاف في المنتج ذاته.

- التميز في المنفعة.

- اختيار نوعية معينة من العملاء المتميزين.

- اضافة استخدامات جديدة للمنتجات.

- التميز السعري.

- الارتباط بسلع وخدمات اخرى.

- حل مشكلات العملاء.

- خدمات ما بعد البيع.

ب-الميزة التنافسية: الميزة التنافسية هي ما تختص به المنظمة دون غيرها وربما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون حيث يمكن ان تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، والميزة التنافسية عامل هام لنجاح المنظمات في اعمالها، ومعظم الطرق الناجحة تبني على ثلاث ميزات تنافسية وهي:

- التميز في جودة السلعة أو الخدمة.

- سرعة تلبية حاجات العملاء واحتياجاتهم أكثر من المنافسين.

- بناء ثقة تامة وعلاقات ثابتة في المدى الطويل مع العملاء.

16- فاعلية الاستراتيجية التسويقية:

يقصد بفاعلية الاستراتيجية التسويقية مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة والوصول إلى الأسواق المستهدفة وإشباع حاجات العملاء وتحقيق النتائج التسويقية المرغوبة، ولا ينبغي اختزال الفاعلية التسويقية في زيادة المبيعات فقط، وإنما يمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل:

أ- تحقيق الأهداف التسويقية.

ب- نمو المبيعات.

ت- زيادة الحصة السوقية.

ث- الوصول إلى العملاء المستهدفين.

ج- رضا العملاء.

ح- الاحتفاظ بالعملاء.

خ- تحسين الصورة الذهنية للمنتجات.

د- نجاح المنتجات في مواجهة المنافسة.

ذ- كفاءة الأنشطة الترويجية.

ر- القدرة على الاستجابة لتغيرات السوق.

وتشير الأدبيات إلى أهمية استخدام المؤشرات المالية وغير المالية عند تقييم الفاعلية التنظيمية، وهو ما يدعم استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات في تقييم فاعلية الاستراتيجية التسويقية.

17- فوائد قياس فاعلية الاستراتيجية التسويقية:

إن إعداد استراتيجية تسويقية فعالة له فوائد عديدة لأي عمل تجاري حيث يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بطرق مدروسة ومنهجية نستعرض بعض الفوائد الأساسية: (www.abualkomboz.com)

أ- توجيه الجهود بالشكل الأمثل.

- ب- تحسين الفاعلية والكفاءة.
- ت- تعزيز ولاء العملاء .
- ث- فتح أسواق وفرص جديدة.
- ج- تحليل ومواجهة المنافسة.
- ح- تحقيق الأهداف المالية.
- خ- قياس الأداء وتحسينه باستمرار.

18- استخدام الاستراتيجية التسويقية بشكل فعال لزيادة المبيعات:

لاستخدام استراتيجية التسويق بشكل فعال لزيادة المبيعات يتطلب تنفيذ الخطوات والنشاطات الهادفة التي تتماشى مع الأهداف التجارية العامة للشركة الموضحة في النقاط الآتية:

(www.abualkombos.com)

- أ- فهم العميل المستهدف.
- ب- تحديد قيمة فريدة .
- ت- إعداد المزيج التسويقي المناسب.
- ث- تحسين قنوات التوزيع.
- ج- التسويق الرقمي والتواجد على الانترنت.

ثالثا – الإطار العام للدراسة العملية :

1- التعريف بشركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف :

أ-التعريف بالشركة: تأسست شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف سنة 2003 واختارت الشركة قبول تحدي الاحترافية لتوفير أفضل الحلول الغذائية، والتي تراعي فيها معايير الصحة ومصالح المربين، ورهانها لازل قائم على استخدام أحدث تكنولوجيا تصنيعية للدفع نحو نمو الثروة الحيوانية في ليبيا بشكل آمن ومستدام.

شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف متخصصة في إنتاج مجموعة متكاملة من الأعلاف تهدف بها إلى المساهمة في تحقيق وتأمين الاكتفاء الذاتي في قطاع الأعلاف، وذلك من خلال التوسع في الاستثمارات دائما ما تكون الشركة على أعتاب التغيير نحو الأفضل، من تطوير تكنولوجيا ومواصلة للتميز التشغيلي وتحسين دائم ومستمر لسلسلة التوريد لتواكب متطلبات العملاء، ولترسيخ السمعة المرموقة بفضل نقاط قوتها والامكانيات الهائلة التي تملكها، إن التركيز على الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات، واكتشاف فرص النمو والتطور هو التعزيز الأمثل للميزة التنافسية لشركة المراعي الخصبية، وهو الداعم لتحقيق رؤية الشركة في تعزيز دورها في دعم سلسلة الامدادات الغذائية في ليبيا، إن العلامة التجارية لشركة المراعي الخصبية هي نتاج العلاقة الوثيقة مع المربين والمعرفة العميقة باحتياجاتهم وحصاد أعمال فريق تقني يقوم باستمرار بتطوير وضبط المعايير الغذائية، ونتيجة أيضا للتحديث التكنولوجي والتقني المستمر لمصانع الشركة.

ب-رؤية الشركة: الارتقاء بقطاع صناعة الأعلاف في ليبيا، كخطوة أولى من الخطة الاستراتيجية التي تم اعتمادها من الشركة القابضة الأم (شركة المراعي الخصبية) والتي قررت أن تكون شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف المساهمة الأبرز في الاكتفاء الذاتي من الأعلاف والرفع من مستوى كم وجودة الثروة الحيوانية في ليبيا، وأن تكون رائدة صناعات التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية.

