حـكومـة إقليـــم كوردستـــــان - العراق
وزارة التعليـــم العـالـي والبحث العلمـي
جـــامعة أربيـــل التقنيـــة
الكلية التقنية الادارية / الدراسات العليا
قســـــم تقنيـــات إدارة الأعمـــال

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء التسويقي

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين لعدد من شركات الأثاث في مدينة أربيل)

رســـالة

مقدمة إلى مجلس كلية التقنية الإدارية في جامعة أربيل التقنية - وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في اختصاص تقنيات إدارة الأعمال

من قبل

شمال أنور حسن

بإشراف

أ.م.دلاور جلال غريب

2723 **كوردي** 1444 **هجري** 2023 **ميلادي**

إقرار الخبير اللغوي

أشهد بأن الرسالة الموسومة (**دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين لعدد من شركات الأثاث في مدينة أربيل**) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة وصحة التعبير، ولأجله وقعت أدناه.

التوقيع

اسم الخبير اللغوي: أ. م. د. سەنگەر على مامه

التأريخ: / / 2023

تعهد

أتعهد بأن هذه الرسالة الموسومة بـــ(**دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين لعدد من شركات الأثاث في مدينة أربيل**) قد تم إنجازها وكتابتها من قبلي بشكل كامل، وأن الكتابة والنتائج هي من خالص عملي وجهدي الشخصي ولم أنشرها من قبل، ولم أقدمها لأي جهة من قبل لنيل درجة علمية، وأتعهد بأنني ذكرت المصادر بشكل أمين أينما اقتبستها.

التوقيع

شـــــمال أنور حسن

/ / 2023

تأييد المشرف وموافقته

أؤيد بأن هذه الرسالة قد أنجزت وكتبت تحت إشرافي وأنا أوافق بأن تقدم بشكلها الحالي للمناقشة لنيل درجة الماجستير في اختصاص إدارة الأعمال.

التوقيع

أ.م.دلاور جلال غريب

/ / 2023

أؤيد بأن الطالب قد أنجز المتطابات المطلوبة كافة، ولوجود التوصيات الضرورية، أقدم هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع

م. رقيب عبدالله برزنجي

رئيس قسم إدارة الأعمال

/ / 2023

أؤيد بأن الطالب قد أنجز المتطلبات المطلوبة كافة " لذا أوافق على تقديمها للمناقشة .

التوقيع

مسؤول الدراسات العليا في الكلية

كوسار نجم الدين محمد

/ / 2023

قرار لجنة المناقشة

نحن لجنة المناقشة للطالب الماجستير، ناقشنا الطالب عن رسالته الموسومة (**دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين لعدد من شركات الأثاث في مدينة أربيل**)، ونحن نقرر بأن الرسالة تستوفي متطلبات درجة الماجستير في اختصاص تقنيات إدارة الأعمال.

التوقيع

الاسم : أ. م. سميرة علي إبراهيم

عضو

/ / 2023

التوقيع

الاسم : د. عامر عبدالله مجيد

عضو

/ / 2023

التوقيع:

الاسم : أ. د. نـاري محمد علي

رئيس اللجنة

/ / 2023

التوقيع:

الاسم : أ. م. دلاور جلال غريب

المشرف

/ / 2023

التوقيع

الاسم : أ. م. د. نـازاد أحمد محمود

عميد كلية التقنية الإدارية / أربيل

/ / 2023

الإهداء

إلـــــــــــــــــــــــــــــى:

❖ روح والديّ العزيزين ... تغمدهما الله برحمته الواسعة.

❖ زوجتي العزيزة ... رفيقة الكفاح التي لم تبخل بوقتٍ أو جهدٍ لمساعدتي.

❖ بناتي الغاليات ... أتشوق لأن أرى مستقبلهنّ المشرق بإذن الله.

❖ إخواني وأخواتي ... مثال العطاء والتضحية.

أهدي إليهم ثمرة جهدي

الباحث

شكر وعرفان

الحمدلله ربّ العالمين وأفضل الصَّلاة وأتَّم التَّسليم على من أرسله رحمةً للعالمين نبينا مُحَمَّدٍ صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، أما بعد:

فَبَعْدَ أنْ منَّ الله عليَّ لإنجاز هذه الدراسة وإتمامها، يسرّني أن أوجّه شكري لكل من أرشدني ونصحني أو ساهم معي في إكمال هذه الدراسة بإيصالي للمصادر والمراجع المطلوبة في جميع مراحلها، وأيضاً وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أن أقدم شكري وامتناني وعلى وجه الخصوص لأستاذي الفاضل (أ.م. دلاور جلال غريب) وأشكره على موافقته على الإشراف على هذه الرسالة وجهوده على إتمامها من خلال تشجيعه وتقديمه التوجيهات ذو قيمة الكبيرة، وأدعوالله أن يبارك في عمره، وأن يزيد في علمه، فإنه وليُّ ذلك والقادر عليه.

وأودّ أن أوجّه شكري لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال، ولاسيّما رئيس قسم إدارة الأعمال (م. رقيب عبدالله برزنجي) لجهدهم ومساندتهم إيايّ في مدّة الدراسة لطلاب الدراسات العليا، فأرجو لهم دوام الصحة والعافية.

ورداً للجميل يسّرني أن أتقدم بشكري إلى كل من:

- الأستاذ العزيز (أ.د. يادگار لطيف جمشير شارەزورى) في كلية اللغات في جامعة صلاح الدين والأخ العزيز (م.م. دلير محمود مصطفى خياط) في كلية التربية: مخمور–قسم اللغة العربية في جامعة صلاح الدين لترجمة إستمارة الإستبيان إلى اللغة الكوردية، أرجو لهما دوام الصحة والعافية.
- وكذلك أشكر الأستاذ الفاضل الكريم (أ.م.د. اسماعيل عبدالرحمن عبدالله) لجهده وتشجيعاته لي، فمني له الحب والتقدير.
- والأستاذ العزيز (أ.م.د. ئاواره كمال صالح) في كلية التقنية الهندسية أربيل في جامعة أربيل التقنية لمساعدتهم ومساندتهم لي.
- والأستاذ الفاضل والأخ الحبيب (م.م. عطاء عبداللطيف).
- والأستاذ الفاضل والأخ العزيز (م. سەردار عبدالحميد) في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة صلاح الدين.
- والأخ الكريم السيد (إبراهيم برهان طاهر) لمساعدتهم ومساندتهم إيايّ أثناء الدراسة واغناء الرسالة وتشجيعهم المستمر، فلهم منيّ التقدير والاحترام، فبارك الله فيهم وزادهم علماً.
- والأستاذ (شيرزاد صابر شيخه) في معهد التقني الإداري أربيل.

وفي الختام أتقدم بالشكر والتقدير بالإعتذار إلى كل من لم يتيح لي ذكر اسم ائهم ممن ساندوني وساهموا بجهد أو نصيحة أو مشورةٍ في إتمام هذه الرسالة.

الباحث

المستخلص

عنوان الدراسة: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء التسويقي، وهدفت الدراسة إلى تحليل علاقة الارتباط وأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لشركات الأثاث المدروسة والمتمثلة بأبعادها: (صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقييم الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية) في أبعاد الأداء التسويقي المتمثلة بـ(الحصة السوقية ورضا العملاء والمبيعات)، إذ يمثل الإطار العام للدراسة مشكلة الدراسة التي حددت بآثاره عدة تساؤلات حول طبيعة الارتباط والأثر بين متغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والمتغير التابع و(الأداء التسويقي)، ومن أبرز هذه التساؤلات: هل هناك علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي في شركات الأثاث المدروسة؟ وما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التسويقي في شركات الأثاث المدروسة؟ ولقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسة والفرعية، ولتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، وتمثل مجتمع الدراسة شركات الأثاث في مدينة أربيل البالغ عددهم (5) شركات، وبلغت عينة الدراسة (152) مديرا ورئيس القسم في شركات الأثاث المدروسة، وأما عدد المستجيبين فبلغ عددهم (110) مديراً ورئيس القسم، وتم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من التحاليل والاختبارات الإحصائية بواسطة البرنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ثم توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها أوضحت نتائج التحليل إستمارة الإستبانة على وجود اتساق عال بين متغيرات الرئيسة للدراسة، والفرعية منها، وكانت علاقة الارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين وأبعادهما على المستوى الجزئي والكلي، وكانت علاقة الارتباط معنوية موجبة بين بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والمبيعات، وكان أقوى تأثيراً بين تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التسويقي، وبناءاً على الإستنتاجات قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات منها: ضرورة ربط خطة الاستراتيجية للموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية لشركات الأثاث المدروسة حتى تكتمل منظومة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة للشركات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الأداء التسويقي.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
إقرار الخبير اللغوي	I
تعهد	II
تأييد المشرف وموافقته	III
قرار لجنة المناقشة	IV
الإهداء	V
شكر وعرفان	VI
المستخلص	VII
قائمة المحتويات	VIII
قائمة الجداول	IX-X
قائمة الأشكال	XI
قائمة الملاحق	XII
المقدمة	1
الفصل الأول : الدرسات السابقة والإطار العام للدراسة ومنهجيتها	38 - 3
المبحث الأول : الدرسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة	3
المبحث الثاني : الإطار العام للدراسة ومنهجيتها	19
الفصل الثاني : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي (إطار المفاهيمي)	92 - 34
المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	34
المبحث الثاني : الأداء التسويقي	66
الفصل الثالث : الإطار الميداني للدراسة	138-93
المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها	94
المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة	103
المبحث الثالث: اختبار أنموذج الدراسة وفرضيتها	127
الفصل الرابع : الاستنتاجات والمقترحات- والمقترحات لدراسات المستقبلية	145-128
المبحث الأول : الاستنتاجات	129
المبحث الثاني : التوجهات - والتوجهات لدراسات المستقبلية	131
المصادر والمراجع	R1-R15
الملاحق	A1-A15
مستخلص باللغة الكردية	……..
مستخلص باللغة الإنجليزية	……..

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	الدراسات العربية ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3
1.2	الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	8
1.3	الدراسات العربية ذات العلاقة بالأداء التسويقي	9
1.4	الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالأداء التسويقي	14
1.5	معدل الإستجابة	25
1.6	هيكل الإستبانة للدراسة الحالية	26
1.7	نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ) Alpha Cronbach	28
1.8	اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Kolmogorov -Smirnov) لمحاور الاستبانة	30
1.9	اختبار الاستقلالية واستخدام معيار (VIF) لمشكلة التعدد الخطي	31
1.10	إختبار ليفين (Levene) لتجانس التباين	32
2.1	التعاريف الواردة للتخطيط الاستراتيجي من قبل عدد من الكتّاب والباحثين	36-37
2.2	تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حسب آراء عدد الكتّاب والباحثين	40
2.3	عناوين الدراسات التي اعتمدت مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل	50
2.4	مصفوفة تحليل الرباعي (SWOT)	55
2.5	تعاريف الأداء التسويقي من وجهة نظر الكتّاب والباحثين	67-68
2.6	أهم أبعاد الأداء التسويقي التي تم التطرق عليها في الدراسات	71
3.1	اسم الشركات الأثاث المدروسة في الدراسة الحالية	94
3.2	عدد الإستمارات الموزعة والمعادة	95
3.3	توزيع الأفراد المستجيبين حسب الجنس	96
3.4	توزيع الأفراد المستجيبين بحسب الفئة العمر	97
3.5	توزيع الأفراد المستجيبين بحسب المؤهل العلمي	99
3.6	توزيع الأفراد المستجيبين بحسب درجة الوظيفية	100
3.7	توزيع الأفراد المستجيبين بحسب سنوات الخدمة	101
3.8	توزيع الأفراد المستجيبين بحسب الشركات الأثاث المدروسة	102
3.9	وصف بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	104
3.10	وصف بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	105
3.11	وصف بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	107
3.12	وصف بُعد الحصة السوقية	108
3.13	وصف بُعد رضا العملاء	110

3.14	وصف بُعد المبيعات	111
3.15	الأهمية الترتيبية بحسب أبعاد المتغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	112
3.16	الأهمية الترتيبية بحسب أبعاد المتغير الأداء التسويقي	113
3.17	معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي مجتمعةً	115
3.18	معاملات الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد الأداء التسويقي على مستوى الجزئي والكلي	119
3.19	تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الأداء التسويقي بشكل عام (متجمعة)	120
3.20	الا نحدار المتعدد بطريقة التدريجية (Stepwise)	122
3.21	الفروقات بحسب خاصية الجنس	123
3.22	الفروقات بحسب الفئة العمر	124
3.23	الفروقات بحسب خاصية المؤهل العلمي	125
3.24	الفروقات بحسب خاصية الدرجة الوظيفية	126
3.25	الفروقات بحسب خاصية سنوات الخدمة	127

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	تحليل الفجوة البحثية من خلال الدراسات السابقة وا تجاه الدراسة الحالية	17
1.2	المخطط الفرضي للدراسة	22
2.2	نموذج كانو لمتطلبات رضا العملاء	78
2.3	تحقيق تحسين الأداء التسويقي للشركة	87
2.4	مراحل تقييم الأداء التسويقي	90
3.1	توزيع الأفراد المستجيبين حسب الجنس	96
3.2	توزيع الأفراد المستجيبين بحسب الفئة العمر	98
3.3	توزيع الأفراد المستجيبين بحسب المؤهل العلمي	99
3.4	توزيع الأفراد المستجيبين بحسب الدرجة الوظيفية	100
3.5	توزيع الأفراد المستجيبين بحسب سنوات الخدمة	101
3.6	يوضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب اسم شركات الأثاث المدروسة	102

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الزيارت الميدانية والمقابلات	A1
2	قائمة بأسماء سادة المحكمين	A2
3	أنموذج إستبيان آراء المحكمين في قياس صدق الإستبانة	A3
4	إستمارة الإستبانة باللغة العربية	A4-A7
5	إستمارة الإستبانة باللغة الكوردية	A8-11
6	الأهمية النسبية لفقرات المتغير (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)	A12
7	الأهمية النسبية لفقرات المتغير (الأداء التسويقي)	A13
8	نتائج الإتساق الداخلي لمتغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	A14
9	نتائج الإتساق الداخلي لمتغير الأداء التسويقي	A15

المقدمة

لاشك أن الموارد البشرية هي أهم جزء في الهيكل الإداري وهي بمثابة القلب النابض للشركة ومفتاح النجاح لجميع الشركات بأنواعها وأحجامها كافة، وإن رعاية الموارد البشرية والاهتمام بها والتخطيط لها وتطويرها" وفقاً للتغيرات العالمية في جميع المجالات العلمية والعملية من سمات الإدارة الراقية والمتطورة، إذ يمثل المورد البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في رسم المعالم المستقبلية، وتحقيق الأهداف التي أنشأت الشركة من أجلها، ويعتمد أداء الشركة ونجاحها الاستراتيجي على بعدها الداخلي، وعلى الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها وتوظفها من الموارد البشرية، كما هو بيّن وواضح أن الأموال ليست هي التي تدفع الشركة إلى المستقبل" بل قدرتها الفكرية ودوافع أعضائها هي التي تقود الشركة إلى الوصول إلى غاياتها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (تميراز، 2014: 6).

والإدارة الناجحة في الشركات هي التي تطبق النهج العلمي حول الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها، بعد أن دخل مفهوم تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيز التنفيذ وله أثر رئيس في تحديد تدريب الوظيفية واحتياجاتها، وأسهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة الذي يقوم الآن على أسس علمية تأخذ في عدّ التوافق بين القدرات البشرية، ولقد ساهمت المراحل التاريخية لتنمية إدارة الموارد البشرية أيضاً في تطوير الرؤية المتعلقة بالمورد البشري على وجه الخصوص، والفلسفة التي اعتمدتها إدارة الموارد البشرية فعالة إذ ترجمت بوضوح ووضحت بالتفصيل بسبب الأهمية الكبيرة للمورد البشري، ولم يعدْ مجرد أدوات وعناصر جامدة للإنتاج أو شخصيات تعيش على الهامش كما كانت من قبل، بل أصبحت رأس المال الاستراتيجي والفكري للشركة التي تعمل داخلها، وأصبحت الشركات مقتنعة بشكل متزايد بأن الموارد البشرية هي إحدى الأسلحة الاستراتيجية في كفاحها من أجل البقاء، والنمو، والتكيّف، الأمر الذي أصبح ضرورة لاعتبارها شريكاً استراتيجياً، له دوره الحيوي في استراتيجية الشركة ولاسيّما الاستراتيجيات التسويقية التي تكون سبباً لتحسين الأداء التسويقي، وذلك من خلال ربط أهداف الشركة واستراتيجياتها بالأنشطة الموارد البشرية، وبالتالي فإن نجاح الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة يكمن في الحاجة إلى الإعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية مع المهارات اللازمة لأداء المهام التي تنطوي عليها الاستراتيجية، إذ تؤثر استراتيجية الشركة على ملامح العديد من الوظائف ومتطلبات المهارات الخاصة بها، ومن ثَمَّ على الموارد البشرية المناسبة لشغل هذه الوظائف لتلبية متطلبات تنفيذها، ويساعد معرفة الأداء التسويقي على

تطوير الشركات، وبالتالي زيادة ربحيتها، وذلك من خلال قدرتها التنافسية، والتكيّف في السوق والحفاظ على حصتها السوقية، وكل هذا مع التغير المستمر الذي قد يحدث في الاسواق وظهور المنافسين جدد، وأنّ تعرضها لكثير من التحديات والضغوطات البيئية قد يؤثر بشكل كبير على أدائها التسويقي، مما يستوجب مواجهتها ومحاولة التقليل من آثارها السلبية والاستفادة من جوانبها الايجابية (سامي، 2007: 1-2).

ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحلها وأبعادها وتأثيرها في تحسين الأداء التسويقي جاءت هذه الدراسة لتتناول إحدى المشاكل التي تواجه شركات الأثاث، ولتحقيق أهداف الدراسة وإحتواء مشكلتها جرى وضع مخطط فرضي للدراسة يضم المتغيرين الرئيسين: (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، و(الأداء التسويقي)" وتأسيساً على ذلك جري إعداد وصياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تحدد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الدراسة.

وقد تضمنت الدراسة الحالية على أربعة فصول، إذ تناول الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجيتها، واشتملت على مبحثين،أما المبحث الأول فتناول بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وإسهامات الدراسة الحالية إزائها، على حين تناول المبحث الثاني الإطار العام للدراسة ومنهجيتها.

وتناول الفصل الثاني على الإطار النظري لمتغيري الدراسة، ويتضمن من مبحثين، إذ المبحث الأول بحث التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتناول المبحث الثاني الأداء التسويقي.

بينما اشتمل الفصل الثالث من الجانب الميداني للدراسة من خلال ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول منه وصف عينة الدراسة ومجتمعها، وعرض المبحث الثاني وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، بينما المبحث الثالث تناول اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها.

واختتمت الدراسة بفصلها الرابع الذي تضمن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، والمقترحات، وذلك من خلال مبحثين، إذ تناول المبحث الأول: الاستنتاجات، وأما المبحث الثاني فتناول المقترحات للدراسات المستقبلية.

الفصل الأول

الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة ومنهجيتها

المبحث الأول : الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة.

المبحث الثاني : الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

المبحث الأول

الدرسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة

اشتمل هذا المبحث عرضاً لعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي، إذ تعدّ مرتكزات أساسية لآفاق البحوث المستقبلية، وأن التصورات الفكرية للدراسات تعتمد على رؤيا الدراسات السابقة التي تمثلت في تأثيرها نهايات الجهود السابقة بما يكون حالة من التوصل العلمي والفكري وعلى النحوالآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1. الدراسات العربية

الجدول (1-1) يوضح الدراسات العربية ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

اسم الباحث / السنة	1. (الضمور، 2008)
عنوان الدراسة	واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن.
نوع الدراسة	منشورة (أطروحة الدكتوراه).
مكان تطبيق الدراسة	مجموعة من الوزارات الأردنية.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	تسعى الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتعرف على العوامل التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام الأردني.
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملةً في إدارات الموارد البشرية في 23 الوزارات.
أدوات الدراسة	استخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة.
استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات الدلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام الإردني.
توصيات الدراسة	زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإعطائه الأهمية الازمة وذلك من خلال توفير الكوادر الإدارية الفاهمة والواعية والمدربة أو من خلال إزالة الغموض واللبس حول هذا المفهوم.
اسم الباحث / السنة	2. (القرشي، 2008)
عنوان الدراسة	التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى).
نوع الدراسة	منشورة (رسالة الماجستير).
مكان تطبيق الدراسة	جامعة أم القرى.
منهج الدراسة	المنهج المسحي التحليلي.

أهداف الدراسة	تصميم وصياغة إطار للتخطيط الاستراتيجي وذلك لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
عينة الدراسة	جميع الوحدات الإدارة الاستراتيجية في الكليات التابعة لجامعة أم القرى.
أدوات الدراسة	دراسة حالة.
استنتاجات الدراسة	تصميم إطار التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
توصيات الدراسة	تبني جميع الكليات التابعة لجامعة أم القري استراتيجية (الخطة المستقبلية) لبناء الموارد البشرية وذلك للتوسع في أحتواء نماذج من الموارد البشرية حيث يساعد الكليات على استدامة وديمومة قدراتها المتميزة تطبيقا لقاعدة خير خلف لخير سلف.
اسم الباحث / السنة	3. (يوسف، 2010)
عنوان الدراسة	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الأفراد (دراسة نظرية وتطبيقية).
نوع الدراسة	منشورة (رسالة الماجستير).
مكان تطبيق الدراسة	مجمع تربية الدواجن للغرب – AGO.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التجريبي.
أهداف الدراسة	توضيح وبيان الطرق المختلفة والأساليب العلمية المستخدمة في كل من التخطيط الموارد البشرية، وتقييم الأداء واظهار مدى ضروريتها وأهميتها مع كشف عن كل من ايجابياتهما وسلبياتهما.
عينة الدراسة	يتكون مجمع تربية الدواجن للغرب – GAO من ست ولايات مختلفة.
أدوات الدراسة	اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أساليب المختلفة والذي يقوم أساسا على دراسة حالة واستخدمت الطرق والأدوات الإحصائية والرياضية المختلفة.
استنتاجات الدراسة	1. يعدّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من النشاطات الجوهرية والمهمة لإدارة الموارد البشرية في الشركة جمعاء، وأن سوء التخطيط، وإهماله أو غيابه سبب لحدوث عدة المشاكل منها: تقليل كفاءة الأداء الأفراد، وصعوبة تحقيق الأهداف. 2. أن التخطيط الاستراتيجي يضع مجموعة الحلول العلمية لكثير من المشكلات التي تعاني منها الشركة في مجال الموارد البشرية مثل الفائض في عدد الأفراد أو نقص بعض التخصصات.
توصيات الدراسة	إن تفعيل نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الشركات الجزائرية أمر ضروري وذلك بهدف الحصول على العدد المطلوب والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
اسم الباحث / السنة	4. (حسين، 2011)
عنوان الدراسة	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية (دراسة تطبيقية على الشركات الأدوية بجمهورية مصر العربية).
نوع الدراسة	منشورة (رسالة الماجستير).
مكان تطبيق الدراسة	مجموعة من شركات الدواء بمحافظة القاهرة بالغ عددهم (50) شركة.
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج التحليلي.
أهداف الدراسة	1. هدفت الدراسة الى قياس المعوقات البيئية الخارجية والداخلية التي تكون سببا لإعاقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للشركات محل الدراسة. 2. تسعى الدراسة الى تحديد المزايا والنتائج المحتملة في حال تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات.
عينة الدراسة	اشتمل عدد أفراد عينة الدراسة على (385) فرداً.

أدوات الدراسة	تم استخدام إستمارة استقصاء والتحليل الإحصائي.
استنتاجات الدراسة	احتياج الشركات محل الدراسة إلى برامج التدريب كافية للمدراء لتنمية مهاراتهم وقدراتهم على وضع الخطة الاستراتيجية وأنواعها وأساليبها.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة بالعمل على خلق أنظمة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الشركات وضرورة ضمان مشاركة المسؤولين على الوحدات الموارد البشرية في صياغة البُعد الاستراتيجي للشركة.
اسم الباحث / السنة	5. (آل سعود، 2012)
عنوان الدراسة	أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام
نوع الدراسة	بحث منشور
مكان تطبيق الدراسة	بعض منظمات القطاع العام الخدمية في المملكة العربية السعودية
منهج الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد والملامح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمية محل الدراسة في المملكة العربية السعودية.
عينة الدراسة	بلغ عدد عينة الدراسة (466) فرداً.
أدوات الدراسة	تم استخدام إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات.
استنتاجات الدراسة	1. لقد توصلت الدراسة في منظمات القطاع العام الخدمية على أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتم بدرجة متوسطة. 2. هناك ضعف في تحليل البيئة الداخلية في تلك المنظمات للموارد البشرية ويوجد ضعف أيضاً في التقنية الازمة لأدائها رغم ضروريتها عند إعداد الخطة الاستراتيجية.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة بأن تهتم بالدورات التدريبية للإدارات العليا بشكل عام في العينة المدروسة حول تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وتوصي أيضاً على ضرورة تطبيق مبدأ المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية لتوسيع نطاق معلومات التخطيط، وكذلك ضرورة إطلاع جميع القادة والمدراء والعاملين في جميع مستويات الإدارية في تلك المنظمات على الخطة الاستراتيجية لأن إطلاعهم يساعد في فهم أكثر لدور المنظمة في الحاضر والمستقبل.
اسم الباحث / السنة	6. (تيميزار، 2014)
عنوان الدراسة	دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة).
نوع الدراسة	منشورة (رسالة الماجستير).
مكان تطبيق الدراسة	مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة.
منهج الدراسة	منهج الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	تسعى الدراسة الى التعرف على واقع عملية التخطيط الصحيح والسليم لتنمية الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية.
عينة الدراسة	تتكون عينة الدراسة من (732) عاملاً والعاملة.
أدوات الدراسة	تم استخدام إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات ومن ثم إجراء المقابلة.
استنتاجات الدراسة	إن تخطيط الموارد البشرية كحلقة وصل بين كل سياسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل نسق متكامل إذ أن إدارة الموارد البشرية وسياساتها لا تعني وضع القواعد والأسس اللازمة لإدارة الموارد البشرية فقط، وإنما هي صياغة لسياسات الرئيسة تتعلق بوضع رؤية ورسالة وأهداف الشركة، ومن ثمّ وضع السياسات الفرعية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء وهكذا.

توصيات الدراسة	ومن أبرز توصيات الدراسة: زيادة الموارد المالية الكافية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام وأيضا إقامة الدورات التدريبية بشكل مستمر لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.
اسم الباحث / السنة	7. (حمد، 2015)
عنوان الدراسة	التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط (دراسة حالة شركة سودابت)
نوع الدراسة	غير منشورة (أطروحة الدكتوراه)
مكان تطبيق الدراسة	شركة سودابت.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركة المدروسة وتحديد أبرز الحلول التي تساهم في تحديد الآثار الإيجابية وتقليل من الآثار السلبية لذلك الواقع.
عينة الدراسة	اشتملت على عدد من أفراد العينة (100) موظفاً.
أدوات الدراسة	استخدمت الدراسة إستمارة الإستبيان كأحد أداة جمع البيانات
استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود تخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة، ووجود الرقابة والتعاون المشترك في سبيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
توصيات الدراسة	الاهتمام الأكثر بالتخطيط الاستراتيجي في شركة المدروسة، وذلك من خلال وضع خطط طويلة المدى لدراسة المشاكل المستقبلية المحتملة والإستعداد لمواجهتها.
اسم الباحث / السنة	8. (الحسن، وجلال ، 2018)
عنوان الدراسة	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين (دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال اليمنية).
نوع الدراسة	منشورة (أطروحة الدكتوراه).
مكان تطبيق الدراسة	شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.
منهج الدراسة	التاريخي الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	تسعى الدراسة الى التعرف على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركات الهاتف النقال اليمنية ووصف وتحليل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تلك الشركات وتقديم عدد من التوصيات التي تساهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووضع الحلول المناسبة.
عينة الدراسة	اشتملت عينة الدراسة من (206) مفردةً.
أدوات الدراسة	إستمارة الإستبيان
استنتاجات الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة عدم مشاركة العاملين كافة في عملية صياغة الخطة الاستراتيجية وإقتصارها على المدراء والإدارة العليا اذ انعكس ذلك سلباً على أداء العاملين.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة : 1. بأن مشاركة جميع العاملين ضرورية في صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية. 2. أن تستخدم أساليب العلمية في وضع خطة الاستراتيجية للموارد البشرية بحيث تساعد في تنبؤ الإحتمالات المستقبلية ذات التأثير على أداء العاملين.
اسم الباحث / السنة	9. (عسيري وجفري، 2019)
عنوان الدراسة	واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين.
نوع الدراسة	بحث منشور.
مكان تطبيق الدراسة	الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة	الوصفي المسحي.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على: 1. واقع التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية للمملكة العربية السعودية بعد رؤية 2030. 2. مدى مشاركة الإدارت (العليا والدنيا) في وضع الخطط الاستراتيجية. 3. تشخيص المعوقات والصعوبات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي وخصوصاً على الموارد البشرية.
عينة الدراسة	اشتملت عينة الدراسة من (92) موظفاً.
أدوات الدراسة	إستمارة الإستبيان.
استنتاجات الدراسة	ظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية، ومشاركة إدارة العليا في وضع الخطط مع أداء الموظفين.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة بمشاركة الإدارة في التخطيط إجابي لأداء العاملين لأن الإدارة تتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويرجع السبب إلى تشجيع المدراء والعاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي ونشر الوعي وثقافة التخطيط ومتابعة تنفيذ الخطة.
اسم الباحث / السنة	10. (العجمي، 2020)
عنوان الدراسة	فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الحد من تأثير الأزمات في القطاع المصرفي الكويتي.
نوع الدراسة	بحث منشور.
مكان تطبيق الدراسة	البنوك التجارية في الكويت.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	التعرف على مدى فاعلية التخطيط الموارد البشرية فى الحد من تأثير الأزمات في البنوك التجارية في الكويت.
عينة الدراسة	العاملون في البنوك التجارية المدروسة.
أدوات الدراسة	تم استخدام إستمارة الإستبيان.
استنتاجات الدراسة	1. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإدارة الموارد البشرية على الحد من تأثير الأزمات بأبعادها مجتمعةً في البنوك التجارية الكويتية. 2. ضرورة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية الكافية لتحقيق التميز التنافسي.
توصيات الدراسة	أوصت الدراسة بأهمية العمل لتحقيق المساوات في الفرص بين العاملين والقناعة بالعدالة والمحافظة أكثر على الموارد البشرية المميزة لسنوات أطول وزيادة الاهتمام بها.

2. الدراسات الأجنبية

الجدول (2-1) يوضح الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

اسم الباحث / السنة	(Sadder, 2013) .1
عنوان الدراسة	The Strategic Planning of Human Resources in the Palestinian Academic Institutes) An-Najah National University as a study case. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (جامعة النجاح الوطنية كحالة دراسية).
نوع الدراسة	رسالة الماجستير (غير منشورة)
مكان تطبيق الدراسة	الجامعات الفلسطينية وجامعة النجاح الوطنية كحالة الدراسية.
منهج الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال الإجابة على السؤالين الإثنين وهما : • هل هناك ممارسة حقيقية منهجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات المدروسة؟ • هل تساهم هذه المنهجية إن وجدت في تنمية وتطوير التعليم العالي في فلسطين؟
عينة الدراسة	العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في جامعة النجاح الوطنية.
أدوات الدراسة	تم استخدام إستمارة إستبيان لغرض جمع البيانات.
استنتاجات الدراسة	• بينت نتائج الدراسة إلى عدم تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية في الجامعات، وإن كانت موجودة فإنها لا تحقق النتائج والأهداف المرجوة منها بصورة فعالة، لأن قسم الموارد البشرية في تلك الجامعات يقوم بتنفيذ الفعاليات والأنشطة المنوطة به دون أن يقوم بربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ككل.
توصيات الدراسة	خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: 1) تبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة كوسيلة لمواجهة العقبات التي تواجه الجامعات المدروسة والمتعلقة بالموارد البشرية. 2) ضرورة وأهمية ربط مهام إدارة الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجية لتلك الجامعات، وذلك حتى يكون هذا المهام منسقاً ومنسجماً مع أهداف الجامعة الاستراتيجية وتساهم في إنجازها.
اسم الباحث / السنة	(AL-Qudah, *et al*., 2014) .2
عنوان الدراسة	The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan تأثير تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي في الأردن
نوع الدراسة	بحث منشور
مكان تطبيق الدراسة	الوزارات
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في الوزارات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية
عينة الدراسة	تتكون عينة الدراسة من (166) مجيباً في (23) الوزارات

أدوات الدراسة	تم استخدام إستبانة لغرض جمع المعلومات وتحليلها بواسطة برامج (SPSS)
استنتاجات الدراسة	أشارت النتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً كبيراً بين التخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير وبين الأداء التنظيمي في الوزارات الحكومية.
توصيات الدراسة	أوصت الدراسة بأن ينبغي استخدام التكنولوجيا الحديثة ببتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية، كما يجب تنفيذ برنامج للتدريب والتطوير الإداري لتعزيز قدرات العاملين والوزارت الأردنية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي

1.الدراسات العربية

الجدول (3-1) يوضح الدراسات العربية ذات العلاقة بالأداء التسويقي

اسم الباحث / السنة	1. (الدوسري، 2010)
عنوان الدراسة	أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط.
نوع الدراسة	منشورة (رسالة الماجستير).
مكان تطبيق الدراسة	شركات التأمين العاملة الكويتية.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية النمو على كل من الأداء التسويقي والتوجه السوقي لدى الشركات محل الدراسة.
عينة الدراسة	تتكون عينة الدراسة من (125) مفردةً.
أدوات الدراسة	تم تصميم إستبانة لجمع البيانات.
استنتاجات الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة على أنه : 1. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية النمو مجتمعةً على الأداء التسويقي المكون من (الربحية، الحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة الكويتية. 2. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية النمو مجتمعتةً على التوجه السةقي مجتمعةً لشركات التأمين العاملة الكويتية.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة الاهتمام بالتنوع لدى الشركات التأمين الكويتية في تقديم خدماتها والتركيز على التغييرات في طلبات العملاء والعمل على استجابتها.
اسم الباحث / السنة	2. (بوكريطة، 2011)
عنوان الدراسة	أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOUR WINDS TRAVELS).
نوع الدراسة	منشورة (رسالة الماجستير)
مكان تطبيق الدراسة	وكالة السفر والسياحة FOUR WINDS TRAVELS.
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	من أبرز ما وصلت إليها الدراسة إبراز دور وأهمية الإتصال الترويجي في صناعات الخدمات ومقدار مساهمته في إكساب الشركة للزبائن الفعليين.
عينة الدراسة	تضمنت الدرسة جميع الموارد البشرية العاملة في وكالة السفر ومجموعة من زبائنها.

