

# تأثير مداخل القرار الإستراتيجي في المزيج التسويقي - بحث ميداني في التدرجة العامة للصناعات الكهربائية

م. د. ضياء محمد حسين \*

## المستخلص :

يهدف البحث الى التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية وتأثيرها بين مداخل القرارات الاستراتيجية (المدخل التحليلي الرشيد ، المدخل الحدسي والمدخل السلوكي) وعناصر المزيج التسويقي (تخطيط المنتج ، تسعير المنتج، ترويج المنتج، توزيع المنتج) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والتي هي احدى شركات وزارة الصناعة . وقد اعتمد البحث على فرضيتين اساسيتين: الفرضية الأولى : هناك علاقة بين مداخل القرارات الاستراتيجية وعناصر المزيج التسويقي . الفرضية الثانية : هنالك تأثير ذات دلالة معنوية بين القرارات الاستراتيجية والمزيج التسويقي . وقد تم اعتماد المنهج التحليلي للوصول إلى نتائج البحث ، ولغرض الحصول على المعلومات فقد تم الاستفادة من قائمة الاستبانة فضلاً عن اسلوب المقابلة والملاحظة الشخصية من خلال المعايشة الميدانية للباحث في الشركة كما اعتمد البحث الوسائل الاحصائية (النسب المئوية ، والوسط الحسابي ، والمعدل المنوي) فضلاً عن وسائل الاحصاء الاستدلالي (معامل الارتباط ، ومعامل الانحدار ، واختبارات المعنوية) . أما أهم الاستنتاجات والتوصيات فقد توصل اليها البحث إلى أن للقرارات الاستراتيجية دوراً فعالاً في تحقيق مزيج تسويقي ينسجم مع امكانات الشركة المالية والمادية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق في ظل الظروف البيئية المتغيرة كما توصل اليها البحث إلى أن هناك مجموعة توصيات تدعم استخدام جميع أنماط مداخل القرارات الاستراتيجية من قبل المديرين لتأثيرها المباشر في تحديد المزيج التسويقي المناسب لتحقيق أهداف الشركة .

## The Impact of Strategic Decision on the Marketing Mix. ( Field research in the state company of Electrical Industries)

### Abstract

The research aims to identify the nature of relational related and thir impact on the entrances of the strategic decisions (analytical entrance, intuitive and behavioral entrance) and elements of the marketing mix (product, pricing, promotion, and distribution) in the General Company for Electrical Industries, which is one of the Ministry of Industry companies. Therefore two basic hypotheses have been adopted:

The first hypothesis: there is a relationship between the entrances of the strategic decisions and elements of the marketing mix.

The second hypothesis: There is a significant moral effect between the strategic decisions and of the marketing mix.

Analytical method has been adopted in order to reach to the research's results , to obtaining information has been the list of the

questionnaire as well as interview technique and observation through field homeliness of the researcher in the company as research adopted statistical methods (percentages, the arithmetic mean, and the average percentile) in addition to the means of statistics inferential (correlation coefficient, regression coefficient, and moral tests).

The main conclusions and recommendations of research into strategic decisions have come up with an effective role in achieving the marketing mix in line with the financial and material potential for the company to achieve a competitive advantage in the market in light of changing environmental conditions as the research found that there are a set of recommendations supporting the use of all types of entrances strategic decisions by managers because its direct impact in determining the appropriate marketing mix to achieve the company's goals.

### المقدمة :

لاشك ان الاهداف العامة لدراسة واقع أي منظمة انتاجية يتطلب النظر الى القيادة العليا لتلك المنظمة باعتبارها العنصر القادر على تحديد وصياغة الاهداف من خلال اتخاذ القرارات المختلفة التي تأخذ بنظر الاعتبار الاستفادة من الموارد المتوفرة بالطريقة التي تعود بالنفع بمستويات قياسية على المنظمة . إذ أن مداخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية تهدف إلى الوصول إلى تحقيق أفضل السبل لنجاح المنظمة وهي الغاية المطلوبة وليس الغرض اتخاذ قرارات وحسب، لذلك لا بد من اعتماد المداخل التي تتواءم وخصوصية المنظمة وتحقق أفضل النتائج في كسب ثقة الزبائن والايحاء لهم بأن المنظمة لا تهدف الى الربح فقط بل وتهدف أيضاً إلى خدمتهم، كما وأنها لا تسعى إلى تحقيق مصالحها الذاتية فقط انما تسعى الى خدمة الاقتصاد الوطني من خلال تقديم أفضل السلع ذات المزايا الاقتصادية .

لذلك فإن هنالك حاجة ماسة إلى قرارات استراتيجية الهدف منها تفعيل عناصر المزيج التسويقي ، الذي هو بمثابة مجموعة من الجهود التي تتفاعل مع بعضها وتمتزج بحيث تشكل في نهاية الامر خططاً وسياسات يؤدي تطبيقها الى تحقيق اهداف المنظمة من خلال عمليات تخطيط المنتج والتي تهدف الى تحديد المنتجات التي تستجيب لحاجات السوق والسعر الذي يتناسب مع طبيعة الاوضاع العامة في السوق بما في ذلك حجم الطلب ومستوى الأسعار للسلع المشابهة، وعناصر الكلف، وكذلك المزيج الترويجي المتضمن الاعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والدعاية ..... الخ واخيراً التوزيع وهو اختيار قنوات التوزيع التي يمكن من خلالها تصريف المنتجات .

يتكون البحث من أربعة مباحث، خصص المبحث الأول للتعرف على منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد خصص لتناول القرار الاستراتيجي، أما المبحث الثالث فقد خصص لموضوع المزيج التسويقي، في حين تناول المبحث الرابع والأخير الاستنتاجات والتوصيات .

### المبحث الأول

#### منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث التطرق إلى الجوانب الآتية :

#### أولاً: أهمية البحث

يحتل هذا البحث أهمية لكونه من البحوث المتخصصة التي تهتم بدراسة موضوع مداخل القرارات الاستراتيجية وتأثير ذلك في تحديد نوعية القرار التسويقي الخاص بالسياسات التسويقية والذي يساعد المديرين في اتخاذ المدخل المناسب لدعم قراراتهم نحو المزيج التسويقي المناسب، إذ تجد الكثير من المنظمات صعوبة في تبني احدهما بسبب عدم قدرة مدراءها على اتخاذ القرار أو أنهم قد يجدون مخاطرة في ذلك .

لذا فإن طرح مثل هذه الدراسات سوف تحقق المزاوجة بين النظرية والواقع والتي تطرح الخيارات أمام المديرين ومديري التسويق بصورة خاصة للتعرف على ماهية درجة الخطورة في تبني أحد هذه المداخل وخلق حالة من التوازن في تفكير المنظمة الاستراتيجي .

#### ثانياً : أهداف البحث

يسعى هذا البحث لتحقيق الاهداف الآتية :

– الإثراء النظري لموضوعي مداخل القرارات الاستراتيجية وعناصر المزيج التسويقي ومحاولة الربط بينها نظرياً وتطبيقياً لإرساء قاعدة معلومات لحل المشاكل التي تعاني منها المنظمة موضوع البحث حاضراً ومستقبلاً.

- قياس مدى ارتباط مداخل القرارات الاستراتيجية مع عناصر المزيج التسويقي .
- قياس التأثير الذي يحدثه اختيار احدى مداخل القرارات الاستراتيجية في عناصر المزيج التسويقي .
- الوصول الى تحديد المدخل المناسب للقرارات الاستراتيجية الذي يتوافق مع عناصر المزيج التسويقي في المنظمة المبحوثة.

### ثالثاً : مشكلة البحث

وجود صعوبة لدى الشركة العامة للصناعات الكهربائية في تسويق منتجاتها وذلك نتيجة للمنافسة العالية للمنتجات الاجنبية ولاسيما المنتجات الصينية والتي اغرقت السوق العراقية بمنتجاتها التي تمتاز بأسعار زهيدة ولكن ذات نوعية رديئة. الامر الذي يتطلب اتخاذ قرارات ذات طابع استراتيجي يؤمن للشركة استمراريته في خدمة المواطن والاقتصاد الوطني .

وقد تزايدت المشكلة عندما اصبح المديرون يجدون صعوبة في اتخاذ قرار استراتيجي في مجال تسويق منتجاتهم نظراً لكونهم يتعاملون مع بيئة سريعة التغيير تستلزم منهم مواجعتها بقرارات تسويقية فاعلة ، ولاسيما في مجال الأنشطة التسويقية التي أصبحت أكثر تعقيداً وذلك جراء المنافسة الشديدة في السوق .