ت-مهمة الشركة: توفير أفضل الحلول الغذائية من خلال إنتاج مجموعة متكاملة من الأعلاف الحيوانية التي يراعى فيها معايير الصحة ومصالح المربين، وكذلك استخدام أحدث تكنولوجيا تصنيعية للدفع نحو نمو الثروة الحيوانية في ليبيا بشكل آمن ومستدام.

ث-فلسفة الشركة: التركيز على الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات، واكتشاف فرص النمو والتطور لتحقيق رؤية الشركة في تعزيز دورها في دعم سلسلة الإمدادات الغذائية في ليبيا، هذا التوجه نحو الابتكار يُوج

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

بتطوير منتجات من الأعلاف ذات تركيبة متكاملة من مكونات غذائية فائقة الجودة رفعت من مستوى الإنتاجية، والفارق الذي تحدته منتجات الشركة هو صانع ميزتها التنافسية.

ج-هدف الشركة: المساهمة في تحقيق وتأمين الاكتفاء الذاتي في قطاع الأعلاف، وذلك من خلال التوسع في الاستثمارات الخارجية والمحلية، وأيضاً تقديم الجهود والتفاني في خدمة المربين لرفع الإنتاجية مع مراعاة الضوابط الصحية والمستوى العالي للجودة، فالجودة رسالة، وخدمة المربين أمانة ومسئولية.

ح-المنتجات والخدمات: تنتج الشركة مجموعة شاملة من الأعلاف تشمل اعلاف متنوعة:
- أعلاف الأغنام، أعلاف الأبقار، والعجول، الإبل، الخيول وأعلاف الأرانب.
- أعلاف الدواجن (دجاج البياض، الأمهات دجاج اللحم).

خ- تركيبة متكاملة: تركز على تطوير تركيبات غذائية متكاملة من مكونات عالية الجودة.

د- حجم وموقع الشركة: تأسست شركة المراعي الخصبية في عام 2003 وتقع في منطقة وادي الربيع التي تبعد حوالي 30 كيلومتراً عن مدينة طرابلس- ليبيا، تعتبر هذه المسافة مناسبة للوصول إلى الشركة من العاصمة، مما يسهل على الموزعين والعملاء الوصول إلى منتجاتها ويتفاوت عدد من العاملين بالشركة من 70 - 80 موظف موزعين بين إداريين وموظفين وعاملين بالشركة.

ذ- فروع الشركة: تملك شركة المراعي الخصبية شبكة من الموزعين المعتمدين في الجهة الشرقية والجنوبية والجبل الغربي ومكان توزيع بجانب الشركة، مما يسهل الوصول إلى منتجاتها، كما تمتلك الشركة مجموعة من الفروع في مناطق مختلفة لتلبية احتياجات السوق المحلي، تشمل هذه الفروع مراكز توزيع ومصانع إنتاج.

ر-السوق المستهدف: تستهدف الشركة كل من :
-المزارعين الذين يحتاجون إلى أعلاف عالية الجودة لتحسين إنتاجهم.
-أصحاب المواشي الذين يسعون للحفاظ على صحة حيواناتهم من خلال غذاء متوازن.
-الموزعين الذين يساهمون في توسيع نطاق توزيع المنتجات.

ز-القيم الأساسية المعتمدة عليها الشركة:
-الجودة: الالتزام بتقديم منتجات تلبي أعلى معايير الجودة.
-الابتكار: البحث عن حلول جديدة لتحسين المنتجات والعمليات.
-الاستدامة: اعتماد ممارسات صديقة للبيئة في جميع مراحل الإنتاج.
-خدمة العملاء: التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتوفير الدعم اللازم.

س-إنجازات الشركة:
-شهادات الجودة: حصلت الشركة على شهادات معترف بها في جودة المنتجات.
-توسيع السوق: تمكنت من زيادة حصتها في السوق المحلي من خلال استراتيجيات فعالة.
-التعاون مع المزارعين: تطوير شراكات مع المزارعين لتحسين الإنتاجية من خلال توفير استشارات فنية.

ش-الإدارات الموجودة داخل الشركة:
-الإدارة العامة: تركز على التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات العامة.
-الإدارة المالية: سؤلة على أرباح وأموال وتوزيع المرتبات.
-إدارة الإنتاج: مسؤولة عن مراقبة عمليات التصنيع وضمان جودة المنتجات.
-إدارة التسويق والمبيعات: تعمل على تسويق المنتجات وبناء علاقات مع العملاء والموزعين.
-إدارة الموارد البشرية: تهتم بتوظيف وتدريب الموظفين وتعزيز بيئة العمل.
إدارة الجودة: تركز على ضمان التزام الشركة بمعايير الجودة والسلامة في جميع مراحل الإنتاج.

2-منهجية الدراسة وإجراءاتها :

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها، فقد تم تحديد أداة جمع البيانات وطرق إعدادها والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي، فضلاً عن ذلك صدق الدراسة وثباتها وكذلك مجتمع وعينة الدراسة، وهي كالآتي:
أ-مجتمع الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة في شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف .

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

ب- عينة الدراسة : ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم أخذ العينة بطريقة احتمالية طبقية عشوائية، وتمثلت العينة المستهدفة في كل من المدير العام ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين وكل من له علاقة بالتخطيط الاستراتيجي والنشاط التسويقي، باعتبارهم المعنيين مباشرة بموضوع الدراسة، حيث تم توزيع (15) استبانة وتم استلام (13) استبانة صالحة للتحليل، كما بلغت نسبة الاستجابة (86.67%)، كما مبين في الجدول رقم (1).

جدول (1) الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات غير الصالحة	نسبة الاستثمارات غير الصالحة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
15	2	13.33%	0	0%	13	86.67%

واعتمدت الدراسة على هذه العينة لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية.

3- منهج الدراسة :

لغرض تجميع البيانات الخاصة بوصف وتشخيص الظاهرة قيد الدراسة، وتحديد العلاقة بين المتغيرات وتحليلها من خلال الأساليب المعتمدة، فقد تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي، وذلك لتوافقه مع طبيعة الدراسة، ومن تم استخدام الأدوات المناسبة لتحليل البيانات.

4- أدوات جمع البيانات :

لغرض استيفاء البيانات المطلوبة للدراسة فقد تم تجميع البيانات الثانوية وتمثلت في الأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذلك البيانات الأولية حيث أعتمدت الدراسة على أداتين لجمع هذه البيانات، تمثلت الأولى في المقابلات الشخصية، والتي استهدفت بعض المسؤولين بالشركة ممن لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، أما الثانية فهي استمارة الإستبانة والتي وجهت لادارة الشركة والقيادات الإدارية ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام التعرف على آرائهم حول التخطيط الاستراتيجي والإستراتيجية التسويقية وانعكاس ذلك على مكانها في السوق وميزتها التنافسية، والتي كانت وفق الآتي:

أ- المقابلات الشخصية:

تمت المقابلة الشخصية مع القيادات الإدارية والمعنية مباشرة بوضع الخطط الاستراتيجية وبناء استراتيجية تسويقية ناجحة تدعم مركزها التنافسي وتمنحها حصة سوقية عالية في قطاع الصناعات الغذائية حيث تلخصت أهم الردود على التساؤلات التي وجهت إليهم في هذه الجوانب ، فقد أظهرت المقابلة أن التخطيط الاستراتيجي داخل مصنع المراعي المطاحن والأعلاف له أبعاد من ناحية التخطيط البعيد المدى مع أخذ جميع المتغيرات الداخلية والخارجية من ناحية تزويد السوق والأعلاف ومراقبة التغير في السوق ومدى الطلب المتزايد على المنتج وانعكاس ذلك على المصنع والطاقة الإنتاجية والكادر الوظيفي والأقسام داخل الشركة بحيث تتكيف مع النظام والاختلافات المفاجئة مما يدفع هذا التخطيط إلى الوصول لأهداف الشركة التي خطط لها سابقاً، والارتقاء بقطاع صناعة الأعلاف في ليبيا، والخطوة الأولى من الخطة الاستراتيجية التي تم اعتمادها من الشركة القابضة شركة المراعي والتي قررت أن تكون شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف، المساهمة الأبرز في الاكتفاء الذاتي من الأعلاف والرفع من مستوى كم وجودة الثروة الحيوانية في ليبيا، وأن تكون رائدة صناعات التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية، وتستخدم شركة المراعي الخصبية للمطاحن والأعلاف عدة استراتيجيات أساسية لتعزيز مكانتها في السوق، ومنها:

استراتيجية التميز في الجودة: التركيز على تقديم منتجات ذات جودة عالية تتفوق على المنافسين.
استراتيجية التوسع الجغرافي: توسيع شبكة الموزعين لتغطية مناطق جديدة وزيادة الوصول إلى العملاء.
استراتيجية الابتكار: تطوير منتجات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات السوق.
استراتيجية التسويق الرقمي استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية للوصول إلى جمهور أوسع.

استراتيجية خدمة العملاء الممتازة: تحسين تجربة العملاء من خلال خدمة دعم فعالة وسريعة.

استراتيجية الاستدامة: اعتماد ممارسات إنتاج صديقة للبيئة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية.

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

كما تعتمد الشركة على ردود أفعال السوق (المربين) من ناحية جودة المنتج ومدى استفادة المربين أو العملاء من الأعراف التي تتجها الشركة والعمل على الرقي في جودة المنتج.

وتواجه الشركة صعوبة في استهداف الجمهور المناسب ذلك لأن التغيرات التي تلاحظها من العملاء أو الزبائن أحيانا يصعب التكيف معها وأيضا التحديثات الرقمية والإلكترونية لأنه لا يزال أغلب العملاء يعتمدون على الطرق التقليدية في الشراء ولا يتابعون المنصات الاجتماعية التي تقوم بالتسويق، ولا يزال أغلبهم يعتمدون على الطرق التقليدية في الشراء ويتبعونها عن استعمال الطرق الحديثة الإلكترونية، كما أن الشركة تواجه مشكلة في إقناع الزبائن بأن جودة المنتج أحيانا أهم من سعره حتى ولو كان سعره أعلى بقليل مقارنة بالسوق، ألا أن أغلب العملاء يميلون إلى السعر المنخفض .