أدوات الدراسة	استخدمت الدراسة المقابلة كأداة لجمع البيانات.
استنتاجات الدراسة	هناك غياب تكنولوجيا الإتصال الترويجي الأخرى في الوكالة وهذا يؤدي إلى الاعتماد جميعا على جهود رجال البيع والتي لا تقدم دائما نفسها بالنوعية المطلوبة من الخدمات بسبب غياب نمطية الخدمات.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة بأن تتبع الوكالة (العينة المدروسة) نظام تحفيز ومكافآت المؤثرة بحيث يشعر رجال البيع بالاهتمام والإستقرار والأمان وهذا يؤدي إلى خلق دافعية لديهم لتحقيق أهداف المرسومة للمؤسسة.
اسم الباحث / السنة	3. (يحيى، 2012)
عنوان الدراسة	العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العاملة في مدينة عمان).
نوع الدراسة	غير منشورة (رسالة الماجستير).
مكان تطبيق الدراسة	الشركات العاملة في مدينة عمان.
منهج الدراسة	قد تم استخدام منهج الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	من أبرز ماتسعى إليها الدراسة التعرف على أثر العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي.
عينة الدراسة	اشتملت عينة الدراسة من (105) قيادات الإدارية.
أدوات الدراسة	استخدمت الدراسة إستمارة الإستبيان لجمع البيانات.
استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأهمية للأداء التسويقي في الشركات العاملة المدروسة الواقعة في مدينة عمان مرتفع نسبياً إذ أنه في الحد الأدنى من المرتفع وفقا لمقياس ليكرت السباعي حث تم قياس فقاراته بها.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة بضرورة تنشيط التجارة الألكترونية بين كل من الشركات والأفراد والتركيز على عوامل تبني التجارة الإلكترونية الواردة في الدراسة والتي تصرح بأهميتها لدى الشركات التي تبنت التجارة الإلكترونية.
اسم الباحث / السنة	4. (زنخري، 2013)
عنوان الدراسة	الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات البيئية (حالة عينة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولايتي ورقلة وغرداية).
نوع الدراسة	غير منشورة (رسالة الماجستير)
مكان تطبيق الدراسة	مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي ورقلة وغرداية.
منهج الدراسة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحديات البيئية على الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (20) شركة صغيرة ومتوسطة.
أدوات الدراسة	صممت الدراسة إستبانة لجمع البيانات.
استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة بأنها يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين الأداء التسويقي للشركات المدروسة والتحديات البيئية التي تواجهها.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة بأهمية تبني واستخدام سبل تسويقية حديثة في سبيل إرتقاء بالأداء التسويقي والأداء الكلي للشركات الصغيرة والمتوسطة. وضرورة الاهتمام بتعيين الكوادر البشرية المتخصصة ذات الكفاءة العالية من أجل إرتقاء إلى أداء تسويقي أحسن.
اسم الباحث / السنة	5. (بركاني، 2017)
عنوان الدراسة	أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات بأم البواقي).
نوع الدراسة	غير منشورة (رسالة الماجستير)
مكان تطبيق الدراسة	مديرية العملية للإتصالات بأم البواقي تمثلت مكان تطبيق الدراسة.

منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التسويق الابتكاري في الشركة المدروسة وما سيحققه من قيمة مضافة لها.
عينة الدراسة	اشتملت عينة الدراسة في مجموعة من الموظفين بالغ عددهم (35) فرداً.
أدوات الدراسة	صممت إستمارة إستبيان كأداة رئيسة للدراسة في جمع البيانات.
استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة على : 1. أن التسويق ابتكاري تعدّ أحد أبرز سمات النجاح في الشركة الاقتصادية. 2. أن الأداء التسويقي يعبر على قدرة الشركة على حسن استخدام مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق أهدافها التسويقية ومقابلة ذلك مع أداء المنافسين في السوق من أجل تحسين نقاط القوة لديها وتجنب أو تلافي نقاط الضعف. 3. أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ التسويق الابتكاري وبين نمو الحصة السوقية في الشركة مبحوثة.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة بتخصيص قدر أكبر من الدعم المالي للبحث والتطوير وتشجيع المبتكرين والمبدعين، وذلك من خلال المكافآت الفعالة والتحفيزات المادية والمعنوية ونشر ثقافة الابتكار داخل الشركة.
اسم الباحث / السنة	6. (سارة، 2018)
عنوان الدراسة	آثار تطبيق مواصفات الجودة البيئية الأيزو 14000 على الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة الاسم نت عين التوتة – باتنة).
نوع الدراسة	غير منشورة (أطروحة الدكتوراه).
مكان تطبيق الدراسة	شركة الاسم نت عين التوتة
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على منهج الإستنباطي في الجانب النظري والمنهج الإستقرائي في الجانب التطبيقي.
أهداف الدراسة	معرفة علاقة بين المتغيرين جودة البيئية والأداء التسويقي في الشركة الصناعية، وبيان أهمية الجودة البيئية في تحسين الأداء التسويقي للشركة.
عينة الدراسة	عينة الدراسة مكونة من (327) عامل.
أدوات الدراسة	اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على إستمارة إستبيان كأداة للدراسة.
استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أبرزها : أن تطبيق الجودة البيئية الأيزو 14000 يؤثر على كل من رضا العملاء والحصة السوقية وخاصة مطلب السياسة البيئية حيث التزم الشركة بالتحسين المستمر من أجل تقديم ماهو أفضل لزبائنها وتحديث منتجاتها لجذب زبائن جدد وحصر عدد المنافسين.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة بإنشاء نظام بيئية مركزية في إطار الأعمال التجارية للشركة الاسم نت عين التوتة –باتنة.
اسم الباحث / السنة	7. (عمر وصادق، 2019)
عنوان الدراسة	المحددات الإدارية للتدقيق التسويقي ودورها في تعزيز الأداء التسويقي (دراسة استطلاعية لإراء عينة من العاملين في معامل إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك).
نوع الدراسة	بحث منشور
مكان تطبيق الدراسة	(9) معامل إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى إمتلاك الشركات محل الدراسة لأقسام تعنى بالتدقيق التسويقي فيها وممارستها لعملية التدقيق التسويقي.
عينة الدراسة	عينة الدراسة شملت (101) فرداً.

أدوات الدراسة	اعتمدت الدراسة إستمارة إستبيان كوسيلة لجمع البيانات.
استنتاجات الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المحددات الإدارية للتدقيق التسويقي، والأداء التسويقي للشركة المدروسة وأشارت إلى وجود تأثير معنوي بين كل أبعاد المحددات الإدارية للتدقيق التسويقي وبين الأداء التسويقي في الشركات محل الدراسة.
توصيات الدراسة	وجوب اهتمام الشركات المدروسة بإزالة المعوقات والمحددات الإدارية التي تعيق عملية التدقيق التسويقي من خلال توفير القواعد للبيانات والمعلومات وذلك لما له أثر على إتاحة البيانات والمعلومات عند الحاجة إليها عند القيام بعملية التدقيق التسويقي وماله من تأثير مباشر على تحسين الأداء التسويقي.
اسم الباحث / السنة	8. (العزب والرميدي، 2020)
عنوان الدراسة	أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على دعم الأداء التسويقي : الدور الوسيط للكفاءة والإبداع والاستجابة المتميزة.
نوع الدراسة	بحث منشور
مكان تطبيق الدراسة	الشركات السياحة المصرية فئة أ.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى قياس أثر إدارة العلاقات العملاء الإلكترونية على الأداء التسويقي لشركات المدروسة وتحديد تأثيرها على الكفاءة والإبداع والاستجابة المتميزة للزبائن في تلك الشركات المدروسة.
عينة الدراسة	اشتملت عينة الدراسة من العاملين في الشركات السياحة في المصر والبالغة عددهم سنة (1229) شركة.
أدوات الدراسة	تم استخدام إستمارة استقصاء
استنتاجات الدراسة	من أبرز ما وصلت إليها الدراسة أن كل من الكفاءة والإبداع والاستجابة المتميزة لهم دورا وسيطاً في العلاقة بين المتغيرين، إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وبين الأداء التسويقي في الشركات السياحة المدروسة.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة بزيادة مسار شركات السياحة نحو دعم أنظمة إدارة العلاقات مع زبائنها إلكترونياً وذلك من أجل القيمة المضافة للعملاء، وتحقيق ولائهم، ورضائهم وتحقيق الربحية.
اسم الباحث / السنة	9. (مسعود وكنعان، 2020)
عنوان الدراسة	تأثير الكفايات التسويقية على الأداء التسويقي في شركات الأدوية الأردنية.
نوع الدراسة	بحث منشور.
مكان تطبيق الدراسة	أجريت الدراسة على (15) شركات الأدوية الأردنية.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أهداف الدراسة	تسعى الدراسة إلى دراسة تأثير الكفايات التسويقية والتي تتضمن (كفاية تطوير المنتج وبحوث التسويق، وتسويق الخدمات، والتسعير والترويج، وكفاية العلامة التجارية) على الأداء التسويقي المتمثل في (الحصة السوقية ورضا العميل) في الشركات المدروسة.
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من المديري التسويق ورؤساء أقسام التسويق في شركات المدروسة البالغ عددهم (60) فرداً.
أدوات الدراسة	إستمارة إستبيان.
استنتاجات الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة على أن كل من كفاية العلامة التجارية، والترويج، وتطوير المنتج لها أكثر تأثيراً على الأداء التسويقي، إذ إن كفاية الترويج وتطوير المنتج أكثر تأثيراً على رضا العملاء.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة شركات الأدوية الأردنية بالعمل على الإرتقاء بكفايات أكثر تأثيراً على الأداء التسويقي في الشركات المدروسة ألا وهي كفاية العلامة التجارية.

اسم الباحث / السنة	10. (عبدالله، وعبدالله، 2020)
عنوان الدراسة	أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الأدوية الكويتية.
نوع الدراسة	بحث منشور.
مكان تطبيق الدراسة	الشركات الدولية الكويتية.
منهج الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين إدارة الأزمات واستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة، والأداء التسويقي، وتقييم أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات المدروسة الكويتية، ومعرفة درجة استخدام الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة الأزمات في تلك الشركات.
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (275) العامل في الشركات المدروسة الكويتية.
أدوات الدراسة	إستمارة إستبيان.
استنتاجات الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم عناصر قياس الأداء التسويقي في العينة المدروسة تعتمد على قياس كل من زيادة المبيعات، الأرباح الموزعة، الحصة السوقية، والعائد على الاستثمار وكذلك إنتاج منتجات جديدة التي تحقق احتياجات ورغبات المستهلكين.

2.الدراسات الأجنبية:

الجدول (4-1) يوضح الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالأداء التسويقي

اسم الباحث / السنة	1. (Al-Habil, *et al*., 2017)
عنوان الدراسة	The Impact of the Quality of Banking Services on Improving the Marketing Performance of Banks in Gaza Governorates from the Point of View of Their Employees تأثير جودة الخدمات البنوك على تحسين الأداء التسويقي للبنوك في محافظات غزة من وجهة نظر موظفيها
نوع الدراسة	بحث منشور
مكان تطبيق الدراسة	تم تطبيق الدراسة على مجموعة البنوك العاملة في قطاع غزة بفلسطين
منهج الدراسة	استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي
أهداف الدراسة	تسعى الدراسة إلى تحديد أثر جودة خدمات البنوك على الأداء التسويقي للبنوك العاملة في قطاع غزة في ضوء التحولات المالية من جهة، والعلاقة بين جودة الخدمات المصرفية، والأداء التسويقي من جهة أخرى بحسب وجهة نظر العاملين فيها.
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة المدروسة.
أدوات الدراسة	إستمارة إستبيان.
استنتاجات الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة أن : 1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات البنوك والأداء التسويقي في البنوك العاملة بقطاع غزة من وجهة ظر العاملين فيها. 2. هناك أثر ذات الدلالة إحصائية بين نوعية الخدمات البنوك والأداء التسويقي للبنوك العاملة في قطاع غزة.
توصيات الدراسة	أوصت الدراسة بان تحتاج البنوك إلى تشجيع الباحثين والمهتمين بالخدمات البنوك على إجراء دراسات تطبيقية وبحث عملي في هذا المجال من خلال تزويدهم بالدعم المالي والبيانات اللازمة للقيام بذلك.
اسم الباحث / السنة	2. (Zulfikar, 2018)
عنوان الدراسة	Marketing Performance Influenced by Market Orientation Through Value Creation يتأثر الأداء التسويقي بتوجه السوق من خلال خلق القيمة.
نوع الدراسة	بحث منشور.
مكان تطبيق الدراسة	الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة النسيج في باندونغ – جاوة الغربية بإندونيسيا.
منهج الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف الحصول على المعلومات الطلوبة.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف مدى تأثير توجه السوق على الأداء التسويقي من خلال خلق القيمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة النسيج في باندونغ.
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في تلك الشركات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.
أدوات الدراسة	تم استخدم برامج LISREL 8.7 الإحصائي لتحليل البيانات وفقاً لأهداف الدراسة.
استنتاجات الدراسة	تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود التأثير المباشر لتوجه السوقي على الأداء التسويقي ولكن له تأثير إجابي وكبير وغير مباشر على الأداء التسويقي مع خلق القيمة كمتغير وسيط في الشركات الصغيرة والكبيرة في باندونغ.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة والاستفادة منها:

أولاً: مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تضمنت موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرى الباحث أن أغلبها اهتمت بإبراز مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأهميته ومراحله، والخطوات الرئيسة للقيام به، واهتمت أيضاً بدراسة واقع تطبيقه في شركات وقطاعات مختلفة، وقد لاحظ الباحث من الدراسات السابقة أن أغلبها انطلقت من مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأنه ضرورة ملحة، ولهذا توصلت الدراسات إلى:

1. **أوصت بعض الدراسات بممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتطبيقه بشكل علمي مناسب حتى تجنى ثماره.**
2. **أن زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإعطائه الأهمية الازمة" وذلك من خلال توفير الكوادر الإدارية الفاهمة والواعية والمدربة أو من خلال إزالة الغموض واللبس حول هذا المفهوم .**
3. **أن تفعيل نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الشركات أمر ضروري" وذلك بهدف الحصول على العدد المطلوب، والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية وفي الوقت المناسب" لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.**
4. **أن خلق أنظمة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الشركات، وضرورة ضمان مشاركة المسؤولين على الوحدات الموارد البشرية في صياغة البُعد الاستراتيجي للشركة.**
5. **أن عدم مشاركة العاملين كافة في عملية صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية واقتصارها على المدراء والإدارة العليا ينعكس سلبياً على أداء العاملين.**
6. **توصي بعض الدراسات بمشاركة الإدارة في التخطيط إجابي لأداء العاملين لأن الإدارة تتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويرجع السبب إلى تشجيع المدراء والعاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي ونشر الوعي وثقافة التخطيط ومتابعة تنفيذ الخطة.**
7. **ينبغي استخدام التكنولوجيا الحديثة بتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية، ويجب تنفيذ البرنامج للتدريب، والتطوير الإداري" لتعزيز قدرات العاملين.**

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسات التي تضمنت الأداء التسويقي ما يأتي:

1. **الاهتمام بالتنوع لدى الشركات التأمين في تقديم خدماتها والتركيز على التغييرات في طلبات العملاء، والعمل على استجابتها.**
2. **تتبع الشركات نظام التحفيز والمكافآت المؤثرة، بحيث يشعر البائعون بالاهتمام، والإستقرار، والأمان، وهذا يؤدي إلى خلق دافعية لديهم لتحقيق أهداف المرسومة للشركة.**
3. **تبني سبل تسويقية حديثة واستخدامها في سبيل الإرتقاء بالأداء التسويقي والأداء الكلي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وضرورة الاهتمام بتعيين الكوادر البشرية المتخصصة ذات الكفاءة العالية" من أجل إرتقاء إلى أداء تسويقي أحسن.**
4. **أن الأداء التسويقي يعبر على قدرة الشركة على حسن استخدام مواردها المادية، والبشرية بكفاءة، وفاعلية في سبيل تحقيق أهدافها التسويقية، ومقابلة ذلك مع أداء المنافسين في السوق من أجل تحسين نقاط القوة لديها وتجنب أو تلافي نقاط الضعف.**
5. **العمل على الإرتقاء بكفايات أكثر تأثيراً على الأداء التسويقي في الشركات المدروسة، ألا وهي كفاية العلامة التجارية.**
6. **أظهرت نتائج بعض الدراسات أن عناصر قياس الأداء التسويقي في العينة المدروسة تعتمد على قياس زيادة المبيعات، والأرباح الموزعة، والحصة السوقية، والعائد على الاستثمار، وكذلك إنتاج منتجات جديدة التي تشبع احتياجات ورغبات العملاء.**

وأما مايتعلق بالدراسات التي درست العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والأداء التسويقي" فهي قليلة جداً –في حدود علم الباحث– ولا توجد أي دراسة محلية بهذا الخصوص.

وإن الدراسة الحالية جاءت لتسعى بأن تكون إمتداداً للجهود الدراسات السابقة في استكمال النقص في الدراسات، وتوضيح أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الأداء التسويقي، ويمكن أن نشير إلى الفجوة البحثية من خلال الشكل الآتي:

الشكل (1-1) يوضح تحليل الفجوة البحثية من خلال الدراسات السابقة واتجاه الدراسة الحالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

ثانياً: الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. **استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على المصادر الكثيرة، الأمر الذي أسهم في تحديد المنطلقات الفكرية، والاتجاهات الأساسية في بناء الإطار النظري للدراسة.**
2. **استفاد الباحث من الدراسات السابقة في كيفية اختيار ميدان الدراسة، ومجتمعها، وعينتها.**
3. **استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين إستمارة الإستبيان.**
4. **استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أن شكّلت دافعاً لاكتشاف العلاقات غير المدروسة بين متغيرات الدراسة معاً، مما دفع الباحث لاختيارها في هذه الدراسة.**
5. **استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الطرائق، والوسائل الإحصائية" لتحليل بيانات الدراسة، واختيار فرضياتها، وتفسير نتائجها.**

ثالثاً: أوجه المتشابهة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. **اشتركت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام مجموعة أساليب إحصائية في اختبار صحة فرضياتها.**
2. **تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في إطارها العام، وذلك لكونها تعتمد على جانبين، إذ يعتمد الجانب النظري على أساس التأطير المفاهيمي، ويعتمد الجانب الميداني على أساس المحاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة.**

رابعاً: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. **انفردت الدراسة الحالية بتحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على الأداء التسويقي، إذ لم تختبر هذه العلاقات في الدرسات السابقة.**
2. **تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جمعها بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، واختبار تأثيره" مجتمعة على الأداء التسويقي، فضلاً عن اختبار كلاً منه منفردةً.**
3. **اختلفت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإنها الأولى من نوعها التي تضمنت موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأثره في تحسين الأداء التسويقي.**

المبحث الثاني

الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

المحور الأول : الاطار العام للدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

يعدّ التخطيط الاستراتيجي أهم المفاهيم الجديدة والحديثة في الإدارة المعاصرة لتحقيق الكفاءة، والفاعلية في أداء الشركات، ولاسيما الأداء التسويقي، وتحدد شركة قدرتها الحالية والمستقبلية في البيئة التي تتسم بالتغير مما يتطلب استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، وبالأخص في الشركات لتحسين من مستوى أدائها.

وبما أنَّ القطاع الخاص في كوردستان–العراق يعيش في ظل البيئة المتغيرة، فهذه التحولات، والتقلبات المفاجئة تؤثر على أداء الشركة بشكل عام، والأداء التسويقي على وجه الخصوص" لذا أصبح وجود التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والاهتمام بها من ضروريات ملحة لتحسين الأداء التسويقي للشركات.

ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، والأدبيات المتعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والأداء التسويقي وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، وتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد علاقة ارتباط، وتأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الأداء التسويقي في شركات الأثاث قيد الدراسة، وعلى هذا الأساس يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تتمركز في التساؤلات الآتية:

1. **هل هناك فهم واضح لدى العاملين (المدراء ورؤساء الأقسام) في شركات الأثاث المدروسة الأداء التسويقي؟**
2. **هل هناك علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي في شركات الأثاث المدروسة؟**
3. **ما التأثير بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والأداء التسويقي في الشركات الأثاث المدروسة؟**
4. **هل هناك فروقات معنوية" وفقاً للسمات الشخصية تجاه متغير الدراسة؟**
5. **هل تباينت اتجاهات المستجيبين نحو أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والأداء التسويقي على وفق خصائصهم الشخصية؟**

ثانياً : أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في الجانبين، كما نبينها في الآتي:

1. **الأهمية العلمية:**

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على موضوعين في غاية الأهمية" ألا وهوالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والأداء التسويقي، فالتحديات التي تفرضها الأوضاع الراهنة في إقليم كوردستان–العراق أفرزت آثاراً أكثرها سلبية على واقع الشركات، مما نتج عنها تهديد لاستمرار، والنمو، وبقاء هذه الشركات في عالم المنافسة، الأمر الذي يقود إلى تشخيص مدى اهتمام الشركات بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتحسين أدائها التسويقي.

2. **الأهمية العملية:**

تتمثل الأهمية العملية للدراسة الحالية فيما يأتي:

أ. **حاجة شركات الأثاث في مدينة أربيل إلى الممارسات الميدانية وإدراك المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة.**

ب. **تعريف الشركات محل الدراسة بمدى تطبيقها لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومدى أهميتها" لإبقاء الشركات الأثاث المدروسة في عالم المنافسة.**

ج. **تتجسد أهمية الدراسة الحالية في امكانية التوصل إلى العلاقات الارتباطية، والتأثيرية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والأداء التسويقي التي توفر المعلومات الكافية لمتخذي القرارات في شركات الأثاث المدروسة في مدينة أربيل عن الجوانب الأقل أو أكثر تأثيراً، والأضعف، والأقوى ارتباطاً بما يعطي صورة واضحة عن جميع المجالات التي يجب تعزيزها، وزيادة الاهتمام بها.**

ثالثاً : أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية في ضوء المشكلات المطروحة تحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالأداء التسويقي من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وتقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية)، والتركيز أيضاً على أبعاد

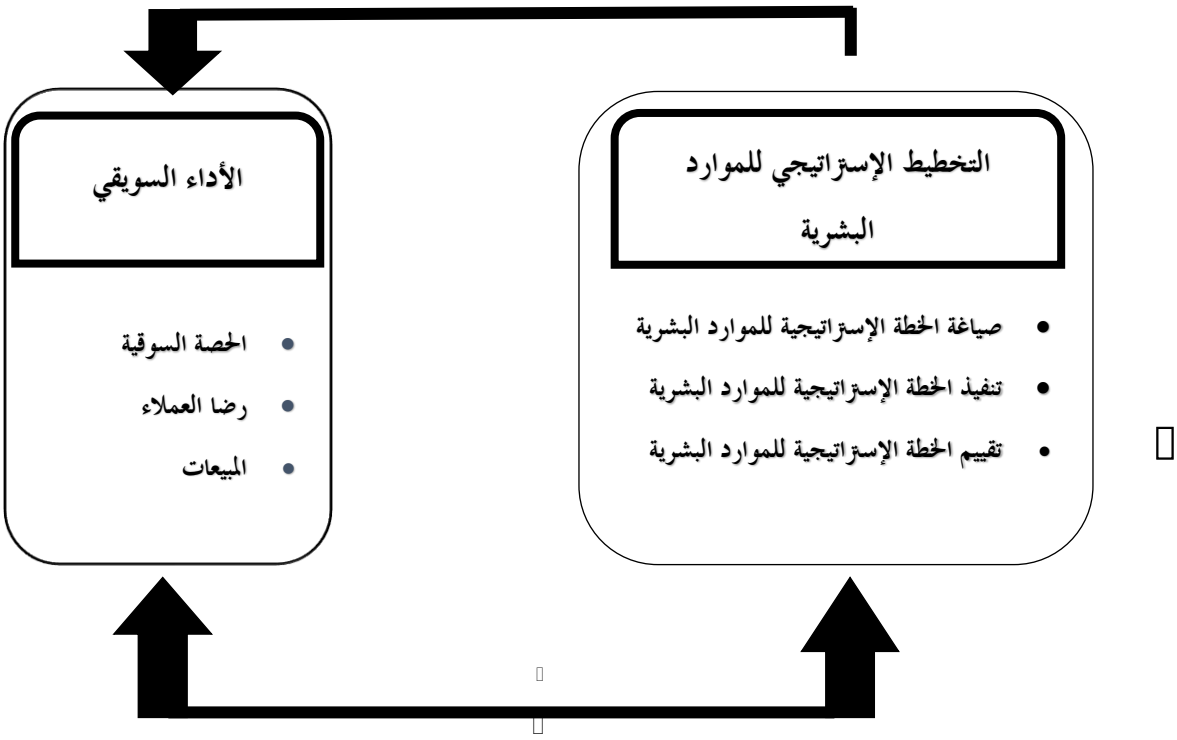
الأداء التسويقي الثلاثة: (الحصة السوقية ورضا العملاء والمبيعات) من وجهة نظر المدراء، ورؤساء الأقسام في شركات الأثاث المدروسة في مدينة أربيل، وكذلك تهدف أيضاً إلى:

1. **الوقوف على مدى اهتمام شركات الأثاث (عينة الدراسة) في مدينة أربيل بصياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية مكونة من (الرؤية، الرسالة، الأهداف).**
2. **التعرف على مدى مشاركة الإدارت العليا والمستويات التنفيذية في صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الشركات الأثاث المدروسة.**
3. **مدى اهتمام الشركات الأثاث المدروسة لتحسين أدائهم التسويقي.**

المساهمة في تطوير شركات الأثاث المدروسة من خلال الوصول إلى مجموعة من النتائج، وتقديم بعض المقترحات التي من الممكن أن تساعد في تطوير خطتهم الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات محل الدراسة" لتحقيق أهدافهم" وإزلة الغموض التي يكتنف تطبيقها، وإظهار فوائدها أثناء التطبيق.

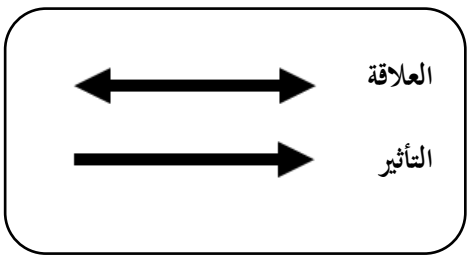
رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة:

تم تصميم المخطط الفرضي للدراسة في ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها، وبيان العلاقات الارتباط، والتأثير بين المتغيرين، وإن الشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم 2 - 1 يوضح المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة.



خامساً : فرضيات الدراسة:

.

بناء على التساؤلات التي طرحها الباحث سابقاً" وللتعرف على علاقة، وتأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التسويقي، صاغ الباحث عددًا من الفرضيات وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأبعاد الأداء التسويقي، وتتفرع إلى:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد صِّياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، والحصة السوقية.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، ورضا العملاء.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والمبيعات.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التسويقي، وتتفرع إلى:

1. يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لصياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التسويقي.
2. يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التسويقي.
3. يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التسويقي.

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن أن تعزى إلى أبعاد الأداء التسويقي وبصورة منفردة لكل بعدٍ منها.

الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لدى الشركات الأثاث المدروسة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية.

المحور الثاني : منهجية الدراسة

أولاً : منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بناءً على طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكونه يركز على استطلاع الآراء، ومن مميزاته أيضاً النظرة الشمولية، إذ يتم اقتران وصف الحالات بتحليلاتها، ومن ثَمَّ استخلاص النتائج، والمؤشرات الأساسية" إذ يستخدم الوصف في جمع المعلومات والبيانات والتحليل يستخدم" لأغراض تحديد النتائج، والوقوف على أهم، وأبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات الدراسة أو نفيها والمنبثقة من مخطط الفرضي للدراسة.

ثانياً : حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** تناولت الدراسة شركات الأثاث حصراً في مدينة أربيل إذ بلغ عددهم (5) شركات.
2. **الحدود الزمانية:** تتمثل المدة على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، وهي المدّة الممتدة من 2021/11/1 - 2022/11/1.
3. **الحدود البشرية:** تشتمل الدراسة على جميع المدراء، ورؤساء الأقسام في شركات الأثاث المدروسة في مدينة أربيل البالغ عددهم (152) عاملاً (مدراء ورئساء أقسام).
4. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في تحسين الأداء التسويقي في شركات الأثاث المدروسة في مدينة أربيل.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

.

يتضمن مجتمع الدراسة شركات الأثاث في مدينة أربيل، البالغ عددهم (5) شركات، وقد اختار الباحث جميع العاملين من (المدراء ورؤساء الأقسام) في الشركات الأثاث المذكورة، إذ بلغ عددهم (152) مديرا ورؤساء الأقسام وتم توزيع استمارة الإستبانة عليهم، وكانت المعادة منها (110) إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

رابعاً : أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

في سبيل الحصول على البيانات المطلوبة لإكمال الدراسة الحالية، واختبار فرضياتها، والوصول إلى نتائجها، وتحقيق أهدافها" اعتمدت الدراسة على عدد من المصادر لتغطية الإطار النظري، والميداني من خلال الأساليب الآتية:

1. **الإطار النظري:** اعتمد الباحث على كثير من المصادر المتنوعة بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة، والمتمثلة في المصادر العربية والأجنبية التي تتمثل في الأطاريح، والرسائل الجامعية، والكتب، والبحوث، والدوريات، والمؤتمرات العالمية، والمجلات العلمية المحكمة، فضلاً عن شبكة الإنترنت التي اطلع عليها الباحث، وساعدته في هذا المجال.
2. **الإطار الميداني:** لقد اعتمدت الدراسة على أساليب متعددة للحصول على جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني، وذلك كالآتي:

أ. **الزيارات:** وتمت الزيارات الميدانية من قبل الباحث إلى شركات الأثاث المدروسة لغرض الحصول على البيانات الأولية المطلوبة لتشخيص مشكلة الدراسة في تلك الشركات، وطبيعتها، وأهدافها، ومدى إمكانية تنفيذها عليهم مع إعطائهم فكرة موضحة عن موضوع الدراسة، وشرح فقرات الإستبانة لهم قدر الإمكان، ولقد اشتملت هذه المقابلات جميع شركات الأثاث المدروسة كما هو مبينة في (الملحق 1).

ب. **الإستبانة :** تعدّ الإستبانة الأداة الأساسية للحصول على البيانات في هذه الدراسة فيما يتعلق بالجانب الميداني، وفي تحديد عبارات الإستمارة اعتمدت الدراسة على الجانب النظري أيضاً، فضلاً عن الإفادة من المحكمين والخبراء المتخصصين في هذا المجال (الملحق 2)، وتم تصحيح عبارات الإستمارة لتناسب مع مجال الدراسة ومتغيراتها، إذ وزعت (152) إستمارة على العينة المدروسة، وكان عدد الإستمارات الصالحة (110) إستمارة وهو موضح أدناه.

الجدول (1.5) معدل الاستجابة

الحالة	العدد	النسبة المئوية %
عدد الإستبيانات الموزعة	152	%100
عدد الإستبيانات غير المعادة	16	%11
عدد الإستبيانات المعادة	136	%89
عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	110	%81

المصدر: من إعداد الباحث.

وأما في ما يتعلق بمحتويات إستمارة الإستبانة، فقد اشتملت إستمارة الإستبانة ثلاثة محاور، فقد تضمن المحور الأول على المعلومات العامة حول المجيب على الإستمارة، وأما المحور الثاني فاشتمل ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) المتمثلة بـ(صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وتقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية)، ويشمل المحور الثالث المتغير المعتمد (تابع)، ويتضمن ثلاثة أبعاد المتمثلة في (الحصة السوقية ورضا العملاء والمبيعات)، واستخدم مقياس (ليكرت الخماسي) في جمع مقاييس الإستبانة وبالتدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، وغير موافق)، وقد تشير إجابات المستجيبين (موافق بشدة، وموافق) إلى قوة تأثير متغيري الدراسة، بينما تعبر إجابات المستجيبين (غير موافق بشدة، وغير موافق) عن ضعف تأثير متغيري الدراسة، وما كان بين ذلك (محايد) فإنه يعبر عن الوسطية والإعتدال لمتغيري الدراسة، والجدول (6-1) يوضح هيكل الإستبانة لهذه الدراسة.