### رابعاً : التساؤلات التي يثيرها البحث

يمكن ان يثير البحث التساؤلات حول ماهية القرارات الاستراتيجية وكيفية الاستفادة منها في تحقيق المزيج التسويقي الذي يحقق اهداف الشركة قيد البحث وهل نجح المديرون في الشركة المبحوثة في اختيار القرارات التي تحقق هذا التوجه ؟ وهذه التساؤلات هي :

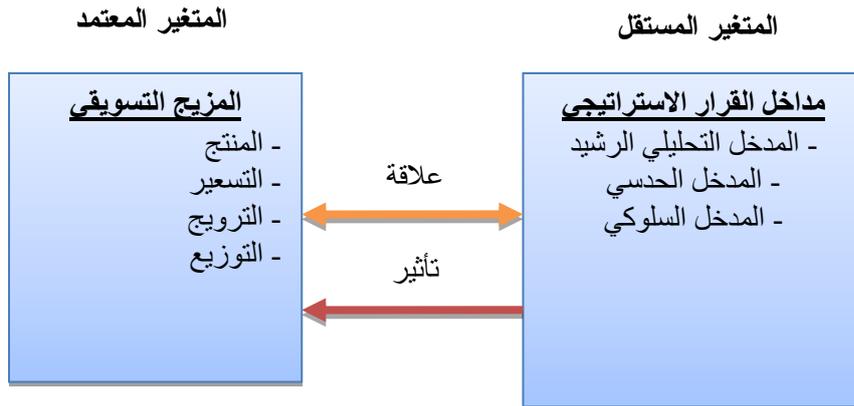
- ما المقصود بمداخل القرارات الاستراتيجية ؟
- ما المقصود بعناصر المزيج التسويقي ؟
- هل ان اختيار مدخل معين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية يؤثر ايجابياً في عناصر المزيج التسويقي بما يجعل الشركة قادرة على المنافسة في السوق ؟
- هل يمارس المديرون في المنظمة المبحوثة أسلوب مداخل القرارات الاستراتيجية المعتمدة في البحث؟

### خامساً : فرضيات البحث

#### الفرضية الأولى :

(هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مداخل القرار الاستراتيجي وعناصر المزيج التسويقي) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ- توجد علاقة ارتباط بين المدخل التحليلي – الرشيد مع عناصر المزيج التسويقي.
- ب- توجد علاقة ارتباط بين المدخل الحدسي – مع عناصر المزيج التسويقي .
- ج- توجد علاقة ارتباط بين المدخل السلوكي – مع عناصر المزيج التسويقي .



الشكل (1)  
المخطط الإجرائي للبحث

#### الفرضية الثانية :

هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمداخل القرار الاستراتيجي في عناصر المزيج التسويقي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمدخل التحليلي – الرشيد في عناصر المزيج التسويقي.
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمدخل الحدسي في عناصر المزيج التسويقي .

– هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمدخل الحدي في عناصر المزيج التسويقي .

### سادساً : عينة البحث

تم اختيار عينة عمدية تمثل المدراء العاملين في الشركة وعددهم (20) مديراً ، وهم يمثلون أيضاً مجتمع البحث .

### سابعاً : الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات

تم استخدام استمارة الاستبانة والاتصال بالمدراء عينة البحث بصورة انفرادية لتوخي الدقة في جمع المعلومات وفي نفس الوقت فإن هذا الاسلوب يؤكد ما تم الحصول عليه من جمع للمعلومات ذات العلاقة من خلال المقابلات المباشرة للمدراء عينة البحث أما ملاحظات الباحث فقد كان لها تأثيراً في تأطير عملية جمع المعلومات .

## المبحث الثاني

### القرار الاستراتيجي

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمركزات الفكرية للقرار الاستراتيجي فضلاً عن الإشارة إلى نماذج صنع القرار ، اتخاذ القرار .

### أولاً : القرار الاستراتيجي

#### 1. المفهوم والأهمية

يحثل القرار الاستراتيجي أهمية بين هيكل القرارات في المنظمة والتي يمكن تشبيهها بمهمة القائد ودوره في قيادة أفراد التنظيم ، ويعد القرار استراتيجياً طالما تشتمل منه القرارات الأخرى على نحو تنفيذي، لذلك فإنه يعد دليلاً للقرارات الوظيفية والتشغيلية في المنظمة (يونس ، 2002 : 8) .

كما عرفه (الغزوي ، 2001 : 322) بأنه تصور بعيد المدى لما يمكن فعله على المدى البعيد ويعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الاهداف المحددة وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف .

لذا فإن القصد من اتخاذ القرار الاستراتيجي هو العمل على إدارة موارد المنظمة النادرة نحو تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وكذلك معرفة العلاقات المتبادلة بين القرارات الاستراتيجية المؤثرة في نطاق الأهداف والأنشطة المختلفة ووضع التصورات لما هو جديد للمنظمة من ابداعات وابتكارات جديدة (Harvey,1988 : 170) .

من خلال المفاهيم السابقة يتضح بان سياق القرار الاستراتيجي يمر عبر عنصرى الاقدام والابتسار اللذين يشكلان خارطة الإدراكية لمستخدمي القرار، ويعني الابتسار هو توقع ردود الفعل المستقبلية للقرار فضلاً عن المشاهد المحتملة لسيناريوهات المستقبل وهو رديف إدراك البيئة الخارجية أما الأقدام فيعني المعرفة التامة بالواقع الحالي للمنظمة وهو رديف ادراك البيئة الداخلية (يونس ، 2002 : 9) .

#### 2. خصائص القرارات الاستراتيجية

حدد (Wheelen and Hunger, 2004 : 18) ثلاث خصائص للقرار الاستراتيجي والتي تتعلق بالمستقبل البعيد للمنظمة :

نادرة : قرارات غير اعتيادية ، نادرة الحدوث وليس لها مدركات سابقة لتتبعها .  
شاملة : تمتاز بنطاق واسع من المعلومات وتتطلب التزام كافة العاملين في مختلف المستويات بها .  
موجهة : تصنع العديد من القرارات للمستويات الأدنى من المنظمة وكذلك تتناول الأعمال المستقبلية للمنظمة وذلك من خلال المستويات العليا .

وأضاف (Johnson and Schles, 1999 : 410) بأن طبيعة القرار الاستراتيجي يتصف بما يأتي :

- يهتم بمجمل نشاطات المنظمة لتكوين رؤيا واضحة يستطيع صانع القرار من تقريب صورة للمستقبل من خلاله .

- ذات توجهات مستقلة ، لذا يستوجب التمعن في جوانب التحليل البيئي لتقليل المفاجأة .

- مقابلة نشاطات المنظمة قياساً بالبيئة التي تعمل فيها .

- مقابلة نشاطات المنظمة مع قدراتها المستقبلية .

- يتأثر بقيم وتوقعات أصحاب المصالح المنظمة والمجتمع .

وهناك خصائص أخرى تطرق لها (Pittie, 1996 : 17) هي :

- النفقات المالية الكبيرة اللازمة للقرارات الاستراتيجية .

- الصعوبة في التراجع أو تغيير القرارات الاستراتيجية .

- تشكل القرارات الاستراتيجية في الغالب تعارضاً بين المديرين والعاملين في المنظمة على وفق المصالح المتباينة لكلا الطرفين .

### 3. العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية

يتفق كل من (Johnson and Schles, 1999 : 410) ، (Wheelen, Hunger, 2004:18) ، (Hitt ,et.al, 2001:105-106) بأن البيئة الخارجية المتمثلة بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا ... الخ، تؤثر في قدرة المنظمة على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية فضلاً عن درجة المنافسة في الصناعة ، وعدم التأكد البيئي، وكذلك عوامل البيئة الداخلية ومن الجدير بالذكر ان العوامل التي تتصل بالقرار الاستراتيجي عديدة ولا يمكن حصرها فضلاً عن تداخلها وأهميتها (يونس، 2008 : 13-16) ويمكن التطرق إليها بما يأتي :

#### العامل المعرفي :

وهو من اهم العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويعد احد الوسائل التي تفسح عن صياغة التوافق والانسجام الفكري (Cognitive Conson) عند مستوى القرار الاستراتيجي أو الإدارة العليا.

#### عامل المخاطرة :

يعتمد القرار على مبدأ المبادلة (trade off) بين المخاطرة والعائد حيث تقترن فاعلية القرار الاستراتيجي على مقدرة المدير على تقديم البديل على ضوء المفاضلة المحسوبة في فكر المدير ، والعلاقة بين العائد ومستوى المخاطرة التي يتحملها المدير عند نقطة القرار الاستراتيجي .

#### التناسب الحركي بين القرار كهدف ووسيلة للتنفيذ :

في حالة ادراك متخذ القرار بطبيعة الفجوة المتوقعة بين الهدف والوسيلة المشار إليها فان التناسب الحركي قد يتحقق ، والا فان الامر يؤول الى حالة خلق ازمة وقصور في وسائل التنفيذ لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.

#### حدود العقلانية :

يشير سايمون الى ان المدير يبحث عن خيار او بديل قابل للتطبيق ، وأن القدرات العقلية للإنسان لا تتسم بالمثالية وانما تتباين من حيث رؤيتها وتتأثر بعوامل فهم ومهارات المديرين ومعرفة توجهات متخذ القرار إذ انها تختلف من شخص لآخر في سياق عنصر العقلانية الذي يرتبط بمدى تحقيقه لمصالح الأطراف ذوي الصلة بنشاط المنظمة وأهدافها .

### ثانياً : نماذج صنع القرار الاستراتيجي

#### 1) انموذج منتزيرج لصنع القرار الاستراتيجي

لقد بين (منتزيرج) أن الأساليب الثلاثة لصنع القرار الاستراتيجي هي الأسلوب المنظمي، المتكيف، المخطط، أما الأسلوب الرابع الذي أضافه (كوين) فهو الأسلوب المنطقي (Wheelen, Hunger, 2004 : 18).

#### الأسلوب المنظمي (الملتزم) :

أن الاستراتيجية من خلال هذا الإسلوب يتم صياغتها من قبل شخص واحد ذو سلطة نافذة ويكون التركيز على الفرص الجديدة بغض النظر عن المشاكل التي تعاني منها المنظمة حيث تكون ذات طبيعة ثانوية ، ويتسم القرار هنا بدرجة عالية من المخاطرة.

#### الأسلوب التكيفي

يطلق عليه الإسلوب المشوش أو أنموذج الخوض ، وهذا الإسلوب تتميز به الحلول ذات الطبيعة المؤثرة تستجيب (رد الفعل) للمشكلات التي تواجهها المنظمة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها أي أنها تستجيب للمشاكل التي تحصل في المنظمة أكثر من بحثها عن فرص جديدة ويتم اتخاذ القرار نتيجة اتفاق العديد من القوى المتحالفة داخل المنظمة .

