

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى :

(الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ
خَيْرٌ عِنْدَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلًا)

صدق الله العظيم

سورة الكهف - الآية (46)

الإهداء

إلى النبيوعالذي لا يملا ل إعطاء لمنحها ك تسعاد تيخيوط منسوجة من قلبها إلى

والدتي العزيزة

يا من أحمل اسمك بكل فخر

يا من أشتقت اليك

يا من يرتعش قلبي للقائك

إلى والدتي العزيزة

إلى منحبهميجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي

إلى أخواتي وأخواني

إلى منسرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً

إلى أصدقائي

إلى منعلمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسموأجل عبارات

فيالعلماء المنصاغوا لنا علمهم محروفاً ومنفكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح

إلى أساتذتنا الكرام

أهدي هذا البحث

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد الذي الهنا بنعمة الصبر وزيننا بنور العقل
والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أما بعد،،

الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لإتاحة لي الفرصة لإكمال
مشواري الدراسي في رحابها، ومن باب العرفان بالجميل يطيب لي أن أتقدم
بجزيل الشكر والامتنان لكل من (د.حسين عمر)(د.الطاهر) لقبولهما الإشراف
على رسالتي، وعلى مجهوداتها وتوجيهاتها الأثر الكبير في إظهار الرسالة بشكلها
العلمي، كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لموظفي مكتبة جامعة السودان،
ومكتبة جامعة النيلين، لتعاونهم معي، وكذلك شركة الماية لتقديم يد العون لي
وتقديم كل المعلومات التي احتجها لاستكمال دراستي العلمية.

الباحث

مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات و للإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة استخدم الباحث مجموعة من مناهج البحث العلمي، بحيث يحصل بينها تآزر منهجي يعمل على تحقيق الأهداف التي قام عليها هذا البحث، وتمثلت هذه المناهج في: **المنهج الاستقرائي**: في تحديد محاور البحث ووضح الفروض. **المنهج الاستنباطي**: في اختيار صحة الفروض. **والمنهج التاريخي**: لاستعراض الدراسات السابقة وتحديد الإطار الفكري والعلمي في مجال هذه الدراسة. **المنهج الوصفي والتحليلي**: سيتم استخدامه من خلال الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات محل الدراسة.

وأجابت الدراسة على التساؤلات الآتية: هل يوجد تخطيط استراتيجي لنشاط التسويق في الشركات الليبية العاملة في مجال الأدوية. وهل يوجد وعي وإدراك لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويقي لدى مديري التسويق في شركات الأدوية. ماهو أثر تصنيف التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويقي على أداء الشركات. هل ثم استخدام مقاييس حديثة لقياس أداء النشاط التسويقي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة.
2. أن التخطيط الاستراتيجي يقوى التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة، كما يسهم في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة.
3. أن تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل تسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة.
4. التخطيط الاستراتيجي يقوم على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ.

وأوصت الدراسة بالآتي:

1. علي الشركة التركيز علي عناصر التخطيط الاستراتيجي وذلك من أجل التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة، ووصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة.
2. علي إدارة الشركة تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية من أجل سياسة تسويقية ناجحة.

3. علي الشركة عدم الاعتماد على مقاييس للأداء تعتبرها غير كافية لصنع القرارات الإستراتيجية.

4. ينبغي علي الشركة الاعتماد علي مقاييس أخرى بخلاف المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء لأنها تعتبر غير كافية لصنع القرارات الإستراتيجية.

Abstract

The study covered the effects of strategic planning questions risen, the researcher used a number of scientific research methods to create integration leading to archive the targets of the research .

These methods are deductive approach in identifying the area of research and suppositions, inductive approach to select how true the historical approach to view the past studies, limit thoughtful and scientific frame in the study area. The descriptive analytics method will be applied although the survey and analysis.

The study answered the following question,

Is there any strategic planning for the marketing activities of the Libyan companies in the drug industry ? is there any awareness and knowledge towards the understanding of the marketing activities in the plans of marketing directors of the drug companies ? what is the effect of strategic categorization of such activity on the companies performance ? is there any application of medium marketing activities ?

The study arrived at the following :

Is there any strategic planning for the marketing in Libya companies working in the drug sector?

Are the managers of the companies have the knowledge and awareness of the strategic marketing ?what is the effect of categorizing planning of the marketing activities on the performance of the companies .

Is there any modern measures applied ?

The study reached the following results :

1. There is an effect of strategic planning components on the companies performance .
2. The strategic planning strengthens the cooperation between the different activities of the organization and ease the vision towards the expected future growth .
3. The identification of strategic marketing alternatives leading the client adds to successful marketing strategic .
4. The strategic planning is founded on the realization of activation and positive feed back between the planning and execution .

The study recommendations:

- 1.the company should concentrate on the components of the strategic planning to achieve cooperation between different organization activities and visualize the expected future growth .
- 2.the company management to identify alternatives to strategic marketing to reach successful marketing strategy .
- 3.The company management must not depend on performance measure that are not enough for the making of strategic decisions
- 4.The company must depend on other measure other than these traditional accounts for the performance since it considered ad not enough for decision making .

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
المستخلص	د
Abstract	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
المقدمة	
ولاً : الإطار المنهجي	1
ثانياً : الدراسات السابقة	6
الفصل الأول: الإطار الفكرى للتخطيط الإستراتيجى	
المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجى	23
المبحث الثاني: مستويات ومراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجى	45
الفصل الثاني: الإطار الفكرى للتخطيط الاستراتيجى التسويقى	
المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجى التسويقى	59
المبحث الثاني: مستويات ومراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجى التسويقى	78
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
نبذة تعريفية عن شركة الليبية للأدوية	95
المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة التطبيقية	99
المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات	115
الخاتمة	

141	أولاً: النتائج
	ثانياً: التوصيات
	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	التطور التاريخي للإستراتيجية	(1/1/1)
101	توزيع محاور الدراسة	(1-1-3)
102	مقياس درجة الموافقة	(2-1-3)
102	الوسط المرجح لمقياس الدراسة	(3-1-3)
105	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الفرضية الاولى	(4-1-4)
106	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الفرضية الثانية	(5-1-3)
107	نتائج الفأكرنباخ لمقياس العلاقة عبارات محور الدراسة الثالث	(6-1-3)
108	الاستبانات الموزعة والمعاداة	(7-1-3)
109	التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير العمر	(8-1-3)
110	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى.	(9-1-3)
111	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى.	(10-1-3)
112	التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير الوظيف	(11-1-3)
113	التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	(12-1-3)
116	التوزيع التكرارى لعبارات محور الفرضية الاولى	(13-2-3)
119	الاحصاء الوصفى لعبارات فرضية الدراسة الاولى	(14-2-3)
121	كاى تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة	(15-2-3)