الجدول (6-1) يوضح هيكل الإستبانة للدراسة الحالية

ت	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات	مجموع العبارات	المصدر
المحور الأول	المعلومات العامة حول المجيب	المعلومات الشخصية حول المجيب	5-1	5	من إعداد الباحث
المحور الثاني	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	X1-X5	5	(صيام، 2010) و(الحسن، وجلال ، 2018) و(محمد، 2020)
		تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	X6-X10	5	
		تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	X11-X15	5	
المحور الثالث	الأداء التسويقي	الحصة السوقية	X16-X20	5	(بركاني، 2017) و(حسين، 2018) و(عبدالله،عبدالله، 2020)
		رضا العملاء	X21-X25	5	
		المبيعات	X26-X30	5	
		مجموع الفقرات			35

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: اختبارات استمارة الإستبانة:

ولهدف التحقق والتأكد من صحة مقياس الدراسة الحالية وتوخي الدقة العلمية للحصول على البيانات، تم اخضاع المقياس لعدد من الاختبارات يمكن توضيحها فيما الآتي:

1. الاختبارات قبل التوزيع:

وهي تلك الاختبارت التي أجريت على إستمارة الإستبانة في صورتها الأولية، وقبل توزيعها على العينة النهائية، والهدف من ذلك قياس كل حالة من الصدق الظاهري لها، ومدى شموليتها، وحسب الفقرات الآتية:

أ. **قياس الصدق الظاهري: بغرض التأكد من قدرة إستمارة الإستبيان على قياس متغيرات الدراسة، فقد تم اخضاع الإستمارة لاختبار الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من السادة المُحكَّمين والخبراء (الملحق 2) للتأكد من صحة الفقرات الواردة فيها، وملائمة الإستمارة لفرضيات الدراسة، وأهدافها، واستطاعت آراء المحكمين بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يشمل وضوح ودقة فقراتها، وشموليتها من الناحية العلمية، وعلى ذلك تمت إضافة وتعديل وحذف بعض الفقرات حسب آراء الأكثرية في صحة فقرات الإستمارة وشموليتها بما يتلائم وفرضيات الدراسة.**

ب. **الشمولية: يمثل اختبار الشمولية بهدف عرض محتوى الإستبانة على الخبراء والمُحكِّمين وطرح عديد من الأسئلة والإستفسارات بشأن شمولية الإستبانة لمتغيرات الدراسة وأبعادها، إذ تم حذف وتعديل مجموعة من العبارات، وإضافة أخرى، وذلك في ضوء آراء الخبراء ومقترحاتهم، وقد أخذت الإستبانة صورتها النهائية على وفق ما هو مثبت في الملحق (4).**

ج. **الثبات: لقياس ثبات أداة الدراسة" قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ويمكن تفسير هذا المقياس بأنه يقيس درجة الارتباط بين الإجابات، علماً أن قيمة ألفا المقبولة إحصائيا هي على الأقل (60 %) (Nunnally, 1970), (Sekaran, 2003)، إذ أظهرت النتائج، كما هو مبين في الجدول (1.7) أن جميع الأبعاد التابعة للمتغيرين، وكذلك قيمة معامل ألفا كانت مقبولة إحصائياً، حيث تراوحت قيمة ألفا بين (65%) كأقل قيمة لبُعد (تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية)، وأعلى قيمة (85%) للمتغير (الأداء التسويقي).**

الجدول (1.7) يوضح نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ) Alpha Cronbach

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل كرونباخ–الفا	النتيجة
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	5	71%	ثابتة
	صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	5	65%	ثابتة
	تقييم الخطة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	5	78%	ثابتة
	المؤشر الكلي	15	**85%**	ثابتة
الأداء التسويقي	الحصة السوقية	5	73%	ثابتة
	رضا العملاء	5	67%	ثابتة
	المبيعات	5	76%	ثابتة
	المؤشر الكلي	15	**86%**	ثابتة
المؤشر الكلي لفقرات الإستبيان كافة		30	**91%**	ثابتة

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ونلاحظ في الجدول (1.7) نتائج معامل الثبات باستخدام طريقة (ألفا كرونباخ)، إذ إن قيمة المعاملات لجميع فقرات إستمارة الإستبيان تراوحت ضمن (0.85 و0.91)، وهي قيمة عالية جداً مقارنةً بـ(0.05) ويدل هذا على ثبات كآفة محاور إستمارة الإستبيان، وأن معاملات (ألفا كرونباخ) لإستمارة الإستبيان بشكل عام (35) تساوي (0.91) وهي قيمة عالية جداً، وهذه دلالةٌ على ثبات الإستمارة بشكل عام.

1. إن معامل الثبات على مستوى الكلي باستخدام طريقة (ألفا كرونباخ) لعبارت الإستبانة جميعاً بلغ (0.91) وعند مستوى معنوي (0.05) وهي قيمة عالية جداً قياساً بالقيمة المعيارية لمعامل الثبات وهي (60%) للدراسات الإنسانية.
2. أما على مستوى متغيرى الدراسة، فقد سجل متغير (الأداء التسويقي) أعلى قيمة لمعامل الثبات الذي بلغ (0.86)، ثم عبارات متغير (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، وبمعامل الثبات (0.85) وعند مستوى المعنوية (0.05).
3. إن أعلى قيمة لمعامل الثبات عند مستوى أبعاد متغيرات الدراسة للبُعد (تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية) الذي بلغ (0.78)، على حين كان أقل قيمة للمعامل قد سجل لدى عبارات بعد (تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية)، وضمن متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي بلغ (0.65). ونستنتج من ذلك أن الإستبانة قد اجتازت اختبار الثبات بقيم ذات مستويات مقبولة وجيدة.

2. **الاختبارات بعد التوزيع:**

تمثلت الاختبارات بعد التوزيع مجموعة من الاختبارات التي تمت بعد توزيع الإستمارة على العينة المدروسة في صورتها النهائية، وهي بمثابة شروط يجب استيفاؤها لكي تكون مؤهلة، ويمكن استخدامها في الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة، ويمكن إجمالها بالآتي:

أ. **الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة: إن صدق محتوى إستمارة الإستبانة، وفقراتها يعتمد على اختبار الصدق الداخلي، إذ تعدّ قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تلك الفقرات الرئيسة والفرعية المدروسة، والملحق رقم (8 و9) يوضح نتائج تحليل الاتساق الداخلي، وتمثلت في الآتي:**

1. **الاتساق الداخلي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يتضح من الجدول (1) والواردة ضمن الملحق رقم (8) إلى قيم الاتساق الداخلي لعبارات متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأبعاده الثلاثة، إذ تعكس هذه النتائج على وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة عند مستويات المعنوية (0.05) و(0.01) في أكثر العلاقات، ويدل هذا على صلاحية العبارات في قياس المتغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده.**
2. **الاتساق الداخلي لمتغير الأداء التسويقي: تشير نتائج الجدول (2) والواردة ضمن الملحق رقم (9) قيم الاتساق الداخلي لعبارات متغير الأداء التسويقي وأبعاده الثلاثة، إذ تتضح النتائج أن أغلب علاقات الارتباط معنوية موجبة، وعند مستوى المعنوية (0.05) و(0.01)، ويدل هذا على صلاحية العبارات وفاعليتها في قياس متغير الأداء التسويقي وأبعاده الثلاثة.**

. **الحيادية: التزم الباحث بحيادية الإستبانة، وذلك بعدم التدخل من إجابات أفراد عينة المدروسة، ومنحهم الوقت والحرية الكافيين للإجابة على فقراتها، وترجمت الإستبانة إلى اللغة الكردية لأفراد الذين ليس لديهم إلمام باللغة العربية، فضلاً عن سعي الباحث إلى تفسير هدف الدراسة، وبيان الغموض الذي يمكن أن يستجد فيما يتعلق بفقرات الإستبانة، وذلك لضمان دقة الإجابة وموضوعيتها، علماً أن الإستبانة وزعت على عينة المدروسة بتأريخ (13-2022/4/19)، وأعيدت بتأريخ (2022/5/28).**

سادساً: اختبارات بيانات الإستبانة:

تم تطبيق عدد من الاختبارات للتأكد من صلاحية البيانات التي تم جمعها من العينة المدروسة، ومعرفة مدى خضوعها لشروط التحليل الإحصائي، وللإجابة على التساؤلات بهذا الخصوص الذي يدور حول تطبيق أي من اختبارات المعلمية (البارامترية) أو الاختبارات اللامعلمية، وعلى الوفق الآتي:

1. **شرط التوزيع الطبيعي:** يعد توافر التوزيع الطبيعي أو مايطلق عليه شرط الاعتدالية في البيانات الدراسة من الشروط ذات الأهمية التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية، ولتنفيذ هذا الاختبار توجد طرائق متعددة، وقد قمنا باختبار التوزيع الطبيعي (Z) الذي تعتمد عليها أكثر الاختبارات المعلمية، وتصلح للبيانات الوصفية أفضل من طرق أخرى، واعتماداً على نتائج اختبار (z) المحسوبة بطريقة (Kolmogorov -Smirnov) كان أقل قيمة من قيم (Z) الجدولية في جميع الأبعاد، وباستخدام الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية المماثلة لكل بعد، ويشير هذا إلى أن بيانات الدراسة الحالية يأخذ شكل التوزيع الطبيعي المطلوب، وهذا يمكّننا من التطبيق الاختبارات المعلمية من تحليل بيانات الدراسة، والجدول (1.8) يوضح ذلك.

الجدول (1.8) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Kolmogorov -Smirnov) لمحاور الاستبانة

المتغيرات	الابعاد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (P.value)	القرار
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.08	0.08	يتوزع طبيعياً
	تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.05	0.20	يتوزع طبيعياً
	تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.05	0.14	يتوزع طبيعياً
	المؤشر الكلي	0.05	0.16	يتوزع طبيعياً
الأداء التسويقي	الحصة السوقية	0.05	0.19	يتوزع طبيعياً
	رضا العملاء	0.06	0.19	يتوزع طبيعياً
	المبيعات	0.06	0.09	يتوزع طبيعياً
	المؤشر الكلي	0.07	0.16	يتوزع طبيعياً

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

2. **شرط الإستقلالية:** ويطلق عليه أيضا شرط الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، وذلك للتعرف على مدى وجود ظاهرة الارتباط الخطي (Multi collinearity) التي تسبب ظهور نتائج وهمية غير حقيقية ومزيفة لمعامل الإنحدار، وقد جري تطبيق اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance inflation factors) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد المتغيرات المستقلة من الدراسة، والمتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ يشترط لعدم وجود هذه الظاهرة ألاّ تتجاوز قيم معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة المعيارية (5) يعدّ أن البيانات هذه الدراسة من نوع الوصفي، وأن تكون قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ومن نتائج تحليل هذه الاختبارات، والموضحة في الجدول (1.9) تبين أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5) في جميع أبعاد المتغير المستقل، إذ وقعت جميع القيم بين (1.443- 1.674)، وأن قيم اختبار التباين المسموح وقعت بين (0.597 – 0.693)، وهي جميعاً أكبر من قيمة مستوى المعنوية الإفتراضي للدراسة، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين أبعاد متغير المستقل، مما يسمح لنا بتطبيق الاختبارات المعلمية.

الجدول (1.9) يبيّن اختبار الاستقلالية واستخدام معيار (VIF) لمشكلة التعدد الخطي

ت	أبعاد المتغير المستقل	Tolerance	VIF
1	صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.693	1.443
2	تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.599	1.668
3	تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.597	1.674

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

.

3. **تجانس التباين:** لتحقق من شرط تجانس التباين لجميع متغيرات الدراسة، فقد تم اخضاع بيانات الدراسة الحالية لاختبار (ليفين Levene)، وفي حال كانت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أكبر من (0.05) فإن شرط تجانس التباين يعد متحققاً، أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أقل من (0.05)، فإن ذلك يدّل على عدم تجانس التباين، لذلك فإن نتائج اختبار ليفين المذكورة في الجدول (1.10) تشير إلى أن بيانات الدراسة قد استوفت شرط تجانس التباين، بدلالة قيم (Sig) المحسوبة، لمعامل اختبار (Levine) وللأبعاد كافة كانت أكبر من مستوى المعنوية الإفتراضي

للدراسة، والبالغة (0.05)، مما يمكننا القول بأن شرط التجانس التباين لبيانات الدراسة الحالية يعد متحققاً، ووفق نتائج التحليل المذكورة.

الجدول (1.10) يبين اختبار ليفين (Levene) لتجانس التباين

محاور الدراسة	الأبعاد	قيمة الاختبار (Levene)	القيمة الإحتمالية (.Sig)	القرار
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.934	0.336	متجانس
	تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.001	0.971	متجانس
	تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.105	0.746	متجانس
الأداء التسويقي	الحصة السوقية	0.148	0.702	متجانس
	رضا العملاء	0.010	0.920	متجانس
	المبيعات	1.415	0.237	متجانس

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

سابعاً: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وأدواتها

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وأدواتها من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك لغرض التوصل إلى مؤشرات تخدم أهداف الدراسة الحالية، وكذلك اختبار فرضياتها، وتشمل الوسائل والأدوات ما يأتي:

1. الأدوات المستخدمة لاختبار أداة الدراسة: تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبار وفحص أداة القياس في الدراسة الحالية.
2. الأدوات المستخدمة في وصف متغيرات الدراسة وعرض النتائج الأولية وتشمل: التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الاتفاق.

3. **معامل الارتباط البسيط** (Simple Correlation Coefficient)**: إذ يتم الاستخدام لقياس قوة العلاقة وطبيعتها بين متغيرات الدراسة وأبعادها (قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة وكذلك تحديد معنوية هذه المعاملات).**

4. **الإنحدار الخطي البسيط** (Simple Linear Regression)**: إذ يستخدم لقياس تأثير المتغير المستقل (متغير تفسيري) على المتغير التابع (متغير استجابي)، أي قياس تأثير متغير تفسيري واحد سواء كان متغير أو بعد على المتغير المعتمد أو متغير الاستجابة.**

5. **الإنحدار الخطي المتعدد** (Multiple Linear Regression)**: إذ تم استخدام طريقة الإنحدار التدريجية** (Stepwise) **لتحديد أفضل أنموذج والذي يفسر المتغير التابع أي بمعنى آخر قياس تأثير أبعاد المتغير المستقل مع بعضها على المتغير التابع.**

6. **اختبار** (t-test) **: لاختبار معنوية أو عدم معنوية معاملات الإنحدار في النماذج المقدرة، فضلا عن استخدام اختبار** (F) **لاختبار معنوية نماذج الإنحدار المقدرة، وكذلك تم استخدام اختبارين لغرض اختبار الفروقات المعنوية تجاه المتغيرات الدراسة التي يمكن أن تعود إلى خصائصهم الشخصية والمتمثلة بـ (الجنس، المؤهل العلمي، العمر) والتي تناولتها الدراسة الحالية.**

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي (الإطار المفاهيمي)

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الثاني : الأداء التسويقي

المبحث الأول

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: مفهوم وتعريف التخطيط

1. مفهوم التخطيط:

لقد تطور التخطيط كأسلوب علمي وعملي لإدارة موارد الشركة، وتحقيق أهدافها إلى أن وصل هذا التطور إلى مجموعة من المفاهيم الحديثة للتخطيط الاستراتيجي، وتجسد التخطيط كمدخل رشيد للتصرف بالموارد المتاحة في الشركة على وفق أسلوب علمي ومنهجي منظم، ومن ثَمّ بدأ يصبح أكثر شموليةً وتعقيداً، وتعقدت أساليبه وطرقه، ولكنه في كل الظروف بقيت أداة جيدة ومهمة بيد الإدارة لمواجه وحل كثير من المشكلات والعقبات التي تواجه الشركات الأعمال (الغالبي وإدريس، 85: 2007) ولغرض بيان وتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي سوف نبدأ بعرض مجموعة من التعاريف حول التخطيط، ومن ثم الوصول بالتخطيط الاستراتيجي:

2. تعريف التخطيط:

التخطيط يُعدُّ أول وظيفة في العملية الإدارية، وهو يسبق كل الوظائف الأخرى، وهو عبارة عن التفكير المنظم الذي لم يسبقه تنفيذ العمل، ويعتمد على اتخاذ القرار يتعلق بالمستقبل، ويتضمن بشكل عام تحديد الأهداف ووضع النظم، والسياسات، والإجراءات، والبرامج اللازمة لتحقيقها" سواءً على مستوى الشركة كلها أو على مستوى الوحدات الإدارية فيها. ولقد عرف التخطيط كثير من الكُتّاب والدارسين كل من وجهة نظره، ومن زاوية معينة متوافقة مع طبيعة دراستها، فقد عرف (عزب، 2008: 200) بأنه اختيار الطرائق والوسائل للوصول إلى أهداف معينة من بين الطرائق البديلة المتاحة، والتنبؤ بأحداث المستقبل، والإستعداد لها، وأورد (يوسف، 2010: 9) بأنه عملية اتخاذ القرارات التي تكفل تفعيل خارطة ورسم الطريق للوصول إلى هدف محدد أو نحو مستقبل جيد، ويرى (فايول) بأن التخطيط هوالتوقع والتنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد له. والتخطيط تعدّ من أهم الوظائف الإدارية التي تتضمن اختيار

بين مجموعة من البدائل" لأهداف المشروع وخططه وسياساته والبرامج اللازمة لبلوغ الأهداف، وهو بالتأكيد عبارة عن عملية اتخاذ القرار التي يتضمن على المفاضلة والاختيار بين مجموعة من البدائل (المبيضين والأكليي، 2012 : 22).

وتأسيساً على ما سبق سنورد تعريفاً إجرائياً للتخطيط على أنه: وظيفة أولى مهمة من الوظائف الإدارة تستند عليها جميع الوظائف الأخرى، وتمثّل عملية التنبؤ بالمستقبل من خلال مجموعة من المؤشرات، كالمعارف، والمعلومات لغرض رسم الأهداف المستقبلية، وتحديد أفضل البدائل لتحقيقها في ضوء البيئة المحيطة والإمكانيات المتاحة.

ثانياً: مفهوم وتعريف الاستراتيجية:

1. مفهوم الاستراتيجية:

ترجع الجذور اللغوية للكلمة الاستراتيجية إلى الأصل الاغريقي وهو يعني قيادة فن الحرب عند الجنارل أو علم الجنرال لذلك فإن نقل هذه الكلمة إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه فن الإدارة أو القيادة ومن هنا أصبحت كلمة الاستراتيجية موضع اهتمام لدى الكثير من الخبراء والباحثين في هذا المجال (أي مجال الادارة) عموماً بل أنها أصبحت تحتل اليوم الموقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهجي في إطار الشركات (زعيبي، 2014: 29).

2. تعريف الاستراتيجية:

عرفت الاستراتيجية بأنها نظرة مشتركة توحد الشركة وتزودها بالإستقرار والثبات في اتخاذ القرارات وتبقى الشركة تتحرك بالاتجاه الصحيح (النعيمي، 2009: 91)، وعرف (آل سعود، 2012: 184) الاستراتيجية بأنها عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الشركة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المحيطة أو عبارة عن مجموعة من الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة لتحقيق الأهداف والمسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص الموجودة حولها، ومواجهة المخاطر والتهديدات تتعرض لها لتحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (المبارك، 2017: 558).

ثالثاً: مفهوم وتعريف التخطيط الاستراتيجي:

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

لقد انتشر استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية المعاصرة، وأصبح واجباً على الشركات أن تتبناه وتطبقه في أعمالها الإدارية إذا ما أرادت تحقيق أهدافها التي تصبواليها، وتؤمن استمراريتها، وتكيفها، وبقائها، إذ يركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة ذات الأمد الطويل مابين الشركة والبيئة التي تعيش فيها، وتعمل داخلها، وبذلك تأمن تحديد الخصائص الكلية للمهام والأهداف التي تسعى الشركة تحقيقها، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية أي: (نقاط القوة والضعف)، والخارجية، أي: (الفرص والتهديدات) للشركة (صيام، 2010: 15).

2. تعريف التخطيط الاستراتيجي:

وقد اختلف أغلب الكتّاب والمتخصصين حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتعريفه، ولغرض تحديد مفهوم واضح للتخطيط الاستراتيجي نعرض الجدول (2.1) الذي يبيّن مجموعة من التعاريف من قبل الباحثين والمختصين في المجال الاستراتيجي.

الجدول (2.1) يوضح التعاريف الواردة للتخطيط الاستراتيجي من قبل عدد من الكتّاب والباحثين.

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
.1	(Wheelen & David, 2000: 10)	أنه تنمية الخطط وصياغتها ذات الأمد البعيد للتعامل بفاعلية مع الفرص، والتهديدات الموجودة داخل البيئة الخارجية المحيطة بالشركة".
.2	(المغربي وغريبة، 2006 : 111)	"التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ورسم سناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص والتهديدات المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل".
.3	(الغالبي وإدريس، 2007: 104)	التخطيط عبارة عن عملية متواصلة ونظامية يقوم بها قادة في الإدارة العليا باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الشركة وتطورها.
.4	(Atos, 2008: 14)	عرفه بأنه جهد موجه لصنع القرارات الأساسية ولإيجاد نشاطات جوهرية تشير إلى ممتلكات الشركة وما الذي تقوم به وما سبب القيام بذلك وفي الوقت نفسه تركز بشكل مستمر على المستقبل في تحقيق الريادة.

5.	(العتيبي، 2012: 14).	عبارة عن تحديد عدد من الأنشطة والأعمال التي يتوقعها الشركة أن تؤديها مع الأخذ بعين الإعتبار عدد من الفرص، والتهديدات التي تواجه الشركة في الوقت نفسه، ويملك التخطيط الاستراتيجي موقعاً بارزاً في العملية الإدارية، فهو يبين ويوضح معالم الطريق، ويحدد مسلك عملية الإدارية، فإن الاستراتيجية أي منظم تصقل سياسات الشركة وتوظف كل الأبعاد لخلق استراتيجية ناجحة ومميزة من أجل تحقيق أهداف الشركة.
6.	(عسيري وجفري، 2019: 6).	التخطيط الاستراتيجي هو عملية صياغة وإعداد خطة استراتيجية للمستقبل مع المراعاة التوازن بين الأهداف ذات الأمد القصير والطويل، وتتميز بالشمولية والمرونة في التخطيط لتكون قادرة على التأقلم والتكيف مع كافة المتغيرات الداخلية والخارجية في الشركة وفق الإمكانات البشرية والمادية.

المصدر: من إعداد الباحث.

وكما أن الوسائل المستخدمة في مواجهة هذا المستقبل (تحديد الأهداف، وطرق تحقيقها) وكذلك تختلف من شركة إلى أخرى (الغالبي وإدريس، 2007: 105).

إلا أن هناك اتفاقا على عدد من النقاط كما يأتي:

1. **عمليات إدارية منهجية أي فكرية علمية لإدراك آفاق المستقبل.**
2. **مجموعة من الخيارات الفعالة عن مقارنة إمكانيات الشركة، وقدرات البيئة وعواملها يفترض أن تكون ملائمة لتحقيق الأهداف.**
3. **عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذها.**

وتأسيساً على ما تقدم فإن التخطيط الاستراتيجي يعد أسلوباً علمياً مبني على تحليل دقيق لبيئة الشركة الداخلية والخارجية" لتحديد الجوانب الإيجابية (نقاط القوة، الفرص) والجوانب السلبية (نقاط الضعف، التهديدات)، والعمل على تطوير الأهداف، والاستراتيجيات المطلوبة لاستمرارية الشركة وبقائها.

3. عناصر التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي يتكون من مجموعة عناصر، من أهمها:

1. الرؤية: هي طموحات الشركة ومصيرها وحلمها المستقبلي الذي يمكن أن يمتد من ثلاثين إلى خمسين سنة أو حتى مائة عام التي لايمكن تحقيقها في ظل الموارد المتاحة الحالية، على الرغم أنه من الممكن تحقيقها في المستقبل البعيد، وضمن مدة

زمنية أوسع، وبذلك فالرؤية لاتمثل مرشداً لاستراتيجيات الشركة" نظراً لشمولية التوجهات التي تحويها، والإدارة العليا عادةً تسعى إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في جملة تبين السبب الرئيس لوجود الشركة، وتعدّ ضرورية من أجل صنع حقائق مرغوب فيها مستقبلاً، وتجيب الرؤية عادةً على السؤال الآتي: "ماذا نرغب في أن نكون" ومن خصائصها الناجحة هي: الوضوح، والتماسك، وقوة الإتصال، والمرونة، والترابط (الضمور، 2008 : 39).

2. **الرسالة:** يقول جيمبرت نحن لا نمكن أن نبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية أو التفكير باستراتيجية الشركة أو أي شيء آخر إلا إذا كنا واضحين فيما تريد الشركة فعلاً، والوضوح يجب أن يكون في رسالة الشركة، إذ إنها سبب لوجود أي شركة، والرسالة الموجَّه لأنشطة الشركات، وما تسعى إلى تحقيقه في أمد المتوسط أو البعيد، والرسالة تعرف بأنها: الغايات والأهداف الأساسية للشركة التي تميزها عن الشركات الأخرى، لهذ يجب أن تفهم رسالة كل المدراء في جميع المستويات الإدارية، وأن تكون الرسالة شاملة للشركة ككل أو لكل أقسام على حدة، والرسالة القوية تؤثر على العاملين في الشركة، ومن خلالها يعرفون الغرض الأساسي لوجود الشركة، وبالتالي سيزداد الإلتزامهم (عواد ومحمود، 2018 : 147-148).

3. **الأهداف:** هي مستويات الأداء والمخرجات والنتائج التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أدوات القياس التي يقاس بها أداء الشركة ومدى تقدمها تجاه المعايير والنتائج المنشودة (محمد، 2017: 2).

4. **الفجوة الاستراتيجية:** عبارة عن المسافة التي تفصل بين الواقع الحالى، والمستقبل المرجو والمأمول المراد إنجازه خلال مدة زمنية محددة للاستراتيجية، وهي المنجزات التي تهدف جميع الأقيام في الشركة تحقيقها كمؤشر لنجاحها.

5. **المقارنة المرجعية:** عملية مقارنة ومقابلة تجريها لأقسام ووحدات داخل الشركة" لتقييم ذاتها ومعرفة نفسها من خلال الآخرين، والانفتاح على بعضها لمعرفة ما هو جديد لديه من الأفكار النافعة وتقنيات مفيدة، وإن المقارنة المرجعية تعد عملية متابعة ومراجعة دائمة لكي لا تتراجع الشركة بل تتقدم وتفوق المنافسين، وكذلك استجابة للتعاون والتواصل والتنافس في ظل المقاييس والمواصفات المعاصرة (الحسن، وجلال، 2018 : 65).

وقد حدد (Sadler, 2003:15) عناصر أخرى للتخطيط الاستراتيجي كما يأتي:

أ. تحديد أعمال الشركة ونشاطاتها.

ب. تحديد نوع الشركة.

ج. تحديد أهداف بعيدة المدى.

د. تحديد مواضع القوة، والضعف داخل الشركة.

ه. تحديد الفرص، والتهديدات.

و. تحديد عوامل النجاح الأساسية.

ز. تحديد القرارات الاستراتيجية.

ح. تحديد القدرات، والكفايات من الموارد البشرية والموارد الأخرى.

ط. تحديد المميزات التنافسية المستدامة.

ثالثاً: مفهوم وتعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واحدا من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وعناصرها، إذ يهتم التخطيط الاستراتيجي بالموارد البشرية بضمان توافر العدد الصحيح من الموارد البشرية، وبالمهارات المطلوبة، وفي الوقت والمكان المناسبين داخل الشركة.

2. تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

ولغرض بيان تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سوف نعرض في الجدول (2.2) عدداً من العريفات التي تناولت هذا الموضوع لنستنبط أخيراً تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

الجدول (2.2) يوضح تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حسب آراء عدد من الكتّاب والباحثين

ت	اسم الباحث	التعريف
.1	(الهيتي، 1999 : 62)	هو العملية التي تستخدمها الشركة لتحديد ما تحتاجها الآن من الموارد البشرية كماً ونوعاً في المستقبل حسب نوع النشاط والأعمال التي تمارسها والتغيرات البيئة المحيطة ذات التأثير عليها وبما يحقق الوصول على الموارد البشرية فاعلة وذات كفاءة عالية.
.2	(بربر، 2000 : 69)	تقدير لما تحتاجها الشركة من الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات والتخصصات المحددة خلال مدة زمنية مقبلة واختيار الطريق الأفضل لتوفير كل هذه الاحتياجات.
.3	(عقيلي، 2005: 229)	إنه أحد الوظائف والأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في جميع أنواع الشركات، إذ تقدر وتحسب من خلاله احتياجات الشركة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجية الشركة.
.4	(ماهر، 2007 : 162)	عرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مقارنة ومقابلة بين العرض من الموارد البشرية، وبين الطلب عليها فإما العرض يمثل المتوفر من الموارد البشرية حالياً وسلوكه واتجاهاته في المستقبل التي تتضمنها مدّة التخطيط، إما يمثل الطلب احتياجات الشركة من الموارد البشرية خلال مدّة التخطيط ويعتمد هذا على ظروف الشركة من حيث إستقرار وتغير كميات الإنتاج والتغير في التقنيات الإنتاج أو التغير في عبء العمل أو في الهيكل التنظيمي للشركة.
.5	(يوسف، 2010 : 50)	إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عبارة عن جمع المعلومات لأغراض اتخاذ القرار من شأنها موازنة بين العرض من الموارد البشرية وبين الطلب عليها في مدّة المقبلة بالاعتماد على تقدير ما تحتاجها الشركة من الموارد البشرية كماً ونوعاً مع الأخذ بعين الإعتبار جميع عوامل البيئة الداخلية للشركة والخارجية فيها، وكل ذلك بهدف إمتلاك أو الحصول على الموارد البشرية ذات خبرة وكفاءة عالية ومهارة المطلوبة من شأنها تحسين الأداء.
.6	(الصحفي، 2012: 16)	يرى الآخرون أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن نشاط شامل ومنظم إذ يهتم بتفسير المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، ودراسة شاملة لجميع القضايا الاستراتيجية التي تواجه الإدارة الموارد البشرية في الشركة، واختيار الاستراتيجية التي تواجه الإدارة واختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها وفقاً للمتغيرات الموجودة.

المصدر: من إعداد الباحث.

ويرى الباحث التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه تلك العملية المنهجية الدائمة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في الشركة من حيث الكم والنوع، أي: كم عدد من الموارد البشرية التي تحتاجها الشركة؟ ما المواصفات التي تبحث عنها الشركة ؟ وكل ذلك في ظل البيئة المتغيرة وفق سياسات إدارة الموارد البشرية المتطورة بشكل تتناسب وتتلائم مع الفعاليات قصيرة وطويلة المدى للشركة.

3. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن أحد أهم مهام الإدارة الحديثة هي التخطيط بصفة عامة، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة خاصة، بحيث أن المورد البشري أساس التطوير والتنمية لذا فإن التكلم على التخطيط هوالتكلم على المستقبل القريب منه والبعيد (عاشور، 2005 : 55)، وكذلك إنه نشاط مهم وأساسي للشركة، وذلك نظراً للأهمية التي يكتسب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالنسبة للشركة والعاملين معاً وإن غيابه أو سوء التخطيط له تنجر عنه مشاكل ونتائج سلبية عدة بحيث يعرقل الوصول إلى الأهداف وتحدّ من كفاءة الأداء (يوسف، 2010 : 60). ونلخص أهمية التخطيط الموارد البشرية في الآتي (David & Stepphen, 2004 : 88):

أ. أن تكون الشركة قادرة على الإحتفاظ بالعاملين وجذبهم، وذلك يتم بتوفير عدد كاف من العاملين، وفي الوقت نفسه يتمتع هذا الكم بالكفاءات والمهارات اللازمة التي تمكنها من رفع أداء العاملين، حتى تتمكن الشركة من إنجاز جميع أهدافها.

ب. إبراز نقاط القوة والضعف في جودة أداء الموارد البشرية، ومن ثَمَّ تحديد البرامج التدريب المطلوبة لرفع أداء العاملين ومستواهم.

ج. إتاحة الفرص للعاملين كافة وبشكل متساوٍ للترقية، والتطوير، والنمو، وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم .

د. العقلانية والتحسين في استخدام الموارد البشرية، والتخلص من الزيادة، وسَدّ العجز منها، وتخفيض التكاليف الخاصة بالعاملين إلى أدنى مستوى ممكن.

ويجيب تخطيط الموارد البشرية على الأسئلة الأربعة الآتية:

1. ما هو عدد الموارد البشرية وجودتها المطلوبة؟
2. كيف يمكن للشركة الحصول عليها؟
3. متى يجب الحصول عليها؟
4. في أي مكان سوف تستخدم هذه الموارد؟

ه. يساعد في التوزيع والاستخدام الجيدين للموارد المتاحة داخل الشركة (يوسف، 2010 : 60).

و. يؤدي إلى توسيع قاعدة البيانات والمعلومات الإدارية المخصصة بالعاملين وهذا الأمر له أهميته في خدمة أنشطة الموارد البشرية وجميع الوحدات التنظيمية في الشركة (الطماوي، 2012).

ز. يسهِّل عملية التخطيط مهمة القيادة، وذلك لأن الوضوح في أساليب العمل، وإجراءاته، وخطواته يجعل العاملين يعرفون ما المطلوب منهم؟ وكيف يمكن تحقيقه؟ (حمد، 2015 : 95).