كما تتمتع شركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعراف بحصة سوقية جيدة في السوق الليبي ويرجع ذلك إلى: سمعة الشركة المعروفة بجودة منتجاتها مما يساعد في تعزيز الطلب.

وجود موزعين في مناطق متعددة يسهل الوصول إلى العملاء.

التنوع في المنتجات وتقديم مجموعة متنوعة من المنتجات تلبي احتياجات مختلف العملاء.

استخدام حملات تسويقية تساهم في زيادة الوعي بالعلامة التجارية.

ومن جانب آخر تقوم الشركة بتحليل احتياجات السوق بشكل دوري وتتبع احتياجات المربين ومتابعة السوق والتركيز على فترات الطلب المتزايد على كل نوع في كل موسم، والأدوات التي تستخدمها في تحليل احتياجات السوق هي التواصل المباشر مع المربين والتجار ومنها تحدد ما يحتاجه السوق من ناحية جودة المنتج وأسعاره والعمل على التغلب على الحواجز والمخاطر، وتهتم بأخذ ملاحظات ونصائح العملاء بعين الاعتبار ودراستها للاستفادة من آرائهم ونصائحهم.

أما فيما يتعلق بالرد على التساؤل حول مدى اعتماد الشركة على الدولة والمصادر الحكومية للتمويل، أكدت على أنها لا تعتمد على المصادر الحكومية كجهة تمويلية.

وفي ختام المقابلة أكد مدير عام إدارة الشركة على أن الاستراتيجية التسويقية تشتق من الخطة الاستراتيجية، حيث تعتمد على تحليل السوق وتحديد الفئات المستهدفة بناءً على رؤية وأهداف الشركة، مثلاً إذا كانوا بصدد وضع خطط للتوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية، فإن الاستراتيجية التسويقية التي ستستخدمها الشركة هي التركيز على جذب المزيد من العملاء من خلال حملات اعلانية موجهة أو تحسين المنتجات، فالتخطيط الاستراتيجي يحدد لنا الأهداف والتي بدورها تساهم وتساعد في اختيار انسب استراتيجية لتحقيق هذه الأهداف.

أ - الإستبانة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أستبانة الإستبانة لتغطي جوانب المشكلة ومتغيراتها، وقد أحتوت على مجموعة من الأسئلة، ولغرض قياس وأختبار متغيرات الدراسة تم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وقد تم تحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5) على النحو التالي :

الجدول رقم (2) ترميز بدائل الإجابة وطول فئة تحديد اتجاه الإجابة

اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة	1 إلى أقل من 1.8	1.8 إلى أقل من 2.6	2.6 إلى أقل من 3.4	3.4 إلى أقل من 4.2	4.2 إلى 5

1- أختبار ثبات أداة الدراسة:

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة استخدمت الباحثة معادلة (الفا كرونباخ) جدول رقم (3) نتائج أختبار ألفا كرونباخ

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

جدول (3) معامل الارتباط بين محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	التخطيط الاستراتيجي	10	0.983**	0.000
2	المنتج	5	0.622*	0.023
3	السعر	5	0.816**	0.001
4	التوزيع	5	0.685**	0.01
5	الترويج	5	0.699**	0.008

* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.5

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن قيم معامل الارتباط بين إجمالي الاستبانة ومحاورها تراوحت ما بين (0.622) إلى (0.699)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية دالة إحصائياً حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى صدق الاتساق البنائي للاستبانة.

6-الثبات:

هو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ، حيث إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من ذلك تكون منخفضة (1)، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام الاستمارات البالغ عددها (13) استمارة، وقد تراوحت قيم معامل ألفا للثبات من (0.775) إلى (0.962)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبيان (0.967)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

جدول (4) معامل الفاكرونباخ للثبات

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	التخطيط الاستراتيجي	10	0.962
2	المنتج	5	0.775
3	السعر	5	0.884
4	التوزيع	5	0.807
5	الترويج	5	0.776
	إجمالي الاستبيان	35	0.967

7-تحليل عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية:

الجدول رقم (5) خصائص العينة حسب البيانات الديموغرافية

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع
	10		3		
	76.9		23.1		
العمر	أقل من 30 سنة		30 إلى 40 سنة		المجموع
	6		5		
	46.2		38.5		
المستوى التعليمي	شهادة ثانوية		شهادة مهنية		المجموع
	6		5		
	46.2		38.5		

(1)Uma Sekaran : **Research Methods For Business, A Skill - Building Approach**, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale, 2003, p311

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

المنصب الوظيفي	مدير عام	مساعد مدير عام	رئيس قسم	مشرف	المجموع
	1	2	5	5	13
	7.7	15.4	38.5	38.5	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 إلى 10 سنوات	11 إلى 15 سنة	15 سنة فأكثر	المجموع
	5	5	0	3	13
	38.5	38.5	0	23.1	%100
الدورات التدريبية	التخطيط الاستراتيجي	التسويق	بحوث السوق	التسويق الإلكتروني	الاستراتيجيات التسويقية
	6	2	1	3	2
	33.33	11.11	5.56	16.67	11.11
	%100	%100	%100	%100	%100

تظهر البيانات الديموغرافية للعينة المختارة تنوع مقبول من حيث النوع والعمر والمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، مما يجعلها تعكس المجتمع الحقيقي للدراسة ، ويعطي مصداقية أكثر للبيانات وبالتالي الوصول إلى نتائج يمكن الوثوق بها.

8- تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري : أ-العبارات المتعلقة بالمحور الأول (التخطيط الاستراتيجي)

جدول (6) يوضح إجابات عينة الدراسة خاصة بمحور التخطيط الاستراتيجي

ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	لدينا رؤية واضحة وطموحة للمستقبل	ك	1	0	1	2	4.23	1.092	مرتفعة جداً
		%	7.7	0	7.7	15.4			
2	تتمكن إدارة الشركة من تحديد أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي	ك	1	0	1	2	3.85	0.987	مرتفعة
		%	7.7	0	7.7	15.4			
3	لدينا خطة تسويقيه تفصيلية تتناسب مع أهدافنا الاستراتيجية	ك	1	0	0	6	4.23	1.092	مرتفعة جداً
		%	7.7	0	46.2	46.2			
4	تشكل شركة فرق عمل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	ك	1	0	2	3	3.85	1.068	مرتفعة
		%	7.7	0	15.4	23.1			
5	يؤسس التخطيط الاستراتيجي التعاون بين الفرق المختلفة في الشركة	ك	1	0	1	6	4.15	1.144	مرتفعة
		%	7.7	0	7.7	38.5			
6	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف التسويقية بوضوح	ك	1	0	0	5	4.15	1.068	مرتفعة
		%	7.7	0	53.8	38.5			
7	يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساسا لنجاح استراتيجياتنا التسويقية	ك	1	0	0	6	4.23	1.092	مرتفعة جداً
		%	7.7	0	46.2	46.2			
8	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل الفوضى في الأنشطة	ك	1	0	0	5	4.15	1.068	مرتفعة
		%	7.7	0	53.8	38.5			

*بلغ المجموع (18) أكثر من 13 لوجود إجابات متعددة (أكثر من خيار واحد).

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

التسويقية									
يساعد التخطيط	ك	0	2	4	3	4	3.69	1.109	مرتفعة
الاستراتيجي في تحديد السوق المستهدف بشكل دقيق	%	0	15.4	30.8	23.1	30.8			
التخطيط الاستراتيجي	ك	1	0	3	5	4	3.85	1.144	مرتفعة
يساعد في التكيف مع التغيرات في السوق	%	7.7	0	23.1	38.5	30.8			
يمكننا من خلال التخطيط الاستراتيجي التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في السوق	ك	1	1	0	9	2	3.44	1.092	مرتفعة
	%	7.7	7.7	0	69.2	15.4			
التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تحسين النتائج التسويقية	ك	0	1	3	4	5	4	1	مرتفعة
	%	0	7.7	23.1	30.8	38.5			
تواجه الشركة تحديات كبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي	ك	2	3	3	3	2	3	1.354	متوسطة
	%	15.4	23.1	23.1	23.1	15.4			
يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع توقعات دقيقة للنتائج المستقبلية	ك	1	0	2	5	5	4	1.155	مرتفعة
	%	7.7	0	15.4	38.5	38.5			
يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرات الشركة التنافسية	ك	1	0	0	6	6	4.23	1.092	مرتفعة جداً
	%	7.7	0	0	46.2	46.2			
إجمالي التخطيط الاستراتيجي									مرتفع
							3.96	0.893	

من الجدول رقم (6) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور التخطيط الاستراتيجي، تراوحت ما بين (3) إلى (4.23)، كما تبين ان (4) عبارات من عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (4.2 إلى 5) لذا فإن درجة الموافقة على هذه العبارات كانت "مرتفعة جداً"، و(10) عبارات من عبارات المحور كانت قيم تقع ضمن لفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن درجة الموافقة على هذه العبارات كانت "مرتفعة"، وتبين إن عبارة واحدة وهي "تواجه الشركة تحديات كبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي" (*)، كانت قيمة متوسطها (3) وتقع ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4) لذا فإن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت متوسطة، كما بينت النتائج في الجدول رقم (6) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور التخطيط الاستراتيجي كان (3.96) ويقع ضمن الفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن مستوى التخطيط الاستراتيجي بالشركة قيد الدراسة كان مرتفعاً

ب-العبارات المتعلقة بالمحور الثاني (الأستراتيجية التسويقية) والذي يتمثل في المحاور التالية:

* لم يأخذ بنظر الاعتبار الصياغة السلبية للعبارة (تواجه الشركة تحديات كبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي) لأن قيمة المتوسط يساوي (3) وهي قيمة متوسطة لا مرتفعة ولا منخفضة.

أولاً: الاستراتيجية التسويقية (المنتج) :

جدول (7) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور المنتج

من الجدول رقم (7) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور المنتج، تراوحت ما بين (4.15) إلى (4.85)،

ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	لدينا خطة واضحة لإطلاق المنتج في السوق	ك	0	0	2	11	4.85	0.376	مرتفعة جداً
		%	0	0	15.4	84.6			
2	تستخدم الشركة التحسين المستمر لمنتجاتها لزيادة الطلب عليها	ك	0	0	1	11	4.77	0.599	مرتفعة جداً
		%	0	0	7.7	84.6			
3	تستخدم الشركة الجودة لتمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة	ك	0	0	2	11	4.85	0.376	مرتفعة جداً
		%	0	0	15.4	84.6			
4	تستخدم الشركة أغلفه جذابة للترويج لمنتجاتها المصدرة	ك	0	0	1	8	4.54	0.66	مرتفعة جداً
		%	0	0	30.8	61.5			
5	تتضمن الاستراتيجية تحليل دورياً لأداء المنتج في السوق	ك	0	0	1	3	4.15	0.555	مرتفعة
		%	0	0	69.2	23.1			
	إجمالي المنتج						4.63	0.256	مرتفع جداً