124	التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الثانية	(16-2-3)
126	الاحصاء الوصفى لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية	(17-2-3)
128	اختباركاى تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية	(18-2-3)
130	التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الثالثة	(19-2-3)
134	الاحصاء الوصفى لعبارات محور الفرضية الثالثة	(20-2-3)
136	اختباركاى تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثالثة	(21-2-3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	المضامين المتكاملة لعملية التخطيط الإستراتيجي	(1/1/1)
43	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية	(2/1/1)
47	مستويات التخطيط الإستراتيجي	(3/2/1)
55	الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي	(4/2/1)
87	البيئة المباشرة في عناصر إستراتيجية النشاط التسويقي	(5/1/2)
89	البيئة المباشرة في عناصر إستراتيجية النشاط التسويقي	(6/2/2)
109	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة	(1-1-3)
110	أفراد عينة الدراسة	(2-1-3)

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي للبحث

تقديم:

لقد تنامي الاعتقاد بين علماء الاستراتيجيات وبشكل متزايد أن نجاح المنشأة وتفوقها التنافسي مرتبط بشكل مباشر بوضوح وتحديد إستراتيجياتها التسويقية. وقد خلصوا إلى ذلك حيث ذكروا "أن التفوق في الأداء يتطلب من المنشأة اكتساب ميزة ما على المنافسين المحافظة عليها من خلال استراتيجية واضحة، والتي تعتبر المنطلق الأساسي بالنسبة للتفكير الاستراتيجي المعاصر". وتعتبر الأفكار التي صاغها "Porter" في مؤلفاته، "Porter 1980 1985" عن إستراتيجيات التسويق في مجال الأعمال معروفة بقدر كبير. فقد وضع ثلاث إستراتيجيات عريضة هي قيادة التكلفة والتميز والتركيز، وذكر أن الاستخدام والاستغلال الصحيح لهذه الاستراتيجيات يمكن المنشأة من كسب الدفاع عن موقعها السوقي والتغلب على المنافسين.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق أداة أساسية لأية منظمة عند التخطيط لباقي أنشطتها وتخطيط النشاط الكلي لها، ويعني ذلك أن التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق هو جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، ولقد أصبح التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق مطلباً أساسياً لجميع منظمات الأعمال نظراً لأهميته الكبيرة وتحقيقه للعديد من المزايا لهذه المنظمات، حيث يسهم في توفير قيمة متميزة للعملاء وتحقيق الإشباع لهم، ويوجه المنظمات إلى الاستجابة لتنوع حاجات العملاء ورغباتهم، وتطوير وتنمية المنتجات، ويمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المحلية والعالمية، ويساعدها على تحقيق البقاء والنمو والاستمرار والازدهار في السوق، كما يساعد على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية واتجاهاتها، وتطوير إستراتيجيات تسويقية تمكن من تجنب التهديدات

التي تفرزها البيئة، وتحقيق الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة خصوصاً في ظل التغيرات الحالية، ومن بينها العولمة والالتزام بقرارات منظمة التجارة العالمية والاتجاه إلى التخصص. وفي مطلع هذا القرن، ظهرت قناعة كاملة بين غالبية إدارات الشركات والمؤسسات العالمية والعربية بأهمية الدور الذي يلعبه التسويق في تحقيق الأهداف لديها. بل أن معظم الدول -متقدمة كانت أو نامية- أدركت أهمية التسويق في مجال تنميتها الاقتصادية. ورغم هذا الاهتمام الواضح بدور التسويق عالمياً فإن غالبية العلماء والباحثين المختصين في مجال التسويق في خلاف وجدل قائم حول ما إذا كانت الاستراتيجية التسويقية، متمثلة في المفاهيم والأنشطة الاستراتيجية التسويقية، والتي نمت وتطورت في الدول المتقدمة قابلة للنقل والتطبيق في الدول النامية أم لا. ولقد ظهرت مدارس متعددة بين علماء التسويق حول هذه القضية. ونظراً لمحدودية الدراسات الميدانية في البيئة المحلية الليبية الأكاديمية على حد علم الباحث في هذا المجال، فإن الدراسة الحالية تعتبر محاولة ومساهمة في الجهود البحثية المتعلقة بإمكانية نقل هذه المفاهيم التسويقية الحديثة، وتطبيقها في البيئة الأكاديمية الليبية متمثلاً في قطاع الصناعات الدوائية في ليبيا.

وبطبيعة الحال لا يخلو بحث من صعوبات، من الصعوبات التي واجهتني ندرة الدراسات الاستشرافية في هذا المجال، والتي تعتمد المناهج الحديثة، فضلاً عن قلة المصادر التي تتناول المناهج الغربية الحديثة بالترجمة والتعريب. بالإضافة إلى صعوبة الحصول على معلومات دقيقة عن شركات الأدوية في ظل نظام سياسي كان يحتكر المعلومات. وهكذا جاءت رحلة هذه الدراسة شاقة. أرجو أن أكون قد أضفت جديداً في هذا المجال، أو فتحت باباً لدراسات قادمة، وإلا فهذا جهدي أرجو به الثواب من الله.

مشكلة البحث

نشاط التسويق يعتبر نشاطاً إدارياً يتم في ثلاث مراحل وهي: (1) مرحلة وضع الخطة، (2) مرحلة تنفيذ الخطة. (3) مرحلة الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء للخطة، وعليه فإن ناتج التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق هو خطة استراتيجية تسويقية، وهي خطة طويلة الأجل. تواجه شركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا، كغيرها من الشركات في الدول المختلفة مشاكل جمة معظمها يتعلق بالظروف الاقتصادية والتنافسية وارتفاع تكاليف التشغيل. وكنتيجة لذلك، فإن هذه الشركات بدأت تشعر بأهمية التسويق والتخطيط

التسويقي. وهذه الحركة في شركات الدواء تعتبر حديثة إذا ما قورنت بالمنشآت الإنتاجية والصناعية في الدول المتقدمة. ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. هل يوجد تخطيط استراتيجي لنشاط التسويق في الشركات الليبية العاملة في مجال الأدوية.

2. وهل يوجد وعى وإدراك لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق لدى مديري التسويق في شركات الأدوية.

3. ماهو أثر تصنيف التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على أداء الشركات.

4. هل تم استخدام مقاييس حديثة لقياس أداء النشاط التسويقي.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى مجموعة من الاعتبارات تتمثل في:

1. نمو ظاهرة الاهتمام بالنشاطات التسويقية والتخطيط التسويقي في أغلب الدراسات والبحوث الحديثة في الدول المتقدمة، فقد وجد الباحث أنه من المفيد القيام بدراسة ميدانية للوقوف على مدى اهتمام وجدية الشركات العاملة في مجال إنتاج الدواء في التخطيط الاستراتيجي للنشاطات التسويقية.