في حد علم الباحث أن هناك أهمية أخرى حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إعادة النظر وتفحّص الاستراتيجيات والإفتراضات وجميع البرامج وتقويمها وتحديد إن كان من اللازم التعديل أو الإيقاف ويشجع دائماً على الابتكار والتفكير الإبداعي ومما تعدّ أهمية أخرى للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي تقليل الفجوة بين موقع الحالي للشركة وبين رؤيتها المستقبلية إلى ما ترغب أن تصل إليه فيشجع المدراء ويحفزهم على التفكير للمستقبل وعلى التغيير واستخدام مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية من أجل تعزيز وتحسين مركزها التنافسي ويساهم أيضاً في الموازنة بين كل من أهداف الشركة ووظائف الموارد البشرية ونشاطاتها بحيث تحقق كفاءة الأداء التنظيمي والبشري.

رابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجموعة من الأهداف على مستوى الفرد والشركة والمجتمع، فعلى مستوى الفرد –ومن خلال التخطيط الدقيق للموارد البشرية– يمكن الوصول إلى تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعلى مستوى الشركة تحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود زيادة أو نقص في الموارد البشرية، أما على مستوى المجتمع فإن استخدام الصحيح للموارد البشرية في الشركات يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (الصديقي، 2019 : 178).

وتعمل إدارة الشركة للوصول إلى مجموعة من الأهداف المدروسة والواعية من خلال القيام بعملية التخطيط الصحيح للموارد البشرية وتتمثل الأهداف بما يلي (ربابعة، 2003 : 41):

1. الحصول على الإعداد اللازمة والجودة المناسبة، والمطلوبة من العاملين لأداء العمل في وقت محدد وفي مكان مناسب.

2. تحقيق أهداف الإدارة المتمثلة في أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، وذلك بالحرص على تقليل تكاليف العمل من خلال تأكيد وتركيز التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية بما يسمح احتياجات الشركة.

3. إعداد ميزانية الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف والتدريب والخدمات وانهاء الخدمة.

4. بلوغ التكامل والإندماج بين كل من التخطيط الاستراتيجي للشركة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها.

ويرى بعضهم أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن أن يحقق الأهداف الآتية (تيميزار، 2014: 64):

1. إن التخطيط يؤدّي إلى تفهم أهمية المورد البشري في صياغة الاستراتيجية، وتضمينها داخل هذه الاستراتيجية.

2. استقطاب، وتعيين أصحاب الخبرة، والمواهب مقدماً قبل الحاجة الفعلية سواءً كان في أسواق العمل أو من المراكز التعليمية المتخصصة.

3. تطوير عملية التخطيط، والتوزيع الأعباء، وتنمية الكفاءات وتطويرها.

تنمية وتطوير التخطيط للمسار الوظيفي للفرد كالنمو المتتالي لتحقيق الإمكانية على توسيع أبعاد مدارك العاملين للمستقبل بعيد.

خامساً: مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

المدخل عبارة عن توجه عملية التخطيط للشركة وهناك مدخلين وهما:

1. التخطيط من الأسفل إلى الأعلى: وبحسب هذا المدخل فإن الإدارة تطلب من جميع الإدارات في الشركة أن تقوم بتقدير كل من قوة الموارد البشرية المتاحة لديها، وتقدير الأعمال المطلوبة منها، والمحددة في استراتيجية الشركة إبتداءً من قاعدة الهرم التنظيمي إلى أعلى مستويات الإدارية (يوسف، 2010 : 51).

2. التخطيط من الأعلى إلى الأسفل: هذا المدخل عكس المدخل السابق تماماً، إذ تقوم الإدارة العليا حسب هذا المدخل بوضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك عن طريق تحديد الأعمال المطلوبة من جميع وحدات الإدارية في

مستويات العليا، ثم تقوم بنقلها إلى أدنى المستويات الإدارية في الشركة والتي تقوم بتدقيقها وتفصيلها ثم يتم مراجعتها وتقييمها بعد الإنتهاء من الخطة من قبل الإدارة العليا (الصيرفي، 2008 : 98)، علمًا أنه في أغلب الأحيان يفضل المدخل الأول (التخطيط من الأعلى إلى الأسفل، وذلك بسبب خبرة الموجودة لدى المستويات العليا فيما يختص بتوقعات استراتيجية للشركة، وما يحتاجها، وعليه تكون البداية من المستويات العليا إلى الأسفل أكثر دقة وصحة من البداية من المستويات الأدنى إلى الأعلى (يوسف، 2010 : 51).

سادساً: مسؤولية اعداد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يتطلب إعداد الخطة الاستراتيجية مجهودا ضخما وخبرات متراكمة، ومعرفة واسعة بظروف الشركة ومستقبلها، ومحيطها الخارجية التي تشارك جميع مستوياتها الإدارة في الشركة، وفي التالى نحدد أشكال المشاركة والمسؤولة في إعداد خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها(محمد، 2020 : 33-34):

1. إعداد الخطة الاستراتيجية مسؤولية الجماعية: أي ليست مسؤولية الفرد معين بذاته ولا مسؤولية مجموعة صغيرة في الشركة، ولكن يتولى بمسؤوليتها فريق عمل واسع عادةً يتكون من ذوي الخبرات من المدراء والإستشاريين من داخل الشركة وخارجها مع مجموعة من العاملين في الشركة.

2. مسؤولية مجلس الإدارة : إن جميع الأعباء تقع على عاتق الإدارة، وخاصة أعباء العملية الخطة الاستراتيجية، إذ تبدأ من مرحلة البناء، والتنفيذ، ومراقبة أعمال الفرق الموكل ببناء الخطة الاستراتيجية، والنظر في المشكلات الناشئة التي يرفعها الفريق، فإن هذا الفريق يشارك في صياغة الرؤية والرسالة النهائية للشركة وفي وضع الإطار العام للأهداف الاستراتيجية للشركة كما أنه تحدد مايطرح من الخيارات الاستراتيجية.

3. مسؤولية المدير العام: بما أنه المسؤول العام لإدارة الشركة نيابةً عن المجلس الإدارة، وبما أن مساعديه يشارك في ذلك لهذا يبرز دور مديري العام في وضع الخطة الاستراتيجية، لكونهم لديهم معرفة كاملة وشاملة عن أعمال الشركة، ومجرى فعالياتها، وأنشطتها، وبإمكانهم إنشاء الأهداف المستقبلية متناسقة ووضعها مع إمكانات الشركة بحيث تكون الأهداف متكافئة ومتوازنة لا مغالاة ولا تواضع فيها (هلال، 2008: 11).

4. مسؤولية المدراء الوحدات الإدارية: وتشمل وظيفة مديري الوحدات الإدارية في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية تقديم الدراسات المساهمة، والمساندة، والبيانات، والمعلومات، وتقديم التحليلات، وإعطاء المقترحات، وإجابة الإستفسارت التي ترد من قبل المجلس الإدارة ومديري العام للشركات، فضلا عن قيامهم بوضع الاستراتيجيات الوظيفية المترابطة بالنشاط الذي يؤدوه، والإشراف على تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

5. مسؤولية الفنيين والإخصائيين: إن من المشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية هم الفنيون والإخصائيون، وذلك من خلال تقديم الدعم والمساعدة للمدراء لإعداد الجوانب الخطة اللاستراتيجية المتعلقة بنشاطهم، وتوفير الأبحاث، والدراسات المساندة، والمشاركة في تفاصيل مراحل العملية التي تقتديها مهمة صياغة الخطة الاستراتيجية.

سابعاً: مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

ولكي ينجح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فى الحصول إلى أهدافها يجب أن توفر عدد من المقومات التي تكمن في الآتي (عبد الباقي، 2002 : 90):

1. شفافية وعدم غموض الأهداف الحالية والمستقبلية.

2. وضوح التنظيم الإداري.

3. توافر معلومات مطلوبة عن معدلات الأداء المستهدفة للكل، الفرد والجماعة.

4. توافر سياسات تسويقية، وإنتاجية واضحة ومحددة.

5. وجود وصف تحليلي للوظائف الموجودة كافة في الشركة.

6. وجود إجراءات عمل محددة.

هناك بعض مقومات أخرى لابد من وجودها, ولكي يوضع التخطيط الاستراتيجي سليما وصحيحا للموارد البشرية يمكن نحددها في الآتي (محمد، 2020 : 114):

1. قناعة الإدارة العليا: فإذا لم تقتنع الإدارة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فإن العملية لم تنجح.

2. توافر جميع متطلبات الخطة الاستراتيجية : سواءً من الموارد المالية أو البشرية أو تقنية والتنظيمية.

3. مؤهلات قيادات والكوادر: إذ يتمتعون بالمهارات الإدارة الأساسية.

4. وضع جدول زمني مناسب.

5. تحديد الأدوار والمهام: أي تحديد المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ومساءلتهم.

6. التوافق والتناسق: إن الهيكل التنظيمي المتوافق مع الخطة الاستراتيجة تعدّ من أحد أهم مقومات نجاح الخطة.

7. اتباع وتنفيذ أنظمة فعالة للموازنات.

8. الواقعية: أي في التقديرات والخطط، فإن لم يكن كذلك فالأهداف تصبح مجرد حلم لا يتحقق.

9. المرونة: إذ إن السهولة والمرونة في عمليات الإتصال والمتابعة تسرع تنفيذ الخطة الاستراتيجة، وبلوغ الأهداف.

10. المراقبة والمتابعة والتصحيح: من أحد أهم المقومات الأساسية لإنجاز ما نرغب في تحقيقه، وذلك بتشخيص أوجه القصور أثناء تنفيذ، وتطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وتصحيحها.

ويرى الباحث ضرورة الجمع بين بعض النقاط المذكورة سابقاً لكي تنجح عملية التخطيط الاستراتيجي، لأن بعض النقاط المهمة محل الاتفاق بين (عبد الباقي، 2002 : 90) و(محمد، 2020 : 114)، ومن وجهة نظر الباحث أنَّ أهم النقاط التي يجب توافرها في الخطة الاستراتيجية ما يأتي:

1. قناعة الإدارة الشركة أو إدارة العليا لأن عدم قناعتها بضرورة وأهمية التخطيط الاستراتيجي فإن العملية سوف تخفق.
2. تطبيق مبدأ المشاركة، بحيث تشارك جميع المستويات في العملية.

3. توافر متطلبات الخطة الاستراتيجية من حيث الميزانية الكافية والموارد المادية والبشرية.

4. يجب أن يتوفر الخطة الاستراتيجية بالمرونة والواقعية.

5. عدم الغموض في الأهداف المنشودة.

6. توافر المعلومات صحيحة ودقيقة.

7. وجود جدول زمني لإنجاز يرغب فيه.

8. التنسيق والتكامل بين الأهداف العامة للشركة، وأهداف الوحدات التشغيلية، والأقسام الأخرى.

9. المتابعة قبل تنفيذ الخطة وأثناء تطبيقها.

10. مراقبة وتصحيح جوانب القصور والانحرافات الموجودة.

ثامناً: مبررات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يجب أن تحدد إدارة الشركة وقتاً كافياً ومناسباً لتخطيط مايحتاجها من الموارد البشرية حتى تتمكن من إتمامها بفاعلية مع الشركات المنافسة في السوق، وأن تتيح الخطة المدروسة جيداً مهلة كافية لعملية التعيين، واختيار العاملين وتدريبهم، ويصبح الأمر أكثر أهمية إجراء عملية التعيين، والتوظيف المتكاملة قد يحتاج إلى وقت طويل وفي بعض الحالات قد يصعب أو يستحال على النوع المطلوب من العاملين اللازمين لشغل الوظائف، وقد يؤدي عدم وجود الموارد البشرية المناسبة إلى تأخير أو تأجيل في تنفيذ مشاريع جديدة، وبرامج توسع وفي النهاية تؤدي إلى انخفاض في الكفاءة، والفاعلية وفي الإنتاجية أيضاً(باسم، 2020: 23). وبصورة أوضح فالمبررات الآتية هي الأسباب التي تدعو إدارة الشركة إلى ضروة وضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية:

1. المبرر الأول لتخطيط الموارد البشرية يمكن في العلاقة الموجودة بين كل من تخطيط الموارد البشرية وبين الأداء،إذ إن التخطيط يعدّ في كثير من أحيان سراً نجاحاً للموارد البشرية، وهو ما أثبته عدد من الدراسات التي اهتمت بمقارنة أداء الشركات المخططة مع أداء الشركات غير المخططة والتي خلصت إلى أن الشركات التي تركز على التخطيط تتفوق على باقي الشركات أخرى التي لا تعطي لتخطيط الموارد البشرية أهمية علمية ومن هذه الدراسات ماقام به الباحثان (سايمون

لام) و(جون شوبرويك) التي استنتجت في النهاية أن وضوح أهداف تخطيط الموارد البشرية يدل على نجاح التخطيط، ويؤدي ذلك إلى نجاح استراتيجية التخطيط الموارد البشرية والأداء الإداري (بلوط، 2002 : 77).

2. زيادة في عدد الشركات بأنواعها المختلفة، وذلك يؤدي إلى زيادة درجة المنافسة لكسب الموارد البشرية المتاحة.

3. تطور في التقنيات التي تستخدمها الشركات مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالبحث عن الموارد البشرية التي تستطيع أن تتكيف وتتعامل مع هذه التقنيات والبحث يحتاج إلى التخطيط.

5. تخطيط الموارد البشرية يوفر جميع المعلومات المطلوبة للقيام بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من الاختيار، والتعيين، والتدريب، والترقية، والنقل، وانهاء الخدمة (يوسف، 2010 : 58).

6. من أحد الأسباب الأخرى للتخطيط الموارد البشرية هو إداري محض، إذ إن التخطيط يشجع المدراء على تحديد الأهداف، وبذلك يفرض على الموارد البشرية الالتزام محتوياته، وبرامجه، ومساراته، ويبين ذلك من خلال دور تحديد الأهداف في تشجيع العاملين وتحفيزهم، فنجد أن العامل الذي يدرك الأهداف المنشودة يعمل باتقان، ويجد لتحقيقها، وأما الآخر الذي لايدرك وليس عنده معرفة بالأهداف المرجوة" فإنه يشكو دائما من نقص الحوافز لتحقيق الأداء المتميز (بلوط، 2002 : 132).

تاسعاً: متطلبات تطبيق استراتيجية الموارد البشرية:

لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي يبين العلاقة بين كل من الموارد البشرية، والأهداف الاستراتيجية للشركة بهدف تحسين أدائها يجب توافر مجموعة من المتطلبات منها (Gary, 2003 : 31):

1) إن وجود عملية تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يكون دورها مد الشركة باتجاه واضح عن مدّة المقبلة من خلال رؤية ورسالة وتحديد الأهداف ووضع الأولويات.
2) وجود قائمة واضحة بالأهداف الاستراتيجية والتي هي نتائج عملية التخطيط،إذ تمد الشركة بمرشد جيد للأداء الفعال والمتميز للموارد البشرية.
3) وجود علاقة ارتباط بين الأهداف الاستراتيجية للشركة، وبين ممارسات الموارد البشرية.

4) تغيير هيكل التنظيمي للموارد البشرية ودورها، ويتم ذلك من خلال التغير في التطور التنظيمي، تصميم الوظائف وأيضاً التغير في دافعية العاملين.

5) التوحد الاستراتيجي والاهتمام بها يشير إلى نسبة مشاركة جماهير الشركة سواء العاملين داخل الشركة أو أصحاب الأسهم والعملاء وغيرهم من خارج الشركة في مجموعة الإفتراضات الأساسية، والقيم المتعلقة بتلك الشركة.

وإن خلق الالتزام لدى العاملين في الشركة تجاه خدمة العملاء يعدّ من أحد أهم المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك عبر إعداد برامج إدارة الموارد البشرية وتنفيذها التي تركز بشكل خاص على أهمية، ودور خدمة العميل فيما يتعلق بالتحفيز، والتدريب، والإتصال، وتقييم الأداء (حسين، 2011 : 108).

عاشراً: مراحل تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

لاشك أن عملية التخطيط الموارد البشرية تسبق جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المنطقي أن نتخيل أو نتصور أن الشركة تقوم بعمليات الاختيار، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب مثلاً دون وجود تصور واضح لديها عن احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً، ومن هذا المنطلق فإن الاستخدام الأحسن للموارد البشرية في الشركة يتحقق من خلال خطط واضحة المعالم لاحتياجات الشركة من الموارد البشرية، وتتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الشركة المرور بمراحل، وهذه المراحل متعددة ومتنوعة وفقاً لشمولية العملية وقدر أهميتها لدى الشركة، وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي الشامل للشركة (المبيضين، والأكلبي، 2012: 4)..

وقد اعتمد الباحث مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل، حيث أنه تم التعامل معه في بعض الدراسات، واعتمد الباحث على هذه الدراسات كما في الجدول (2.3)، وبعد عملية المسح لها تم اختيار ثلاث مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهي: ((صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية (رؤية ورسالة والأهداف) و(تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية) و(تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية))، بما أنه يتلائم مع طبيعة هذه الدراسة، وإذ حظيت كل منهم بأعلى نسبة مئوية كما موضح بالجدول أدناه.

الجدول (2.3) عناوين الدراسات التي اعتمدت مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد الشرية كمتغير مستقل

ر	الدراسات	صياغة الخطة الاستراتيجية	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	تحليل الخطة الاستراتيجية	رقابة الخطة الاستراتيجية	تقييم الخطة الاستراتيجية
.1	(صيام، 2010)	☑	☑	☑	☑	☑
.2	(حمد، 2015)	☑	☑		☑	☑
.3	(الحسن، وجلال ، 2018)	☑	☑			☑
.4	(وزوز، 2019)	☑		☑		
.5	(الديراوي، 2019)	☑	☑		☑	☑
.6	(محمد، 2020)	☑	☑	☑	☑	☑
	مجموع	6	5	3	4	5
	النسبة المئوية	100%	83%	50%	67%	83%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على محتويات الجدول

وتمر مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بعدد من المراحل، وقد اعتمد الباحث على ثلاث مراحل أساسية وهي (مختار، 2009: 20):

أولاً: مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية

وتعرف بأنها عملية لتطوير القدرة على الإحساس بالاتجاه، ويجب أن تكون نتيجتها نصاً كتابياً رسمياً يوفر إرشاداً حازماً لنيّات الشركة على المدى البعيد، وتعرف أيضاً بأنها إعداد وتطوير خطط تتضمن وضع رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها أي: وضع خطة بعيدة المدى مع الأخذ بعين الاعتبار كل من المتغيرات الموجودة في البيئة الداخلية، كنقاط القوة، والضعف، والبيئة الخارجية كالفرص والتهديدات للشركة (النجار، 2010: 7).

وتأسيساً على ما تقدم من التعريفات الواردة فقد عرفها الباحث على أنها عملية يتم فيها تحديد رسالة الاستراتيجية للشركة، ورؤيتها المستقبلية، ومِنْ ثَمَّ وضع أهداف الشركة الاستراتيجية في ضوء الرسالة والرؤية الاستراتيجة، وذلك بعد تحليل البيئة الخارجية، والداخلية للشركة لتقليل المخاطر.

وتتكون مرحلة صياغة الخطة من:

1. تحديد رؤية الشركة:

والرؤية هي نقطة البداية لأي إطار استراتيجي، وإنها تشكل الإطار وتعطي للشركة الأساسيات للإجابة على ما إذا كانت أهداف الشركة عامة أو خاصة، وكذلك أنشطتها تصب في رؤية الشركة كما نقل (النجار، 2010: 7) عن (Shapiro, 2003: 29)، وعرفها الآخرون كما أورده (عبدالمطلب، 2010: 36) على أنها الأحلام التي يجب الوصول إليها الشركة في زمن طويل نسبياً.

وبالظر إلى التعريفات السابقة تعدّ الرؤية حلم الشركة والطموحات المستقبلية لها كما يرى الباحث.

2. تحديد رسالة الشركة:

تعدّ الرسالة مجموعة من الخصائص الفريدة الموجودة في الشركة التي تميزها عن غيرها من الشركات المماثلة لها، إذ تعكس بوضوح الفلسفة الأساسية للشركة، وهي أيضاً تمثل الصورة الذهنية التي ترغب الشركة اسقاطها في أذهان عملائها، وتعبر أيضاً عن مفهوم الذات، وما تقدمه الشركة من المنتجات أو الخدمات أو الأسواق التي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل الشركة على اشباعها وذلك من خلال النشاط الذي تقوم به (صيام، 2010: 32) كما نقله من (السيد، 1993: 4) و(بن حبتور، 2004: 89).

وقد عرف الباحث رسالة الشركة بتعريف إجرائي على أنها الغرض الأساسي، والمقصد الأول الذي وجدت الشركة من أجله، وبعبارةٍ أخرى هي المهمة الجوهرية للشركة، وسبب وجودها واستمرارها، وهي تعبر عن الرؤية العامة للشركة.

3. خصائص الرسالة الناجحة:

لاشك أن خصائص التي تتمثل بها الرسالة تختلف من شركة إلى أخرى، ولكن لابد من توفر مجموعة سمات، وخصائص أساسية للرسالة الناجحة التي تعبر عن سبب وجود الشركة وتتمثل بالتالي كما ذكرها (الدوري، 2005: 42-43):

أ. يجب أن تعبر الرسالة عن فلسفة الشركة وما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، بصورة شاملة وأكثر واقعية.

ب. أن تطابق رسالة الشركة مع رؤيتها، وأهدافها المستقبلية.

ج. الانسجام: هو ضرورة وضع السياسات والاستراتيجيات، بحيث ينسجم مع الأهداف على مستوى الشركة أو على مستوى الوحدات.

د. ينبغي من رسالة الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها الشركة حالياً وما تتوقعه في المستقبل، حتى تتكيف مع تلك الظروف لكي توافق معها أو التفوق عليها.

ه. تتمثل الرسالة الناجحة بتوصيف الفعال والدقيق بكيفية تحقيق الشركة أهدافها المنشودة عبر الأنشطة والأعمال التي تؤديها، سواءً أكانت خدمية أم إنتاجية.

و. تتسم الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق التكامل بين كل من أجزاء الشركة ومكوناتها سواءً بين الأقسام والأنشطة وما تسمى بالتكامل الأفقي، أم على مستوى الشركة ومستوى وحدات الأعمال أو ماتسمى بالتكامل العمودي.

ز. القدرة على تحقيق أهداف العاملين مع الشركة كالمستهلكين، والمجهزين، وحَمَلة الأسهم، والمستخدمين، والدائنيين، والمدينيين.

ح. أن تتمثل الرسالة بالقدرة على تحقيق المسؤلية الإجتماعية (صيام، 2010: 33-34).

ط. القدرة على ترسيخ معتقدات الشركة وقيمها بما يتلائم مع قيم ومعتقدات المجتمع.

ي. القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة، من خلال تحقيق المركز الأول من حيث تقديم الخدمات للعملاء ومن حيث البيئة والأمان.

ك. تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في عدّها.

4. قيم الشركة:

هي مجموعة من المبادئ الأخلاقية والقيم وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها الشركة كإطار يحكم سلوك وتصرفات الإدارة، والعاملين بها، وتحدد الشركة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها النجاح في تقديمها للخدمات (خبراء بيمك، 2006: 86)، وهي أيضاً عبارة عن معتقدات كامنة ومبادئ أو موافق الشركة تقود عملها وتشكل قاعدة لتوجه

وضبط مسلكياتها رغم أنها غير مدونة مثل القوانين إلا أنها تنظم مسلك وعمل الشركة، ومن الأمثلة على ذلك الالتزام بالشفافية والمسائلة واحترام الآخرين (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008: 22). وتنمو هذه القيم في الشركة بصورة تدريجية، وغير رسمي وتتغير نسبياً مع مرور الزمن بفعل قادة الشركة وتأثير الأزمات والحوادث التي تشكل سلوك وثقافة الأفراد (عزت، 2016: 66).

5. تصميم الأهداف الاستراتيجية:

الأهاف العامة للشركة هي تلك الأهداف التي تعلنها الشركة للمجتمع وتعبر عن أهداف الشركة وعادة ما تكون مصاغة في شكل عبارات عامة تبين وتوضح الهدف من وجود الشركة في المجتمع (خطاب، 2011: 189)، بينما الأهداف الاستراتيجية هي الأهدف الأساسية التي تود الشركة تحقيقها في نهاية المطاف، وتضعها الإدارة العليا وتجاهد الجهات إلى تحقيقها بعد تحويلها إلى مجموعة أهداف تفصيلية، ويتم ذلك من خلال تحديد البدائل المتاحة للجهة لتحقيق غياتها، ورؤيتها، ورسالتها، وتتمثل الهدف الجيد بالانسجام مع قيم الشركة، ويتفق عليه من جانب المدراء والأفراد المعنيين، ويكون متناسباً مع عمل الفريق والإنجاز الفردي على حدٍ سواء(العريقي، 2000: 140).

وتترجم الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف على مستوى البرامج أو الوحدات أو على مستوى الإدارات الوظيفية ثم تتدرج إلى أن تصل إلى مستويات التشغيل، وعندها يجب أن يتوافر تلك الأهداف شروط الهدف الجيد التي اختصرت في كلمة (SMART) (خطاب، 2011: 189):

أ. Specific محدد

ب. Measurable قابل للقياس

ج. Achievable قابل للتحقيق

د. Realistic واقعي غير خيالي ومستحيل

ه. Time أن تكون محدد بزمن محدد

6. أهمية صياغة الأهداف:

أ. تساعد الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى الشركة، وعلى مستوى الوظائف، ووحدات الأعمال.

ب. تساعد الأهداف على تعريف الشركة للبيئة التي تعمل فيها.

ج. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات حيث تعد الأهداف مرشداً أو دليلاً للإدارة لعليا في اتخاذ القرارات الملائمة.

د. الأهداف تزود المعايير لتقييم الأداء.

ه. الأهداف تساعد الإدارة العليا في تحديد المسؤوليات، والسلطات الأفراد، والأقسام، وتحديد مراكز الأفراد والأدوار في الهيكل النظيمي.

و. تساهم الأهداف في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد والأقسام داخل الشركة.

7. التحليل الاستراتيجي لبيئة الشركة:

يتضمن التحليل الاستراتيجي للبيئة دراسة كل من البيئة الخارجية والداخلية للشركة بغية تحديد العناصر الاستراتيجية التي من الممكن أن تؤثر على الشركة إيجابياً أو سلبياً في المستقبل، إذ إن عناصر الفرص والتهديدات تمثل عناصر الأساسية للبيئة الخارجية، بينما عناصر القوة والضعف تمثل العناصر الأساسية للبيئة الداخلية (القطامين، 2002: 73). ويسمى هذا التحليل بـ (SWOT) وقد جاء مسمى هذا الأسلوب اختصاراً للكلمات الإنكليزية الآتية: Strenngths نقاط القوة، Weaknesses نقاط الضعف، Opportunities الفرص، Threats وتعني التهديدات (الكرخي، 2014: 201)، ولقد استحدثت هذا الأسلوب في سنة 1961م، وأخذت به أكثر الشركات لتحليل واقع منتجاتها أو وضعها المالي أو حتى مشاريعها الجديدة، وقد ظهر وتطور عدد كثير من بعده من الأساليب أخرى التي تخدم الفكرة نفسها في التحليل والتقييم. والجدول الآتي يوضح أسلوب تحليل (SWOT):

الجدول (2.4) يوضح مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT)

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	(1) استعمال نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة. (استراتيجيات هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة. (استراتيجية عيلاجية)
التهديدات	(3) استعمال نقاط القوة وتجنب أو تقليل التهديدات. (استراتيجيات دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف وتجنب أو تقليل التهديدات. (استراتيجيات انكماشية)

المصدر: الدوري، زكريا مطلك. (2005) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص32).

ويتمثل التحليل البيئي في ما يأتي:

أ. تحليل البيئة الداخلية

تمثل البيئة الداخلية في إمكانات وطاقات الشركة الإنسانية المادية والمعنوية، التي تؤثر بشكل كبير في أهداف الشركة، ويساعد اكتشاف هذه البيئة على الوقوف، وتحليل جميع هذه العناصر التي قد تمثل أوجه ضعف بالنسبة لها ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية، وذلك في سبيل تحسين وتحقيق الإنتاج التي تقدم بها الشركة إلى السوق، وتحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، أو نقاط قوة ينبغي استغلالها، ويحسن استخدامها في منافسة الشركات المماثلة (عزت، (2016: 60) كما نقله من (برنوطي، 2003)، وتتكون البيئة الداخلية من مجموعة من العناصر التي تقع بشكل مباشر تحت سيطرة إدارة الشركة وتتضمن نقاط الضعف والقوة في بناء التنظيمي للشركة، والثقافة التنظيمة السائدة فيها ومواردها المتاحة (سمير،2005: 39):

ب. ثقافة الشركة:

وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء الشركة وتنتقل من جيل تنظيمي إلى جيل تنظيمي آخر وتشكل معايير وأسس وأنماط للسلوك التنظيمي المرفوض والمقبول، وتستوحي هذه الثقافة من التصرفات

الإجتماعية،والعادات، والتقاليد، فثقافة الشركة تؤثر في عملية تحديد التوجهات الأساسية التي وضعها لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وتوفر درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة (الحسن، وجلال ،2018: 73).

ج. الهيكل التنظيمي للشركة:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة كافة كالمركزية واللامركزية، وعلاقات السلطة والمسؤولة، ونطاق الإشراف، والتفويض، واللجان، ويبين أيضاً التعليمات والرقابة والسلطة والعلاقات الرسمية، وعملية اتخاذ القرار في الشركة (القيسي والطائي، 2014: 510).

د. موارد الشركة:

تضم موارد الشركة الموارد (البشرية، والمالية، والمعلوماتية، والتسويقية، ونظم المعلومات، والبحوث، والتطوير، والتسويقية)، وتحليل البيئة الداخلية للموارد البشرية التي هي تفاعل بين الموارد البشرية المعنوية والمادية التي تتفاعل فيما بينها من أجل الوصل إلى الأهداف المرجوة التي أسست الشركة من أجلها التي قد تضعف أو تقوى من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية للشركة (الحسن، وجلال ، 2018: 73). وتتمثل هذه العوامل في العلاقات التنظيمية، والإنسانية القائمة عليها شركة الأفراد كونهم مورد في الشركة. والتقنيات والمعلومات المتاحة، في مختلف الوظائف الموجودة في الشركة واللآلات، والمعدات، والتجهيزات، والأموال، والأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج الشركة (الأسطة، 2016: 106).

6. تحديد الخيارات (البدائل) الاستراتيجية:

وتعرف البدائل الاستراتيجية بأنها عبارة عن عملية التقييم الواجب القيام بها للاستراتيجيات البديلة، والمقصود في ذلك تحديد واختيار أفضل البدائل الذي يحقق أهداف الشركة في ظل رسالتها المرسومة مسبقاً (أدريس والمرسي، 2006: 442)، وتعنى هذه المرحلة بربط كل من الغرض الذي من أجله قامت الشركة وغايتها، ورسالتها مع قدراتها، وتلبية الاحتياجات داخل القطاع الذي تعمل فيها الشركة من خلال التركيز على قضايا استراتيجية ذات أهمية كبيرة

لعمل الشركة، وتحقيق غايتها، ورسالتها (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008: 30). إذ يتم اختيار أفضلها من خلال استخدام أساليب التنبؤ العلمي القائم على الأساليب الكمية (الوليد، 2010: 113).

وتأسيساً على ماسبق من التعاريف للبدائل الاستراتيجية يرى الباحث أنه قرار اختبار الاستراتيجية التي تحقق التوافق لأهداف الشركة من بين مجموعة من البدائل سواءاً على مستوى العام أو مستوى الأعمال أو الوظيفة.

أ. مراحل عملية اختيار البدائل (الاختيار) الاستراتيجي:

بعد تحديد رؤية الشركة ورسالتها، ووضع الأهداف التي تعمل الشركة على تحقيقها إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئية الداخلية والخارجية، بما يبين للشركة الفرص والتهديدات الموجودة حولها، ويوضح لها نقاط القوة والضعف التي تتمثل بها، يصبح من الضروري طرح بدائل (الخيارات) الاستراتيجيات التي يمكنها الاختيار بينها وقسم البدائل الاستراتيجية إلى بدائل استراتيجية على مستوى الشركة، وعلى مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، وعلى مستوى استراتيجيات الوظائف (سامي، 2007: 43). وتتضمن عملية البدائل الاستراتيجي المراحل الآتية كما ذكرها (وزوز، 2019: 39) حيث أوردها من (الدوري، 2010):

1. تكوين البدائل الاستراتيجية التي تساعد في سد فجوة الاستراتيجية من خلال استغلال الفرص أو تقليل التهديدات البيئية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف مع تحديد ملامح الميزة التنافسية.
2. تقويم البدائل الاستراتيجية وذلك من خلال قيام الشركة بتقويم كل البدائل الاستراتيجية على حدى لتحديد مدى ملائمته مع موقف الشركة الاستراتيجي، وهناك بعض المعايير التي خضعت عملية التقويم البدائل الاستراتيجية لها وهي:

أ. التوافق: يجب أن يتوافق البديل الاستراتيجي مع العناصر الموجودة في البيئة الخارجية والداخلية.

ب. المنفعة: ينبغي البديل الاستراتيجي أن يحقق منفعة للشركة ومستفيديها.

ج. القبول: لابد من أن يحظى البديل الاستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع الشركة.

د. التطابق: أن يكون مطابقاً مع رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية. وتناسباً مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

ه. الميزة التنافسية: تسعى الشركات جاهدة أن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للشركة إزاء الشركات الأخرى.