كما تبين ان (4) عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (4.2 إلى 5) لذا فإن درجة الموافقة على هذه العبارات كانت "مرتفعة جداً"، وعبرة واحدة وهي "تتضمن الاستراتيجية التسويقية تحليلاً دورياً لأداء المنتج في السوق" كانت قيمة متوسطها (4.15) ويقع ضمن تقع ضمن الفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "مرتفعة"، كما بينت النتائج في الجدول رقم (7) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور المنتج كان (4.63) ويقع ضمن الفئة (4.2 إلى 5) لذا فإن مستوى المنتج بالشركة قيد الدراسة كان مرتفعاً جداً.

ثانياً: الاستراتيجية التسويقية (السعر) :

جدول (8) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور السعر

ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتم وضع سعر المنتج للمصدر وفقاً للأسعار المتجات المنافسة	ك	1	0	1	4	4	1.08	مرتفعة
		%	7.7	0	7.7	30.8			
2	تستخدم الشركة السعر المنخفض لاختراق السوق	ك	0	2	4	2	3.54	0.967	مرتفعة
		%	0	15.4	30.8	15.4			
3	تستخدم الشركة التكلفة ك أساس لتسعير المنتجات	ك	1	0	1	2	3.85	0.987	مرتفعة
		%	7.7	0	7.7	15.4			
4	تستخدم الشركة	ك	1	0	1	5	4.08	1.115	مرتفعة

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

			38.5	46.2	7.7	0	7.7	%	استراتيجية التسعير المرنة لتلبية احتياجات السوق	
مرتفعة	1.038	4.08	4	8	0	0	1	ك	تساعدنا استراتيجية التسعير في تحقيق أهداف ربحية	5
			30.8	61.5	0	0	7.7	%		
مرتفع	0.859	3.91	إجمالي السعر							

من الجدول رقم (8) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور السعر، تراوحت ما بين (3.85) إلى (4.08)، كما تبين ان جميع عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "مرتفعة"، كما بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور السعر كان (3.91) ويقع ضمن الفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن مستوى السعر بالشركة قيد الدراسة كان مرتفعاً.

ثالثاً: الاستراتيجية التسويقية (التوزيع) :

جدول (9) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور التوزيع

ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	نستخدم قنوات توجيه متنوعة للوصول إلى الجمهور المستهدف	0	0	4	7	2	3.85	0.689	مرتفعة
		0	0	30.8	53.8	15.4			
2	نحن نعمل على تحسين تجربة العملاء في جميع نقاط التوزيع	0	0	1	4	8	4.54	0.66	مرتفعة جداً
		0	0	7.7	30.8	61.5			
3	تساعدنا استراتيجيات التوزيع في تحقيق أهداف المبيعات المحددة	0	0	2	5	6	4.31	0.751	مرتفعة جداً
		0	0	15.4	38.5	46.2			
4	تساعدنا استراتيجية التوزيع في الوصول إلى أسواق جديدة	0	0	2	5	6	4.31	0.751	مرتفعة جداً
		0	0	15.4	38.5	46.2			
5	نحن نعتني بعلاقاتنا مع الموزعين لضمان جودة التوزيع	0	0	0	4	9	4.69	0.48	مرتفعة جداً
		0	0	0	30.8	69.2			
	إجمالي التوزيع						4.35	0.338	مرتفع جداً

من الجدول رقم (9) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور التوزيع، تراوحت ما بين (3.85) إلى (4.69)، كما تبين ان عبارة واحدة من عبارات المحور وهي " نستخدم قنوات توجيه متنوعة الوصول إلى الجمهور المستهدف" كانت قيمة متوسطها (3.85) وتقع ضمن الفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن درجة الموافقة على تلك العبارة كانت مرتفعة، كما تبين إن (4) عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (4.2 إلى 5) لذا فإن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "مرتفعة جداً"، كما بينت النتائج في الجدول رقم (9) أن متوسط الاستجابة

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

لإجمالي محور التوزيع كان (4.35) ويقع ضمن الفئة (4.2 إلى 5) لذا فإن مستوى التوزيع بالشركة قيد الدراسة كان مرتفعاً جداً.

رابعاً: الاستراتيجية التسويقية (الترويج):

جدول (10) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور الترويج

ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم الشركة بالترويج إلى نفسها بنفسها	0	0	0	5	8	4.62	0.506	مرتفعة جداً
		0	0	0	38.5	61.5			
2	تقوم الشركة بتغيير الرسالة الإعلانية حسب كل شريحة سوقية تستهدفه	0	0	1	7	5	4.31	0.63	مرتفعة جداً
		0	0	7.7	53.8	38.5			
3	تهدف الشركة من عملية الترويج إلى بناء سمعة جيدة	0	0	1	4	8	4.54	0.66	مرتفعة جداً
		0	0	7.7	30.8	61.5			
4	نحن نستثمر بشكل كافي في الحملات الإعلانية	0	0	5	7	1	3.69	0.63	مرتفعة
		0	0	38.5	53.8	7.7			
5	تساعدنا استراتيجية الترويج في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء	0	0	1	9	3	4.15	0.555	مرتفعة جداً
		0	0	7.7	69.2	23.1			
	إجمالي الترويج						4.26	0.287	مرتفع جداً