2. أصبح المحك الرئيس الآن لنجاح الشركات هو النظرة المستقبلية طويلة المدى -أي استراتيجية الشركة بصفة عامة واستراتيجية نشاط التسويق بصفة خاصة -كونه نشاطا- يحدد باقي مسارات الأنشطة الأخرى في المنظمة.

3. تعتبر الشركات الليبية العاملة في مجال إنتاج الدواء جزءاً من هذا النظام العالمي، ولذلك فهي في حاجة إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق، حيث إنه الأساس لتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل، والذي تسير على هداه، مما يجنبها بذلك المشاكل الناتجة عن الاعتماد على خطط سنوية لا ترتبط بالأداء في الأجل الطويل.

4. إن التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق يمكن الشركات العاملة في مجال إنتاج الدواء في ليبيا، من وضع تصور لما سيكون عليه أداءها مستقبلاً باعتبارها وحدة واحدة ورسالتها ورؤيتها واحدة.

5. تعد الأسواق الليبية أحوج ما يكون لمثل هذه الدراسة ولنتائجها؛ لأن ليبيا تتبنى سياسة بناء دولة بعد الثورة، للنهوض بالأمة، والاستفادة من الموارد العظيمة التي تمتلكها لأجل خير أبنائها، وكذلك تعتزم الانفتاح اقتصادياً نحو جميع دول العالم من خلال اختراق الأسواق

العالمية، مما يعني حاجة سوقها إلى مثل هذه الدراسات؛ لتفيدها في مواجهة الشركات العالمية، لضمان الثبات والاستقرار، والنمو، والنجاح.

6. نتائج هذه النوعية من الدراسات عادةً ماتكون مفيدة، ومهمة لقطاعات كثيرة في ليبيا؛ كرجال الأعمال، والأكاديميين، والمسؤولين في القطاع الصناعي والتجاري، وكذلك الشركات الوطنية والأجنبية داخل ليبيا.

أهداف البحث

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو استقصاء مدى تطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق والتخطيط الاستراتيجي للشركات العاملة في مجال إنتاج الدواء في ليبيا، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. صياغة إطار مفاهيمي متكامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق .
2. التعرف على مدى إدراك مديري التسويق في الشركات العاملة في مجال إنتاج الدواء لجدوى، أو فائدة المفاهيم التسويقية الحديثة ومنها، التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق.
3. التعرف على مدى قدرة الشركات العاملة في مجال إنتاج الدواء -في ليبيا- في تطبيق الأنشطة التسويقية الحديثة كتخطيط النشاط التسويقي.
4. بيان مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء العام في شركات إنتاج الدواء في ليبيا من خلال القيام بدراسة ميدانية.
5. التعرف على القيود، والمعوقات التي تعوق الاستفادة من الاتجاهات الحديثة للتسويق في البيئة الليبية-كدولة نامية- وكيفية التعامل معها.

فروض البحث

قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأساسية: يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي علىأداء المنظمة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: هنالك اختلاف لدى عينة البحث على عناصر التخطيط الاستراتيجي، وفقاً للدرجة العلمية.

الفرضية الثانية: هنالك اختلاف لدى عينة البحث لأثر التخطيط الاستراتيجي علىأداء المنظمة، وفقاً للتخصص.

الفرضية الثالثة: هنالك ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والأداء الإداري.

مناهج البحث

يستخدم البحث مجموعة من مناهج البحث العلمي، بحيث يحصل بينها تآزر منهجي يعمل على تحقيق الأهداف التي قام عليها هذا البحث، وتمثلت هذه المناهج في:

1. **المنهج الاستقرائي:** في تحديد محاور البحث ووضح الفروض
2. **المنهج الاستنباطي:** في اختيار صحة الفروض
3. **المنهج التاريخي:** لاستعراض الدراسات السابقة وتحديد الإطار الفكري والعلمي في مجال هذه الدراسة.

4. **المنهج الوصفي والتحليلي:** سيتم استخدامه من خلال الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات محل الدراسة. مستعينا بالمناهج العلمية (الاستنباط والاستقراء)؛ للتعرف على طبيعة مشكلة البحث، وصياغة فروضه، واختبارها.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في:

1. **الحدود المكانية:** عينة من الشركات العاملة في مجال صناعة الدواء داخل حدود مدينة طرابلس.
2. **الحدود الزمانية:** للعام 2014م.

هيكل البحث:

قسم البحث إلى مقدمة، وثلاثة فصول بالإضافة إلى الخاتمة التي تضم النتائج والتوصيات، والأبحاث المقترحة مستقبلاً، والمصادر المراجع والملاحق. في الفصل الأول، وعنوانه: الإطار الفكري للتخطيط الاستراتيجي يتناول الباحث في المبحث الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته وأهدافه، وفي المبحث الثاني مستوياته ومراحله وخطواته. أما الفصل الثاني: الإطار الفكري للتخطيط الاستراتيجي التسويقي. يتناول الباحث في المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأهميته وأهدافه، وفي المبحث الثاني: مستوياته ومراحله وخطواته. وأما الفصل الثالث، وعنوانه: الجانب التطبيقي لإطار التسويق الاستراتيجي في قطاع الشركات العاملة في مجال إنتاج الدواء، فقد خصص الباحث

المبحث الأول لنبذة تاريخية عن قطاع إنتاج الدواء في ليبيا، بينما خصص المبحث الثاني للتحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات. وختم البحث بخاتمة تشتمل على النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة

لغرض أدبيات البحث كان لابد للباحث من الوقوف على الدراسات السابقة باعتبار أنها تمثل حجر الزاوية لهذا البحث، ومن ثم الانطلاق منها إلى جوانب مختلفة تكون ذات مغذى ومعنى لتحقيق هذه الأهداف.

.دراسة: ثابت زهير حسن، (1984م) جامعة عين شمس ، كلية التجارة⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومجالات استخدامه في تنمية الصادرات المصنعة. ولقد تمثلت أهم فروض البحث فيما يلي:

1. إن قصور التخطيط الاستراتيجي للتصدير في الشركات المصدرة وانحسار مجالاته قد يرجع إلى إغفال دور التحليل البيئي في تحديد أهداف التصدير، والتعرف على نواحي القوة والضعف للصادرات والقيود والفرص التسويقية المتاحة أمامها.
2. إن الوضع الحالي للإستراتيجيات التسويقية الفرعية في الشركات المصدرة يستلزم إدخال العديد من التعديلات الجوهرية عليها واستكمال أوجه النقص فيها، مما قد يمكن معه تنمية صادرات هذه الشركات مستقبلاً .