3. الاختيار البديل الاستراتيجي تقوم الشركة باختيار البديل الأفضل، وقد تختار الشركة بديلاً استراتيجياً واحداً أو أكثر من البدائل حيث تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

ب. العوامل المؤثرة في نجاح الاختيار الاستراتيجي:

هناك عدد من العوامل المحددة والمؤثرة في عملية الاختيار الاستراتيجي، إذ يجب على الشركة مراعاتها عند اختيارها للبدائل الاستراتيجية، وذلك لغرض نجاح عملية الاختيار الاستراتيجي، ويمكن تناول تلك العوامل على النحوالآتي (الدوري، 2005: 198-203):

1. تمسك الشركة بالاستراتيجيات الحالية أو السابقة: وتعد هذه نقطة البداية لعملية الاختيار الاستراتيجي في الشركة، بحيث يعتمد أكثر الشركات عند قيامها بدراسة وتقويم البدائل الاستراتيجية التي يتم اختيارها على ضوء الاستراتيجيات التي يجري تطبيقها حالياً أو الاستراتيجيات السابقة، إذ إن استخدام تلك الاستراتيجيات من شأنه قد يقلل من فرص قيام الشركة بالتغيير للتكيف مع البيئة المحيطة بها وتخفض التكاليف التي يترتب على ذلك.
2. اتجاهات ذات القوة والنفوذ في الشركة: كما تلعب الإدارة العليا دوراً رئيساً في تحديد صياغة الرؤية الشركة وتحديد رسالتها وأهدافها، وقيامها بتحليل وتقويم موقف الشركة الاستراتيجي، فإنها تلعب دوراً أساسياً أيضاً في عملية الاختيار الاستراتيجي من خلال قدرة على اقناع أفراد العاملين والمدرين في الإدارات الوسطى بأهمية تطبيق قرار الاختيار الاستراتيجي، إذ تتحمل تلك الإدارات بهذه المسؤولية وضرورة العمل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويميل المدراء في المستويات الوسطى والدنيا إلى تقديم البديل الاستراتيجي الذي ينسجم مع اتجاهات ورغبات الشركة ويستبعدون التي يتوقعون رفضها أو لايتفق مع ذوي القوة والنفوذ .
3. درجة المخاطرة: وهي أحد العوامل المحددة والمؤثرة في الاختيار الاستراتيجي في الشركة، إذ تتسم وحدات الأعمال أو الشركات التي تميل للمخاطرة المنخفضة إلى اختيار استراتيجيات ثابتة (مستقرة) أو إحدى استراتيجيات النمو المحدود ذات التغييرات جزئية ودرجة المخاطرة أقل، أما وحدات الأعمال أو الشركات التي تميل إلى العمل الكثيرة

من المخاطر من أجل تحقيق المنافع المادية أعلى عادة تختار استراتيجيات النمو والتوسع التي تتسم بالاستثمار والإنفاق في بيئة متغيرة ومن ثم العمل لاستغلال الفرص البيئية لتحقيق أعلى درجة ممكنة من الربحية (سامي،2007: 57).

4. عامل الوقت: يعدّ عامل الوقت من العوامل المهمة التي تؤثر في العملية الاستراتيجية وجودة القرار المتخذ، لأن الوقت هو مورد نادر جداً في الشركة، وإذا لم يتم استغلاله وإدارته بشكل عقلاني فلن يتمكن المدراء الاستراتيجيون من الاتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.
5. موارد الشركة: تعدّ موارد الشركة من العوامل المحددة والمؤثرة في الاختيار الاستراتيجي، فكلما توفرت في الشركة موارد متاحة كثيرة فإن الشركة تكون قادرة على الإقدام باتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل، ومن هذه الموارد (الموارد البشرية، والمالية، والمعلوماتية)، وفي حال غياب أو عدم وجود أي واحد من هذه الموارد سوف يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.

ج. الخصائص الاستراتيجية التي تتبّانها الشركة:

تنبغي أن تتوفر في الاستراتيجية التي تنوي الشركة تتبنها السمات الآتية (توفيق، 2007: 34):

1. أن تكون صياغتها واضحة، وقابلة للتطبيق العملي.
2. أن تتضمن مزايا تنافسية جيدة، وتنطوي على درجة مخاطرة قليلة.
3. أن تكون منسجمة ومتسقة مع الاستراتيجيات الأخرى في الشركة.
4. أن تتضمن درجة كافية من المرونة، وأن تتفق مع أهداف الشركة.
5. أن تكتسب دعم وتأييد أعضاء الشركة.
6. أن تعكس العوامل البيئية، والإمكانيات، والقدرات الذاتية الخاصة بالشركة.

ت. الموارد البشرية ودورها في صياغة الخطة الاستراتيجية للشركة:

تلعب الموارد البشرية دوراً كبيراً وفعالاً في صياغة الاستراتيجية للشركة، فهي التي توفر المعلومات الدقيقة عن نقاط الضعف والقوة الموجودة في البيئة الداخلية للشركة، وتقوم الموارد البشرية أيضاً بتحديد وتحليل الفرص والتهديدات

في البيئة الخارجية ذات التأثير الجوهري على استمرارية ونجاح الشركة (ديسلر، 2003: 59)، وتحديد رؤية الشركة ورسالتها، ويجب مسؤول الموارد البشرية إلى أن يتأكد من أن صياغة الرسالة الاستراتيجية للشركة تحدد الأهداف التي يمكن استخدامها لتحقيق وإنجاز الدعم والتأييد الكاملين للشركة، ويتعلق كثير من التهديدات والفرص التي تفرزها بيئة الشركة بهذا العنصر (المرسي، 2006: 101-102).

ثانياً: تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية:

بعد أن تم الاتفاق على الاستراتيجيات للموارد البشرية، وصياغتها يتجه الإدارة العليا بعملية التطبيق وإمكانية اتساقها وتفاعلها مع الاستراتيجية الموضوعة، وأن مرحلة التنفيذ الاستراتيجي تعدّ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن تطبيق غير الفعال للخطة الاستراتيجية الموضوعة يؤدي إلى الاخفاق، بينما التطبيق الفعال والصحيح يؤدي إلى التعويض إلى التخطيط غير الملائم (موسى، 2013: 90).

وقد عرف كثير من الباحثين تنفيذ الاستراتيجية، فقد ذكر (آل سعود، 2012: 187) بأن التنفيذ الاستراتيجي هي مرحلة تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المراحل السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج والإجراءات التنفيذية المختلفة والموازنات المالية، ويذكر "David" إنه عملية تؤثر على أفراد العاملين في الشركة كافة، من أعلى مستوياتها في إدارة العليا إلى أدناها، فهو يشير إلى أن عملية تنفيذ الاستراتيجية عبارة عن عملية معقدة لابد من توفر لها الشركة فريق إداري يتميز بولاء للشركة ويفهم الاستراتيجية، ويضمن ربط أهدافهم كفريق إداري وأهداف الشركة (حمد، 2015: 129).

ويعتمد التنفيذ الفعال للاستراتيجة على (راضي، 2016: 45):

1. البناء التنظيمي المناسب، لأن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية.
2. وجود نظام تحفيز مناسب للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم.
3. توفر أنظمة معلومات إدارية فعالة كالبرامج والموازنات والإجراءات.
4. وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة لتطبيق الاستراتيجية.

ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة بأن تنفيذ الخطة الإستراتيبجة عبارة عن تهئة الشركة من جميع الجوانب الوظيفية والإدارية، بشكل يضمن وضع الخطة الاستراتيجية موضع التطبيق من خلال خلق التنسيق والتكامل بين الوظائف وجميع الوحدات التنظيمية، ورسم الإطار العام لتطبيق الاستراتيجية، وكذلك توفير هيكل مناسب للالتزام أيضاً.

1. مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

إن تنفيذ الخطة الاستراتيجية تمر بثلاثة مراحل وهي (درة، وجرادات، 2014: 246):

المرحلة الأولى// تفصيل الإستراتتيجية: وتعني تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطة تفصيلة بحيث يتم تحويل الغايات والطموحات طويلة المدى إلى أهداف تشغيلية سنوية، وذلك من أجل سهولة إنجازها وتحقيقها، ويجب أن ترتبط هذه الأهداف مع الأهداف الاستراتيجية بشكل منطقي.

المرحلة الثانية/ الإدراك والإحاطة بالقدرات القيادية: وتعني تحديد مستوى قدرة المدراء على اتخاذ القرارات البدء بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وترتبط هذه المقدرة على تعبئة الموارد المختلفة تجاه تحقيق الأهداف.

المرحلة الثالثة/ التعبئة الاستراتيجية: أي قدرة الإدارة العليا على خلق وجهات نظر مساندة وداعمة للاستراتيجية، وكذلك جمع الطاقات البشرية والمادية المطلوبة لغرض تنفيذ الخطة الاستراتيجية التي تم اختيارها.

2. أدوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يجب أن تتتوافر مجموعة من الأدوات لضمان نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية (العيساوي، وآخرون، 2012: 563):

أ. الهيكل التنظيمي لتنفيذ الخطة الاستراتيجية: إذ يتم من خلاله اختيار وتعيين أفراد للقيام بالمهمات المحددة في سلسلة بناء القيمة، ويحدد الهيكل التنظيمي أيضاً الكيفية التي سيتم بها ربط بين تلك الأدوار والمهمات بأسلوب الذي يزيد من الكفاءة والإبداع والجودة والاستجابة للمستهلكين، والغرض من ذلك هو إحداث تكامل في جهود العاملين.

ب. الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات، والاتجاهات التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل الشركة التي تسوس وتحكم الطريقة التي يتفاعلون بها فيما بينهم وبين أصحاب المصالح خارج الشركة.

ج. موارد الشركة: وتتضمن موارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية، ولا يمكن للشركة أن تطبق خطة تنفيذها بطريقة صحيحة إلا بتواجد وتوفير الموارد البشرية القادرة على التنفيذ والمؤهلة، ولابد أيضاً من توفير موارد المادية والمالية، وبيانات تستطيع من خلالها الشركة أن تطبق الخطة الاستراتيجية لها، وتنجز أهدافها.

3. شروط التنفيذ السليم لنجاح الخطة الاستراتيجية عند (الكوفن، 2010: 102):

أ. توفير الموارد المالية على شكل الميزانية تتضمن مصادر التمويل وأساليبها، والموارد المادية المطلوبة لتنفيذ برامج ومشروعات الخطة.

ب. توفير الموارد البشرية من المتخصصين والعاملين الماهرين والفنيين القادرين على تنفيذ برامج ومشروعات الخطة الاستراتيجية.

ج. تحديد البرامج الزمني لعملية التنفيذ على وفق التسلسل المنطقي للعمليات التطبيقية.

د. تحديد الجهات المنفذة وتحديد مستوى صلاحياتها.

ه. شفافية ووضوح في أساليب ووسائل المتابعة، والتقييم، والمعايير، والمقاييس التي تستخدم (الحسن، وجلال، 2018: 245).

و. معالجة المشكلات والمعوقات التي تعرقل عملية التنفيذ في الوقت المناسب وحلها قبل انتشارها وتفاقم آثارها.

ز. إيضاح طرق وأساليب النفيذ وتقسيم العمليات اللازمة تطبيقها في كل مرحلة إلى عمليات فرعية لتمشية العمل وتسهيل كل مرحلة تطبيقه لتحديد الصعوبات والانحرافات ومعالجتها.

ويحتاج إلى إعادة النظر في طبيعة عملية التنفيذ، وتحديد مسؤولية التنفيذ والأنشطة الواجب القيام بها لأغراض التنفيذ الخطة، وتحديد الهيكل التنظيمي أيضاً التابع للاستراتيجية، ومراحل تطور هيكل الشركة ودورة حياتها، وأنواع المتقدمة من الهياكل التنظيمية، وتصميم الوظائف لتنفيذ الاستراتيجية (إدريس، والمرسي، 2006: 363).

4. ضمان تطبيق الخطة الاستراتيجية للشركة:

إن سر نجاح التخطيط الاستراتيجي الفعال هو المشاركة والالتزام، بغض النظر عن القضايا والسياقات، وإن التخطيط الشركات بدون التزامهم بتطبيق ما خطط له يعدّ مضيعة للجهد والوقت والتكلفة، ومن الالتزام الوقت والموارد المالية علاوة على مشاركة أفراد العاملين أكثر تأثراً بنتائج الخطط في التنفيذ، وقد تبينت نتائج عدد من البحوث في مجال التخطيط الشركات إن عدم مشاركة أفراد العاملين في تنفيذ البرامج يؤدي إلى عدم نجاح عملية التطبيق واخفاقه، والعكس بالعكس (صيام، 2012: 40).

5. الموارد البشرية ودورها في عملية تنفيذ الاستراتيجية:

لاشك أن الموارد البشرية تمثل دوراً مهماً في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، إذ تعتمد درجة نجاح في عملية التنفيذ بشكل أساسي على درجة كفاءة الموارد البشرية ومدى فاعليتها وقدرتها على القيام بعمليات التنفيذ بشكل الصحيح، وتبين هنا أهمية وجود إدارة صحيحة وسليمة للموارد البشرية، لأن من أساسيات وظيفة هذه الإدارة التركيز على كيفية تنمية وتطوير القدرات البشرية المطلوبة لتنفيذ البدائل الاستراتيجية التي اعتمد عليها الشركة، وبالتالي دور إدارة الموارد البشرية هو استقطاب الكفاءآت واختيار وتعيين العاملين ذوالخبرات والمهارات عالية، إذ تمكنهم من تنفيذ أعمالهم بطريقة فعالة وكفوءة. ويتطلب هذه المرحلة قيام الشركة بالتغييرات في حجم الموارد البشرية من العاملين والمدراء ورؤساء الأقسام، ونوعيتهم والخبرات والمؤهلات المطلوب توفرها فيهم (الحسن، وجلال، 2018: 85)، وكذلك تشتمل هذه المرحلة على صياغة البرامج الخاصة بالاختيار والاستقطاب والتعيين والتقاعد، وتشمل تحديد وتنفيذ سياسات الأجور والكفاءات، وبرامج التدريب، والتطوير، وأنظمة المعلومات، أما في حال أن الشركة ترغب في تخفيض الموارد البشرية فإنها تستعمل خطط أخرى للقيام بالتعديلات الضرورية (الهيتي، 1999: 65-66).

ثالثاً: تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعدّ مرحلة تقييم الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ لاينتهي عمل المخطط بصياغة، ووضع لخطة بل يجب عليه أن يتأكد من سلامة تنفيذها وملاحظة أية جوانب القصور والانحرافات في

الخطة والعمل على تصحيحها وتلافيها، وتبين أهمية المتابعة والتقييم في أن الشركة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشاكل التي قد تمنع الشركة أو تحد من إمكانيتها وقدرتها على تنفيذ أنشطتها، مما ينعكس ذلك إلى الوصول إلى الأهداف وتحقيقها (اللوح، 2007: 42).

ويرى الباحث في هذه المرحلة تصب الجهود على تكميم قيمة الموارد البشرية، وذلك حسب الاعتقاد السائد بأن الموارد البشرية في الشركة هي أهم الموارد مقارنة بالموارد الأخرى، وأن عملية التقويم تعد من العمليات المهمة في عملية تخطيط الموارد البشرية كونها تسعى تشخيص مواضع القوة والضعف فيها وتتوسع إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وعموماً ما يتم اختيار المعايير في ضوء الأهداف المرسومة لتخطيط الموارد البشرية.

1. معايير تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن الشركة بإمكانها في عملية التقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية استخدام واحد أو أكثر من المعايير الآتية (الهيتي، 1999: 98):

أ. حجم التوظيف الحقيقي للموارد البشرية إزاء متطلبات التوظيف المحددة.

ب. المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية بالنسبة للمستويات المخطط فيها.

ج. مستويات الإنتاجية الفعلية بالنسبة المخطط لها.

د. تكاليف الموارد البشرية والبرامج بالنسبة الموازنات.

ه. نتائج البرامج بالنسبة النتائج المرغوب فيها.

2. مراحل عملية تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعد عملية التقييم بمثابة إعطاء الكشف الحساب الختامي عن درجة نجاح الخطة الاستراتيجة أو اخفاقها وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المعنيون مسبقاً لها(جودة، وآخرون 2014: 87)، وتتم هذه العملية أثناء مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية أو بعدها مباشرةً وفيها تتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات ومراحل التنفيذ وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف والغايات الموضوعة (حسين، 2002: 193). وتتضمن عملية التقييم المراحل الأربعة الآتية (جودة، وآخرون 2014: 87):

أ. تحديد ما يجب قياسه.

ب. وضع معايير محددة لقياس الأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجة وتعدّ هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم من خلالها على مستوى الأداء (المبيضين، والأكلبي، 2012: 95).

ج. قياس الأداء الحالي.

د. مقارنة النتائج بالمعايير: يتولى المدراء مسؤولية تقييم درجة الانحراف عن المعايير في المرحلة الرابعة، وإذا ما اتضحت أن درجة الأداء مرتفع فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أقل مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع تلك المعايير في المدد الآتية، ولكن إذا كانت مستوى الأداء منخفض فإنه يترتب على المدراء تحديد أسباب الانحراف ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات الصحيحية ومعالجة الانحرافات وأسباب القصور في أداء الأعمال التي تم اكتشافها (موسى، 2013: 92).

المبحث الثاني: الأداء التسويقي

أولاً: مفهوم الأداء:

يعد الأداء من النتائج التي تسعى الشركات والمؤسسات الحكومية وغيرها من المؤسسات إلى تحقيقها (آدم، 2008: 14)، وعرفه الباحثان (Wheelen & Hunger, 2008 : 231) بأنه هي النتائج النهائية لنشاطات الشركة، فإن مصطلح الأداء يستخدم في كافة مجالات الإدارة على نطاق واسع حيث يمكن استخدامه كمؤشرات قياس لتنبؤات وإجراء المقارنات وتشخيص الأسباب وفي شرح الظواهر (Da Gama, 2011 : 644)، وتختلف درجة الأداء من شركة لأخرى باختلاف نمط القيادات وإمكانيات الشركة ومقوماتها الأخرى، وقد تناول كثير من الكتّاب والباحثين مفهوم الأداء وتعريفه سنقدم عدد من التعريفات المختلفة، ويعود ذلك إلى تعدد واختلاف المقاييس والمعايير التي اعتمدها الكتّاب والمتخصصين في دراسة الأداء، ويعدّ القاسم المشترك بكل الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في نطاق شركات الأعمال، فالاتجاهات التقليدية في مجال الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال التأكيد على قيام بالأعمال التي تصب باتجاه تحسين وتعظيم الأداء (البكري وطالب، 2014 : 9)، وقد عرف (طالب والمشهداني، 2011: 64) الأداء بأنه "يعبر عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبواليه من الأهداف بعيدة المدى"، ويقصد به أيضاً قياس قدرة الشركة على استغلال واستخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناسق مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (محاط، 2014 : 32).

ثانياً: مفهوم وتعريف الأداء التسويقي :

1. مفهوم الأداء التسويقي:

تسعى الشركات المختلفة لتحقيق الأهداف التي تضعها إدارة التسويق في خطتها التسويقية بغية تحسين أدائها التسويقي وذلك من خلال زيادة الحصة السوقية، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة المبيعات، لذا يمكن تعريف الأداء التسويقي على أنه مدى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية (الناجي، 2012: 11)، ولهذا تقوم بمتابعة أدائها التسويقي بشكل مستمر من خلال استخدام مجموعة من الوسائل كاستخدام مقاييس والمؤشرات لقياس الأداء

التسويقي، وتقوم بعملية تقويم الأداء كأداة لتقويم النتائج، لأنه يستخدم طرق وأدوات للوصول وتحقيق الأهداف الموضوعة.

2. تعريف الأداء التسويقي:

ويعكس الأداء التسويقي بشكل عام قدرة الشركة على التكيّف، والنمو، والبقاء في ظل البيئة المحيطة المتغيرة والمتقلبة دائماً، وبما أن الأداء التسويقي يعدّ جزء مهم من الأداء العام للشركة فإنه يعكس جميع القدرات التي تمتلكها الشركة، ومنها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكذلك يعكس مدى تحقيق الخطة الموضوعة ومقارنتها بما تم إنجازه على مستوى القريب والبعيد. في الجدول أدناه نوضح تعريف الأداء التسويقي حسب آراء المتخصصين :

الجدول (2.5) يوضح تعريف الأداء التسويقي من وجهة نظر الكتّاب والباحثين

ر	اسم الكاتب أو الباحث	تعريف الأداء التسويقي
.1	(الغرباوي، وآخرون، 2007 : 269)	عبارة عن النتائج والمخرجات التسويقية التي تسعى إدارة التسويق إلى إنجازها وتحقيقها خلال مدّة زمنية محددة.
.2	(الدوسري، 2010 : 28)	هو مصطلح يستخدم من قبل الكتّاب والباحثين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفاعلية الوظيفة التسويقية عن طريق التركيز على الموافقة بين نتائج ومخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المرغوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي.
.3	(طالب، وآخرون، 2010 : 103)	الأداء التسويقي هو درجة تحقيق الأهداف التسويقية للشركة ونجاحها في كسب الزبون وأصحاب المصالح.
.4	(Asiegbu,*et al*, 2011 : 44)	هو مدى مساهمة أنشطة وعمليات التسويق بالشركة بتحقيق أهدافها.
.5	(زهير، 2011 : 216)	الأداء التسويقي عبارة عن النتائج التي تم التوصل إليها بواسطة أنشطة وعمليات الشركة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء الشركة واستدامتها.
.6	(جثير والقيسي، 2012 : 106)	أنه الأداء الذي من شأنه العمل على تحسين الأداء المنظمي والذي يمكن قياسه مالياً بواسطة مجموعة من المؤشرات كالربحية والحصة السوقية فضلاً عن إدارة علاقات العملاء بأبعادها.
.7	(الربيعي، وآخرون، 2014 : 278)	عرفه (O' Sullivan & Abela 2007 : 26-36) بأنه الملائمة بين مخرجات أنشطة استراتيجيات التسويق والأهداف المرغوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات.
.8	(Kotler & Keller, 2016 : 643)	عرّفاه بأنه عبارة عن مدى تحقيق الإهداف التسويقية للشركة ونجاحها في جذب وإبقاء تفضيل العملاء.
.9	(العكيدي، 2018 : 47)	عرف الأداء التسويقي بأنه إطار لقياس الأثر الفعلي للوظيفة التسويقية التي تستهدف بها الشركة الاستمرار والثبات في بيئة متجددة ومتغيرة، تفرض على الشركة تقديم المزيد إذا

		ما أرادت البقاء في سوق حيث أنه لا ولاء إلا لمن يمتلك مفاتيح الإبداع والتميز والتي بمجملها تمكن الشركة ليس فقط من مواجهة التهديدات والتحديات واستغلال الفرص بل إيجاد وخلق هذه الفرص وتوجيهها بالمسار التي يريدها الشركة وتبتغيها، والتي بموجبها تتمكن الإحتفاظ بحصتها من العملاء والإكتساب المزيد منهم.
10.	(حافظ وعبدالرزاق، 2018 : 116)	عبارة عن إمكانية الشركة على تحقيق الغايات والأهداف التسويقية التي تسعى الإدارة التسويقية إلى إنجازها والتي هي جزء من الأهداف العامة للشركة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على محتويات الجدول

ومن خلال ما تقدم من التعاريف فقد عد الباحث الأداء التسويقي بأنه قابلية الشركة على استغلال العمليات والأنشطة التسويقية بشكل يتناسب مع تحقيق الغايات والأهداف المرسومة وذلك وفق معايير تلائم الشركة وطبيعة عملها.

ثانياً: أهمية الأداء التسويقي:

تبرز أهمية الأداء التسويقي كونه يمثل هوية الشركة التعريفية التي تميزها عن نظيراتها من الشركات المنافسة له في بيئة الأعمال المحيطة، فالفعاليات والأنشطة التسويقية التي تؤديها الشركة التي تسعى بواسطتها إلى تلبية حاجات العملاء ونيل رضاه تتطلب تعريفاً وتميزاً يمكن العميل من تشخيص الشركة ومنتجاتها بأدائها التسويقي في سوق يوجد فيه كثير من الشركات التي تتسابق وتتنافس لتقديم كل ما يرضي هذا العميل، وبعد ذلك اجتذاب اهتمامه ونيل الحظوة لديه، ويبين الأداء التسويقي أيضاً مدى مصداقية الشركة في توجيه فعالياتها وأنشطتها تجاه العميل (Bacali & Sava, 2013 : 237). ومحققة بهذا ليس فقط أهداف العميل، بل مع أهدافها المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف في البيئة التي تتسم بعدم الإستقرار والمليئة بالتحديات مع تحقيق أعلى العوائد التي تضمن للشركة الاستمرارية والتطور من خلال تقديم المنتجات الجديد والمتميزة، وبهذا تتحمل إدارة التسويق عبء مسؤولية تحديد مصير ومستقبل الشركة مع جميع الإدارات الباقية، إلا أن إدارة التسويق تأتي في مقدمة هذه الإدارات، إذ تتحمل مسؤولية والعبء الأكبر في تحديد ملامح وصورة هذا المستقبل بناءً على معلومات ومعطيات تجتمعها الشركة من السوق الذي تقدم فيه منتجاتها والبيئة التي تعمل فيها والعميل الذي توجه إليه فعالياتها وأنشطتها، فضلاً عن الشركات المنافسة التي تشك تحدياً قائماً مادامت الشركة موجودة ً وباقيةً في السوق، فوظيفة التسويق هي واحدة من الوظائف التي لها تأثير الاستراتيجي التي ينعكس عملها وفعالياتها من

خلال أدائها الذي سينعكس بصورة مباشرة في الأداء الكلي للشركة محددة بذلك حجم فعاليتها، وحصتها السوقية ورضا عملائها وموقعها في السوق (العكيدي، 2018: 102-103).

ويعد الأداء التسويقي مؤشراً لمدى نجاح الشركة في خططها وقراراتها واخفاقها، إذ يرى كثير من الكتّاب أن الشركة ذات الأداء الجيد هي تلك الشركة التي قادرةً على إنشاء القيمة لعملائها قبل كل شيء ثم لأفرادها ومساهميها يعدّهم مصدراً للقيمة، ووسيلةً لإنشائها وهذا يمثل أكبر وأهم الأهداف التي تسعى أكثر الشركات وأغلبهم إلى تحقيقها، بمعنى إذا تم تناول إلى أهداف الشركات فإن لأغلبهم هدفين أساسيين وهما (بركاني، 2017 : 40):

1. تحقيق أكبر عائد على الاستثمار.
2. إرضاء حاجات العملاء.

وأن أهمية الأداء التسويقي حسب (عباس، 2004 : 131) و(على والامي، 2005 : 193) و(David, 2000 : 30) و(الحسيني والدوري، 2000 : 232) يتحدد بالآتي (عمر وصادق، 2019 : 178:

1. التعرف على مقدار ما تحقق من أهداف الشركة.
2. توفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية بغية استخدامها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارت المستندة إلى حقائق علمية وواقعية.
3. تساهم الشركة في تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
4. التأكيد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام الشركة.
5. تشخيص وتحديد الأخطاء والتفضيلات الحرجة في العملية واتخاذ الخطوات المطلوبة للاهتمام بها ومعالجتها.

يؤدي الأداء التسويقي إلى كشف العناصر ذات الكفاءة العالية والمهارة والخبرة والمعرفة ووضعها في المكان المناسب لها، فضلاً عن تشخيص العناصر التي تحتاج التطوير والدعم للقيام بأدائها إلى مستوى النجاح.

رابعاً: أبعاد الأداء التسويقي ومؤشراته:

يمثل مؤشر الأداء التسويقي واحدة من أهم النشاطات في مجال تقييم الاستراتيجيات والفعاليات التسويقية التي تشمل مقابلة النتائج بالمعايير المحددة أولاً ثم تحليل جوانب القصور إن وجدت حتى يتمكن من خلاله إجراء العمليات التصحيحية المطلوبة (هيكل، 2011 : 117)، وهناك اختلاف بين الشركات في وضع المؤشرات للأداء التسويقي بحسب طبيعة الأداء التسويقي ونظرة الشركة إليها، إذ تقسم مؤشرات التسويقية على المؤشرات الكمية وغير الكمية، المالية وغير المالية حسب تقسيمات للمؤشرات الأداء التسويقي، ولكل من هذه المؤشرات مزايا وعيوب (جندب، 2013 : 32-33). وقد تباينت المؤشرات وتطورت التي اعتمدت عليها الشركات في قياس أدائها التسويقي لعدة أسباب، من بينها (William, 2002 : 439):

أ. التركيز الزائد على التسويق بوصفه موجهاً للمبيعات المستقبلية ثم النمو والربحية.

ب. الطلب المتزايد من قبل المستثمرين على البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة والفعاليات التسويقية التي في أغلب الأحيان ما يشار إليها على نحو ضعيف في البيانات المالية للشركة.

ج. إن مسؤولي التسويق باتوا منزعجين ومتعبين من مقاييس تسويقية القديمة والكلاسيكية بسبب عدم قدراتها على التقييم الصحيح والدقيق لما يؤدونه.

د. إن المفاهيم الشاملة الجديدة جذبت لقياس أداء الأعمال الاهتمام إلى بطاقة الأداء المتوازنة ونبهت الشركات إلى أهمية إدخال مقاييس تسويقية وضروريتها في التقسيمات الشاملة للأداء.

وبعد عملية المسح لها تم اختيار ثلاث مؤشرات القياس لأداء التسويقي ألا وهي (الحصة السوقية، رضا العملاء، المبيعات)، إذ حظيت كل منهم بأعلى نسبة مئوية كما موضح بالجدول أدناه، إذ يمثل المؤشرين الحصة السوقية ورضا العملاء مؤشراً غير مالياً والمبيعات مؤشراً مالياً.

الجدول (2.6) يوضح أهم أبعاد الأداء التسويقي التي تم التطرق عليها في الدراسات

ر	الدراسات	الحصة السوقية	رضا العملاء	الربحية	المبيعات	دورة حياة المنتج	الإحتفاظ بالزبائن
.1	منصور 2007		☑		☑	☑	
.2	المجالي 2012	☑	☑	☑			
.3	Clark 2013	☑	☑			☑	
.4	دراجي 2015	☑		☑	☑		
.5	محمود 2016				☑		
.6	Deek 2016	☑	☑	☑		☑	
.7	اللامي 2017	☑	☑	☑	☑		
.8	Grgory 2017				☑		
.9	البياتي 2019	☑			☑		☑
.10	عبد أمير 2020	☑		☑	☑		
.11	مسعود 2020	☑	☑				
	مجموع	8	6	5	7	3	1
	النسبة المئوية	73%	55%	46%	64%	0	0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (جوسيم، 2018: 280) والمصادر الواردة بالجدول آنفاً.

بحسب معطيات الجدول (2.6) يبين أن أغلب الباحثين قد تطرقوا أهم أبعاد الأداء التسويقي الثلاثة (الحصة السوقية، ورضا العملاء والمبيعات).

1. الحصة السوقية (Markrt Share)

وهي مؤشر مهم لقياس الأداء التسويقي الجيد والتي يتم من خلالها التمييز بين الشركات المخفقة والناجحة في فعالياتها وأنشطتها (Kotler, 2000 : 697) فالحصة السوقية تمثل القدرة التنافسية للشركة وتعدّ من أهم المؤشرات التي تعزز وتحسن المركز التنافسي للشركة حيث أن الشركات الجريئة (المغامرة) تسعى إلى ازدياد حصتها السوقية وإلى الهيمنة والسيطرة على السوق (اللامي، 2017: 32)، لأن جميع الشركات تسعى إلى محافظة حصتها السوقية وتستهدف الشركة من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية والسياسة السعرية ومن خلال تحسين وتطوير أنشطتها الإنتاجية

والتسويقية من أجل تحقيق الحصة السوقية المستهدفة وتحمل المنافسة، إذ إنها تعدّ أحد أهم المؤشرات الفعالة لنجاح الفعاليات والأنشطة التسويقية، والإنتاجية الميزة التنافسية والربحية لأي شركة (شوم، 2017: 74).

وعلى هذا نجد أن الحصة السوقية تعدّ من أهم المؤشرات للأداء التسويقي وللتمييز بين الشركات الناجحة والمخفقة في نشاطاتها، لذلك نجد أن جميع الشركات تسعى إلى تحقيق أكبر حصة سوقية لهم من خلال جمع المعلومات عن انتقال وحركة العملاء بين الشركات المتنافسة وتحليل حصتها السوقية وتسعى إلى تحديد أسباب الانتقال العملاء وتحديد مقدار الكسب والخسارة حتى تتمكن من توقعها في المستقبل (الصميدعي ويوسف، 2006 : 59).

وتهدف الشركات بصورة مستمرة إلى توسيع حصتها السوقية حيث يدفع تراجع الحصة السوقية إلى بحث لطرح منتجاتها عن قطعات سوقية جديدة أو قديم خدماتها، وتتمكن الشركات من معرفة موقفها التسويقي من خلال مقابلة أدائها مع الأداء السوق الكلي أو مع المنافسين في نفس القطاع والصناعة أو مع أداء الصناعة الواحدة (الطريفي، 2009 : 45).

ويرى الباحث أن الحصة السوقية تعد من أهم المؤشرات المناسبة لقياس أداء مجموعة شركات الأثاث المدروسة، إذ عدت مؤشراً لبيان فاعلية الشركة في السوق ودرجة نجاح برنامجها التسويقية في عرض المنتجات ومدى نجاحها في تقديم منتجاتها في السوق المستهدفة، علاوة إلى مدى ملاءمته لمتطلبات العملاء في السوق المستهدفة مع تواجد الشركات المنافسة لها، ودرجة تقبل المنتج الخاص بالشركة لدى العملاء الحاليين والمحتملين.