من الجدول رقم (10) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور الترويج، تراوحت ما بين (3.69) إلى (4.62)، كما تبين ان عبارة واحدة من عبارات المحور وهي " نحن نستثمر بشكل كافي في الحملات الإعلانية" كانت قيمة متوسطها (3.69) وتقع ضمن الفئة (3.4 إلى اقل من 4.2) لذا فإن درجة الموافقة على تلك العبارة كانت مرتفعة، كما تبين إن (4) عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها تقع ضمن الفئة (4.2 إلى 5) لذا فإن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "مرتفعة جداً"، كما بينت النتائج في الجدول رقم (10) أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور الترويج كان (4.26) ويقع ضمن الفئة (4.2 إلى 5) لذا فإن مستوى الترويج بالشركة قيد الدراسة كان مرتفعاً جداً.

إجمالي استراتيجيات التسويق والمتمثل بـ (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)

جدول (11) نتائج التحليل الوصفي لإجمالي متغير إجمالي استراتيجيات التسويق

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
استراتيجيات التسويق	4.29	0.342	مرتفع جداً

ولتحديد مستوى استراتيجيات التسويق، والمتمثلة بـ (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) فإن النتائج في الجدول رقم (11) بينت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المتغير يساوي (4.29) ويقع ضمن الفئة (4.2 إلى 5) وتشير إلى أن مستوى استراتيجيات التسويق بالشركة قيد الدراسة كان مرتفعاً جداً.

9- اختبار الفروض:

أ-الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على استراتيجيات التسويق بشركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف.

لقد تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات التسويق، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

ولتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على استراتيجيات التسويق، سيتم استخدام تباين الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد.

ب-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على المنتج بشركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف.

جدول (12) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على المنتج

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط
التخطيط الاستراتيجي	الثابت				
0.169	3.962	0.034	%34.7	0.347	0.589

قيمة F المحسوبة = 5.836 درجات الحرية (1 ، 11) ، قيمة F الجدولية = 4.8443

أظهرت النتائج في الجدول رقم (12) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمنتج، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.589)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.034) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين المنتج. ولتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على المنتج، فإن قيمة F تساوي (5.836) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.8443)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.034) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.347) وتدل على أن ما نسبته (%34.7) من التغيرات في المنتج يفسره التخطيط الاستراتيجي ما لم يؤثر مؤثر آخر. لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على المنتج بشركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف".

ت-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على السعر بشركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف.

جدول (13) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على السعر

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط
التخطيط الاستراتيجي	الثابت				
0.838	0.591	0.000	%75.9	0.759	0.871

قيمة F المحسوبة = 34.659 درجات الحرية (1 ، 11) ، قيمة F الجدولية = 4.8443

أظهرت النتائج في الجدول رقم (13) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والسعر، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.871)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين السعر.

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

ولتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على السعر، فإن قيمة F تساوي (34.659) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.8443)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.759) وتدل على أن ما نسبته (75.9%) من التغيرات في السعر يفسره التخطيط الاستراتيجي ما لم يؤثر مؤثر آخر. لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على السعر بشركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف".

ث -الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التوزيع بشركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف.

جدول (14) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على التوزيع

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط
التخطيط الاستراتيجي	الثابت				
0.223	3.47	0.034	%34.7	0.347	0.589

قيمة F المحسوبة = 5.851 درجات الحرية (11 ، 1) ، قيمة F الجدولية = 4.8443

أظهرت النتائج في الجدول رقم (14) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتوزيع، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.589)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.034) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في تحسين التوزيع. لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على التوزيع، فإن قيمة F تساوي (5.851) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.8443)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.347) وتدل على أن ما نسبته (34.7%) من التغيرات في التوزيع يفسره التخطيط الاستراتيجي ما لم يؤثر مؤثر آخر. لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التوزيع بشركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف".

ج-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الترويج بشركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف

جدول (15) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الترويج

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط
التخطيط الاستراتيجي	الثابت				
0.21	3.432	0.016	%42.5	0.425	0.652

قيمة F المحسوبة = 8.114 درجات الحرية (11 ، 1) ، قيمة F الجدولية = 4.8443

أظهرت النتائج في الجدول رقم (15) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والترويج، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.652)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.016) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في تحسين الترويج. ولتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الترويج، فإن قيمة F تساوي (8.114) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.8443)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.016) وهي أقل من

أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاستراتيجية التسويقية

0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.425) وتدل على أن ما نسبته (42.5%) من التغيرات في الترويج يفسره التخطيط الاستراتيجي ما لم يؤثر مؤثر آخر. لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الترويج بشركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف".

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستراتيجيات التسويقية بشركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف

جدول (16) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستراتيجيات التسويقية

معامل الارتباط	معامل التحديد (R^2)	نسبة الأثر	قيمة الدلالة	معاملات الانحدار	
				الثابت	التخطيط الاستراتيجي
0.939	0.882	%88.2	0.000	2.864	0.36

قيمة F المحسوبة = 81.945 درجات الحرية (1، 11)، قيمة F الجدولية = 4.8443

أظهرت النتائج في الجدول رقم (16) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات التسويقية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.939)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الاستراتيجيات التسويقية.

ولتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستراتيجيات التسويقية، فإن قيمة F تساوي (81.945) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.8443)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.882) وتدل على أن ما نسبته (%88.2) من التغيرات في الاستراتيجيات التسويقية يفسره التخطيط الاستراتيجي ما لم يؤثر مؤثر آخر. وهو ما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستراتيجيات التسويقية بشركة المراعي الخصبة للمطاحن والأعلاف".

النتائج

- 1- بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمنتج، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.589) (جدول 12).
- 2- كشفت الدراسة إن (34.7%) من التغيرات في المنتج تفسره التغيرات في التخطيط الاستراتيجي ما لم يؤثر مؤثر آخر (جدول 12).
- 3- بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والسعر، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.871) (جدول 13).
- 4- أظهرت الدراسة إن (75.9%) من التغيرات في السعر تفسره التغيرات في التخطيط الاستراتيجي ما لم يؤثر مؤثر آخر (جدول 13).
- 5- بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتوزيع، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.589) (جدول 14).
- 6- أوضحت الدراسة إن (34.7%) من التغيرات في التوزيع تفسره التغيرات في التخطيط الاستراتيجي ما لم يؤثر مؤثر آخر (جدول 14).
- 7- بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والترويج، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.652) (جدول 15).
- 8- أوضحت الدراسة إن (42.5%) من التغيرات في الترويج تفسره التغيرات في التخطيط الاستراتيجي ما لم يؤثر مؤثر آخر (جدول 15).
- 9- بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات التسويقية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.939) (جدول 16).
- 10- أظهرت الدراسة إن (88.2%) من التغيرات في الاستراتيجيات التسويقية تفسره التغيرات في التخطيط الاستراتيجي ما لم يؤثر مؤثر آخر (جدول 16).

- 11- بينت الدراسة إن مستوى التخطيط الاستراتيجي بالشركة قيد الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.96) وفق مقياس التدرج الخماسي (جدول 8).
- 12- أوضحت الدراسة إن مستوى استراتيجيات التسويق بالشركة قيد الدراسة كان مرتفعاً جداً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (4.29) وفق مقياس التدرج الخماسي (جدول 11).

المراجع

- 1- امين عبد العزيز حسن: استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، ط1 (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2000).
- 2- الظاهر، نعيم إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية، المفهوم الأهمية التحديات، ط1 (عمان: دار الكتاب العالمي الأردن، 2009).
- 3- اشكاني، محمد: اعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساندة التخطيط الاستراتيجي (الكويت، 2008).
- 4- المغربي، عبد المجيد عبد الفتاح: الإدارة الاستراتيجية، ط1 (القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر، 1999).
- 5- عامر سامح عبد المطلب: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011).
- 6- وليد بشار: التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ط1 (عمان: دار النشر والتوزيع، 2010).
- 7- نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الالفية الثالثة، ط1 (العراق: 2012).
- 8- مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، ط1 (الأردن: دار المناهج، 2010).
- 9- الكبيسي عامر خضير: التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1 (2006).
- 10- شفيق إبراهيم حداد : اساسيات التسويق، الإدارة والاقتصاد، ط1 (2018).
- 11- مروى محمد إبراهيم: استراتيجيات التسويق لخدمات القطاع العام، ط1 (مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر الرياض، 2016).
- 12- المؤتمر الوطني الثاني: لتطوير المؤسسات التعليم العالي في ليبيا: جامعة بني وليد وعبر تقنية: Zoom ت: 2021\10\7: التخطيط الاستراتيجي واكثره على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت: نجوى رمضان امهني: كلية اقتصاد جامعة سرت.
- 13- الرؤوف، الزغد، 2019، الاستراتيجيات التسويقية لتطوير المنتج السياحي والبيئي وتحقيق التنمية السياحية المستدامة، دراسة حالة الحظيرة الوطنية ولاية الطارف، شبكة المؤتمرات العربية.
- 14- جاسم انتصار نعمة، 2020، الاستراتيجيات التسويقية وتأثيرها في صنع القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير منشورة كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
- 15- العنزي ، عبد الرحمن فرحان علي، 2019، اثر ممارسات المواهب على تطوير الاستراتيجية التسويقية في الشركات المساهمة الكويتية، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال والاقتصاد والعلوم الادارية، رسالة ال بيت الكويت.
- 16- الموسوي صبا طالب وهاب، 2018، دور الاستراتيجية التسويق في تحسين الاداء المنظمي للمستشفيات الاهلية المجلد(1) ، بحث منشور في المجلة الجامعية بالكلية الاسلامية.
- 17- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة تخصص ادارة الاعمال الأكاديمية العربية: 2008م.
- 18- ابراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الاداء المنظمة دراسة الحالة الصندوق الوطني للسكن الجزائر، مذكرة متطلبات شهادة الماجستير في تخصص علوم التسيير جامعة احمد داريه ادرار: 2016 .
- 19- حسين محمد عودة، 2009: أثر الاختيار الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية لا راء عينة عن مدراء فنادق مدينة النجف مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق
- 20- صيام امال نمر، 2010: تطبيق التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق ميزه تنافسيه مركز دراسات الكوفه، عراق.