تضمن مجتمع البحث جميع شركات القطاع العام المصدرة لسلع استهلاكية تامة الصنع في أربعة قطاعات هي، الصناعات النسيجية، والصناعات الغذائية، والصناعات الكيماوية، والصناعات الهندسية، وقد بلغ حجم العينة 25 شركة، وتم تصميم إستمارة استقصاء لجمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية مع رؤساء القطاعات أو مديري عموم التصدير بشركات الإنتاج. ولقد تم قياس المتغير المستقل من خلال تقسيمه إلى

(¹)زهير حسن ثابت، التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمدخل لتنمية الصادرات المصرية من السلع المصنعة (جامعة عين شمس ، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، 1984م).

عدة عناصر حيث تم وضع مجموعة من العبارات لكل عنصر على مقياس متدرج من مناسب جداً (6) إلى غير مناسب على الإطلاق (1). وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية استخدام التخطيط الاستراتيجي للتسويق لتنمية الصادرات المصنعة على المستوى القومي، والمستوى القطاعي، وعلى مستوى الشركات.

. دراسة : توفيق محمد عبد المحسن، (1990م)⁽¹⁾

أظهرت الدراسة النظرية والاستكشافية أن الخسائر، وسوء الخدمة هي أحد المظاهر المتفشية بالقطاع الفندقي، وعلى ضوء ذلك تصبح المنشآت الفندقية مجالاً خصباً لدراسة كيفية قيامها بوضع خططها التسويقية، والأسس التي تعتمد عليها في ذلك؛ بهدف وضع ضوابط لرفع كفاءة هذه الوظيفة، ومن ثم تحسين أداء هذا القطاع. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد مدى قيام الفنادق العاملة في مصر بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، وفقاً لمقاييس محدده من خلال الوقوف على اتجاهات المسؤولين في القطاع الفندقي نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، والتعرف على الأهداف التي تسعى الخطة التسويقية إلى تحقيقها في حالة وجودها. نبعت أهمية الدراسة من أن الدراسات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق بصفة عامة مازالت في طريق النمو، ولم تأخذ الاهتمام الكافي من الباحثين. سعت الدراسة لاختبار فرض أساسي مؤده "أن أغلب الفنادق لم تأخذ بعد بالكثير من متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق بفعالية". وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. إن الغالبية العظمى من الفنادق -محل الدراسة- لديها اتجاهات إيجابية نحو أهمية الدور الفعال الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الأهداف الخاصة بصناعة الفنادق، وضمان الاستمرار والبقاء في ظل الظروف البيئية المتغيرة.
2. إن جميع الفنادق محل الدراسة لديها خطة تسويقية -بشكل أو بآخر- إلا أن الفترة الزمنية التي تغطيها هذه الخطة في أغلبها لا تتم لأكثر من سنة مالية واحدة، هذا بالإضافة إلى

(1) د. توفيق محمد عبد المحسن، التخطيط الاستراتيجي للتسويق دراسة ميدانية بالفنادق الكبرى بمدينة القاهرة، (جامعة المنصورة، كلية الدراسات التجارية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (14) العدد الرابع 1990م).

أن أهداف الربحية مازالت تمثل الأساس الذي تسعى الخطة التسويقية إلى تحقيقه بصفة رئيسة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

1. ضرورة أن تبدأ الفنادق في وضع خطة تسويقية طويلة الأجل، تعتمد بصفة أساسية على دراسة احتياجات السوق، و ثم ترجمة وتغير هذه الاحتياجات، وتحويلها لخدمات كفيلة بإشباع رغبات العملاء.

2. ضرورة اهتمام كل فندق بوظيفة التسويق ووضعها التنظيمي من خلال إنشاء إدارة مستقلة لها تسمح بوجود تخطيط، ورقابة تسويقية بصورة متكاملة، ومسؤولة عن تنفيذ أوجه النشاط التسويقي.

. دراسة: Wilson & McDonald (1994م)⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة مزايا ومشاكل التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق. ولقد أوضحت الدراسة بمايلي، أن هناك مزايا للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق تتمثل في، مزايا إجرائية (أهداف حقيقية ومقبولة)، مزايا خاصة بالعمليات (الدافعية الإدارية، والتعاون الوظيفي، وقبول التغيير)، ومزايا خاصة بالكفاءة (نجاح الأعمال، وتخفيض الفاقد، وتجنب تكرار الأنشطة)، أن معظم الشركات من الناحية العملية لا يتبعون أصول التخطيط أو أنهم لا يحققون المزايا السابقة مما يدل على وجود فجوة بين النظرية والتطبيق الفعلي للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق.

. دراسة: McDonald (1996م)⁽²⁾

تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق من حيث النظرية والممارسة والبحوث المتعلقة به. ولقد أكدت الدراسة على أن الأدب التسويقي فشل في إيجاد دراسة تفصيلية عن عملية التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق، حيث لا يوجد عدد كاف من الكتب في مجال التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق، على الجانب الآخر أوضحت

(1)H. Wilson and M. McDonald, "Critical problems in marketing planning : the potential of decision support systems", Journal of Strategic Marketing, Vol.2, Issue 4, 1994, p.p. 249-269.

(2)M. McDonald, "Strategic marketing planning: Theory, practice and research agendas", Journal of Marketing Management, Vol. 12, Issue 1-3, 1996, p.p.5-27.

الدراسة أن هناك العديد من الأمثلة لشركات ناجحة، ومع ذلك فإن هذه الشركات لم تضع خطة استراتيجية منظمة لعملياتها فيما وراء البحار.

. دراسة رائف توفيق الحاج حسين (1998م)⁽³⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في ما تواجه البنوك الأردنية، كغيرها من البنوك في الدول المختلفة

مشاكل جمة معظمها يتعلق بالظروف الاقتصادية والتنافسية وارتفاع تكاليف التشغيل. نبعت أهمية الدراسة من أن هذه البنوك بدأت تشعر بأهمية التسويق والتخطيط التسويقي. وهذه الحركة في البنوك تعتبر حديثة إذا ما قورنت بالمنشآت الإنتاجية والصناعية. سعت الدراسة للقيام بدراسة ميدانية للوقوف على مدى اهتمام وجدية البنوك الأردنية في التخطيط الاستراتيجي للنشاطات التسويقية. لتحقيق الهدف الرئيسي لهذا الدراسة هو إستقصاء مدى تطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق والتخطيط الاستراتيجي لها. لاجل ذلك سعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الأولى:** لا تقوم البنوك الأردنية بتحديد عملائها أو التعرف على حاجاتهم ورغباتهم.

2. **الفرضية الثانية:** لا تقوم البنوك الأردنية في تمييز خدماتها المصرفية (أو سلعها) عن خدمات (سلع) البنوك الأخرى المنافسة.

3. **الفرضية الثالثة:** لا تقوم البنوك الأردنية في التوسع إلا من خلال فتح فروع تقليدية.

4. **الفرضية الرابعة:** تستخدم البنوك الأردنية وسائل ترويجية تقليدية دون تميز عن المنافسين.