أ. أهمية الحصة السوقية:

وفي النقاط الآتية نوضح أهمية الحصة السوقية:

1. تعمل الحصة السوقية بوصفها مؤشراً لمستوى قدرة الشركة على خدمة السوق الذي تعمل فيه، وتعني الحصة السوقية أداء أفضل في خدمة وتلبية حاجات العملاء الحاليين والمحتملين (الخطيب، 2002 :49).
2. الحصول على الحصة السوقية يعدّ مهم جداً بالنسبة للشركة، وبالتالي تستطيع الشركة أن تحقق ربحية كبيرة أن تستخدمها في نمو وتوسيع نشاطها، وأعمالها (بابكر، 2021 : 111).

3. وفقاً لمصفوفة بوسطن الإستشارية، فإن الحصة السوقية للشركة تعطي مزايا تقليل وتخفيض التكلفة عن طريق تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة أداء الموارد البشرية وتحسين العملية الإنتاجية (الحديدي، 2010 : 75).
4. تمثل الحصة السوقية إحدى المؤشرات الإنسانية التي تعكس فاعلية الشركة في المتغير التسويقي (طالب،2004، : 61) .
5. تمنح الحصة السوقية للشركة القدرة والقابلية على تحقيق إختراق آخر للسوق، فالعلامات ذات الحصة السوقية مرتفعة على سبيل المثال معروفة غالباً بشكل واسع، وتوزع أيضا بشكل واسع، وهي تمثل أحد الموجودات التسويقية الأساسية التي تؤدي إلى التطوير في المركز الشركة لاحقاً (بابكر، 2021 : 111).

ب. مؤشرات قياس الحصة السوقية:

ويتم قياس الحصة السوقية من خلال ثلاث طرائق والمعادلات كما يوضحها (Kotler, 2000 : 697) وهي (الحصة السوقية الكلية والحصة السوقية النسبية والحصة السوقية المخدومة):

أ. الحصة السوقية الكلية: ويتم احتسابها حسب المعادلة الآتية:

$$\text{الحصة السوقية الكلية} = \frac{\text{مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي المبيعات الكلية في السوق}} \times 100$$

مثال// إذا كان النشاط التجاري لإحدى الشركات قد أبلغت عن مبيعاتها الإجمالية التي تبلغ 4 مليون دولار أمريكي، ولدى الصناعة التي تعمل بها المبيعات الإجمالية يبلغ 100 مليون دولار أمريكي، فإن الحصة السوقية للشركة ستكون:

$$\frac{\text{مبيعات الشركة } 4000000}{\text{إجمالي المبيعات الكلية في السوق}100000000} \times 10$$

الحصة السوقية للشركة = 8% من حصة السوق.

ب. الحصة السوقية النسبية: ويتم احتسابها من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات الشركة}}{\text{مبيعات أكبر المنافسين في السوق}} \times 100$$

مثال// إذا كانت مبيعات شركة (أ) تبلغ 8 مليون دولار أمريكي، ومبيعات شركة (ب) وهي أكبر الشركة المنافسة في السوق بلغت 120000000 دولار أمريكي، فإن الحصة السوقية النسبية للشركة ستكون:

$$\frac{\text{مبيعات الشركة } 8000000}{\text{مبيعات أكبر المنافسين في السوق} 120000000} \times 100$$

فإن الحصة السوقية النسبية = 6.67%

ج. حصة السوق المخدومة: ويتم احتسابها من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{حصة السوق المخدومة} = \frac{\text{مبيعات الشركة}}{\text{المبيعات الإجمالية للسوق المخدومة}} \times 100$$

إذا كانت مبيعات شركة (أ) تبلغ 15 مليون دولار أمريكي، والمبيعات الإجمالية للسوق المخدومة بلغت 750000000 دولار أمريكي، فإن المبيعات الإجمالية للسوق المخدومة ستكون:

$$\frac{\text{مبيعات الشركة } 15000000}{\text{المبيعات الإجمالية للسوق المخدومة } 750000000} \times 100$$

إجمالي المبيعات للسوق المخدومة = 2%

2. رضا العملاء (Customer Satisfaction)

يعدّ وجود قاعدة عملاء راضية أحد أهم الأصول التسويقية لأنه يجب أن يؤدي إلى زيادة مستوى الولاء، مع ما يترتب على ذلك من انخفاض تكاليف التسويق والتأثير على الإيرادات، فرضا العملاء يشير إلى أن العملاء لديهم توقعات بشأن المنتجات التي يشترونها، وأنهم أكثر ارتياحاً وفقاً لدرجة تجربة الإستهلاك (Clark, 2013 : 715). فيما يبين (Brown & Zahn, 2010 :1) إلى أن رضا العملاء هو تقييم صريح أو ضمني من قبل العملاء أنهم تلقوا قيمة عادلة ونتائج إيجابية من استخدام الخدمة أو المنتج (الطائي وأبو طبيخ، 2019 : 48). وعرف (Philip Kotler, *et al*, 2013 : 135) كما اشار إليه (بو كريطة، 2011 : 136) رضا العملاء بأنه الحكم الذي يصدر من العميل نتيجة تجربته الإستهلاكية للمنتجات الشركة، وينتج عن المقارنة بين ما يحصل عليه فعلاً وما توقع الحصول عليه، إذ تقاس بدرجة الاشباع والممنفعة المحصل عليها. ووفقاً لـ (محمد والحمد، 2020 : 259) فإن رضا العملاء هو "استجابة العميل لتقييم التباين الملحوظ بين التوقعات السابقة للأداء وتصورات الأداء بعد الإستهلاك، إذ إنه هو تقييم شخصي العميل لقيمة التبادل أو تجربة المعاملة مقارنة بما كان متوقعاً. قد ينجم الرضا عن رد فعل إدراكي، وعاطفي موجز لحادث خدمة طويلة الأجل(D'Alessandro, *et al*, 2015 : 6).

وأصبح رضا العملاء يحتل مكانة بارزة ضمن اهتمامات الشركات لأنه يمنحها مبرراً قوياً للنمو والبقاء لأن عدم قدرتها من تحقيق رضا عملائها قد يجعلها عاجزة عن المنافسة لمدة طويلة وللاستمرار في السوق التي تعمل فيها وخاصةً في ظل التحديات الموجودة من توسع وانتشار الشركات متعددة الجنسيات وتطور تكنولوجي مما أدى إلى تغيرات في رغبات وحاجات المستهلكين وأذواقهم، ونتيجةً لهذه التحديات وغيرها أصبح واجباً على الشركات أن تأخذ بعين الاعتبار مسألة رضا العملاء، لذا فإن الوظيفة الأساسية للشركة هو تحقيق رضا عملائها من خلال حالة من التوافق بين توقعات العملاء والشركة والتأكيد من إن طلباتهم وحاجاتهم يتم تلبيتها بشكل كامل، والوقوف على آرائهم ومقترحاتهم في سبيل ادخال التحسينات المباشرة على المنتجات لتحقيق رضا العملاء بكفاءة وفاعلية وبدعم الأنشطة ومساعدتها، والوسائل الترويجية حتى تستطيع الشركة أن تخطوة خطوة متقدمة إلى الأمام (شوم، 2017 : 77–78). ويمكننا القول بأن رضا العملاء هو "دالة للفرق بين الأداء والتوقعات" وبالتالي هناك مستويات ثلاثة يمكن تحقيقها وهي (الصحن وطه، 2005 : 123):

1. **الأداء < التوقعات: العميل غير راضٍ.**
2. **الأداء = التوقعات: العميل يكون راضياً عن جودة بالخدمة.**
3. **الأداء > التوقعات: العميل يكون راضياً وسعيداً جداً.**

أ. أهمية رضا العملاء:

تسعى إدارات الشركات الكفوءة إلى تحسين جودة منتجاتها، وخدماتها حتى تصل إلى رضا العملاء، وولائهم الذي يمثل عنصراً ترويجياً مهماً، والمتغير الأساسي يدعم سمعة الشركة ويؤدي إلى تكرار عملية الشراء (شوم، 2017 : 80–81). يكتسب رضا العملاء أهمية كبيرة لذا تحتاج جميع الشركات الراغبة في تحقيق النمو والبقاء في السوق وقياسه، لأن رضا العميل موضوع له أهمية بالغة لتحقيق النجاح والتفوق في الأنشطة والفعاليات سواءً التقليدية أو الحديثة كالتسويق عبر الإنترنت (Abdul Kadir, 2011 : 1). ويرى (Peter Darker) وهو أحد أكبر منظّري الإدارة "إن مهمة العملية التجارية هي استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم" وبدون بذل المجهودات للوصول إلى رضا العملاء فإنه لا يمكن الإحتفاظ بالعملاء فضلاً عن كسبهم واستقطابهم (المهيدب، 2017 : 14).

ومن خلال النقاط الآتية تبرز أهم قياس رضا العملاء كما أوردها (الخفاجي، 2012 : 84–85):

للوقوف على تحديد درجة رضا العميل.

1. **تقديم النتائج للمساهمين في الشركات المختلفة كالممولين والشركاء.**
2. **التعرف على أسباب عدم تحقيق أهداف الشركات.**
3. **التعرف على درجة استفادة الفئة المستهدفة من المنتج أو الخدمة المقدمة.**
4. **يساهم المسؤولين على إمكانية توسيع نطاق الأنشطة والفعاليات والخدمات التي تقدمها الشركة لتشمل مجتمعات المختلفة.**
5. **تجنب الأخطاء المتكررة في الأنشطة والفعاليات التي تقدمها الشركة.**
6. **معرفة إذا كان نهج الإدارة المتبع يحقق رضا العملاء أم يحتاج إلى مراجعة وتصحيحات.**

ويرى الباحث أن تحقق رضا العملاء يساهم في مجالات عديدة منها (تكوين سمعة حسنة للشركة وكسب عملاء جدد ولاء العملاء للشركة التي تتعامل معها وليست الشركات المنافسة وتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة من خلال التغذية الراجعة قياس الشركة حصتها السوقية من خلال رضا العملاء).

ب. مؤشرات قياس رضا العملاء:

أشار إليها (Kotler, 2003 : 64) أنَّ عملية قياس رضا العملاء معقدة للغاية، لذا يتوجب عدد من الطرائق لقياسها (عبد ومحمود، 2011 : 14)، وفي التالي عدد من الطرائق لقياس رضا العملاء:

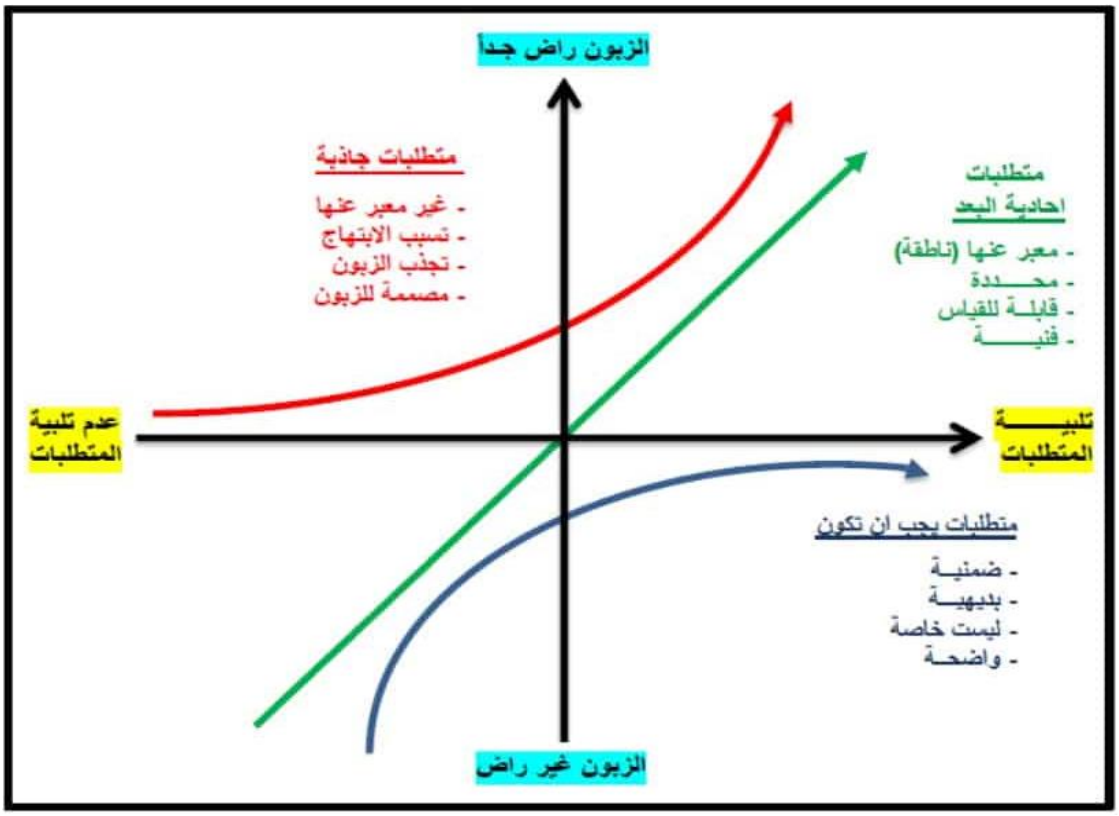
أ. أنموذج كانو Kano Model:

هو عبارة عن نظرية لتطوير المنتجات الشركة ورضا لعملائها إذ وضعت هذه النظرية في عام 1980 من قبل البوفيسور الياباني "Noriaki Kano" الإستشاري والمحاضر في مجال إدارة الجودة بجامعة "طوكيو"، ويركز أنموذج كانو على ثلاثة أنواع من الاحتياجات ذات العلاقة بالمنتج سواءً كان خدمة أو سلعة وهي (دويدار، 2021: 4-5):

أ. المتطلبات الأساسية Must-Be Requirements: هي تلك المتطلبات والشروط التي يجب توافرها في المنتج، وطلب العمل لوجود هذه المتطلبات لا يعني أنه في حالة الرضا التام عن الخدمة أو السلعة، إلا أن العميل سوف ينتقل إلى شراء منتجات الشركات أخرى في حال عدم تحقيق المنتج للمتطلبات الأساسية التي يحتاجها العميل.

ب. المتطلبات الأداء (أحادية البعد) One-Dimensional Requirements : وإن هذا المستوى يشير إلى درجة المساواة والتناسب بين ما يحققه السلع أو الخدمة من احتياجات تتماشى مع حاجات العميل، ففي حال اشباع العميل حاجته فإنه يبدي رضاه، وفي حال عدم اشباع احتياجاته فإنه سيكون غير راضٍ عن الخدمة أو السلعة، وبعبارة أخرى أنه زاد رضا العميل كلما حققت المنتجات اشباعاً له.

ج. جودة الإبهاج أو الإنبهار Attractive Requirements : : تضمن متطلبات المعايير الواجب وجودها في المنتج، وتترك أثراً عظيماً في نفس العميل وتحقق رضاه، وهذه المتطلبات تدخل في المنتج على وفق رغبة العميل أو إدخالها على منتجاته الخاص به كإضافة في مساعي لتحقيق رضا نسبي أكبر، والشكل (2.2) يتضح ذلك:



الشكل (2.2) نموذج كانو لمتطلبات رضا العملاء

عداي، علي حسين (2017) تطبيق نموذج كانو لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات: بحث تطبيقي في بلدية الدورة، بحث دبلوم العالي، جامعة بغداد، العراق، ص24

ب. نظام سميث لقياس رضا العميل:

اقترح (Scott Smith) بعض الطرائق الذكية لتحويل التغذية العكسية التي تحصل عليها إلى أدوات مفيدة لتحسين وتحليل رضا العميل، وهذا النظام يركز على قياس أربع عوامل أساسية وهي (أحمد، 2017: 144):

1. الجودة المدركة Perceived quality : : يقول مؤسس هذا النظام من الاعتقادات الشائعة هي الاعتقاد بأن رضا العملاء من عدمه مرتبط بالسعر المنتج فقط، إلا أن رضا العملاء في الواقع مرتبط بشكل وثيق مع ردود الفعل الإيجابية للعملاء أيضاً، كأن يتحدث في نفسه (أنا سعيد لشرائي منتجات تلك الشركة) أو "كان اختياراً جيداً".
2. ولاء العميل Loyalty: ولاء العميل: مثال هل تنصح زملائك بالتعامل مع شركة (أ) ؟، إذا كان هذا السؤال يبدو شائعاً ومألوفاً فذلك بسبب أنه يعدّ حجر الأساس لما يسمى بـ(NPS) مؤشر الترويج الصافي، إذ تم ابتكاره

من قبل (Fred Reichheld of Bain & Company) إذ يقدم نظرة شاملة وسريعة عن أداء الشركة من وجهة نظر العميل.

3. رأي العميل في الخدمة أو السلعة المقدمة The Opinion of the client in the Product or Service Provided: مثال ما ضرورة وأهمية وجود الميزة (ج) في قرارك للشراء من شركة (أ) ؟، من أهم الطرق لقياس درجة إعجاب العميل بمنتج معين من عدمه هو صياغة أسئلة عن ميزة معينة ومحددة في المنتج، ولك أن تطور وتبتكر مقاييس مختلفة للميزات التي تراها مرتبطة برضا العملاء.
4. نية العميل لإعادة الشراء Intenion to repurchase: نية العميل لإعادة الشراء: مثال هل تنوى إعادة التعمل مع شركة (أ) ؟، ويشير سميث أنا رضا العميل في مدّة ما بعد الشراء المنتج يمكنه أن يزيد إحتمالية أن يروج العميل ويوصى به للمنتج.

ج. مؤشر الترويج الصافي (NPS):

عبارة عن الطريقة الأمثل لاستقطاب التغذية العكسية حول تجربة العملاء، وتقييم درجة رضاه تجاه المنتج الحاصل عليها من الشركة، ويرتكز هذا المؤشر على معرفة درجة إحتمالية نصح العملاء لزملائه وأصدقائه في استخدام المنتج وفي مثل هذا السياق البيانات النوعية تعدّ في غاية الأهمية كباقي المقاييس المعتمدة والمعتبرة على الأرقام الضرورية، حيث بإمكانك أن تكتشف ميول العملاء هل يوصوا بمنتجك أم لا بإستخدام المعيار التالي(أحمد، 2017: 147):

1. الذين يقومون بإختيار من ثمانية إلى عشرة هم العملاء المرجون لك.
2. الذين يقومون بإختيار من ستة إلى سبعة هم العملاء لا يروجون للمنتج.
3. الذين يقومون بإختيار أقل من ستة هم العملاء الذين لايعجبهم منتجك.

3. المبيعات (Sales):

يرى (توفيق، 2007 : 23) المبيعات بأنها هي ما تقدم من سلع وخدمات (منتجات الشركة) من قبل البائعين والمنتجين إلى المشتري بعد نجاح عملية البيع بين الطرفين التي تضمن عملية تبادل المنافع بين المنتج أو البائع والمشتري بعد دفع قيمة المنتج أو الخدمة من قبل المشتري إلى البائع وعن قناعة تامة بينهما (السامرائي والعبدلي، 2011 : 24)، ويجب على الشركة أن تحافظ على مستوى مبيعاتها وتسعى إلى ازديادها، ولاسيَّما إذا كان هامش الربح للوحدة الواحدة قليل بهدف إنجاز وتحقيق أرباح مقبولة (البكري، 2012 : 78). وتعدّ المبيعات من أحد أساليب التسويق التي تمثل مستوى العمل الذي حققته الشركة في مدّة معينة، مقارنة بالمعايير التشغيلية والأهداف التي وضعها سابقاً (Limakrisna & Yoserizal, 2016 : 3)، وتشتمل المبيعات وفقاً لـ(Goldman, 2015 :1) الأنشطة والعمليات المشاركة في ترويج وبيع المنتجات (الطائي وأبو طبيخ، 2019 : 48). وتعرف أيضاً بأنها نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة بالقياس مع السنة السابقة، ويتم قياسها من خلال حجم المبيعات الفعلية بالمقارنة مع السجلات وما مؤشر في السنوات أخرى من مبيعات ماضية، وأن زيادة نمو المبيعات يدل إلى تنمية الأداء التسويقي وتحسينه، وهذا تطمح إليه الشركة الهادفة إلى الربح حيث إن زيادة معدل في نمو المبيعات يأتي نتيجة زيادة الوعي لدى العميل بالمنتجات الشركة، والمبيعات تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال الذي يعكس مستوى حيوية خط المنتجات ذات القدرة على تحقيق عالٍ من الأداء التنافسي في المبيعات والإنتاج (بابكر، 2021 : 104-105).

أ. أهمية المبيعات:

تأتي أهمية المبيعات من خلال دورها في مساعدة الشركة وإدارة التسويق على تحقيق الآتي (سند، 2015: 5):

1. تلبية حاجات العملاء ورغباتها وفقاً للمؤشرات الخاصة لاتجاهات الطلب.
2. استغلال الموارد المتوفرة لدى الشركة في إنتاج السلع، والخدمات التي يقع عليها الطلب في الأسواق.
3. وضع الميزانية التقديرية للمبيعات.
4. تحليل المبيعات والتوقع بها يعد الأساس في التخطيط لجميع أنشطة وفعاليات الشركة الإنتاجية والتسويقية والبيعية.

5. تقدير تكاليف كافة النشاطات التسويقية وغير التسويقية التي سوف يتم تنفيذها.
6. تحديد الأسعار حسب طبيعة السوق وقدرات العملاء وذلك على وفق الإرادات والتكاليف المتوقعة.
7. يعدّ تحليل المبيعات أساسًا لعملية تخطيط المبيعات.
8. يعطي مؤشرات مهمة وضرورية عن مستقبل المبيعات.
9. تحديد إتجاهات الإنفاق على ضوء مؤشرات المبيعات المتوقعة والأسواق المستهدفة.

وتسعى الشركات باستمرار إلى زيادة حجم ونمو مبيعاتها كما أشار إليها (الطويل والعبادي، 2013 : 127)، وهناك مفهومان لنمو المبيعات:

1. إحتمالية المبيعات: وهي النسبة الأعلى لإحتمالية السوق التي تتوقعها شركة واحدة مفردة من بين صناعات معينة، أي تتوقع تحقيقها سواءً في انخفاض المبيعات أم أرتفاعها.
2. تنبؤات المبيعات: وهي كمية المنتجات التي تتوقع الشركة بيعها فعلاً في مدة زمنية معينة وعند مستوى معين من الفعاليات والأنشطة التسويقية.

ب. استراتيجيات تعظيم المبيعات:

هناك أربع استراتيجيات لتعظيم حجم المبيعات ونموها حسب (Jobber, 2004 : 327-329) إذ يتم توضيحها في الآتي (عبدالأمير، 2020: 106):

أ. التنويع (دخول أسواق جديدة): الهدف الرئيس لهذه الاستراتيجية هو دخول الشركة في بعض المجالات الأعمال فهي استراتيجية مناسبة عندما يمتلك الشركة موقع تنافسي قوي وأسباب التي تجعل الشركة اعتماد على هذه الاستراتيجية ما يأتي:

1. تنويع المخاطر.
2. مواجهة وصول بعض المنتجات (سلعات، خدمات) إلى مرحلة الاشباع أو النضوج.

3. زيادة المعدل الكلي لنمو الشركة.

4. تحقيق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدات الاعمال الاستراتيجية (الزهرة، 2018 : 15).

2. تطوير السوق: عبارة عن تنمية السوق عن طريق تحديد وتطوير المبيعات لأجزاء سوق جديدة للمنتجات الحالية للشركة (Kotler & Armstrong, 2012 : 45) ولتحقيق النمو في المبيعات يتم تطوير السوق بإيجاد عملاء جدد للمنتجات الحالية (Peter & Donnelly, 2007 : 12-13)، ويتم تسويق المنتجات الحالية في أسواق جديدة بواسطة الترويج للمنتجات الحالية الذي يكون لها أهمية في نمو المبيعات (Jobber, 2004 : 327-329) (عبدالأمير، 2020 : 106).

3. تطوير المنتج: وهي من أحد الفرص التسويقية التي يمكن للشركة استخدامها لخدمات أو السلع أو تحسين المنتجات الحالية لخط المنتجات وتقديمها للأسواق الحالية وتعني طوير منتجات جديدة في الأسواق الحالية (Kotler, 1997 : 111)، وإن تحسين وتطوير المنتجات يعد أمراً ضرورياً في ظل البيئة متغيرة لبقاء ونمو الشركات، فقد تخلق المنافسة المتزايدة وتغير في مطالب العملاء وتوقعاتهم والتقنيات الحديثة سوقاً أكثر منافسة عما مضى (Gary, 2002 : 7) ووسيلة تساعدها على أن تكون في المراكز الأولى في السوق وتحقيق حصة سوقية إضافية (شيت، 2012 : 47).

4. توسيع السوق: ويتم ذلك من خلال البحث عن أسواق جديدة للبيع إما عن طريق الإصدار أو التصدير في أسواق جديدة تماماً، أو عن طريق إدخال منتجات جديدة في ما يخص بالحجم والألوان، وإما عن طريق استخدام وسائل الحديثة للبيع والتوزيع. والغرض الأساسي لهذه الاستراتيجية هي توسيع عدد العملاء المحتملين من خلال إستهداف المناطق غير مخدومة (Mullins, *et al*: 2008 : 442) أو الأسواق أو الأجزء من خلال تحويل العملاء غير المستهدفين لمنتجات الشركة إلى العملاء مستهلكين لها أو يتم من خلال زيادة معدل المستخدمين لمنتجات الشركة وبهذا يتحقق نمو المبيعات من خلال زيادة حصة السوقية (Jobber, 2004 : 327-329).

5. إختراق السوق: وهي استراتيجية لنمو المبيعات للمنتجات في الأسواق الحالية تعتمد على جذب عملاء شركات المنافسة، ويتم ذلك من خلال الاستخدام الفعال للتوزيع والترويج، وتقليل الأسعار، وعقد صفقة مع المنافسين مما

يؤدي ذلك إلى الزيادة فورية في المبيعات، وأن تقوم الشركة بوضع حواجز لمنع أو إعاقة دخول المنافسين من خلال تقليل تكاليف المواد الخام وكلف العمل واقتصاديات الحجم (Jobber, 2004 : 327-329).

ج. مؤشرات وطرق تحليل المبيعات:

تعتمد إدارة المبيعات على مؤشرات وطرق عديدة لتحليل مبيعاتها وتوقع ما سيكون عليه في المستقبل، وفيما يأتي نوضح العدد من الطرق التي يمكن للشركة من خلالها تقوم بتحليل مبيعاته (سند، 2015 : 7):

1. تحليل المبيعات من خلال المنتج: إن جميع الشركات اليوم لم تعد تكتفي بإنتاج وبيع منتج واحد بل على الأكثر تقوم بالتعامل بالعدد من المنتجات، ومن ثم فإن القيمة الإجمالية للمبيعات تكون غير حقيقية ومضللة، فقد تكون مرتفعة ومرضية، ومع ذلك قد تكون حجم المبيعات منخفضة في بعض المنتجات ومرتفعة في بعض الآخر، لذلك على إدارة المبيعات تحليل مبيعاتها الإجمالية حسب المنتجات من أجل تحديد المنتجات ذات الحجم المنخفض بغرض البحث عن أسبابها ومعالجتها، والمنتجات التي يكون حجم مبيعاتها مرتفعة من أجل دعمها بالموارد اللازمة للمحافظة عليها وغبقائها في هذه المستوى، وأيضا يساعد التحليل إدارة المبيعات في تحديد الحصة السوقية للمنتجات مقارنة بالمنتجات الشركات المنافسة، ومراقبة التغيرات التي تطرأ عيها، قد يكون حجم المبيعات لمنتج معين مرتفع مقارنة بمدد ماضية ومع ذلك تكون حصتها السوقية قد إنخفضت مايعني في المقابل حجم مبيعات المنتج الشركة المنافسة قد إرتفعت بمعدلات أكبر، في حال كشف هذه الحقيقة على إدارة المبيعات الشركة أن تبحث عن الأسباب التي أدت إلى عدم إرتفاع حجم هذا المنتج إلى المستوى المطلوب بحيث يمكنها من المحافظة على حصتها في السوق، وفضلاً عن ما تقدم فإنّ التحليل المبيعات من خلال المنتج مع التحليل التاريخي يمكن إدارة المبيعات في الشركة من تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياته (التقديم والنمو والنضوج والتدهور) ويشير (عزام وآخرون، 2012: 193) إلى أن كل منتج يمر بمراحل متتالية من لحظة طرحه في السوق حتى خروجه من السوق (نهاية حياته)، ولما كان لكل مرحلة من هذه المراحل خصائصها وظروفها الخارجية والداخلية وكل منها يحتاج سياسات واستراتيجيات (سند، 2015 : 7).

2. تحليل المبيعات من خلال نقاط البيع: تختلف كل نقطة البيع في تحقيقها للمبيعات، كلٌ بحسب ما يوجد لديها من القدرات والموارد وما يحيطبها من ظروف خارجية، وعليه لابد من مراقبة ومتابعة مستوى المبيعات لمختلف نقاط البيع ومقارنة حجم المبيعات لكل منها، مع حجمه في السنوات الماضية لتحديد اتجاهات المبيعات لمختلف نقاط البيع، وتعزيز النقاط التي تحقق في المبيعات وبحث ودراسة الأسباب التي أدت إلى عدم قدرة النقاط البيعية الأخرى من رفع مستوى مبيعاتها ومعالجتها، ويجب مقارنة حجم المبيعات الفعلي لمختلف نقطة بيعية بالحجم المستهدف وتحديد جوانب القصور وتعزيزها إن كانت إيجابية والبحث عن أسبابها وتقويمها ومعالجتها إن كانت سلبية.
3. تحليل المبيعات من خلال المنطقة البيعية حسب (عبدالأمير، 2020 : 107): والمنطقة البيعية عبارة عن عدد من العملاء الحاليين والمحتملين الموجودين في منطقة جغرافية محددة، والمخصصة لأحد مندوبي مبيعات لتجزئة أو وسيط جملة أو لفرع شركة (السامرائي والعبدلي، 2011 : 24). ويعدّ تقارير أي الوحدات المسيطرة جغرافياً أول خطوة ثم بعد ذلك التمييز المناطق والأقاليم التي تقع دون مستوى الاهتمام ومعرفة هل مستوى المنافسة فيها قوية، هل قوى المبيعات ضعيفة، هل يتم بذل جهود بيع أقل في هذه المنطقة، إذ يتم التعامل مع مثل هذه الأسئلة لمساعدة الشركة في استغلال نقاط القوة وتحسين المناطق الضعيفة.
4. تحليل المبيعات من خلال حجم الطلبية: يتم تحديد الطلبيات التي لا تحقق ربحاً هنا، وكذلك يتم تحديد المناطق البيع وأنواع العملاء ومناطق البيع والأحجام التي تسود فيها الطلبيات الصغيرة، وهذا التحليل يؤدي إلى تدريب مندوبي المبيعات لتطوير طلبيات أكبر وتحديد حد أدنى لحجم الطلبيات).
5. تحليل المبيعات من خلال العميل: يظهر هذا التحليل أن نسبة صغيرة من العملاء قد تمثل نسبة كبيرة من المبيعات، وهنا يتم إيجاد التحليلات المفيدة لبيانات المبيعات والتي تكون ذات مغزى بالطريقة السلوكية، وهناك مجموعة متغيرات مفيدة في ذلك وهي القيمة النقدية أي كم صرف العميل؟ والتكرار أي كم مرة قام بالشراء؟ والحداثة أي كيف كان آخر شراء للعميل ؟ هذه المتغيرات يمكن أن تؤدي إلى تحسين وتطوير المقاييس التي يمكنها مساعدة المسوق في تحديد قطاع السوق وفهم الديناميكية وراء التغير بالمبيعات (Mullins & *et al*, 2008 : 498).

د. دوافع تحسين الأداء التسويقي:

هناك عدة أسباب لتحسين أداء التسويقي في الشركات ومن أبرز الأسباب ما يأتي (صونية، 2016 : 102-103):

1. تسارع وتيرة التغيرات المحيطة بالشركة:

إن التقلبات السريعة التي أطرت في محيط الشركة فرضت عليها عدة مداخل وأساليب استغلال الفرص وتجنب التهديدات، ومن بين هذه الأساليب والمداخل هوالتحسين لعدّه الوسيلة المؤثرة والفعالة في تقرير مكانتها وإمكاناتها التنافسية.

2. المحافظة على المكانة التنافسية:

تحرص الشركات على الحفاظ على مكانتها التنافسية بين الشركات المنافسة وذلك من خلال التميز الذي يخلق القيمة للشركة ولعملائها الحاليين والمحتملين، والشركة الناجحة هي التي تحرص على الاستدامة ذلك التميز والتفوق بشكل مستمر من خلال التحسين المستمر في أدائها بشكل عام والأداء التسويقي على وجه الخصوص والمزج الدقيق بين المهارات البشرية والموارد الأخرى بطريقة تضمن لها والتميز والتفوق أمام منافستها.

3. الاهتمام المتزايد بالنوعية (الجودة):

تعد الجودة من أهم المداخل التي يمكن للشركة الاعتماد عليها في تحسين أدائها بصورة عامة وعلى مستوى وظائفها والأداء التسويقي بصورة خاصة، وهناك عدة مبادئ التي يمكن للشركة أن تعتمد عليها للتواصل مع بيئتها باستمرار مثل مبدأ التحسين المستمر (Kaizen) واستراتيجية الجودة الشاملة وبالاعتماد على البحث والتطوير وتشجيع الابتكار وتنمية المعرفة والقدرات والمهارات لتحقيق جودة عالية ضمان أكثر إشباعا لعملائها.

4. قوة المنافسة:

إن الصراع الموجود بين الشركات في المجال الذي تنشط فيه يفرض عليها تدعيم قدراتها التنافسية بالاعتماد على أسس دقيقة وواصفة كالجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة لطلبات العملاء ... الخ وذلك لتحقيق أعلى مستويات الأداء لضمان بقائها في السوق والتحسين المستمر يبقى من أهم العوامل التي يجب على الشركة الاعتماد عليه حتى تكون الشركة مدركة ويقظة لما يحدث من حولها من التغييرات لمواجهة منافسها.