#### الأسلوب المخطط

يتضمن مجموعة معلومات منظمة ومناسبة لتحليل الاحتمالات التي تواجهها المنظمة وذلك لإعداد استراتيجيات بديلة وملائمة ، واختيار معقول لأفضل الاستراتيجيات ملائمة والتي تضمن الحل المؤثر للمشاكل الموجودة . وأضاف (Quinn) اسلوب آخر هو الزيادة المنطقية : وهي أن السلطة العليا لديها فكرة عقلانية لموضوعات واهداف المنظمة ، وفي قدرتها لتطوير الاستراتيجيات القائمة وهذا الأسلوب يستخدم للتخطيط للقيام بالنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الريادية للمنظمة .

وتأسيساً على ما تقدم نجد أنه يمكن استخدام الأسلوب المنظمي في المنظمات والتي يغلب عليها استخدام السلطة البيروقراطية ويتم التركيز على الفرص الجديدة ثم معالجة المشكلات أما الإسلوب التكيفي فهو يعتمد على رد الفعل للمشكلات ، ويستخدم الإسلوب التخطيطي في المنظمات الكبيرة ذو الإمكانيات المادية والمالية والتي تستطيع اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تواجهها المشكلات ويستفاد من اسلوب (Quinn) عندما تكون البيئة سريعة التغير وعندما يكون هنالك ضرورة لبناء اتحادات أو تحالفات لتطوير المنظمة للدخول في العمليات الريادية الجذابة .

## (2) نموذج المدخل الرشيد (العقلاني)

يوكد المدخل العقلاني على الحاجة الى تحليل المشكلة المتتابع بوساطة الاختيار والتنفيذ منطقياً وبمراحل مترابطة (Step. by – step) والذي يساعد المديرين في التفكير بالقرار بشكل أكثر وضوحاً وعقلانية وفقاً للطريقة او العامل العقلاني الذي يحقق عملية صنع القرار والتي تتحدد الخطوات كما يأتي:

مراقبة بيئة القرار الداخلة والخارجية ، تحديد مشكلة القرار ، تحديد أهداف القرار ، تشخيص المشكلة ، تطوير الحلول البديلة ، تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل ، وتنفيذ البديل المختار .

## (3) أنموذج كارينجي لاتخاذ القرار

يعتمد هذا الأنموذج على الدراسات التي أجراها نخبة من اشهر الباحثين في مجال اتخاذ القرار في جامعة (Carnegi, Mellon) أمثال (Cyert, March, Simon) وأشاروا الى ان القرار يجب ان يتخذ بالإجماع او الاندماج ، او التحالف بين عدة مدراء يكونون متفقين حول أهداف المنظمة وطبيعة المشكلات التي تواجه المنظمة كما ان هذا الاندماج او التحالف او الائتلاف يكون ضرورياً في نطاق عملية اتخاذ القرار لسببين، (Daft, 2001 : 413) :

- أهداف الشركة غالباً ما تكون متضاربة في الأقسام .
- أن لكل مدير إدراك معين أو محدد ولا يملك الوقت الكافي في الحصول على المعلومات التي تحيط بالمشكلة لذلك لا بد أن تكون هناك انتلافات لتبادل الآراء مع المدراء الآخرين لغرض دعم القرار .

## (4) أنموذج القرار (الحدسي)

على الرغم من ان الحدس وسيلة غير علمية في اتخاذ القرار في اعتقاد الكثيرين إلا أن الكثير من الدراسات أثبتت عملية هذه الوسيلة ويعتمد هذا الاموذج على عملية توحيد واستخدام المعلومات من خلال مزج الحقائق بالأحاسيس المتأتية من الانغماس الشخصي بموضوع القرار فضلاً عن مهارات المدير العقلية في استشراف المستقبل من خلال عمق الخبرة والتجربة الماضية (يونس: 2002: 34) وتظهر أهمية القرار الحدسي في البيئات المعقدة .

## ثالثاً : مداخل اتخاذ القرار الاستراتيجي

ان اختلاف الإطار العقلي المعرفي يعني اختلاف افتراضات متخذ القرار الاستراتيجي وبالتالي اختلاف اختياراتهم حول المدخل المناسب لاتخاذ القرار الاستراتيجي (يونس: 2002: 23) ويرى (Junch & Glueck, 1988: 20) إن مداخل القرار الاستراتيجي هي كما يأتي :

### (1) المدخل التحليلي الرشيد

يعد هذا المدخل من اقدم المداخل وبموجبه يصبح متخذ القرار شخصاً ذات سلوكاً منطقياً ذكياً ، والقرار هنا يأخذ بنظر الاعتبار جميع البدائل المحتملة ، وقد اشار سايمون (Simmon) في مجال اتخاذ القرارات الرشيدة الى انها تقوم على اساس الاختيار السليم بين البدائل المتاحة والبحث عن البديل الذي يحقق الرضا ، وليس إلى الرشد المطلق بسبب القيود الآتية :

- محدودية المعلومات المتاحة .
- الضغوط الناشئة عن الدوافع والقيم الشخصية .
- مستوى المهارات والمواقف اللاشعورية .
- طبيعة المتغيرات البيئية .

### (2) المدخل الحدسي

وهذا المدخل نقيض المدخل السابق حيث يعتمد على التجربة والخبرة والاختصاص والعمليات العقلانية واللاشعورية ، والتي يتم تحفيزها من خلال العصف الفكري (Brainstorming) والتوجه والمواجه وهي عملية لا إرادية ناتجة عن خبرة في مجال التركيز الفكري، كما وأن هذا المدخل يعتمد كثيراً على التحليل المنطقي لتلك الأحداث (Robbins, 2003 : 146) .

### (3) المدخل السلوكي

تركز النماذج السلوكية في اتخاذ القرار على مجموعة العوامل الاجتماعية والسياسية المؤثر في اتخاذ القرار، ولقد ادرك الباحثين حقيقة وجود رغبات متعارضة ومختلفة للأفراد والجماعات المعنية باتخاذ القرار فكل منهم يحاول اتخاذ القرارات التي تعمل في صالحه ولا تضر بمصالح الآخرين (داغر وحرش: 2000: 461) ويسعى المديرون في هذا التوجه إلى بناء الائتلافات والاتحادات من خلال التفاوض والمساومة باستخدام قوة التأثير في القرار وكذلك اللجوء إلى تشكيل التحالفات ومحاولات الضغط والاستنثار بالمعلومات من أجل استخدامها في جوانب ضغط ذات طبيعة تتعلق بالسلوك .

وتأسيساً على ما تقدم فإن القرار فيما يتعلق باختيار منتج معين لغرض تسويقه يعتمد على الطبيعة الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في ظل المتغيرات لكل من البيئة الداخلية ، والبيئة الخارجية للمنظمة.

## المبحث الثالث المزيج التسويقي

### مفهوم المزيج التسويقي

يعد المزيج التسويقي جوهر عملية التسويق وكان اول من استخدم هذه التسمية (Edmund J.mc Gorthy) في كتابه (Basic Management) (البرواري والبرزنجي: 2004: 152) وقد عرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة من المتغيرات القابلة للسيطرة والتي تستخدم من قبل المنظمات لتحقيق اهدافها في السوق المستهدف. (Kotler:1997: 112) وعرفه (البرواري والبرزنجي: 2004: 152) بأنه خليط من الانشطة التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع رغبات وحاجات الزبون وتحديد السعر المناسب والتنافس لبيعه ثم الترويج له ومن ثم توزيعه وايصاله الى المكان والزمان المناسبين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق اهداف المنظمة. ويتكون المزيج التسويقي مما يأتي:

#### أولاً : المنتج

##### 1) مفهوم المنتج

هو حلقة الوصل ما بين المنظمة المنتجة والمشتري واول ما يتبادر الى الذهن الى السلع المادية في حين هنالك انواع من المنتجات لا تعد سلع مادية فهناك الخدمات التي تلبي احتياجات معينة وعلى سبيل المثال الخدمات السياحية فضلاً عن ما يمكن ان نسميه بتسويق الأفكار السياسية والتي يحصل من خلالها الزبون على افكار (منتج) ذات طبيعة ايدولوجية. كما عرفه (Kotler: 2005: 223) بأنه أي شيء يمكن طرحه في السوق للجذب او الحيازة ، والاستخدام ، أو الاستهلاك الذي يلبي رغبة أو حاجة الزبون. أما (Etezel and et.el: 2006: 215) : فقد عرفه بأنه مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن ان تشمل التعبئة واللون والسعر والعلامة التجارية فضلاً عن خدمات البائع وسمعته ، ذلك أن المنتج يمكن ان يكون سلعة او خدمة او مكاناً او شخصاً او فكرة .

##### 2) مستويات المنتج

هناك ثلاث مستويات للمنتج وان كل مستوى يضيف قيمة أكبر للزبون (Kotler, 2005 : 226) :

- المستوى الأول : جوهر الانتاج : عند تصميم المنتج يجب على المسوقين تحديد الأساس الذي يعتمد عليه في الانتاج وهو بمثابة حل للمشاكل التي يسعى الزبائن الى الوصول اليها نتيجة الحصول على المنتج .
- المستوى الثاني : الجوانب الملموسة في المنتج وهو بمثابة تحويل جوهر المنتج الى منتج ملموس أو سلعة حقيقية والتي تحتاج الى تطوير السلعة والتصميم واسم العلامة التجارية والتعبئة والتغليف ومستوى الجودة .
- المستوى الثالث : خدمات اضافية تتعلق بالمنتج : ان المسؤول عن عملية تخطيط المنتج يتبنى سلعة معززة او خدمة مضافة وهي عبارة عن خدمات او منافع اضافية والتي تمثل منتج اضافي مثل الضمان او خدمات ما بعد البيع او تقديم بضائع اضافية للزبائن لتشجيعهم على القيام بعملية الشراء .