5. **الفرضية الخامسة:** تلتزم البنوك الأردنية بتنفيذ قوانين وتعليمات البنك المركزي دون محاولة لإيجاد أسلوب يميزها عن المنافسين في هذا المجال.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

(3) د. رائف توفيق الحاج حسين، الإستراتيجيات التسويقية في البنوك الأردنية، دورية الاداري، (معهد الادارة العامة، مسقط: سلطنة عمان، المجلد (20) العدد الرابع والسبعين، سبتمبر 1998م).

1. أما من حيث تطوير المزيج التسويقي المناسب، فقد وجد بشكل عام استخدام الخدمات نفسها، وأنه تقريباً لا تمييز بين بنك وآخر، أما عن قنوات التوزيع، فهي تقريباً تقليدية، مع وجود بعض المكننة والانتشار في بعض المناطق الاستراتيجية؛ (مطارات، مجمعات، أماكن سياحية)، إلا أن هذا لازال في مرحلة أولية.

2. وبالنسبة للترويج، فيما أن الخدمة لم تجسد، فإننا لا نجد طريقة لتوصيل الفكرة بشكل ملموس إلى العملاء، كما وأن البرامج التدريبية من أجل إعداد عاملين مهرة لازالت غير واضحة النتائج. هذا وبالنسبة للإعلانات فلن عدداً قليلاً من البنوك يستفيد منها ولا زال لرأي العملاء تأثير على الآخرين في اختيار البنك المناسب.

3. إن السعر والتسعير لا دور له، وذلك لأن جميع البنوك لا تستطيع التصرف بما يتتافى مع قوانين البنك المركزي وأنظمتة وتعليماته.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. على البنك القيام بدراسة شاملة وجادة للعملاء والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم.
2. يفضل تقديم خدمات مميزة لكل طبقة من العملاء (السوق المستهدف).
3. يفضل ربط هذه الخدمات بشيء ملموس (تحسين الخدمة) فمثلاً: (سرعة الأداء تربط بطائر أو طائرة، دقة الأداء تربط بجهاز كمبيوتر، وهكذا).

.دراسة: جمال الدين محمد مرسى، (1999م)⁽¹⁾

سعت الدراسة لدراسة وتحليل لمعوقات التسويق الخارجي للمنتجات المصرية المصنعة.

استهدفت الدراسة استكشاف وفحص ماهية العوامل التي تحفز المنظمات المختلفة على بدء نشاط التصدير أو الاستمرار فيه والتعرف على طبيعة معوقات المنظمات المصرية عند التصدير وتحديد مدى الاختلاف في الأهمية النسبية لمعوقات التصدير بين الشركات المصدر، وتحديد الأهمية النسبية لمعوقات التصدير بين الشركات المصدرة وغير المصدرة، ومن ثم تقديم مقترحات تسهم في تدعيم جهود واضعي السياسة العامة، وقد تمت الدراسة على عينة من 81 شركة من شركات قطاع الأعمال العام الصناعية، بينما وحدة المعاينة

⁽¹⁾ جمال الدين محمد مرسى، دراسة تحليلية لمعوقات التسويق الخارجي للمنتجات المصرية المصنعة، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة - جامعة المنوفية، العدد الأول السنة الحادية عشر يناير، (1999م).

تمثلت في المسؤول عن نشاط التصدير أو التسويق/ المبيعات، أو من ينوب عنهما، وكانت نسبة الاستجابة 67% لإمكانية تعميم النتائج، وتمت عن طريق قائمة الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى أن وجود طاقة زائدة عن الحد، وغير مستغلة، تمثل أهم دوافع التصدير، وأن الشركات المصدرة، وغير المصدرة، تتأثر بصورة مختلفة مقارنة باختلاف محفزات التصدير، وأن تراجع القدرة التنافسية للصادرات المصرية، عدم توافر المعلومات اللازمة لتحديد الأسواق الأجنبية وتحليلها، تمثل أهم العوائق التي تحول دون تحقيق الفاعلية المطلوبة لجهود تنمية الصادرات، كما توصلت إلى اختلاف تأثير بعض معوقات التصدير باختلاف الخصائص الديموجرافية للشركة، وأن غالبية معوقات المصدرين هي عوامل داخلية؛ مثل نقص الإعداد وتأهيل العاملين القائمين بالأنشطة التسويقية .

. دراسة: فوزي شعبان مذكور، (2000م) (1)

استهدفت الدراسة تحديد وتحليل المشكلة الأساسية التي تعاني منها الشركة موضع البحث، التحليل والتشغيل للقرارات الداخلية باستخدام (SWOT)، تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين ممارسة الأداء التصديري لصناعة السيراميك الرقيقة بصفة عامة. والشركة موضع البحث بصفة خاصة، تم اختيار إحدى الشركات التي تحتل مركزاً متقدماً بين المنافسين المحليين، والتي تقوم بالتصدير للأسواق الخارجية، وعن طريق المقابلة الشخصية المتعمقة، تم تجميع البيانات، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات الواردة في النشرات الإحصائية للشركات المصدرة للبنك المركزي، وعلى العلاقات والنسب المئوية المتعلقة بأسواق التصدير للشركة موضع البحث، وكذلك استخدام تحليل SWOT وهو تحليل لنواحي القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة. توصلت الدراسة إلى أن الأسواق العربية تمثل الترتيب الأول بين أسواق العالم في استيراد منتجات الشركات موضع البحث، والسوق الأفريقية تعد سوقاً واحدة لمنتجات الشركة، تمثل الدول الأوروبية الترتيب الثاني لأسواق تصدير الشركة، دول الكومنولث تمثل أسواقاً تصديرية واحدة

(1) فوزي شعبان مذكور، تحليل وتشخيص لمشكلات التصدير بالأسواق الأجنبية لصناعة السيراميك الرقيق المصرية وسبل تنمية الحصة السوقية - دراسة استكشافية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، (القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات ، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، 6-7 أبريل، المجلد الأول، 2000م).

باعتبارها أسواقاً ناشئة، ضعف القدرات الداخلية بالشركة موضع البحث أهم أسباب عدم تحسين الأوضاع التنافسية، افتقار إدارة التصدير بالشركة للتخطيط الاستراتيجي الواعي لأسواق التصدير المختلفة.

. دراسة: محمد بسطامي منصور، (2000م)⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وعملية

التخطيط الاستراتيجي للتسويق. تمثلت مشكلة الدراسة في أن عملية التخطيط الاستراتيجي غير كافية لإحداث تغييرات في أداء المنشآت واستغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المختلفة لعدم ملائمة ظروف المنشآت الداخلية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم التوصل إليها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. تعتبر الخطة الاستراتيجية للمنشأة الأساس الذي تبني عليه الخطط الوظيفية المختلفة بالمنشأة ومن بينها خطة التسويق الاستراتيجية.