5. الالتزامات الإجتماعية والبيئية للشركة:

إن ضمان استمرار الشركة وبقائها متعلقة بكفائتها وبقدرتها على الالتزام بدمج الاهتمامات الإجتماعية والبيئية في فعالياتها ونشاطاتها ومعاملاتها، وهذا الالتزام يتطلب منها البحث والتطوير والتحسين المستمر عن السبل التي تضمن للشركة ذلك، وفي هذا الشأن صدرت مواصفة دولية (ISO) تعطي إرشادات نحوالمسؤولية الإجتماعية المتوقع استخدامها من قبل جميع الشركات تحت صيغة (ISO : 26000).

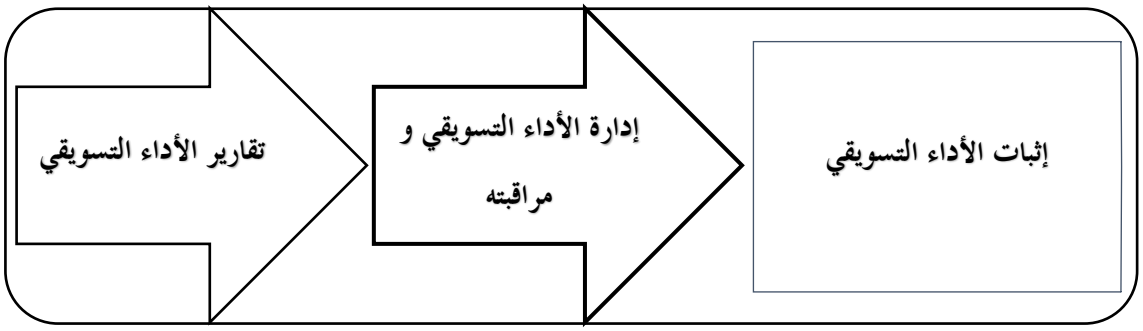
٥. تقييم الأداء التسويقي:

تدرك الشركات أن أدائها التسويقي بحاجة ماسة إلى عملية القييم التي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعة مسبقاً وتحليل انحرافات وجوانب القصور إن وجدت حتى يمكن إجراء التصحيحات المطلوبة، وعلى ضوء هذا تم إعطاء مجموعة تعريفات لتقييم الأداء التسويقي (عفاف، 2017 : 81):

ويعرف تقييم الأداء التسويقي على أنه التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية الموضوعة والمحددة سابقاً، حتى تتكون صورة حية وواضحة لما يحدث فعلاً ومدى التفوق والنجاح في تنفيذ الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف بما يكفل اتخاذ الإجراءات المطلوبة والملائمة لتحسين الأداء التسويقي . ويعرف على أنه الوقوف على درجة تأدية إدارة التسويق لجميع وظائفها خلال مدة زمنية معينة، بهدف معرفة جوانب القصور والانحرافات. (بركاني، 2017 : 44)، ومحاولة معالجتها وتصحيحها من خلال ما يأتي (النجار، 2004: 62):

1. مساعدة الإدارة العليا في تصحيح وتعديل برنامج التسويق.
2. كشف أسباب الانحرافات في الخطط التسويقية.
3. تحديد وتشخيص مناطق الضعف والقوة في النشاط التسويقي.
4. تقدير المركز التنافسي للشركة ومقارنتها بمراكز أقوى المنافسين.

وأشار (الشريف، 2019 : 57–58) إلى أن الأداء التسويقي بشكل واسع هو تقييم كل الجهود المبذولة من قبل رجال البيع مقارنة بالموارد المتاحة في الشركة، فهو يمثل مستوى نجاح أو اخفاق الشركة كما يعكس أهداف الشركة أيضاً وهي النمو، والحصة السوقية، والربح، والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، ومن أجل تحسين الأداء التسويقي للشركة يجب القيام بالخطوات التالية:



الشكل (2.3) يوضح تحقيق تحسين الأداء التسويقي للشركة

المصدر: الشريف، محمد. (2019). دور البيع الشخصي في رفع من الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية (دراسة إتصالات الجزائر وكالة أم البواقي). أم البواقي، الجزائر: رسالة الماجستير (غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

ومما سبق في شكل (2.3) فإن رجال البيع يقومون برفع تقارير الأداء التسويقي عن الشركة للمسؤول عنه حيث تكون يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، ثم يقوم المسؤول وإدارة الأداء التسويقي بتحليل هذه التقارير، ومن ثم مراقبة كيفية سيرورته، وبعد إجتياز المرحلتين تأتي مرحلة يتم فيها إثبات الأداء التسويقي بأنه يقدم أضافت للشركة تزيد وترفع من قيمتها في السوق.

و. أهمية التقييم الأداء التسويقي:

تقييم الأداء التسويقي يعدّ من المجالات المهمة التي جذبت الكثير من الأبحاث والكتابات عبر التاريخ، وهذا راجع إلى ما يأتي (الغرباوي، وآخرون، 2007 : 273):

1. **إن أغلب الشركات اليوم أصبحت تلقي المزيد من الأعباء والمسؤوليات على مديري التسويق لأسباب عدة أهمها أن هذه الشركات أصبحت تركز على تقييم الأداء التسويقي كوسيلة من الوسائل لزيادة المبيعات في المستقبل وتوجيه الموارد والأنشطة نحو الاستخدام الأمثل.**
2. **ازدياد الطلب من قبل المستثمرين على البيان، والمعلومات المتعلقة بجودة أداء التسويقي.**
3. **الاتجاه نحو مقاييس الأداء التي يشمل جميع جوانب الأداء وتربطه بعدّات التحسين المستمر مما أدىٍ إلى الاهتمام بالأسس والمعايير التي يقوم عليها الأداء التسويقي.**
4. **اخفاق المقاييس المالية التقليدية لقياس الأداء التسويقي في تقديم صورة حقيقة عن هذا النشاط، مما أدى إلى دفع وتشجيع مديري التسويق بالقيام بمزيد من البحوث والدراسات قي هذا المجال للتوصل إلى المقاييس المناسبة (بو كريطة، 2011 : 128).**

ز. مراحل تقييم الأداء التسويقي:

يحتل تقييم الأداء التسويقي أهمية خاصة في الوظيفة التسويقية، بعدّها القلب النابض للشركة فبالتسويق تبدأ الشركة بأعمالها، وبه ينتهي، لذلك ينبغي توضيح مراحل التقييم المطبقة على الأداء التسويقي (النجار، 2004 : 507)، وإن عملية الأداء التسويقي تمر بعدة مراحل كالآتي:

1. **مرحلة تحديد ما الذي يتم قياسه: أي النتائج والعمليات التي موضع الرقابة والمتابعة، ويتم على العناصر المؤثر على التكاليف أو التي ترتبط بها أغلب المشاكل.**
2. **مرحلة تحديد معايير أو مقاييس أداء التسويقي: وذلك في ضوء أهداف العامة للشركة وأهداف السويق بشكل خاص.**

3. **مرحلة قياس الأداء التسويقي الفعلي: ويجب أن يتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف الانحرافات والمشاكل المحتملة قبل أن يصبح المشكلة معقدة** (أبوبكر، 2010 : 272).

4. **مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمقاييس الموضوعة والمحددة: وعليه فإن هذه المرحلة تتضمن جانبين الإثنين هما:**

   أ. **تحديد انحرافات والجوانب القصور الفعلية عن المعايير الموضوعة مسبقاً.**

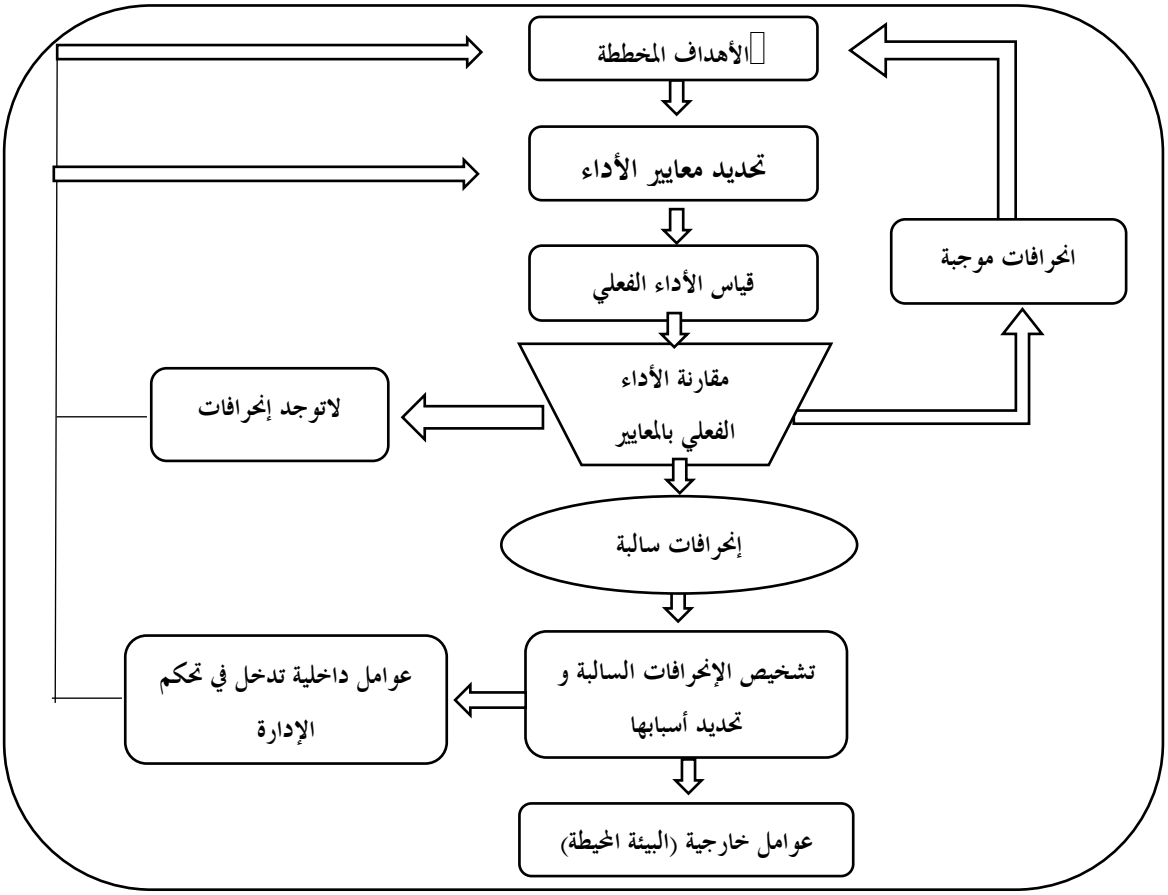
   ب. **توصيل المعلومات والبيانات الى مركز المسؤولية حتى يستطيع تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في التوقيت المناسب، وفي مرحلة القياس يقتضي الأمر الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية.**

5. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: وتمثل هذه المرحلة وهي آخر مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء التسويقي بحيث يتم فيها اتخاذ الإجراءات التصحيحية في وجود تفاوت واختلاف في الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعة مسبقاً في ضوء الإجابة على تساؤلات عدة مثل:**

   أ. **هل الانحرافات في الأداء مستمر أم متذبذب ؟**

   ب. **هل يتم أداء العمليات بصورة خاطئة ؟** (الزهراء، 2012 : 133).

والشكل الآتي يمثل مراحل تقييم الأداء التسويقي:



الشكل (2.4) يوضح مراحل تقييم الأداء التسويقي

المصدر: الغرباوي ، علاء، عبدالعظيم، محمد، شقير، إيمان. (2007). *التسويق المعاصر*. مصر: دار الجامعية للنشر، ص 273.

توضّح مراحل تقييم الأداء التسويقي التي تبدأ من الأهداف المخططة مسبقاً والتي يجب على الشركة المحافظة عليها والسعي من أجل تطويرها بقدر المستطاع، ومن ثم تحديد معايير الأداء التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق الأهداف المخططة ويليها يتم قياس الأداء الفعلي التي حصلت عليه، ومن ثَمّ مقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقاً من قبل الشركة إذا كانت النتيجة انحرافات موجبة ينبغي على الشركة أن هذه الانحرافات كانت سببها مخرجات التنمية والتطوير في أداء العاملين والتدريبات وحداثة التكنولوجيا والآلات الجديدة وغيرها من المؤشرات التي تنصب في مصلحة الشركة وليست المؤشرات ذات الأثر السالب، وأما إذا كانت نتيجة انحرافات سالبة فيجب على الشركة العمل على تشخيص الانحرافات السالبة وتحديد أسبابها إذا كانت العوامل داخل الشركة فمن هنا يجب على الإدارة أن تتدخل فيها وتسيطر الانحرافات،

وأما إذا كانت الانحرافات سببها العوامل الخارجية مثل البيئة المحيطة" فيجب على الإدارة دراسة مستفيضة حتى تفادي هذه الانحرافات (عبدالمحسن، 2006 : 20).

ح. دوافع قيام الشركات لإجراء عملية تقييم الأداء التسويقي:

هناك عدة أسباب تشجع الشركات بشكل عام وذات الهياكل التنظيمية الكبيرة على وجه الخصوص للجوء جراء عملية التقييم لأدائها التسويقي منها (العمر، 2007 : 245-247):

1. شعور مديري الشركات وقادتها بأن عدم تلقيهم لأخبار عن سير عملياتهم التجارية يعني بأن الأمور لا تمشي على طريق سليم بالنسبة لعملياتهم التسويقية.
2. اعتقاد شركات الأخرى بأن التغيرات الخارجية التي تطرأ على السوق هي ما يملي عليها الخضوع لعملية الأداء التسويقي، وتشتمل تلك العوامل على تغيرات في التقلبات الاقتصادية وسلوكيات العملاء، والمستهلكين وفي طبيعة التنافسية، فضلا عن تغيرات دورة حياة عملية التسويق والمنتجات، وعمليات الإندماج والتملك والتقدم التكنولوجي ... الخ، والحاجة لإجراء عملية تقييم الأداء التسويقي في الشركات أخرى نتيجة لانعكاسات التغيرات الداخلية في تلك الشركات التي تتضمن تغيرات أرقام المبيعات والتغيرات الحاصلة في خطوط الإنتاج، وأضاف (ثابت، 2011: 219) الرغبة في ضمان أعلى العائد مقارنة مع كلفة النفقات التسويقية أو تغيير هوية الشركة أو الأمور المتعلقة بإعادة الهيكلة أو التغيّرات التي تطرأ على الهيكلة ذاتها أو ربما الافتقار العام للخبرات التسويقية، والتغير في المزيج التسويقي أو اكتشاف خلل وضعف أحد المنتجات الذي يتشكل منه السوق أو تضارب القنوات.

ط. عناصر تقييم الأداء التسويقي:

يجب تقييم الأداء التسويقي أن يشتمل على أربعة عناصر رئيسة، وتتمثل في الآتي (ثابت، 2011 : 235):

1. **المنهجية: اتباع إطار عمل منطقي ومحدد مسبقاً ووضع خطوات التقييم بشكل تسلسل ومنظم، ويجب أن يسلط الضوء على تقييم الأداء التسويقي لطبيعة التحسينات التي يجب إدخالها لتمكين الشركة من تحقيق أهدافها، ومنه سينتج عن الإجراءات المنهجية خطط عمل شاملة تصحح وتعالج الاحتياجات طويلة وقصيرة الأمد.**
2. **الشمولية: يؤخذ في نظر الإعتبار جميع العناصر المؤثرة على الأداء التسويقي للشركة بصورة شاملة وليس مجرد تحديد مواضع ونقاط الضعف، وعلى هذا الأساس ينبغي أن يتجاوز تقييم الأداء التسويقي أغراض المشكلة ليبحث في الأسباب الفعلية والحقيقية وسبل معالجتها.**
3. **الإستقلالية: تنبغي أن تكون عملية الأداء التسويقي مستقلة، وموضوعية، ومتماشية مع طبيعة عمليات التدقيق والتقييم ذاتها، ويجب على المسؤول عن إجراء تقييم الأداء التسويقي محايدة وأن لايكون لديه أي اهتمامات شخصية بالنتائج، وأن يكون كامل الإستقلالية، وألاّ يرتبط بأي عمل قد ينتج عن مثل هذا الإجراء (** Vandercammen & Gaithy, 1998:299**).**
4. **الدورية: التسويق يعمل ضمن بيئة ديناميكية ذات معدل تغير متزايد لذلك على الشركة ان يتجنب الأسلوب الوقائي الدوري لتقييم الأداء التسويقي والحاجة لإجرائها أيضاً بسبب حدوث الأزمات فقط بعد انخفاض المبيعات مثلاً وتدني المعنويات، وبذلك فإن إجراء تقييم الأداء التسويقي سيعود بالفائدة التي ستنعكس على سلامة الشركة سواءً في الأوقات السيئة أو الجيدة (الزهراء، 2012 : 132).**

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

الغرض من هذا الفصل هو وصف مجتمع الدراسة، وعرض وتحليل نتائج إجابات عينتها، وذلك من خلال ثلاث مباحث، إذ يتضمن المبحث الأول وصفاً لمجتمع الدراسة، وأما المبحث الثاني فيتضمن وصف لمتغيرات الدراسة وتشخيصها من خلال عرض التكرارات، والنسب المئوية، ونسبة الاتفاق، والانحرافات المعيارية، بينما يتضمن المبحث الثالث اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية لها وفقاً لمنهجية الدراسة، وذلك بغرض مدى التحقق من سريان المخطط الإفتراضي للدراسة.

المبحث الأول

وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يستعرض هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة، وعينتها المختارة، ومسوغات اختبارها وأيضاً وصف خصائص عينة الدراسة المتمثلة بشركات الأثاث المدروسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة يعدّ من المتغيرات الأساسية، والمهمة التي تساهم في إنجاح الدراسة أو اخفاقها مباشرةً، باعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة اللازمة بخصوص الدراسة، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة بشركات الأثاث في مدينة أربيل في إقليم/كوردستان/ العراق حصراً، واختبرت الدراسة فرضياتها على العاملين (المدراء ورؤساء الأقسام) في تلك الشركات والبالغ عددهم (152) فرداً في (5) شركات. كما موضح في الجدول (3.1).

الجدول (3.1) يوضح اسم الشركات الأثاث المدروسة في الدراسة الحالية

ت	اسم الشركة	سنة التأسيس
.1	شركة زوزان	1940
.2	شركة إخلاص	1968
.3	شركة صدف	1993
.4	شركة ديوان	2003
.5	شركة أدهم هوم	2016

المصدر: من إعداد الباحث

أ. أسباب اختيار الشركات الأثاث للدراسة

تعود أسباب اختيار هذا الميدان للدراسة الحالية للمسوغات الآتية:

1. الدور الذي تلعبها شركات الأثاث في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود المنافسة الشديدة من قبل هذه الشركات.
2. إمكانية اختبار فرضيات الدراسة في شركات الأثاث بشكل جيد.
3. إمكانية الحصول على البيانات والمعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية.

ثانياً: وصف عينة الدراسة

تكونت مجتمع الدراسة من (5) شركات الأثاث، وتمثل عينة الدراسة جميع أفراد المستجيبين من العاملين (المدراء ورؤساء الأقسام) في شركات الأثاث المدروسة في مدينة أربيل، إذ قام الباحث بتوزيع (152) إستمارة الإستبانة على عينة الدراسة في شركات الأثاث المدروسة في مدينة أربيل، وتمت إعادة (110) إستمارة وكانت جميعها صالحةً لتحليل الإحصائي أي أن نسبة الاستجابة (72.37%) والجدول (3.2) يوضح ذلك:

الجدول (3.2) يوضح عدد الإستمارات الموزعة والمعادة

ت	اسم الشركة	عدد الإستمارات		عدد الإستمارات	
		الموزعة	المعادة	الصالحة	النسبة المئوية
.1	شركة صدف	40	39	38	97.4%
.2	شركة إخلاص	30	26	26	100%
.3	شركة ديوان	40	40	29	73%
.4	شركة أدهم هوم	30	23	12	52%
.5	شركة زوزان	12	8	5	63%
	المجموع	152	136	110	81%

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: وصف محور المعلومات الشخصية:

في هذه الفقرة نستعرض الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة في شركات الأثاث المدروسة، وعلى النحوالتالي:

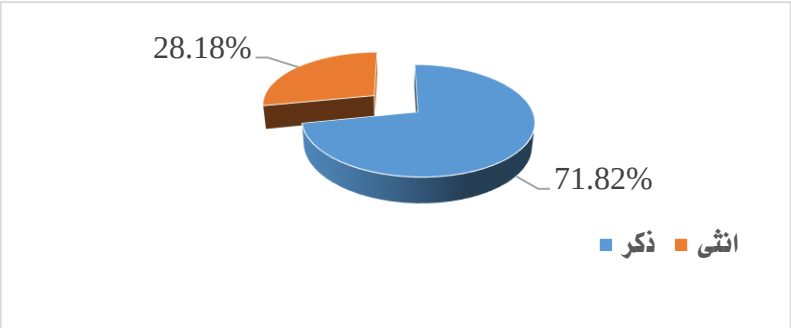
1. توزيع الأفراد المستجيبين حسب الجنس:

يتضح من خلال الجدول (3.3) والشكل (3.1) توزيع أفراد العينة من العاملين (المدراء ورؤساء الأقسام) في شركات الأثاث المدروسة وحسب الجنس، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من الذكور، وذلك بنسبة المشاركة (71.82%)، مقابل الإناث بنسبة مشاركة (28.18%)، وهذا يعني أن الأكثرية من العاملين الذين يعملون في شركات الأثاث المدروسة كانوا من الذكور، مما يدّل ذلك على ضعف تكليف الإناث في شغل الوظائف الإدارية لأسباب كثيرة كالتزاماتهم العائلية، طول مدّة الدوام في هذه الشركات.

الجدول (3.3) يوضح توزيع الأفراد المستجيبين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
ذكر	79	71.82%	1
أنثى	31	28.18%	2
المجموع	110	100%	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS



الشكل (3.1) يوضح توزيع الأفراد المستجيبين حسب الجنس

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

2. توزيع الافراد المستجيبين بحسب الفئات العمرية:

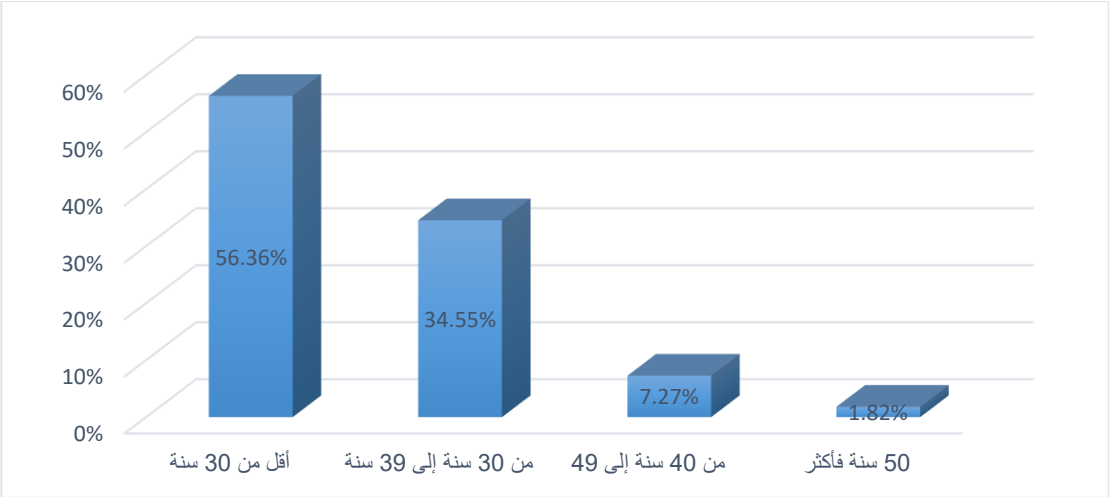
يتضح من خلال الجدول (3.4) والشكل (3.2) الذي يمثل توزيع أفراد العينة ممن يديرون شركات الأثاث من المدراء ورؤساء الاقسام وبحسب الفئات العمرية، إذ تبين من خلال الجدول المذكور أن الأغلبية من المستجيبين كانوا ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) التي بلغت نسبتهم (56.36%) وقد جاءت بالمرتبة الأولى من المشاركة وتليها الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 39 سنة) إذ جاءت بالمرتبة الثانية من المشاركة، وذلك بنسبة (34.55%) ثم جاءت بالمرتبة الاخيرة الفئتين العمريتين (من 40 سنة إلى 49 سنة) و(50 سنة فأكثر) وذلك بنسبة (7.27%) و(1.82%) من المشاركة وعلى التوالي.

نستنتج من التحليل الفئات العمرية للمبحوثين أن الأغلبية من المستجيبين هم من الناضجين عمرياً، وهذا ينعكس على دقة الإجابات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها نوعاً ما، ويدل ذلك أيضاً على أن أفراد المستجيبين يمتلكون القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للشغل الوظائف وبمستويات عالية وكما هو مبين في الجدول والشكل المذكور.

الجدول (3.4) يوضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب الفئة العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبه المئوية	الترتيب
أقل من 30 سنة	62	56.36%	1
من 30 سنة إلى 39 سنة	38	34.55%	2
من 40 سنة إلى 49	8	7.27%	3
50 سنة فأكثر	2	1.82%	4
المجموع	110	100%	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS



الشكل (3.2) يوضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب الفئات العمرية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

3: توزيع الأفراد المستجيبين بحسب المؤهل العلمي:

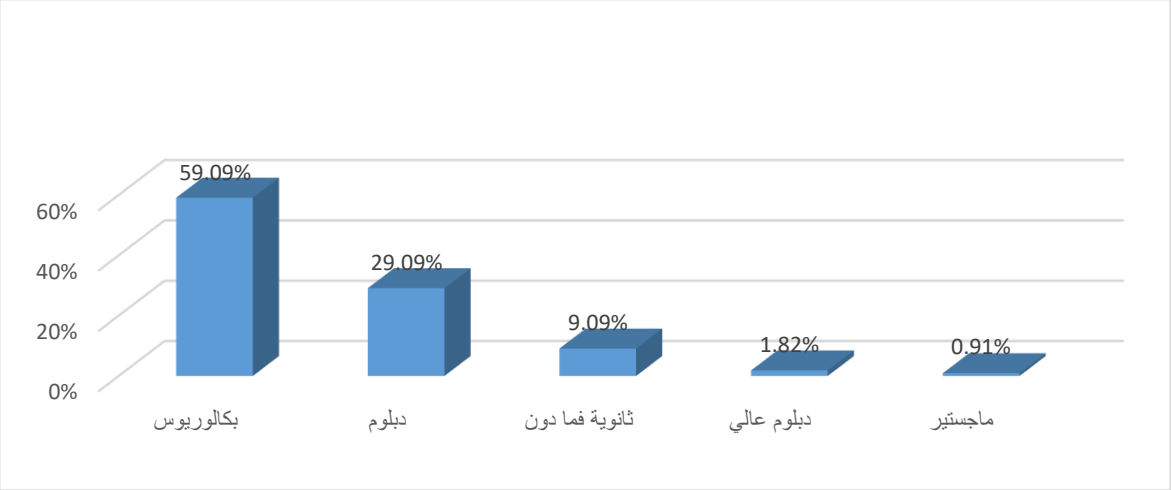
لغرض معرفة كيفية توزيع المستجيبين بحسب مؤهل العلمي، تم الاعتماد على الجدول (3.5) والشكل (3.3) الذي يوضح توزيع أفراد المستجيبين بحسب تحصيلهم الدراسي، إذ تبين أن الأكثرية من المستجيبين كان تحصيلهم الدراسي (البكالوريوس) وذلك بنسبة (59.09%) من المشاركة وجاءت بالمرتبة الأولى من الأهمية، وتأتي بالمرتبة الثانية الأفراد الذين لديهم تحصيل الدراسي شهادة (الدبلوم) بنسبة (29.09%) أما بالمرتبة الثالثة فكانوا تحصيلهم الدراسي الثانوية فما دون وذلك بنسبة مشاركة (9.09%)، وأما المشاركون الذين كان تحصيلهم الدراسي ماجستير ودكتوراه فقد كانت نسبتهم ضئيلة ممن يمثلون المدراء ورؤساء الأقسام في شركات الأثاث المدروسة ضمن عينة الدراسة، إذ شكلت أقل نسبة من بين أفراد العينة مقارنةً بالمؤهلات الدراسية الأخرى.

ونستنتج من ذلك حاجة أكثرية العاملين في شركات الأثاث المدروسة إلى تأهيل الدراسي، وأن أغلبية من أفراد العينة مستوياتهم جيدة نسبياً من الناحية العلمية ويدل على أنهم لديهم المعرفة جيدة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ويمكن الاعتماد على إجاباتهم وبالتالي يعكس ذلك على دقة النتائج. وكما في الشكل (3.3).

الجدول (3.5) يوضح توزيع الافراد المستجيبين بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبه المئوية	الترتيب
بكالوريوس	65	59.09%	1
دبلوم	32	29.09%	2
ثانوية فما دون	10	9.09%	3
دبلوم العالي	2	1.82%	4
ماجستير	1	0.91%	5
المجموع	110	100%	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS



الشكل (3.3) يبين توزيع الأفراد المستجيبين بحسب المؤهل العلمي

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

4: توزيع الأفراد المستجيبين بحسب الدرجة الوظيفية:

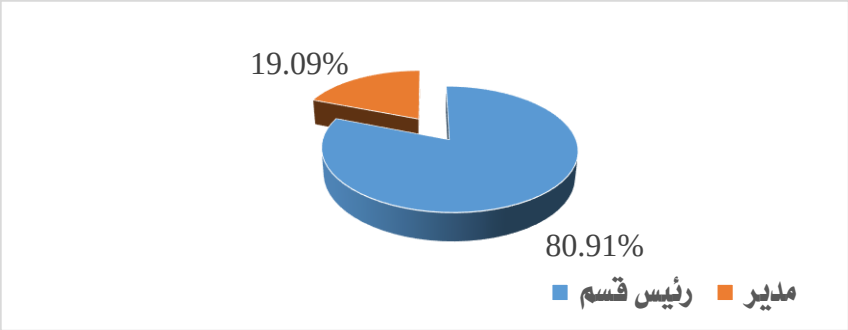
من خلال الجدول (3.6) والشكل (3.4) والذي يوضح توزيع أفراد المستجيبين بحسب الدرجة الوظيفية، إذ نجد أن رؤساء الأقسام يأتون بالدرجة الأولى من المشاركة بنسبة (80.91%)، وأما بالدرجة الثانية فقد جاءت للمدراء بنسبة مشاركة (19.09%). ونستنتج من التوزيع الذي ذكرناه أن الاستنتاجات والقرارات التي سوف تستخلص من البيانات

ترجع بنسبة (80.91%) إلى آراء رؤساء الأقسام أما النسبة الباقية فترجع إلى آراء المدراء، ويشير ذلك إلى ملائمة اختيار فقرات الإستبانة لدى المستجيبين.

الجدول (3.6) يوضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبه المئوية	الترتيب
رئيس القسم	89	80.91%	1
مدراء	21	19.09%	2
المجموع	110	100%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS



الشكل (3.4) يوضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب الدرجة الوظيفية

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

5: توزيع الأفراد المستجيبين بحسب سنوات الخدمة:

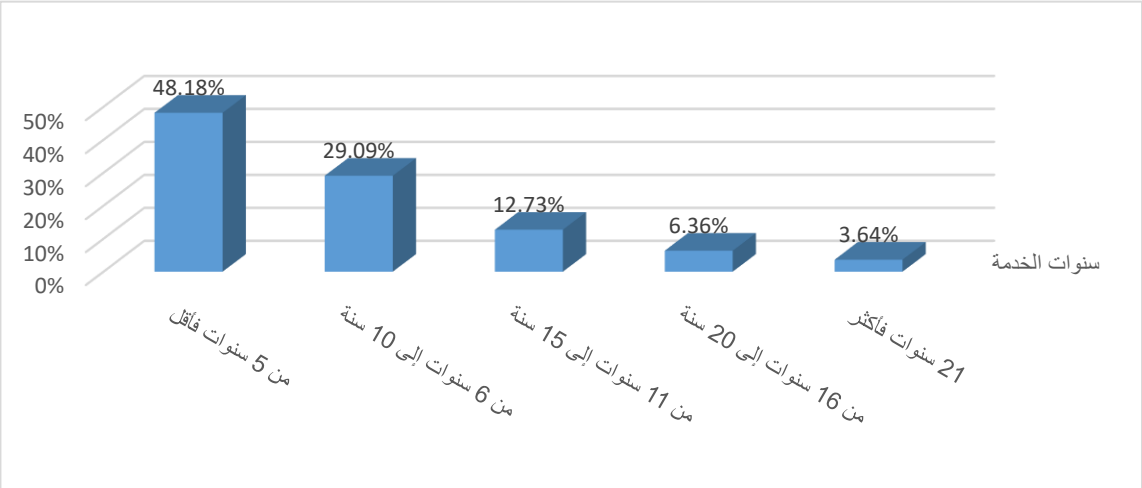
يوضح الجدول (3.7) والشكل (3.5) توزيع أفراد المستجيبين بحسب سنوات الخدمة، إذ تبين أن الأغلبية من أفراد العينة تقع سنوات خبرتهم الوظيفية ضمن الفئة (من 5 سنوات فأقل)، إذ جاءت بالمرتبة الأولى وذلك بنسبة مشاركة (48.18%) وتليها بالمرتبة الثانية الفئة (من 6 سنوات إلى 10 سنة) وذلك بنسبة (29.09%) وتأتي بالمرتبة الثالثة نسبة المستجيبين الذين كانت سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من 11 سنوات إلى 15 سنة)، وذلك بنسبة (12.73%) من سنوات الخبرة، وجاءت بالمرتبة الرابعة فئة (من 16 سنوات إلى 20 سنة) بنسبة (6.36%) من المشاركين، وأخيراً كانت أقل

نسبة لفئة العاملين (21 سنة فأكثر) بنسبة (3.64%)، مما يدل ذلك على أن أكثرية أفراد عينة خبرتهم نوعاً ما جيدة ويمكن الاعتماد على إجاباتهم والوثوق بها.