##### 3) تخطيط وتطوير المنتجات

إن عملية تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة تعد من الضرورات الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة الاستمرار والبقاء على طريق توفير الفرص وتقوية المركز التنافسي للمنظمة، وإن عملية التخطيط والتطوير تشمل جميع النشاطات المؤدية الى تقديم أو تنقيح أو حذف منتجات وهي عملية مستمرة لا تنتهي ابداً (البرواري والبرزنجي: 2004: 160).

أما (Kotler) فيرى ان استراتيجية تطوير المنتج ناتجة عن التغير السريع في اذواق المستهلك والتكنولوجيا التنافسية ويمكن الحصول على منتجات جديدة من خلال ما يأتي :

- الاكتساب عن طريق شراكة شركة كاملة كامتياز او رخصة لإنتاج منتج معين. (Kotler: 2005: 208).
- تطوير أو ابتكار منتج جديد من خلال قسم البحث والتطوير الخاص بالمنظمة والتي تمر بالمراحل الآتية (البكري: 2006: 129) .
- ولادة الفكرة : البحث عن أفكار جديدة للمنتج المراد تقديمه والذي يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها .
- مناقشة الأفكار واستخلاص أسبابها في ضوء إمكانيات المنظمة التي تحقق فائدة للمنظمة والمستهلك والمجتمع .
- اختبار الفكرة : تعني التنظيم الافتراضي للأفكار لإنتاج منتج جديد والتعرف على مدى قبول هذا المنتج من قبل المستهلك فضلاً عن دراسة تأثيرات عوامل البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية على مبيعات المنتجات وكلفتها وأرباحها .
- تطوير المنتج : ويقصد بها المرحلة التي يتحول فيها المنتج من مجرد فكرة الى واقع تنفيذي في شكل انتاج فعلي وعلى المنظمة ان تحدد ان كان لديها القدرات الكافية لإنتاج المنتج بأقل كلفة لبيعه بأقل سعر (الديوه جي: 1999: 126).

- اختبار امكانية تسويق المنتج وهي بمثابة اختبار لمدى امكانية تسويق المنتج ، حيث يتم تقديم برنامج التسويق على امتداد السوق الأكثر واقعية والذي يمثل فرصة أكيدة لأنه يعطي خبرة للمسوق في مجال تسويق منتجاته قبل البدء بالشروع ببرنامج يكلف - أحياناً - كثيراً لتسويق المنتج. (Kotler, 2005: 124).
- الاتجار : وهي المرحلة الاخيرة في تطوير المنتج والتي يتم اعطاء الفكرة عن المنتج واسلوب تسويقه لإدارة المبيعات المسؤولة عن اتخاذ القرار لصنع القرار النهائي حول اطلاق المنتج الجديد ويعرف الاتجار بانه تقديم منتج جديد الى الاسواق. (Kotler, 2005: 276).
- وتأسيساً على ما تقدم فإن عملية تطوير المنتج تحتاج الى قرارات استراتيجية حازمة من قبل الإدارة العليا والتي يجب عليها ان تتبنى المنتج المطور ودراسة جميع الجوانب المحيطة به من عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية لتذليل المشاكل والصعوبات لضمان نجاح المنتج المطور.

#### 4) دورة حياة المنتج

##### تناول الجوانب الآتية

##### أ- دورة حياة المنتج

- ان الإدارة مدركة ان لكل منتج له دورة حياة يمر بها بالرغم من ان شكلها ومداهها غير معروف نسبياً ، وتمر دورة حياة المنتج بالمراحل الآتية (Kotler, 2005: 277-237) .
- نشوء او تطوير المنتج : تطوير فكرة عن منتج جديد وتكون المبيعات ضعيفة نسبياً والكلف مرتفعة.
- التقديم : وهي تمثل فترة النمو البطيء للمبيعات حيث الارباح ضعيفة او لاوجود لها بسبب المصاريف العالية .
- النمو : وهي تمثل فكرة تقبل السوق السريع وتزايد الارباح .
- النضوج : وهي مرحلة الابقاء على مستوى للنمو في المبيعات لأن المنتج قد حقق القبول وفي هذه المرحلة يتوقف مستوى زيادة الارباح على مستوى زيادة المصاريف التسويقية لحماية المنتج من المنافسين .
- الانحدار : وهي تمثل مرحلة هبوط المبيعات وضعف الارباح وضعف حاد في الطلب .

##### ب- استراتيجيات دورة حياة المنتج

##### مرحلة التقديم :

- وهي تبدأ منذ اول اطلاق للمنتج الجديد ويميل مستوى نمو المبيعات إلى البطء تصاحبه مصاريف تسويقية عالية وتشمل :
- استراتيجيات القشط السريع : تتضمن تقديم المنتج بأسعار عالية وبترويج كثيف لتغطية التكاليف المرتفعة والحصول على هامش ربح معقول .
- استراتيجية القشط البطء : تتضمن تقديم المنتج الجديد بسعر مرتفع ومستوى منخفض من الترويج والهدف هو تغطية التكاليف وتحقيق هامش من الربح .
- استراتيجية الاختراق السريع: تقديم المنتج الجديد بسعر منخفض ومستوى ترويجي مرتفع بهدف اختراق السوق بسرعة والحصول على حصة كبيرة .
- استراتيجية الاختراق البطء : تقديم المنتج الجديد بأسعار منخفضة مع ترويج قليل والهدف من السعر المنخفض هو لتشجيع قبول المنتج من قبل المستهلك والذي يؤدي الى تخفيض التكاليف الكلية .

##### مرحلة النمو :

- تسعى المنظمة في هذه المرحلة الى استخدام استراتيجيات متعددة لإطالة مرحلة النمو قدر الإمكان من خلال :

- تحسين نوعية المنتج واطافة خصائص وتصاميم جديدة .
- الدخول إلى أجزاء جديدة ومنافذ توزيع جديدة .
- تبني أساليب جديدة لدفع الزبون إلى الشراء .
- خفض السعر في الوقت المناسب لجذب المستهلكين ذوي الحساسية العالية للسعر .

##### مرحلة النضج :

- تعد هذه المرحلة من اكثر المراحل لتحقيق الربح، ولغرض المحافظة على الحصة السوقية تستخدم الاستراتيجيات الآتية :

- استراتيجية تعديل السوق : دراسة امكانية توسيع السوق من خلال زيادة المبيعات والدخول الى اسواق جديدة.
- استراتيجية تعديل المنتج : تستخدم في المحافظة على الحصة السوقية وحجم المبيعات من خلال تعديل خصائص المنتج الشكلية والنوعية لإشباع حاجات الزبون .
- استراتيجية تعديل المزيج التسويقي : اي تحسين المبيعات عن طريق تغيير واحد او اكثر من عناصر المزيج التسويقي مثل تخفيض الاسعار والجذب لمستخدمين جدد- العمل على اطلاق حملة اعلانية .
- استراتيجية الانحدار : ان الاستراتيجية المتبعة في هذه الحالة هي وقف انتاج المنتج المعني حيث تقرر إدارة المنظمة فيما إذا كان التوقف يتم ببطء أو فجائي (البرواري والبرزنجي، 2004: 170) والسبب هو قلة

- المبيعات أو التقدم التكنولوجي السريع لأن الاحتفاظ بالمنتج الضعيف يضاعف من سمعة المنظمة في المستقبل (Kotler, 2005: 254) وهنا لا بد من اقتراح (Buzzell) أربع استراتيجيات :
- استراتيجية الحصص التسويقية .
  - استراتيجية الحفاظ على مستوى الحصص السوقية .
  - استراتيجية حصاد الحصص السوقية .
  - استراتيجية الانسحاب التي تطبق في حالة كون مستوى الحصص السوقية متدنية حيث يتم دراسة المستوى الأدنى المطلوب في المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج .

## ثانياً : السعر

### 1) المفهوم والأهمية

يعد السعر من اصعب القرارات التي تتخذها المنظمة نظراً لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج ومكانته ، وهو جانب أساس يعتمده الزبون ويستند اليه في قرار الشراء لذا يعد السعر هو الوجه الآخر للتسويق ومن أهم عناصر المزيج التسويقي في المنظمة للأسباب الآتية (Kotler, 1997: 424) :

- أ- يعد السعر العنصر الوحيد من بين العناصر المزيج التسويقي الذي يولد الإيرادات والأرباح .
- ب- إن السعر يعد أكثر العناصر في المزيج التسويقي مرونة .
- ت- تحتل الاسعار التنافسية المرتبة الاولى من حيث الصعوبة والمشكلات والتي لها الاثر في استمرار المنظمة وبقائها ويعرف السعر بكمية النقود والعناصر الأخرى التي تحقق منفعة للحصول على منتج (Etezel, 1997: 274) .

أما (Kotler & Armstrong, 2005 : 2004) فقد عرف السعر بأنه يمثل كافة القيم التي يستبدلها المستهلكون مقابل فوائد الحصول على المنتج أو الخدمة .

### 2) أهداف التسعير

هناك ثلاث مجموعات من الاهداف السعريّة :

- أ- التسعير بهدف تعظيم الربح (اهداف ربحية) .
- ب- التسعير بهدف تحقيق مبيعات كبيرة (اهداف بيعية) .
- ت- التسعير بهدف الحفاظ على استقرار السعر (اهداف راهنة) .

ويضيف (البرواري والبرزنجي 2004: 190) الى أن أهم الأهداف التسويقية في التسعير:

- مشاركة المستهلك بالاستفادة من التقدم التكنولوجي .
- الاستخدام الكامل والفعال للموارد المتاحة وزيادة العائد على الاستثمار .
- استقرار الاسعار والمحافظة على الحصص التسويقية واشباع حاجات المستهلك .
- مقابلة المنافسة أو تجنبها لتنشيط السوق والحد من المخالفات من خلال الالتزام بالمستويات النوعية للمنتج .
- أما العوامل المؤثرة في القرارات السعريّة فهي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وتمثل العوامل الداخلية ما يأتي:
- الأهداف التسويقية .
- استراتيجية مزيج التسويق .
- الكلف .
- الاعتبارات التنظيمية .
- أما العوامل الخارجية فتشمل :
- السوق والطلب .
- المنافسة (الكاملة ، والاحتكارية ، واحتكار القلة ، والاحتكار التام) .