2. تستخدم المعلومات التي تم الحصول عليها في مرحلة التحليل الاستراتيجي من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، كمدخلات في مرحلة التحليل لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق لإعداد خطة التسويق الاستراتيجية الرئيسة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

1. ضرورة تقييم أداء أنشطة التسويق بناءً على تقييم خطة التسويق الاستراتيجية لفترات سابقة، وتقييم قطاعات العملاء التي تم التعامل معها.

(2) د. محمد بسطامي منصور، التفاعل بين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وعملية التخطيط الاستراتيجي في التسويق، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، (كلية التجارة - جامعة الأزهر، العدد (25)، 2000م).

2. ضرورة الحصول على المعلومات التي تؤدي إلى تغيير الخطة الاستراتيجية للمنشأة، أو بعض عناصرها بناءً على تقييم خطط التسويق قبل تنفيذها، أو تنفيذها.

.دراسة: Suchae&Jhon، (2000م)⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة محددات ومزايا التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق في البيئة العالمية. ولقد تم إرسال قوائم الاستقصاء بالبريد إلى 477 شركة، وبلغت نسبة الاستجابة 22.5%. وقد أوضحت الدراسة بمالي:

1. إن التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق الأقل من الناحية الرسمية، ربما يكون مناسباً في بيئة ذات ثقافة واحدة، ولكنه غير مناسب في البيئات ذات الثقافات المتعددة.

2. إن التخطيط الاستراتيجي الرسمي لنشاط التسويق ربما يسهم في تحسين الأداء.

.دراسة: Phillips; Et.Al، (2001م)⁽¹⁾

استهدفت هذه الدراسة دراسة التأثيرات التفاعلية بين التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق والأداء. ولقد تم قياس المتغير المستقل بعدة أبعاد وهي (درجة الرسمية، ودرجة المشاركة، ودرجة التعقد، ودرجة الشمول). أما المتغير التابع فقط تم قياسه بكل من: الفعالية (نسبة الاشغال، ومتوسط معدل اشغال الحجرة، والنمو في المبيعات لكل حجرة)، الكفاءة (العائد على الاستثمار، وهامش الربح)، والتكيف (عدد الخدمات الجديدة الناجحة إلى إجمالي المنتجات المقدمة، ونسبة المبيعات من الخدمات الجديدة إلى إجمالي المنتجات). ولقد تم تطبيق هذه الدراسة على 50 فندقاً بالمملكة المتحدة. وقد انتهت الدراسة إلى مايلي:

1. اختلاف الباحثين فيما يتعلق بمدى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق والأداء.

2. إن خطط التسويق الاستراتيجي الناجحة لها تأثير أقل على الأداء مقارنة بالنشاط المالي.

(1) M. Suchae and H. Jhon, "Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality", *International Marketing Review*, Vol. 17, Issue 6, 2000, p.p. 538-562.

(1) P.A. Phillips; et.al, "The interactive effects of strategic marketing planning and performance: A neural network analysis", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, 2001, p.p. 159-182.

3. هناك تأثير ضعيف للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) 0.22.

. دراسة: كامل حسن على، (2003م)⁽²⁾

استهدفت هذه الدراسة التوصل إلى أهم عناصر البيئة الخارجية والداخلية؛ لمعرفة تأثير تلك العناصر على تنمية صناعة البرمجيات، بالإضافة إلى الكشف عن أهم معوقات تنمية هذه الصناعة، وكيفية علاجها. سعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر البيئة الخارجية لشركات صناعة البرمجيات، وبين تنمية صناعة البرمجيات.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر البيئة الداخلية لشركات صناعة البرمجيات، وبين تنمية صناعة البرمجيات.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الرباعي، وبين تنمية صناعة البرمجيات.

قامت الدراسة بجمع البيانات من خلال قائمة استقصاء بطريقة المقابلات المتعمقة مع مديري الشركات ومديري التسويق بهذه الشركات محل الدراسة، ولقد تم قياس المتغير المستقل من خلال تقسيمه إلى عدة متغيرات (27 متغير مستقل للبيئة الخارجية و 19 متغير مستقل للبيئة الداخلية)، ثم تم تقسيم كل متغير إلى عدة عناصر، حيث تم وضع مجموعة من العبارات لقياس تأثير كل عنصر على الشركة على مقياس متدرج من (قوية جداً) إلى (ضعيفة جداً)، وبيان درجة الأهمية النسبية لكل عنصر على مقياس متدرج من صفر (لا يوجد أهمية) إلى 10 (أهمية كبيرة جداً). أما المتغير التابع، فقد تم قياس درجة تحقيق المعدل من خلال عدة معايير، مثل معدل النمو في مبيعات صناعة البرمجيات، ومعدل دوران العملاء، ومعدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل النمو في الأصول، ومعدل النمو في النصيب السوقى، وذلك على مقياس متدرج من معدل كبير جداً إلى معدل محدود جداً. وقد توصلت الدراسة إلى

(2) حسن على كامل، دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تنمية صناعة البرمجيات في مصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (كلية التجارة - جامعة عين شمس، 2003م).

وجود علاقة خطية بين كل من عناصر البيئة الخارجية، وعناصر البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الرباعي، وبين تنمية صناعة البرمجيات.

.دراسة: أمين بخيت عسك، (2006م) (1)

تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين معايير البنوك التجارية في مصر. تدور مشكلة الدراسة حول مدى قدرة الإدارة الاستراتيجية بالبنوك التجارية على توظيف مدخل التخطيط الاستراتيجي في صياغة استراتيجيين، كيفية إدارة العوائد، كيفية إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. هدفت الدراسة إلى محاولة صياغة منهجية للتخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية (محل الدراسة) تستهدف، التعرف على أوجه الخلل لعوامل التخطيط الاستراتيجي في إدارة العوائد لدى البنوك التجارية، وتفعيل إدارة العوائد كهدف رئيسي لها، قياس مدى انعكاس عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها المختلفة على إدارة الموارد البشرية، ومعالجة مشكلة دوران العمالة لدى البنوك التجارية في مصر.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. ارتكزت الدراسة على عوامل، أو أبعاد ستة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وهي، ماهية التخطيط الاستراتيجي، نظام التخطيط الاستراتيجي، صعوباته، مراحله، درجة نجاحه، الأداء الوظيفي للعاملين.

ختمت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:

1. على مسؤولي التخطيط الاستراتيجي بالإدارة العليا للبنوك التجارية في مصر -سواء أكانت بنوك قطاع عام أو قطاع خاص- سرعة التنبه إلى حالة الخلل الذي يعاني منه معدل العائد على حقوق الملكية في مكونية العائد على الاستثمار بزيادة تدفقات الإيرادات من الخدمات العادية كالقروض والاستثمارات، أو عن طريق الأنشطة العرضية، كالاتمادات المستندية، وخطابات الضمان، وعقود الصرف الآجلة.