وهنا لا بد من الإشارة الى الاستراتيجيات المتعلقة بهذا الجانب وهي استراتيجيات السعر ويرى (الشماع، 1991: 387) ان استراتيجية التسعير من اهم الاستراتيجيات التسويقية واكثرها تأثير في تحقيق الخطة التسويقية والتي لا بد للإدارة من اتخاذ القرارات التي تنسجم مع المتغيرات البيئية وبشكل خاص مع كل مما يأتي :

- طبيعة الأسواق التي تتعامل معها .
- مستويات الدخل .
- درجة مرونة الطلب .
- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية .
- ومن ابرز استراتيجيات التسعير :

أولاً : استراتيجية تسعير المنتجات الجديدة وتشمل (Etezel, efal, 2006: 355)

### 1- استراتيجية مسح (قشط) السوق .

ويتم تحديد سعر أولي مرتفع نسبياً لمنتج جديد على انه تسعير لمسح السوق وبشكل عام يكون السعر مرتفعاً نسبياً الى نطاق الاسعار المتوقعة للسوق المستهدف مع وجود زبائن مهتمين بالمنتج .  
وتعد هذه الاستراتيجية مناسبة في الاحتمالات الآتية :

- اذا كان للمنتج الجديد صفات مميزة يرغب الزبائن بالحصول عليها بشدة .
- اذا كان الطلب غير مرن ولاسيما في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج .
- اذا تمت حماية المنتج الجديد من المنافسة من خلال قيد مثل براءة الاختراع لمنع التقليد .
- اذا تم اعتماد استراتيجية اختراق (التغلغل) السوق .

ويتم تحديد سعر أولي منخفض نسبياً في نطاق السوق المستهدفة في ضوء الأسعار المتوقعة لتحقيق حجم المبيعات كبير لإحباط المنافسين وتعد هذه الاستراتيجية مناسبة وذات جدوى في الظروف الآتية (سعدات، 1913 : 151) :

- اذا كان الطلب عليه مرناً جداً ولاسيما في المراحل اللاحقة .
- اذا كانت هناك سوق واسعة وكبيرة للمنتج .
- اذا امكن تحقيق تخفيضات كبيرة في تكاليف الوحدة الواحدة .

## 2- استراتيجية قيادة السوق .

تتجسد من خلال تحديد الاسعار من قبل المنظمة التي تعتبر القادة في السوق وتعد هذه الطريقة وسيلة لترسيخ السياسة السعرية بهدف التغلغل وتجنب حرب الاسعار ووضع حواجز امام الداخلين الجدد.

ثانياً : استراتيجيات تسعير المنتجات الحالية وتشمل (البرواري والبرزنجي: 2004 : 1999 : 2006) :

- استراتيجية ثبات السعر : وتهدف للمحافظة على الحصة السوقية وتحقيق ربحية مستقرة نسبياً وتطبيق استراتيجية المنتج في بيئة مستقرة .
- استراتيجية تخفيض السعر : وتهدف الى اتباع استراتيجية وقائية لمواجهة المنافسين وبناء حصة سوقية كبيرة في بيئة متغيرة وأرباح قليلة .
- استراتيجية زيادة السعر : وتهدف للمحافظة على الربحية في فترات التضخم .

## ثالثاً : الترويج

### 1) مفهوم وأهمية الترويج

وهو استخدام وسائل الاتصال للتأثير على مشاعر المستهلكين وسلوكهم الشرائي ويضم مجموعة من الأنشطة او ما يسمى المزيج الترويجي (البيع الشخصي ، التسويق المباشر ، الدعاية ، النشر ، الإعلان ، ترويج المبيعات ، العلاقات العامة، الانترنت) .... الخ (kottler and keller, 2015 ; 475) .  
وقد عرفه (Etezel, Et.al, 1997: 40) بأنه أحد عناصر المزيج التسويقي للمنظمة والذي يتم استخدامه لأخبار وحث السوق المستهدفة بما تبيعه المنظمة من المنتجات وأن يكون هناك تأثيراً لدى المستلم من خلال أحاسيسه وسلوكه ومعتقداته وهناك ثلاث ابعاد مهمة لعملية الترويج (معلا وتوفيق: 1998: 298).

- يمثل عملية اتصال مع المستهلك بهدف اقناعه واستمالته لخلق استجابة لديه لاتخاذ سلوك معين .
- عملية مصممة لتحقيق غايات محددة يرغب فيها المروج .
- اعتماد الترويج على أساليب التأثير الذهني .

وتتجلى أهمية الترويج (البرواري والبرزنجي: 2004 : 217) بما يأتي :

- تقديم المعلومات التي تخدم المنتج لغرض تطوير مبيعاته .
- خلق زيادة على الطلب .
- دعم مندوبي البيع وتحسين صورة المنظمة .
- تحقيق الاتصال الفعال بين البائع والمشتري .

### 2) أهداف الترويج :

ترتبط أهداف الترويج بالبرنامج التسويقي الشامل للمنظمة ويمكن إيجاز أهداف الترويج (Etezel and Etel, 2006 : 479) :

- التوسيع في تقديم المنتجات لخدمة المستهلك في الامد البعيد .
- تدعيم ما تقدمه المنظمة من منتجات للمحافظة على سوقها .
- التركيز على السوق لإيصال ارشادات المنظمة وافكارها .
- تصحيح الأخطاء وادراك المستهلكون للمنتجات المقدمة .
- التمسك بالزبائن من خلال بناء علاقات جيدة ومطابقة توقعاتهم حول المنتج.

– تقليل تقلبات السوق .  
ويرى (Etezel, Et.al) أن هناك أدوار مهمة للترويج وهي :  
الإعلام والافتتاح والتذكير والتعزيز .

### (3) المزيج الترويجي

يتكون المزيج الترويجي من عدة عناصر التي تهدف كل منها الى التأثير على الزبون لتحفيزه في تحقيق عملية الشراء ، ولا يمكن لأي من هذه العناصر ان تأخذ دورها في عملية الترويج من دون التفاعل والارتباط مع بقية العناصر الأخرى (البكري، 2002: 131) ومن أهم عناصر المزيج الترويجي هي البيع الشخصي، الاعلان والنشر ، ترويج المبيعات ، التسويق المباشر ، العلاقات العامة ، الانترنت .... الخ .

### (4) استراتيجيات التسويق

وهو تشكيل حالة من التنسيق للجهود المبذولة من قبل المنظمة والتي تستهدف جماعة معينة من الزبائن وفقاً لأهداف استراتيجية التسويق التي ترغب بتحقيقها من خلال توقعات المنظمة (البرواري والبرزنجي، 2004: 224). وفيما يأتي مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن التطرق اليها في هذا الجانب وهي كالآتي :

#### أ) استراتيجية الدفع

تقوم المنظمة بمهام الترويج عبر الوسطاء الذين بدورهم يتصلون بالزبائن لتحديد حاجاتهم لطلبها من المصنعين حيث تقوم الشركة المنتجة بالترويج بشكل مكثف لتجار الجملة الذين يقومون بالترويج للزبائن (Etezel, etal, 2006: 489) .

#### ب) استراتيجية السحب

تمثل الإعلان والترويج للوقوف على طلب المستهلك فإذا كانت الاستراتيجية المعتمدة ناجحة فان الزبائن سيطلبون المنتج من بائعي التجزئة وهؤلاء سوف يطلبونه من بائعي الجملة وبدورهم سيطلبونه من المصنعين (Kotler, 2005: 205) حيث أن هذه الاستراتيجية تركز على المستهلك لإقناعه وحثه على شراء المنتج .

### رابعاً : التوزيع

يمكن تناول موضوع التوزيع من خلال ما يأتي :

#### أولاً : مفهوم التوزيع

يعد التوزيع أحد الوظائف الأساس في المزيج التسويقي ويضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بإيصال السلع والخدمات الى المستهلك او المستعمل لغرض اشباع حاجاته ورغباته من خلال منافذ التوزيع .

عرفه (Kotler, 2005: 332) النشاط الذي يساعد على انسياب المنتجات المادية وغير المادية من المنتج الى المستهلك بكفاءة عالية من جهة وبالكمية والوقت الملائم من جهة اخرى .

ثانياً : مفهوم قنوات التوزيع (قنوات التسويق او المنافذ التوزيعية) :

مجموعة من الافراد الذين يتدخلون في نقل ملكية المنتج من الشركة المنتجة الى الزبون النهائي عن طريق الوسطاء مثل تجار الجملة والتجزئة (Etezel, 2006: 386) .

### ثالثاً : أهمية ووظائف التوزيع

تؤدي قنوات التوزيع دوراً مهماً من خلال مقارنتها بعناصر المزيج التسويقي حيث تزود المنظمة بالوسائل التي تمكنها من تنفيذ استراتيجيتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول الى الأسواق المستهدفة. (350: 2000: 241) وينشأ من أداء قنوات التوزيع استحداث اربعة انواع من المنفعة للمستهلكين (Pride & Ferrell, 2000: 350) .

المنفعة الزمانية المنفعة المكانية  
المنفعة الحيازية المنفعة الشكلية

ويضيف (البكري، 2006 : 189) منفعة المعرفة والتي تحقق التواصل والامداد بالمعلومات بين المنتج والمستهلك عن طريق الاعلان والعلاقات والبحوث التسويقية. وتساهم القنوات التوزيعية باستخدام الوسيط الذي يعمل على تقليص عدد عمليات الاتصال التي تحدث بين المنتج والمشتري .

وهناك أسباب تدعو لاستخدام الوسيط كالاتي (البكري، 2002 : 126) :

- المحافظة على الموارد المالية المتاحة لدى المنتج بدلاً من استخدامها في مهام التوزيع .
- اسهام الوسيط بإمداد المنتج بالموارد المالية عند الحاجة .

- يقوم الوسيط بإيصال السلع بأسرع وبأفضل صورة .
  - يقوم الوسيط بتجزئة وتفريق البضاعة وعرضها للبيع بأشكال متنوعة وحسب حاجات المستهلك .
- في ضوء ما تقدم فإن اختيار عناصر المزيج التسويقي من حيث الأهمية والأولية يعد عاملاً مهماً لغرض مساعدة العنصر الاستراتيجي لكي يكون قراره متناغم مع كل من العناصر التسويقية لخلق فرص أمام المنظمة يمكن الاستفادة منها .

## المبحث الرابع الاطار الميداني للبحث

نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين القرارات الاستراتيجية وعناصر المزيج التسويقي ينصب اهتمام هذا البحث على عرض علاقات الارتباط والتأثير بين مداخل القرار الاستراتيجي وعناصر المزيج التسويقي ، ويهدف الى اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الاولى والثانية بفرضياتها الفرعية:

أولاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المتفرعة منها تمهيداً لقياس العلاقة والارتباط ما بين مداخل القرار الاستراتيجي والمزيج التسويقي لجأ الباحث الى استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لقياس الارتباط بين متغيرات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ومداخله وكذلك قياس الارتباط بين متغير المزيج التسويقي وعناصره .

1- قياس معامل الارتباط بين متغير القرار الاستراتيجي ومداخله  
يبين الجدول (1) مصفوفة معامل الارتباط البينية بين متغيرات (مداخل) القرار الاستراتيجي

### جدول (1)

مصفوفة معامل ارتباط البينية بين متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي

مداخل القرار الاستراتيجي	المدخل السلوكي	المدخل الحسي	المدخل الرشيد- التحليلي	المداخل
0.738**	0.464**	0.337*	-	المدخل الرشيد- التحليلي
0.757**	0.392*	-	-	المدخل الحسي
0.799**	-	-	-	المدخل السلوكي
-	-	-	-	مداخل القرار الاستراتيجي

\*\* ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

\* ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)

ويتضح من خلال المصفوفة في جدول (1) ان جميع معاملات الارتباط كانت موجبة وذات دلالة معنوية وكانت العلاقة ايجابية بين المتغيرات الفرعية لمداخل القرار حيث شكلت ثلاث علاقات قوية موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين مداخل القرار الاستراتيجي ومتغيراته (المدخل التحليلي – الرشيد ، المدخل الحسي ، المدخل السياسي) .

اذ بلغت قيم معاملات الارتباط لها (0.738 , 0.757 , 0.799) على التوالي مما يشير الى قوة العلاقة بين المتغيرات الفرعية للقرار الاستراتيجي .

أما قيم معامل الارتباط بين (المدخل السلوكي والمدخل الرشيد – التحليلي) فقد بلغت (0.464) عند مستوى معنوية (0.01) وهي نسبة من دون الوسط بقليل أما العلاقة بين (المدخل الرشيد – التحليلي والحدسي) والعلاقة بين (المدخل السلوكي والحدسي) فقد كانت (0.377 , 0.392) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على ان تلك المتغيرات مترابطة وتنتمي لمجتمع واحد .

2- قياس معامل الارتباط لمتغير المزيج التسويقي وعناصره

### جدول (2)

مصفوفة معامل الارتباط بين عناصر المزيج التسويقي

عناصر المزيج التسويقي	التوزيع	الترويج	التسعير	تخطيط المنتج	المتغيرات
0.862**	0.571**	0.737**	0.564**	-	تخطيط المنتج
0.765**	0.596**	0.529**	-	-	التسعير
0.887**	0.576**	-	-	-	الترويج
0.780**	-	-	-	-	عناصر المزيج التسويقي

\*\* مستوى معنوية (0.01)

يتضح من خلال المصفوفة ان جميع معاملات الارتباط كانت موجبة وقوية ومعنوية عند مستوى (0.01) وهي تمثل حد اعلى (0.887) بين (عناصر المزيج التسويقي والترويج) ، وحد ادنى (0.529) بين (التسعير والترويج) مما يشير الى قوة العلاقة بين المتغيرات الفرعية لعناصر المزيج التسويقي ونستخلص من نتائج الجدول (2) ان جميع العلاقات في المصفوفة تؤكد بشكلها الاولى تماسكاً بمستوى

عال فيما بين عناصر المزيج التسويقي مما يعزز امكانية العمل بموجبها لقياس علاقة كل منها مع مداخل القرار الاستراتيجي .

**3- تحليل العلاقة الارتباطية بين مداخل القرار الاستراتيجي والمزيج التسويقي**  
حدد المخطط الإجرائي للبحث وجود علاقة ارتباط بين مداخل القرار الاستراتيجي والمزيج التسويقي ولغرض ادراك ذلك يوضح جدول (3) علاقة ارتباط بين متغير مداخل القرار الاستراتيجي ومتغير المزيج التسويقي .

جدول (3)

علاقة الارتباط بين مداخل القرار الاستراتيجي والمزيج التسويقي

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة	قبول او عدم قبول الفرضية
مداخل القرار الاستراتيجي والمزيج التسويقي	0.599**	معنوية	قبول

يشير الجدول اعلاه الى وجود علاقة ايجابية قوية بين مداخل القرار الاستراتيجي والمزيج التسويقي اذ بلغ معامل الارتباط (0.599) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تتبنى مداخل القرار الاستراتيجي بما ينسجم وطبيعة عناصر المزيج التسويقي في الشركة وهذا يؤيد قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط بين مداخل القرار الاستراتيجي والمزيج التسويقي) .

**4- تحليل العلاقة بين متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي والمزيج التسويقي**

جدول (4)

علاقات الارتباط بين متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي والمزيج التسويقي

المتغيرات	المزيج التسويقي	الدلالة	قبول او عدم قبول الفرضية
المدخل الرشيد- التحليلي	0.656**	معنوية	قبول
المدخل الحدسي	0.409**	معنوية	قبول
المدخل السلوكي	0.359**	معنوية	قبول

\*\* مستوى المعنوية (0.01)

\* مستوى المعنوية (0.05)

أ- المدخل الرشيد – التحليلي :

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالات معنوية عند مستوى (0.01) بين (المدخل الرشيد – التحليلي والمزيج التسويقي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.656) وهي قيمة جيدة تؤكد ان الشركة موضوع البحث قد سعت إلى تحقيق مزيج تسويقي ملائم لها لتحقيق أهدافها.

ب- المدخل الحدسي :

وجود علاقة ارتباط موجب ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين (المدخل الحدسي والمزيج التسويقي) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.409) وهي قيمة دون الوسط لكنها تدل على ان الشركة المبحوثة ومن خلال المدخل الحدسي كأحد ابعاد مداخل القرار الاستراتيجي قد سعت الى تحقيق مزيج تسويقي ملائم بغية الوصول إلى أهدافها وفي ضوء تلك المؤشرات يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص (وجود علاقة ارتباط بين المدخل الحدسي والمزيج التسويقي) .

ج- المدخل السلوكي :

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين (مدخل السلوكي والمزيج التسويقي) وقد بلغت معامل الارتباط (0.359) وهي علاقة ضعيفة الا انها تدل على ان الشركة المبحوثة استخدمت المدخل السلوكي في تحقيق المزيج التسويقي الملائم للأهداف التي تسعى الشركة الى تحقيقها وبناء على تلك المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط بين المدخل السلوكي والمزيج التسويقي) .

**5- قياس علاقة الارتباط بين متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي ومتغيرات المزيج التسويقي**

لتوضيح تفاصيل العلاقة بين متغيرات القرار ومتغيرات عناصر المزيج التسويقي ، يشير الجدول (5) الى وجود (15) علاقة معنوية ايجابية من مجموع (20) بما يشكل نسبة (75%) وتوفر هذه النتيجة دعماً لإثبات صحة الفرضية الاولى بفروعها وكالاتي :

أ- ظهر متغير عنصر تخطيط المنتج كأحد متغيرات المزيج التسويقي (3) علاقة معنوية ايجابية قوية بشكل عام مع متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي وبمستوى معنوية (0.01) من مجموع العلاقات بينهما والبالغة (4)