.دراسة: صالح بن سليمان الرشيد، (2008م) (1)

(1) أمين بخيت عسك، التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين معايير البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالأسماعية، 2006م).

(1) د. صالح بن سليمان الرشيد، نحو استراتيجية تسويقية شاملة للمؤسسات الخيرية السعودية في إطار المستجدات العالمية، مجلة البحوث التجارية، (كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد (30) العدد الأول، 2008م).

هدفت الدراسة إلى بناء وتصميم استراتيجية تسويقية متكاملة للمؤسسات الخيرية السعودية

يمكن من خلالها زيادة قدرة تلك المؤسسات على مواجهة التحديات والتهديدات الكبيرة. تمثلت مشكلة الدراسة في أن البيئة الحالية في المملكة العربية السعودية، تفرز العديد من المهددات، والتحديات التي تشكل عنصراً جوهرياً في زعزعة الثقة في المؤسسات الخيرية، والقائمين عليها، علاوة على ذلك فقد بات واضحاً أن تلك المؤسسات تعاني الكثير من أوجه الضعف التي تشكل عائقاً يقف حجر عثرة أمام اتساع العمل الخيري السعودي وتواصله وتطوير أدائه.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. الدور الذي تلعبه مؤسسات العمل الخير في المملكة لا يمكن تجاهله، وتقليل حجم هذا الدور قد يترتب عليه نتائج وخيمة، والفئات ذات الحاجة هي أكثر الفئات تضرراً.
 2. الفكر الاستراتيجي يفرض نفسه على مؤسسات العمل الخيري، فالرسالة التي تنتبها هذه المؤسسات، والأهداف السامية التي تسعى إلى تحقيقها، والفئات التي تخدمها، والتهديدات التي تواجه هذه المؤسسات، كل ذلك يسير في اتجاه حتمية بلورة، وتشكيل رؤية بعيدة المدى، تضع في اعتبارها كافة العوامل المؤثرة في استقرار أنشطة العمل الخيري ونموه.
- خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها:

1. ضرورة تصميم استراتيجيات تسويقية وتنفيذها، حيث تمثل استثماراً يفرز عوائد، وفوائد متعددة، يظهر تأثيرها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
2. ضرورة الحصول على مساندة الدولة بأجهزتها الرسمية في التعامل مع معطيات الموقف الحالي الذي يواجه مؤسسات العمل الخيري، والذي يتطلب بذل مجهودات منظمة ومؤثرة من قبل القائمين على العمل الخيري في المملكة.

.دراسة: فائق فاروق الأمين عمر، (2009م)⁽¹⁾

ركزت فائق في دراستها على تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الصمغ العربي في شركة الصمغ العربي. تمثلت مشكلة البحث في التعرف على تأثير وجود خطة

(1) فائق فاروق الأمين عمر، أثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الصمغ العربي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة أم درمان الإسلامية - كلية العلوم الإدارية، 2009م).

استراتيجية لتسويق الصمغ العربي ووضع هذه الخطة، ومدى إمكانية تطبيقها، وبالتالي الاستفادة من سلعة قومية تدر على البلاد عائداً مادياً كبيراً. هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته بالنسبة لكل منظمات الأعمال، التوصل للدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظمات الأعمال، وضع حد للمشاكل التي تعترض تسويق الصمغ العربي.

اختبرت الدراسة الفرضيات التالية:

1. يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الصمغ العربي في شركة الصمغ العربي .
2. تؤثر الرقابة لتطبيق الخطة الاستراتيجية في تسويق الصمغ العربي في شركة الصمغ العربي.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة الحالة والمنهج التاريخي للحديث عن شركة الصمغ العربي، ومنهج المسح الاجتماعي للاستبانة، إثبتت صحت جميع الفرضيات وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

1. وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتسويق الصمغ العربي بشركة الصمغ العربي.
2. وجود علاقة بين تطبيق الخطة الاستراتيجية والرقابة على الخطة الاستراتيجية والترويج لسلعة الصمغ العربي وتسويقها.

خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

1. وضع خطة استراتيجية طويلة المدى لشكل الشركة على مستوى الإدارات والأقسام.
2. توضيح رسالة الشركة للعاملين وشرحها.
3. العمل على الترويج لسلعة الصمغ العربي والعمل على إظهار فوائدها.

. دراسة: كمال باشا رقيق آدم، (2011م)⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط على تسويق الخدمات الطبية. وتمثلت مشكلة الدراسة في أن تسويق الخدمات الطبية واجه في أغلب الدول النامية بمشكلات وصعوبات كثيرة لانشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بنمو المستشفيات، ومواكبتها للمتغيرات في

(1) كمال باشا رقيق آدم، أثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات الطبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة أمدرمان الإسلامية - كلية الدراسات العليا، 2011م).

الأسواق، أو الجانب التكنولوجي، وعادة ماتكون الإدارة بطيئة في التعرف على هذه المشكلات، وعند معرفتها تلجأ للحلول الروتينية في معالجتها؛ كإعادة النظم، أو تحقيق التكاليف، أو تعيين مدير جديد.

اختبرت الدراسة الفرضيات التالية:

1. يجد التخطيط الاستراتيجي الأهتمام اللازم من قبل القائمين بامر تسويق الخدمات الطبية بالمستشفيات المبحوثة.

2. التخطيط الاستراتيجي المحكم يؤثر فيأسلوب ترويج المستشفيات المبحوثة لخدماتها الطبية.

3. التخطيط الاستراتيجي المحكم يؤثر في جودة الخدمة الطبية بالمستشفيات المبحوثة.

4. التخطيط الاستراتيجي المحكم يؤثر في تسعير المستشفيات المبحوثة لخدماتها الطبية.

لاختبار فروض الدراسة صمم الباحث استبانة، وتم قبول جميع الفرضيات المذكورة وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

1. المستشفيات المبحوثة تفقد الدافعية لإرضاء أسواقها.

2. العاملون بالمستشفيات المبحوثة لا يعرفون أهدافها، ورؤيتها ورسالتها.

3. استراتيجية التوجه نحو الإنتاج المستخدمة لا تلائم التسويق الصحي.

ختمت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:

1. لصياغة الخطط الاستراتيجية يجب الاستعانة بأفراد متخصصين وذوي خبرة.

2. ضرورة تعريف كل العاملين بأهداف المستشفى ورؤيتها ورسالتها.

دراسة: صديق أحمد إبراهيم، (2011م)⁽¹⁾

تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على التسويق الرياضي. تمثلت مشكلة

الدراسة في الإجابة على عدة تساؤلات منها، هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتسويق الرياضي عالمياً؟، هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتوسيع المشاركة

(1) صديق أحمد إبراهيم، أثر التخطيط الاستراتيجي على التسويق الرياضي - بالتطبيق على الاستراتيجية القومية

الشاملة 1992-2002م، رسالة دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي القومي، (جامعة أم درمان الإسلامية - معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، 2011م).