- علاقة بما يشكل (75%) من العلاقات ولم تظهر أي علاقة مع المتغير المدخل الحدسي وهذا ما يدل اعتماد أفراد العينة في الشركة على استخدام المدخل الرشيد - التحليلي والمدخل السلوكي في التخطيط للمنتج .
- ب- ظهر متغير عنصر تسعير المنتجات كأحد متغيرات المزيج التسويقي (2) علاقة معنوية ايجابية مع متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي من مجموع العلاقات بينهما والبالغة (4) وبنسبة تشكل (50%) من العلاقات وأظهرت علاقة ايجابية قوية مع متغير مدخل الرشيد - التحليلي وبلغ معامل الارتباط (0.556) وبمستوى معنوية (0.01) وأظهر علاقة ايجابية ضعيفة مع مداخل القرار الاستراتيجي حيث بلغ معامل الارتباط (0.362) وبمستوى معنوية (0.05) ولم تظهر أي علاقة مع متغيري المدخل الحدسي والمدخل السلوكي .
- ج- ظهر متغير عنصر الترويج كأحد متغيرات المزيج التسويقي (3) علاقة معنوية ايجابية قوية نسبياً مع متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي وبمستوى معنوية (0.01) من مجموع العلاقات فيما بينهما والبالغة (4) علاقة بما يمثل (75%) من العلاقات ولم تظهر أي علاقة مع متغير المدخل السلوكي وهذا يعني ان افراد العينة يميلون الى استخدام المدخل الرشيد - التحليلي والمدخل الحدسي في عملية الترويج .
- د- ظهر متغير التوزيع كأحد متغيرات المزيج التسويقي البالغة (3) وتمثل علاقة معنوية ايجابية مع متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي من مجموع العلاقات بينهما والبالغة (4) بما يمثل (75%) حيث أوضحت علاقة ايجابية اقتربت من الوسط مع كل من المداخل الرشيد - التحليلي ومداخل القرار الاستراتيجي وبمعامل ارتباط (0.484) و(0.492) على التوالي وبمستوى معنوية (0.01) وظهر متغير عنصر التوزيع علاقة معنوية ايجابية ضعيفة مع المدخل السلوكي بمعامل ارتباط (0.376) وبمستوى معنوية (0.05) ولم تظهر أي علاقة مع متغير المدخل الحدسي .
- هـ- ظهر متغير المزيج التسويقي (4) علاقة ايجابية مع متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي من مجموع العلاقات بينهما والبالغة (4) علاقة بما يشكل (100%) وشكلت علاقة ايجابية قوية بمستوى (0.01) باستثناء العلاقة مع متغير المدخل السلوكي حيث كانت العلاقة بمستوى معنوية (0.05) . مما يدل على أن الشركة المبحوثة استخدمت المزيج التسويقي على وفق مداخل القرار الاستراتيجي.

## جدول (5)

علاقات الارتباط بين متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي ومتغيرات المزيج التسويقي

تخطيط المنتج	تسعير المنتج	الترويج	التوزيع	المزيج التسويقي
0.571**	0.556**	0.516**	0.484**	0.656**
0.300	0.289	0.466**	0.233	0.409**
0.436**	0.024	0.308	0.376*	0.359*
0.555*	0.362*	0.528*	0.492**	0.599**

\*\* مستوى معنوية (0.01)

\* مستوى معنوية (0.05)

- و- ظهر متغير المزيج التسويقي (4) علاقة ايجابية مع متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي من مجموع العلاقات بينهما والبالغة (4) علاقة بما يشكل (100%) حيث مثلت علاقة ايجابية قوية بمستوى معنوية (0.01) باستثناء العلاقة مع متغير المدخل السلوكي حيث كانت العلاقة بمستوى (0.05) مما يدل على أن الشركة المبحوثة استخدمت المزيج التسويقي على وفق مداخل القرار الاستراتيجي ولكن بدرجة غير عالية.

## ثانياً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية لها

## 1- تحليل تأثير مداخل القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي

يؤشر معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) بان نسبة الاختلاف المفسر في المزيج التسويقي بسبب تأثير مداخل القرار الاستراتيجي لا تقل عن (37.5%) من الاختلافات الكلية في المزيج التسويقي وتتحدد من خلال استخدام الشركة المبحوثة لمداخل القرار الاستراتيجي وان النسبة المتبقية (62.5%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة او متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها .

وبلغت قيمة (F) (22.837) وهي معنوية عند مستوى (0.05) ويؤشر ذلك ان منحنى الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين مداخل القرار الاستراتيجي والمزيج التسويقي ، اما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت (0.735) والتي تشير الى مقدار التغير الحاصل في المتغير المعتمد نسبة الى التغير الحاصل في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة ، وقد تم اختبار معنويته ، اذ كانت (t) المحسوبة (4.779) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (هناك تأثير لمداخل القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي) وقد تم عرض النتائج في جدول (6) .

## جدول (6)

نتائج تأثير مداخل اتخاذ القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي

المتغيرات	$R^2$ المصحح	F	P.value	معنوية أنموذج الانحدار	t	معامل الانحدار	P.value	معنوية معامل الانحدار
مداخل القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي	0.375	22.837	0.000	معنوي	4.779	0.735	000..	معنوي

## 2- تحليل أثر متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي

يبين جدول (7) نتائج الانحدار لبيان أثر مداخل القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي

جدول (7)

### نتائج تحليل تأثير متغيرات القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي

المتغيرات	R <sup>2</sup> المصحح	F	P.value	معنوية نموذج الانحدار	t	معامل الانحدار	P.value	معنوية معامل الانحدار
مدخل القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي	0.458	32.129	0.000	معنوي	5.668	0.714	0.000	معنوي
المدخل الحدسي في المزيج التسويقي	0.189	8.847	0.005	معنوي	2.74	0.363	0.000	معنوي
المدخل السلوكي في المزيج التسويقي	0.129	5.610	0.22	معنوي	2.369	0.347	0.023	معنوي

1. المدخل التحليلي – الرشيد: يؤثر معامل التحديد المصحح (R<sup>2</sup>) ان نسبة الاختلاف المفسر في المزيج بسبب تأثير المدخل التحليلي – الرشيد لا يقل عن (46%) وهي نسبة متوسطة لكنها تدل على ان (46%) من الاختلافات الكلية في المزيج التسويقي تتحدد من خلال استخدام عينة البحث المدخل التحليلي – الرشيد وان النسبة المتبقية (54%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة او متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها .

فضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) (32.129) وهي معنوية عند مستوى (0.05) ، وهذا يدل على ان نموذج الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين المدخل التحليلي- الرشيد والمزيج التسويقي ، اما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت (0.714) وقد تم اختبار معنويته اذ كانت (t) المحسوبة (5.668) وهي معنوية عند مستوى (0.05). وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (هناك تأثير للمدخل التحليلي – الرشيد في المزيج التسويقي) .

2. المدخل الحدسي : يؤثر معامل التحديد المصحح (R<sup>2</sup>) حيث بلغت نسبة الاختلاف المفسر في المزيج التسويقي بسبب تأثير المدخل الحدسي نسبة لا تقل عن (19%) من الاختلافات الكلية في المزيج التسويقي. وبلغت قيمة (F) (8.847) وهي معنوية عند مستوى (0.05). اما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت (0.363) وتم اختبار معنويته من خلال اختبار (t) اذ بلغت قيمتها المحسوبة (2.974) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية التي تنص (هناك تأثير للمدخل الحدسي العاطفي في المزيج التسويقي) .

3. المدخل السلوكي : يؤثر معامل التحديد المصحح (R<sup>2</sup>) حيث بلغت نسبة الاختلاف المفسر في المزيج بسبب تأثير المدخل السلوكي نسبة لا تقل عن (13%) من الاختلافات الكلية في المزيج التسويقي وتتحدد من خلال معرفة ادارة الشركة المبحوثة بمتغيرات المدخل السلوكي وان النسبة المتبقية (87%) والتي تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة او متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. فضلاً عن ذلك بلغت قيمة (F) (5.610) وهي معنوية عند مستوى (0.023) وكانت (t) المحسوبة (2.369) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (هناك تأثير للمدخل السلوكي في المزيج التسويقي) .

### المبحث الخامس

#### الاستنتاجات والتوصيات

يتكون هذا المبحث من مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وهي كالآتي :

#### أولاً : الاستنتاجات

1. ان علاقة الارتباط البينية بين متغيرات مداخل القرار الاستراتيجي ذات دلالة معنوية عالية وهذا يدل على ترابط وتفاعل فيما بين هذه المتغيرات وهو يعد مؤشر جيد لموضوعية القرارات الاستراتيجية التي تناولها هذا البحث .

2. أن المديرين الاستراتيجيين في الشركة المبحوثة يمارسون المداخل الثلاثة المدروسة (المدخل التحليلي – الرشيد ، المدخل الحدسي والمدخل السلوكي) وبنسب متفاوتة، ولعل هذا المؤشر يميل إلى أن المديرين في الشركة لديهم الخبرة والمهارة والتفكير المستقبلي في الوصول إلى قرارات استراتيجية فعالة .

3. أن العلاقة الارتباطية البينية بين متغيرات المزيج التسويقي ذات دلالة معنوية عالية وقوية وهذا يؤكد تماسك هذه العناصر التي شكلت منظومة تكاملية للنظام التسويقي لامتلاكها تداوياً عالية بين أبعاد المتغير الواحد .

4. أفرز البحث وجود حالات تردد لدى المديرين عند اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية في ظل ظروف عدم التأكد البيئي، الأمر الذي يدفع بهم إلى الحذر الشديد والتخوف تلافياً لأية مخاطرة وهو ما أظهرته نتائج