الرياضية بالسودان؟، هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الإنجازات الرياضية إقليمياً؟. هدفت الدراسة الي التعرف على مدى اهمية التخطيط الاستراتيجي الرياضي في توسيع قاعدة المشاركة الرياضية من قبل أكبر قطاع في المجتمع السوداني، التعرف على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات في ترشيد البنيات الأساسية وتحديد أولياتها.

اختبرت الدراسة الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتسويق الرياضة في السودان.
2. هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتوسيع الممارسة والانتشار للرياضة في السودان.

3. هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الإنجازات الرياضية إقليمياً وعالمياً . توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

1. إن هنالك أثراً للتخطيط الاستراتيجي الرياضي على التسويق الرياضي .
2. إن هنالك أثراً للتخطيط الاستراتيجي الرياضي على توسيع المشاركة الرياضية بالسودان.
3. إن هنالك أثراً للتخطيط الاستراتيجي الرياضي على تحقيق الإنجازات الرياضية إقليمياً وعالمياً .

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

1. الاهتمام بالاستثمار في الرياضة.
2. الاهتمام باتباع النهج الاستراتيجي، والفكر العلمي والتقدم التكنولوجي والتقني في إدارة المؤسسات الرياضية.

دراسة: خليل إبراهيم عثمان حسن، (2000م)⁽¹⁾

تناولت الدراسة التخطيط كمدخل للتطوير الشامل في قطاع الصناعات الغذائية بالتطبيق على شركة السكر والصناعات التكاملية في مصر. قامت الدراسة بتحديد مشكلة البحث في عدم توافق سياسات شركة السكر (محل التطبيق)، والصناعات التكاملية مع

(1) خليل إبراهيم عثمان حسن، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتطوير الشامل في قطاع الصناعات الغذائية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الاعمال، 2000م).

المتغيرات المختلفة، محلياً وعالمياً، ومع خصائص ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى قصور الخطط والسياسات المطبقة للشركة عن إدراك عوامل التهديد البيئي - على إختلاف أنواعها - وعدم الاستفادة من العوامل الإيجابية، وتلك التي تمثل جوانب قوة يمكن الاستفادة منها في تعظيم العائد على الموارد المتاحة. وبالتالي عدم الاهتمام بالأجل البعيد، وغياب الرؤية التكاملية والشاملة. هدفت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها: مسح البيئة الخارجية للشركة للتعرف على الفرص والمخاطر المحتملة، وذلك من خلال علاقتها بالمجتمع والقوى المؤثرة فيه (اقتصادياً - اجتماعياً سياسياً - قانونياً). وكذلك من خلال الضغوط التي من بيئة العمل بالشركة، ولها علاقات بها (جماعات ذات مصالح - المنافسين - الأسواق - الموردين - الحكومة)، اقتراح الاستراتيجية المناسبة لشركة السكر والصناعات الغذائية، والتي يمكن اعتبارها أساساً لعمل الشركة في المستقبل. اختبرت الدراسة الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الأولى:** توجد استراتيجية لشركة السكر والصناعات التكاملية، تغطي جميع أنشطتها وترتبط بالأجل الطويل، مما ينعكس إيجابياً على نظم التخطيط وبرامج العمل المختلفة بها.

2. **الفرضية الثانية:** يترتب على المتغيرات والتحولات المحلية والعالمية تهديدات مختلفة لصناعة السكر في مصر، تؤثر في الفرص المتاحة أمام شركة السكر والصناعات التكاملية، وهو ينعكس بالسالب على خططها، وسياساتها، ومستوى أدائها.

3. **الفرضية الثالثة:** عدم تكامل الاستراتيجية العامة لصناعة السكر في مصر مع الاستراتيجية العامة للتجارة، هو مايسبب مشاكل ومعوقات لشركة السكر والصناعات التكاملية في مجال التنفيذ.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. اتجاه الشركة إلى الأخذ بنظام التخطيط الاستراتيجي يستند إلى حاجة ملحة، وظروف متغيره، ترغب الشركة أن تحافظ فيها على بقائها، وتسعى إلى النمو والازدهار.
2. لاتوجد إجراءات ثابتة ومستقرة يعرفها الجميع، خاصة بالتخطيط الاستراتيجي، كما لايتوجد نماذج خاصة به.

3. نظام التخطيط الاستراتيجي بالشركة محل التطبيق يحتاج لتعديل، حيث لا توجد إدارة مختصة به على مستوى تنظيمي أعلى بالشركة. حيث يتم التخطيط بصفة عامة بمعرفة القطاعات المركزية.

* أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. إن أغلب هذه الدراسات أجمعت على أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، بالتالي توضح هذه الدراسات تفكيراً استراتيجياً مبكراً لمنظمات الأعمال؛ يسهم العمل به في تطوير الأداء العام لهذه المنظمات.
 2. لم تتناول أي من هذه الدراسات الاستراتيجية العامة للمنظمة، وربطها بالأداء عموماً، وهو ما يحاول البحث الحالي القيام به من خلال التعريف بأهمية نماذج التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للشركات العاملة في مجال إنتاج الدواء في ليبيا.
 3. تباينت وجهات نظر الباحثين في هذه الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وعجزت أغلبها عن تقديم إطار نظري متكامل لهذه الفلسفة الحديثة (خصوصاً في البيئة المحلية) لافتقارها للمصادر العلمية، وسيحاول البحث الحالي تحقيق ذلك.
 4. إن المتتبع للدراسات السابقة سيلاحظ أنها لم تتناول علاقة الإستراتيجية التسويقية بأداء المنظمة بشكل عام، وشركات إنتاج الأدوية بشكل خاص.
 5. الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي للتسويق، أغلبها تم في المجتمعات الغربية - على حد علم الباحث - أنه توجد ندرة في الدراسات العربية في هذا المجال، مما يعني أن مجال التخطيط الاستراتيجي للتسويق وموضوعه، مازال في حاجة إلى البحث والتطبيق في المنظمات الليبية بشكل عام، والمنظمات الخدمية (شركات إنتاج الدواء) بشكل خاص، وهذا هو الهدف من الدراسة الحالية.
- تأتي هذه الدراسة لتستكمل الدراسات السابقة، وتتلافى أوجه النقص فيها، ولتؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي بوصفه نظاماً مستمراً له منهجه وأساليبه، وباعتباره مدخلاً رئيساً لتطوير النشاط التسويقي؛ (موضوع الدراسة الحالية)، الذي سينعكس على تطوير الأداء العام للشركات العاملة في إنتاج الدواء في ليبيا من خلال اقتراح إستراتيجية مستقبلية لهذه الشركات.