- اعتماد اسلوب الانحدار المتدرج لقياس التأثير بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، اذ تبين ان متغيراً واحداً من المتغيرات المستقلة وهو المدخل التحليلي الرشيد كان له الأثر الكبير .
5. أشار البحث الى ضعف الحالة التطويرية للمنتجات النمطية في الشركة المبحوثة منذ سنوات عديدة، وعلى الرغم من ذلك فان بعضاً منها لا تزال أكثر جودة في الأسواق وأنها تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلك ، كما أن البحث قد أشار أيضاً الى حالة انعدام توفر النية لدى إدارة الشركة المذكورة في تحديث خطوط الانتاج واستخدام تكنولوجيا مؤتمتة حديثة ومرد ذلك هو الوضع المالي المتذبذب للشركة نتيجة الظروف غير الطبيعية السائدة في البلد منذ عدة سنوات. وقد ادى ذلك الى ارتفاع نسبة العطلات وزيادة في تكاليف الانتاج مما جعل الشركة تعتمد وبشكل كبير جداً على العمل بقانون (162) (التصنيع للغير) والذي كان ينبغي العمل به لغرض امتصاص الطاقات الفائضة ولكنه أصبح مصدراً أساسياً يعتمد عليه في تخصيص الإيرادات والارباح ، وكذلك اشر البحث وجود صعوبات بالغة في عملية استيراد المواد الاولية اضافة الى انعدام توفير الدعم الحكومي لهذه الشركة ولاسيما في هذه الظروف المشار اليها آنفاً. وعلى الرغم مما تقدم اعلاه فان الشركة قد حققت نجاحاً محدوداً في عامي (2013 و 2015) من خلال استمرارها في انتاج السلع بالفدر المتاح لها من الامكانيات والموارد بحيث استطاعت من تسديد الديون التي بذمتها والتي وصلت في عام 2013 إلى مبلغ 3.5 مليون دينار. وهذا يعد دليلاً واضحاً على نجاح الادارة في قراراتها الاستراتيجية واستمرارها في العمل والانتاج في ظل الظروف غير الطبيعية التي يمر بها البلد.
6. اشار البحث الى افتقار الشركة لسياسة ثابتة في تسعير منتجاتها ، اذ ان بعضها لا تتميز بانخفاض اسعارها قياساً بأسعار المنتجات المماثلة وبشكل خاص ذات المنشأ الآسيوي التي تقل كثيراً عن اسعار الشركة ، مما أثر على معدلات الطلب لبعض المنتجات في حين لم تتأثر منتجات اخرى بذلك نظراً لتمييزها بالجودة العالية التي تشبع رغبات عملائها وتتفق مع متطلبات احتياجاتهم مثل (مضخة المبردة - محرك-المبردة - قواعد الانارة) .
7. قلة اهتمام الشركة بنشاط التوزيع على الرغم من قوة موقعه التأثيري في الشركة ولاسيما في عناصر المزيج الترويجي لتعريف الزبون بأفضلية المنتج والتأثير عليه واقناعه بشرائه وقد تبين انعدام التخصيص المالي الواضح للترويج، حيث لم يتم بث أي اعلان خلال الأعوام (2006-2015) وقد اعتمد قسم التسويق على نشاط البيع الشخصي بشكل مباشر .
8. يوضح البحث أن لدى الشركة المبحوثة سياسات متنوعة في التوزيع ولكنها غير مفعلة ونظراً لكون أغلب منتجات الشركة موسمية ذلك لأنها تتركز على أجهزة التبريد فإنه يحصل بعض الفتر في المبيعات خلال الأشهر الثلاثة لفصل الشتاء .

## ثانياً : التوصيات

1. ضرورة تشجيع المديرين في الشركة المبحوثة على ممارسة المدخل الحدسي الذي يتسم بالتنبؤات والتجرد عن حالات التردد لتكون لهم القدرة على اتخاذ القرارات المهمة لأن الشركة لا تتمكن من القيام بتخطيط المبيعات والرقابة عليها إلا بعد دراسة وتحليل إمكانية السوق والتنبؤ بالمبيعات المحتملة وبشكل علمي قائم على وفق دراسة النواحي الفنية للشركة وتحليل السوق المستهدفة .
2. ضرورة تشجيع المديرين على ممارسة المدخل السلوكي وتوسيع العمل بمبدأ المشاركة في مجال تبادل الآراء والمقترحات على ان تشمل جميع العاملين في المستويات للحصول على أكبر عدد من المساهمات الفكرية والتي تصب جميعها لصالح الشركة .
3. التركيز على إشراك مديري الشركة في دورات تدريبية في مجال برامج عن المزيج التسويقي لتوسع ادراكهم واطلاعهم على مفردات المزيج واعتماد وسائل علمية في التدريب مثل الافلام التعليمية والورش العلمية ذات العلاقة التي تزيد في قدراتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
4. ضرورة ايمان الإدارة العليا في الشركة بالمفهوم التسويقي الحديث الذي يعتمد على استخدام الاساليب الفنية الحديثة للتسويق وأن يكون لديها الاستعداد لزيادة الإنفاق على الأنشطة التسويقية بهدف التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين وقيل البدء بالعملية الإنتاجية .
5. العمل الجاد بالتوجهات للإدارة الاستراتيجية والاستفادة من النظريات والاساليب الفنية والإدارية المعتمدة لدى شركات القطاع الخاص وغيرها من دون المساس بخصوصيتها الريادية .
6. زيادة اهتمام الإدارة العليا بنشاط التسويق في الجانب الاستراتيجي لما يمتلكه هذا النشاط من قوة مؤثرة في منظمات الاعمال لكونه النشاط الذي يمثل علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية والداخلية .
7. اعتماد تخصيصات مالية لتطوير خطوط الانتاج وزيادة الفرص الابتكارية والإبداعية التي من شأنها تطوير منتجات الشركة المبحوثة من خلال تعشيق خبراتها مع الخبرات الاكاديمية للجامعات .
8. استخدام سياسة سعرية مناسبة للشركة تحقق من خلالها معايير المنافسة الحقيقية من خلال مراعاتها للوضع المالي لزيانها مع الأخذ بنظر الاعتبار الكلف الحقيقية ضمن هامش ربح مناسب يساعد في دعم قدرات الشركة التطويرية .
9. زيادة التخصيص المالي للأنشطة الترويجية في ميزانية الشركة وتنويع استخدام الشركة لأنشطتها الترويجية للاستفادة منها كالإعلان (في الانترنت والتلفزيون والصحف والمجلات) فضلاً عن وسائل تنشيط المبيعات والعمل على استخدام أكثر من وسيلة ترويجية في آن واحد لتحقيق فاعلية أكبر لمبيعات الشركة .

10. ضرورة اختيار منافذ التوزيع المناسبة والتي تستطيع خدمة أسواق الشركة بأعلى قدر من الكفاءة. والعمل على إضافة مراكز لخدمات ما بعد البيع وتعزيز انتشارها في باقي المحافظات وزيادة فترات الضمان على المنتجات .
11. ضرورة استخدام المرونة الذهنية وإبراز السمة الإبداعية للاحاطة بأكبر قدر من المتغيرات المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية وتهيئة المستلزمات الضرورية لتنفيذها ومراقبتها وتقويمها ومحاولة تحليل الظروف الموقفية والمتغيرات البيئية المحيطة بها.
12. العمل من قبل الإدارة العليا على مواجهة مخاطر البيئة الخارجية والاستفادة من فرصها والعمل على مقابلة موارد المنظمة مع الفرص والتهديدات .
13. التزام المدراء وأفراد المنظمة بالقرارات الاستراتيجية التي تم العمل على وضعها ، وإيضاح لمضمون البدائل المقترحة ، وكذلك وضع سيناريوهات لحل المشكلات المحتملة لأن ذلك يؤدي إلى فاعلية تنفيذ القرارات التي وضعت .

### قائمة المصادر

#### أولاً : المصادر العربية

1. العزاوي ، وصال نجيب (2001) "السياسة العامة" (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد) ، لبنان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع .
2. البروراري ، نزار عبد المجيد ، والبرزنجي ، احمد محمود (2004) "استراتيجيات التسويق المفاهيم – الأسس – الوظائف" الطبعة الأولى ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
3. البكري ثامر ياسر (2006) "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة" الطبعة العربية ، عمان، دار البيازوري للنشر والتوزيع .
4. البكري ، ثامر ياسر (2002) "إدارة التسويق" الطبعة الأولى ، بغداد ، مطبعة جامعة بغداد .
5. الديوه جي ، ابي سعيد (1999) "إدارة التسويق" الطبعة الثانية ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر .
6. الشماع ، خليل محمد حسن (1991) "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال" الطبعة الأولى ، بغداد ، مكتب الباسط للنشر .
7. داغر ، منقذ محمد وحرشوش عادل ، (2001) "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" الطبعة الأولى ، بغداد ، دار الكتب .
8. معلا ، ناجي وتوفيق (1998) "اصول التسويق ، مدخل استراتيجي" الطبعة الأولى بغداد ، دائرة المكتبة الوطنية .
9. يونس ، طارق شريف (2002) "أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اتخاذ القرار" الطبعة الأولى ، عمان ، دار الكتاب الثقافي .

#### ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Daft richard I (2001) organization theory design" 7th-ed , U.S.A , south -Western college publishing
2. Etezel ,Michaep , Walker , Bruce & Stanton , William (2006) "Marketing" prentice, Lebanon.
3. Harvey F.H (1988) , " Strategic Management and policy" Merril publishing Company , Ohio .
4. Hitt, Michael A. Ireland R. Hoskisson , (2001) , "Strategy Manage Ment" 4<sup>th</sup>-ed U.S.A.
5. Janch-Lawrence R.& Glueck , Williaiw F. (1989) "Strategy Management And Business Policy " 5<sup>th</sup>-ed Singapore .
6. Johnson , Gerry & Schools Keven, (1999) " Exploring Corporate Strategy" 5<sup>th</sup>-ed Printice , Hall , Europe ,, England .
7. Kotler , Philip (1997) " Marketing Management: Analysis Planning I Implementation and Control 9<sup>th</sup>-ed Prentice Hall, Inc, New Jersey .
8. Kotler , Philip and Armstrong , Gray (2005) " Marketing : An Introduction " 7/e Prentice-Hall , U.S.A .
9. Pitts ,Robert & Lei David (1996) Strategic Management Building & "Sustaining Ctometitive advantage "West publishing , San Francisco.
- 10.Pride , William , M& Ferrel , O.C. (2000)"Marketing concepts and Strategies "Student-ed , Houghton Mifflin Co, U.S.A
- 11.Robbins , Stephen San Dicgo (2003)"Organization Behavior "State University .
- 12.Wheelen , Thomas L& Hungre David J. (2004) "Strategic Management and Business Poliucy Concepts "9<sup>th</sup>-ed , Printice ,Inc,U.S.A
- 13.Kotler,Philip (2005)principles of marketing financial times prentice hall.