الجدول (3.7) يوضح توزيع الافراد المستجيبين بحسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
من 5 سنوات فأقل	53	48.18%	1
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	32	29.09%	2
من 11 سنوات إلى 15 سنة	14	12.73%	3
من 16 سنوات إلى 20 سنة	7	6.36%	4
21 سنوات فأكثر	4	3.64%	5
المجموع	110	100%	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS



الشكل (3.5) يوضح توزيع الافراد المستجيبين بحسب سنوات الخدمة

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

6: توزيع الأفراد المستجيبين بحسب شركات الأثاث المدروسة:

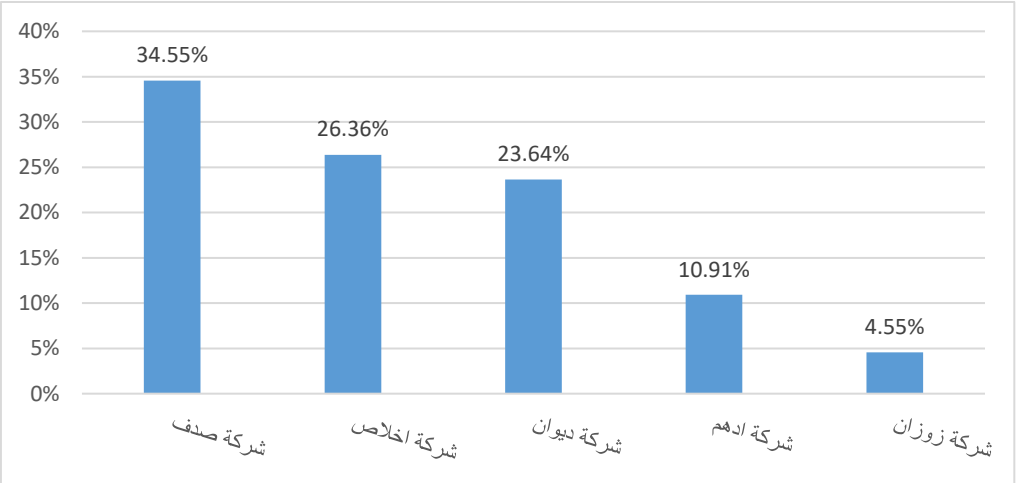
يتضح من خلال الجدول (3.8) والشكل (3.6) والذي يمثل توزيع أفراد العينة بحسب شركات الأثاث المدروسة، إذ اتضح للباحث أن أكثرية المستجبين كانوا من شركة (صدف) بنسبة مشاركة (34.55%)، وتأتي بالمرتبة الأولى من المشاركة، وتليها شركة (إخلاص) بنسبة مشاركة (26.36%) من المستجيبين، وجاءت بالمرتبة الثالثة شركة (ديوان) إذ

كانت نسبة المشاركه فيها (23.64%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة المستجيبين من المدراء ورؤساء الأقسام في الشركتين: (أدهم) و(زوزان) بنسب مشاركة (10.91%) و(4.55%) على التوالي، ونستنتج من ذلك أن الأكثرية من المشاركين كانوا ضمن شركات الأثاث الثلاثة (صدف وإخلاص وديوان) وأن أقل نسبة من المشاركة كان ضمن الشركتين: (أدهم وزوزان). ومن النسبة المشاركة نستدل على أن آراء المستجيبين في الشركات الثلاثة لها أهمية أكبر مقارنةً مع آرائهم ضمن الشركتين (أدهم وزوزان)، ويدل أيضاً على أن الاستنتاجات تعود الى آراء المستجيبين في الشركات الثلاثة أكثر مما تعود إلى الآراء في شركة (أدهم) وشركة (زوزان).

الجدول (3.8) يوضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب شركات الأثاث المدروسة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبه المئوية	الترتيب
شركة صدف	38	34.55%	1
شركة إخلاص	29	26.36%	2
شركة ديوان	26	23.64%	3
شركة ادهم	12	10.91%	4
شركة زوزان	5	4.55%	5
المجموع	110	100%	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS



الشكل (3.6) يوضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب اسم شركات الأثاث المدروسة

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

المبحث الثاني

وصف متغيرات الدراسة:

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة من خلال تحليل آراء المستجيبين من أفراد العينة، إذ تم توزيع متغيرات الدراسة إلى محورين: المحور الأول يمثل أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الخطة الاستراتيجية)، وأما المحور الثاني، فيمثل أبعاد الأداء التسويقي (الحصة السوقية ورضا العملاء والمبيعات) إذ تم وصف المتغيرات باستخدام الأساليب الاحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسبة الاتفاق، وتم توزيع المبحث إلى محورين : المحور الأول يتضمن وصف أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومتغير الأداء التسويقي، وأما المحور الثاني فيتضمن أهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (المتغيرات).

أولاً: وصف متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1. وصف بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تشير نتائج الجدول (3.9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إجابات أفراد العينة تجاه العبارات (X1.1-X1.5) التي تتعلق بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تميل إلى الاتفاق، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (86.18%) من المستجيبين متفقون على ما تتضمنه هذه العبارات مقابل نسبة (8.73%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البُعد، وبلغت نسبة الاتفاق على البُعد المذكور (78.25%)، وجاء ذلك بالوسط الحسابي (3.91) والانحراف المعياري (0.69)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى عينة المستجيبين وبمستويات جيدة، وبحسب عبارات البُعد المذكور كمؤشر جزئي، إذ نجد أن أعلى نسبة اتفاق هي للعبارة (X1.1) التي بلغت (86.18%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (4.31) و(0.84) على التوالي التي تشير إلى أن للشركة رؤية ورسالة استراتيجية تسويقية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية

للموارد البشرية هي للعبارة (X1.3) التي بلغت (74.73%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (3.74) و(1.03) على التوالي التي تشير إلى أن رؤية الموارد البشرية كانت منسجمة مع رؤية العامة للشركة. وهذا يشير إلى أن شركات الأثاث المدروسة يركزون على هذا البُعد ولكن بالنسبة (68.18%).

الجدول (3.9) وصف بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية

العبارات	#	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		1	2	3	4	5			
X1.1	التكرار	1	4	9	42	54	4.31	0.84	**86.18%**
	%	0.91%	3.64%	8.18%	38.18%	49.09%			
X1.2	التكرار	2	5	24	47	32	3.93	0.93	78.55%
	%	1.82%	4.55%	21.82%	42.73%	29.09%			
X1.3	التكرار	4	6	34	37	29	3.74	1.03	**74.73%**
	%	3.64%	5.45%	30.91%	33.64%	26.36%			
X1.4	التكرار	4	9	33	23	41	3.80	1.14	76.00%
	%	3.64%	8.18%	30.00%	20.91%	37.27%			
X1.5	التكرار	4	9	27	36	34	3.79	1.08	75.82%
	%	3.64%	8.18%	24.55%	32.73%	30.91%			
X1	%	2.73%	6.00%		33.64%	34.55%	3.91	0.69	**78.25%**
المعدل الموزون		8.73%		23.09%	68.18%				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

2. وصف بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تشير نتائج الجدول (3.10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إجابات أفراد العينة تجاه العبارات (X2.1-X2.5) التي تتعلق بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تميل إلى الاتفاق، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (76.18%) من المستجيبين متفقون على ما تتضمنه هذه العبارات مقابل نسبة (8.91%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البُعد، وبلغت نسبة الاتفاق على البُعد المذكور (79.16%)، وجاء ذلك بالوسط الحسابي (3.96) والانحراف المعياري (0.67)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر

مؤشرات بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى عينة المستجيبين من المدير ورؤساء الاقسام وبمستويات جيدة، وبحسب عبارات البُعد المذكور فنجد أن أعلى نسبة اتفاق هي للعبارة (X2.3) التي بلغت (81.09%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (4.05) و(0.98) على التوالي التي تشير إلى أن شركات الاثاث المدروسة تقوم باستقطاب الكفاءات الإدارية الكفؤة، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بُعد المعني هي للعبارة (X2.1) التي بلغت (77.64%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (3.88) و(1.10) على التوالي التي تشير إلى أن الشركة تضع الخطط السنوية للأداء الوظيفي لكافة العاملين في شركات الأثاث المدروسة.

ويبين من ذلك أن شركات الأثاث المدروسة يركزون على بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية أكثر من بُعد الصياغة وبنسبة (76.18%).

الجدول (3.10) وصف بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية

العبارات	#	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		1	2	3	4	5			
X2.1	التكرار	8	2	19	47	34	3.88	1.10	**77.64%**
	%	7.27%	1.82%	17.27%	42.73%	30.91%			
X2.2	التكرار	6	7	12	52	33	3.90	1.07	78.00%
	%	5.45%	6.36%	10.91%	47.27%	30.00%			
X2.3	التكرار	3	5	16	45	41	4.05	0.98	**81.09%**
	%	2.73%	4.55%	14.55%	40.91%	37.27%			
X2.4	التكرار	6	3	18	48	35	3.94	1.04	78.73%
	%	5.45%	2.73%	16.36%	43.64%	31.82%			
X2.5	التكرار	3	6	17	44	40	4.02	1.00	80.36%
	%	2.73%	5.45%	15.45%	40.00%	36.36%			
X2	%	4.73%	4.18%	14.91%	42.91%	33.27%	3.96	0.67	**79.16%**
المعدل الموزون		8.91%			76.18%				

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

3. وصف بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية

تشير نتائج الجدول (3.11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إجابات أفراد العينة تجاه العبارات (X3.1-X3.5) التي تتعلق بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تميل إلى الاتفاق، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (70.73%) من المستجيبين متفقون على ما تتضمنه هذه العبارات مقابل نسبة (10.73%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البُعد، وبلغت نسبة الاتفاق على البُعد المذكور (76.65%)، وجاء ذلك بالوسط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري (0.81)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى عينة المستجيبين وبمستويات جيدة، وبحسب عبارات البُعد المذكور فنجد أن أعلى نسبة اتفاق هي للعبارة (X3.2) التي بلغت (78.91%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (3.95) و(0.89) على التوالي التي تشير إلى أن الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية التي وضعتها الشركات الأثاث المدروسة تكون قابلة للتطبيق على وفق المواردهم المتاحة في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية هي للعبارة (X3.3) التي بلغت (72.91%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (3.65) و(1.22) على التوالي التي تشير إلى أن برامج تقييم الأداء منسجمة مع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الشركات الأثاث المدروسة، وتشير هذه النتائج بان شركات الأثاث المدروسة يقومون بعملية التقييم ويركزون عليه وذلك بنسبة (70.73%).

الجدول (3.11) يوضح وصف بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية

العبارات	#	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		1	2	3	4	5			
X3.1	التكرار	8	5	16	48	33	3.85	1.13	76.91%
	%	7.27%	4.55%	14.55%	43.64%	30.00%			
X3.2	التكرار	2	5	19	55	29	3.95	0.89	**78.91%**
	%	1.82%	4.55%	17.27%	50.00%	26.36%			
X3.3	التكرار	12	3	27	38	30	3.65	1.22	**72.91%**
	%	10.91%	2.73%	24.55%	34.55%	27.27%			
X3.4	التكرار	9	2	18	51	30	3.83	1.11	76.55%
	%	8.18%	1.82%	16.36%	46.36%	27.27%			
X3.5	التكرار	8	5	22	30	45	3.90	1.20	78.00%
	%	7.27%	4.55%	20.00%	27.27%	40.91%			
X3	%	7.09%	3.64%	18.55%	40.36%	30.36%	3.83	0.81	**76.65%**
المعدل		10.73%			70.73%				

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

ثانياً: وصف متغير الأداء التسويقي:

يمثل هذ المحور وصفاً لآراء المستجيبين تجاه الأداء التسويقي وبحسب أبعاده المتمثلة بكل الحصة السوقية، ورضا العملاء، والمبيعات وعلى النحو التالي:

1. وصف بُعد الحصة السوقية:

تشير نتائج الجدول (3.12) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إجابات أفراد العينة تجاه العبارات (Y1.1-Y1.5) التي تتعلق بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد الحصة السوقية التي تميل إلى الاتفاق، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (83.09%) من المستجيبين متفقون على ما تتضمنه هذه العبارات مقابل نسبة (5.09%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البُعد، وبلغت نسبة الاتفاق على البُعد المذكور (84.36%)، وجاء ذلك

بالوسط الحسابي (4.22) والانحراف المعياري (0.63)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بُعد الحصة السوقية لدى عينة المستجيبين وبمستويات جيدة، وبحسب عبارات البُعد المذكور كمؤشر جزئي فنجد أن أعلى نسبة اتفاق هي للعبارة (Y1.1) التي بلغت (90.91%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (4.55) و(0.64) على التوالي التي تشير إلى أن الشركة تعمل على تنويع أسواقها المستهدفة، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بُعد الحصة السوقية هي للعبارة (Y1.5) التي بلغت (78.73%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (3.94) و(1.02) على التوالي التي تشير إلى أن الشركة تعتمد على حصة السوقية كمؤشر فعال في تقييم أدائها، ويشير هذا إلى أن شركات الأثاث المدروسة تميلون إلى التركيز على بُعد الحصة السوقية وبمستويات جيدة.

الجدول (3.12) يوضح وصف بُعد الحصة السوقية

العبارات	#	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		1	2	3	4	5			
Y1.1	التكرار	0	1	6	35	68	4.55	0.64	**90.91%**
	%	0.00%	0.91%	5.45%	31.82%	61.82%			
Y1.2	التكرار	3	3	14	42	48	4.17	0.95	83.45%
	%	2.73%	2.73%	12.73%	38.18%	43.64%			
Y1.3	التكرار	3	2	8	30	67	4.42	0.91	88.36%
	%	2.73%	1.82%	7.27%	27.27%	60.91%			
Y1.4	التكرار	3	5	13	55	34	4.02	0.93	80.36%
	%	2.73	4.55%	11.82%	50.00%	30.91%			
Y1.5	التكرار	4	4	24	41	37	3.94	1.02	**78.73%**
	%	3.64%	3.64%	21.82%	37.27%	33.64%			
Y1	%	2.36%	2.73%	11.82%	36.91%	46.18%	4.22	0.63	**84.36%**
المعدل		5.09%			83.09%				

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

2. وصف بُعد رضا العملاء:

تشير نتائج الجدول (3.13) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إجابات أفراد العينة تجاه العبارات (Y2.1-Y2.5) التي تتعلق بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد رضا العملاء التي تميل إلى الاتفاق، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.18%) من المستجيبين متفقون على ما تتضمنه هذه العبارات مقابل نسبة (6.91%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البُعد، وبلغت نسبة الاتفاق على البُعد المذكور (83.35%)، وجاء ذلك بالوسط الحسابي (4.17) والانحراف المعياري (0.64)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بُعد رضا العملاء لدى عينة المستجيبين وبمستويات جيدة، وبحسب عبارات البُعد المذكور كمؤشر جزئي فنجد أن أعلى نسبة اتفاق هي للعبارة (Y2.3) التي بلغت (87.45%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (4.37) و(0.90) على التوالي التي تشير إلى أن الشركة تعمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بُعد رضا العملاء هي للعبارة (Y2.2) التي بلغت (75.09%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (3.75) و(1.17) على التوالي التي تشير إلى أن العملاء يبذلون جهوداً مميزة للتعاون مع الشركة، ويدل هذا على أن تميل شركات الأثاث المدروسة إلى الإفادة من الحصة السوقية بمستويات جيدة.

الجدول (3.13) يوضح وصف بُعد رضا العملاء

العبارات	#	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		1	2	3	4	5			
Y2.1	التكرار	3	2	10	46	49	4.24	0.90	84.73%
	%	2.73%	1.82%	9.09%	41.82%	44.55%			
Y2.2	التكرار	10	4	19	47	30	3.75	1.17	**75.09%**
	%	9.09%	3.64%	17.27%	42.73%	27.27%			
Y2.3	التكرار	3	2	7	37	61	4.37	0.90	**87.45%**
	%	2.73%	1.82%	6.36%	33.64%	55.45%			
Y2.4	التكرار	5	4	11	37	53	4.17	1.06	83.45%
	%	4.55%	3.64%	10.00%	33.64%	48.18%			
Y2.5	التكرار	0	5	13	36	56	4.30	0.85	86.00%
	%	0.00%	4.55%	11.82%	32.73%	50.91%			
Y2	%	3.82%	3.09%	10.91%	36.91%	45.27%	4.17	0.64	**83.35%**
المعدل		6.91%			82.18%				

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

3. وصف بُعد المبيعات:

تشير نتائج الجدول (3.14) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إجابات أفراد العينة تجاه العبارات (Y3.1-Y3.5) التي تتعلق بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد المبيعات التي تميل إلى الاتفاق، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (77.45%) من المستجيبين متفقون على ما تتضمنه هذه العبارات مقابل نسبة (7.45%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البُعد، وبلغت نسبة الاتفاق على البُعد المذكور (80.87%)، وجاء ذلك بالوسط الحسابي (4.04) والانحراف المعياري (0.72)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بُعد المبيعات لدى عينة المستجيبين وبمستويات جيدة، وبحسب عبارات البُعد المذكور كمؤشر جزئي فنجد أن أعلى نسبة اتفاق هي للعبارة (Y3.1) التي بلغت (88.36%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (4.42) و(0.82) على التوالي التي تشير إلى أن للشركة لها خطط واضحة حول تطوير معدلات مبيعاته، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بُعد رضا العملاء

هي للعبارة (Y3.3) التي بلغت (72.73%) وبالوسط الحسابي والانحراف المعياري قدرهما (3.64) و(1.19) على التوالي التي تشير إلى أن هناك زيادة في نسبة نمو مبيعات الشركة خلال السنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة بحسب آراء عينة الدراسة.

الجدول (3.14) وصف بُعد المبيعات

العبارات	#	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		1	2	3	4	5			
Y3.1	التكرار	0	4	11	30	65	4.42	0.82	**88.36%**
	%	0.00%	3.64%	10.00%	27.27%	59.09%			
Y3.2	التكرار	4	2	9	48	47	4.20	0.94	84.00%
	%	3.64%	1.82%	8.18%	43.64%	42.73%			
Y3.3	التكرار	11	3	29	39	28	3.64	1.19	**72.73%**
	%	10.00%	2.73%	26.36%	35.45%	25.45%			
Y3.4	التكرار	6	2	14	51	37	4.01	1.02	80.18%
	%	5.45%	1.82%	12.73%	46.36%	33.64%			
Y3.5	التكرار	5	4	20	43	38	3.95	1.04	79.09%
	%	4.55%	3.64%	18.18%	39.09%	34.55%			
Y3	%	4.73%	2.73%	15.09%	38.36%	39.09%	4.04	0.72	**80.87%**
المعدل		7.45%			77.45%				

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

ثالثاً: الأهمية الترتيبية لأبعاد محاور الدراسة:

يمكن تحديد الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها وذلك من خلال قيم الوسط الحسابي ونسبة الاتفاق لكل بُعد من أبعاد الدراسة واعتماداً على النتائج الموضحة في الجدولين (2.7) و(2.8) إذ نجد أن المتغير (الأداء التسويقي) جاءت بالمرتبة الأولى من الأهمية وبمستويات جيدة إذ كان وسطها الحسابي (4.14) وبنسبة اتفاق (82.86%)، وأما متغير (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) فقد جاءت بالمرتبة الثانية من الأهمية وبمستويات جيدة أيضاً، إذ بلغ وسطها

الحسابي (3.90) وبنسبة اتفاق (78.02%)، وأما لتحديد الأهمية الترتيبية لكل بُعد من أبعاد محاور الدراسة فيمكن تحديدها كما يأتي:

1. أبعاد المتغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يتضح من خلال الجدول (3.15) أن الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إذ تختلف الأبعاد الثلاثة من حيث الأهمية إذ نجد أن بُعد التنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تضعها شركات الأثاث المدروسة قد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية إذ بلغ الوسط الحسابي (3.96) وبنسبة اتفاق (79.16%)، ويليها بالمرتبة الثانية بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية للشركات بالوسط الحسابي (3.91)، وكانت نسبة اتفاقها (78.25%) وبالمرتبة الاخيرة جاء بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية للشركات الأثاث المدروسة، وبحسب آراء المستجيبين، إذ كان وسطها الحسابي (3.83) وبنسبة اتفاق (76.65%)، واعتماداً على ما ذكرناه أعلى يجب على الشركات محل الدراسة أن تهتم بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، الصياغة وتقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية على الترتيب لما لها من تأثير على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الجدول (3.15) الأهمية الترتيبية بحسب أبعاد المتغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق	الترتيب بحسب الاهمية
تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	3.96	**79.16%**	1
الصياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	3.91	78.25%	2
تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	3.83	76.65%	3
المؤشر الكلي	3.90	78.02%	---

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

2. أبعاد المتغير الأداء التسويقي:

يتضح من خلال الجدول (3.16) أن الأهمية الترتيبية لأبعاد المتغير الأداء التسويقي إذ تختلف الأبعاد الثلاثة من حيث الأهمية إذ نجد أن بعد الحصة السوقية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية حيث بلغ الوسط الحسابي (4.22) وبنسبة إتفاق (84.36%) ويليها بالمرتبة الثانية البعد رضا العملاء بوسط حسابي (4.17) وكانت نسبة إتفاقها (83.35%) وبالمرتبة الأخيرة جاء بعد المبيعات حيث كانت وسطها الحسابي (4.04) وبنسبة إتفاق (80.87%)، حيث نستنتج من تحليل الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المذكور أن الشركات الأثاث المدروسة لكي تحسن من أدائها التسويقي يجب أن تهتم بـالحصة السوقية، رضا العملاء والمبيعات وعلى التوالي.

الجدول (3.16) الأهمية الترتيبية بحسب أبعاد متغير الأداء التسويقي

الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق	الترتيب بحسب الاهمية
الحصة السوقية	4.22	**84.36%**	1
رضا العملاء	4.17	83.35%	2
المبيعات	4.04	80.87%	3
المؤشر الكلي	4.14	82.86%	---

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل لإحصائي

المبحث الثالث

اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، ويتم التحقق من صحة الافتراضات من خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة ويتضمن هذا المبحث الجوانب الآتية:

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفروقات لإجابات أفراد العينة.

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

1. العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية منفردةً وأبعاد الأداء التسويقي مجتمعةً ومنفردةً:

من خلال الجدول (3.17) والذي يبين نتائج اختبار الفرضية التي مفادها (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد الأداء التسويقي مجتمعةً ومنفردةً) إذ وجد الباحث ومن خلال النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتغير الأداء التسويقي (0.723**) وعند مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد على هنالك تلازماً بين المتغيرين ونستنتج من ذلك أنه كلما ازدادت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى شركات الأثاث المدروسة ازدادت أداء التسويقي معه بنسبة (72%) والعكس صحيح (قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي جاء بها الباحث)، وبناء على النتيجة المذكورة أعلاه يمكن للباحث الاستنتاج بأن هنالك مستويات المعنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى شركات الأثاث المدروسة مما يشير إلى أنه كلما تبني الشركات قيد الدراسة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المتمثلة بـ(صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية) قد يؤدي ذلك إلى تحسين من أدائها التسويقي.

الجدول (3.17) يوضح معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي مجتمعةً

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الأداء التسويقي	المستوى المعنوية (sig)	الدرجة المعنوية
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	0.723**	0.000	المعنوية عالية

**: المعنوية عالية عندما تكون sig≤ (0.01) n=110

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

2. تحليل علاقة أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي على المستوى الجزئي:

(توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والحصة السوقية) التي تمثل فرضية الفرعية الأولى، وتم تحليل علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية منفردة والمتمثلة بـ(صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية)، وبين أبعاد الأداء التسويقي منفردةً والمتمثلة بـ(الحصة السوقية ورضا العملاء والمبيعات) وكما يأتي:

أ. العلاقة بين بُعد الصياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والحصة السوقية:

تشير معطيات الجدول (3.18) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والحصة السوقية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.517**)، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) ويدل ذلك على أنه كلما ازداد الاهتمام بوضع صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، ازدادت الحصة السوقية معه بنسبة (52%)، ونستنتج من ذلك تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وبين الحصة السوقية)، وعند المستوى المعنوية (0.05).

ب. العلاقة بين بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ورضا العملاء:

تشير معطيات الجدول (3.18) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ورضا العملاء، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.500**) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، ويدل ذلك على أنه كلما ازداد الاهتمام بعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ازدادت رضا العملاء معه بنسبة (50%)، ونستنتج من ذلك تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وبين رضا العملاء)، وعند المستوى المعنوية (0.05).

ج. العلاقة بين بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والمبيعات:

تشير معطيات الجدول (3.18) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وبُعد المبيعات، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (**0.530)، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، ويدل ذلك على أنه كلما قامت شركات الأثاث المدروسة بعمليات تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية أكثر ازدادت من مبيعاتها بنسبة (53%)، ونستنتج من ذلك تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وبين المبيعات)، وعند المستوى المعنوية (0.05).

3. تحليل العلاقة أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي على مستوى الكلي:

(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد الأداء التسويقي مجتمعةً ومنفردةً) التي تمثل الفرضية الرئيسة الأولى، وتم تحليل علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية منفردةً والمتمثلة بـ(صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية)، وبين أبعاد الأداء التسويقي مجتمعةً، وكما يأتي:

1. العلاقة بين بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التسويقي مجتمعةً:

تشير معطيات الجدول (3.18) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، والأداء التسويقي، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (**0.557) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، ويدلّ ذلك على أنه كلما ازدادت الدقة والوضوح في إعداد صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ازداد الأداء التسويقي معه بنسبة (56%)، ونستنتج من ذلك تحقق الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد الأداء التسويقي مجتمعةً ومنفردةً)، وعند المستوى المعنوية (0.05).

2. العلاقة بين بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التسويقي مجتمعةً:

تشير معطيات الجدول (3.18) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التسويقي، إذ كانت قيمة معامل ارتباط (**0.552) وكانت ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية (0.05)، ويدل ذلك على أنه كلما ازداد تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل جيد لدى أفراد العينة المدروسة ازداد الأداء التسويقي معه بنسبة (55%)، ونستنتج من ذلك تحقق الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد الأداء التسويقي مجتمعةً ومنفردةً)، وعند المستوى المعنوية (0.05).

3. العلاقة بين بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التسويقي مجتمعةً:

تشير معطيات الجدول (3.18) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التسويقي، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (**0.674) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، ويدل ذلك على أنه كلما قام شركات الأثاث المدروسة بإجراء عمليات تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل دوري ازداد معه الأداء التسويقي بنسبة (67%)، ونستنتج من ذلك تحقق الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد الأداء التسويقي مجتمعةً ومنفردةً)، وعند المستوى المعنوية (0.05). وبذلك تشير نتائج تحليل العلاقات بقوة على مستوى الجزئي، ونتائج تحليل علاقات بين متغيرات الرئيسة للدراسة على مستوى الكلي والعام، إذ نستنتج من ذلك قبول الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد الأداء التسويقي مجتمعةً ومنفردةً).

الجدول (3.18) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد الأداء التسويقي على مستوى الجزئي والكلي

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الحصة السوقية	رضا العملاء	المبيعات	الأداء التسويقي
صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.517**	-----	-----	0.557**
	Sig.(0.000)			Sig.(0.000)
تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	-----	0.500**	-----	0.552**
		Sig.(0.000)		Sig.(0.000)
تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	-----	-----	0.530**	0.674**
			Sig.(0.000)	Sig.(0.000)

**: المعنوية عالية عندما تكون sig≤ (0.01) n=110

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

ثانياً: تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة:

نستعرض في هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل والمتمثلة بـ (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) في المتغير التابع والمتمثلة بـ (الأداء التسويقي) منفردةً ومتجمعةً، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وتفرعاتها تم استخدام معامل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Coefficient) لأنها تمثل الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها إذ يتم من خلالها التحقق من صحة الفرضيات وكما يأتي:

1. تحليل الانحدار المتعدد على مستوى الكلي:

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل المتمثلة بـ(التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) على المتغير التابع المتمثلة بـ(الأداء التسويقي) ومن أجل اختبار الفرضية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي مجتمعةً ومنفردةً) ومن خلال نتائج التحليل المبينة في الجدول (3.19)، إذ تبين بأنه يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) في المتغير التابع (الأداء

التسويقي) وعلى مستوى الكلي (متجمعةً) إذ كانت قيمة مستوى المعنوية (.sig) المحسوبة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي (0.05) والذي اعتمده الباحث في الدراسة الحالية، وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (118.445) التي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96) وبدرجات حرية (1.108) مما يدل ذلك على معنوية التأثير وعند مستوى (0.05)، واعتماداً على نتائج المذكورة يمكن الاستنتاج بوجود تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في متغير الأداء التسويقي وبمعنى آخر ومن أجل حدوث تغيير (زيادة) في الأداء التسويقي يجب أن يزداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى عينة المدروسة في شركات الأثاث، ومن خلال تحليل معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) والبالغة (1.481) وذلك يعني أنه إذا لم يحدث أي تغيير في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فإن الأداء التسويقي تتغير بمقدار ثابت وقدرها (1.481).

وأما قيمة ميل الحدّي (B_1) فقد بلغت (0.682) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي ذلك إلى تغيير في الأداء التسويقي بمقدار (0.682) وهي تغير يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) في متغير المعتمد (الأداء التسويقي)، وأيضاً من خلال التحليل نجد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يفسر نسبة (52%) من التغير الذي يحدث في الأداء التسويقي وذلك من خلال قيمة (R^2)، وأما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعود لعوامل تأثيرية أخرى غير متضمنةً في الأنموذج الذي اعتمده الباحث في الدراسة الحالية.

الجدول (3.19) تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الأداء التسويقي بشكل عام (متجمعة)

المتغير المعتمد	الأداء التسويقي (Y)			
المتغير المستقل	الثابت (B_0)	ميل الحدي (B_1)	F	R^2
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (X)	1.481	0.682	118.445	0.52%
	t(5.987)	t(10.883)	sig.(0.000)	
	sig.(0.000)	sig.(0.000)		

المعنوية عالية عندما تكون (0.01) ≥sig F(df 1,108)=3.96 n=110

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

2. تحليل الانحدار المتعدد على المستوى الجزئي:

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وتفرعاتها التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية منفردةً ومجتمعةً على الأداء التسويقي مجتمعةً) تم الحصول على مستويات التأثير لجميع أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المتغير المعتمد والمتمثلة بـ (الأداء التسويقي فقد قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي المتعدد إذ بينت النتائج عدد من النماذج (التأثير) وكما هو موضح في الجدول (3.20) وقد اتضح ما يأتي:

الأنموذج الأول: يبين أن أعلى تأثير بحسب هذا الأنموذج كان للبُعد (تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية) إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (.sig) المحسوبة (0.000)، مما يدل ذلك على قوة تأثير هذا البُعد، وذلك من خلال قيمة (R^2) التي بلغت (0.449) ويفسر لوحده ما نسبته (44.9%) من التغير الذي يحصل في رضا العملاء، ويؤكد هذا التحليل قيمة اختبار (t) لمعامل الانحدار التي بلغت (9.479) التي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.98) ودرجة حرية (108).

الأنموذج الثاني: وفي مرحلة الثانية وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) خطوة بخطوة تم إدخال بُعد (صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى الأنموذج الأول للمشاركة مع بُعد (تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية) لتزيد قوة التأثير (R^2) إلى قيمة (0.511) مما يدل ذلك على أن بُعدي (تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية) مع (صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية يفسران معاً (51.1%) من التغيير الحاصل في رضا العملاء. ويؤكد ذلك قيمة اختبار (t) لمعامل الانحدار التي بلغت (6.841) و(3.830) على التوالي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.98) ودرجة حرية (107).

ومن خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد تبين للباحث أن بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية عدم معنوية تأثيراتها في متغير الأداء التسويقي، بمعنى آخر أن بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية المذكورة لا يؤثر على الأداء التسويقي وقد تم استبُعده، مما يؤكد للباحث أن أفضل أنموذج للعلاقة التأثيرية من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع هو الأنموذج الثاني في الدراسة الحالية.

الجدول (3.20): الانحدار المتعدد بطريقة التدريجية (Stepwise)

النماذج	أبعاد الدراسة الداخلة إلى الأنموذج خطوة بخطوة	قيمة Bo	قيمة B1	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجات الحرية	قيمة sig.
1	تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	2.349	0.468	0.449	9.479	1.98	108	0.00
2	تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	1.785	0.366	0.511	6.841	1.98	107	0.00
	صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية		0.244		3.830			0.00

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

ثالثاً: اختبار الفروقات لإجابات أفراد العينة:

من أجل التعرف على طبيعة الفروقات عينة الدراسة وتأثيرها في متغيرات الدراسة بحسب الخصائص والسمات الشخصية قام الباحث باستخدام (Independent-Samples T-Test) للمتغيرات التي تتكون من فئتين فقط مثل الجنس. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين باتجاه واحد (One-Way ANOVA) للتعرف على الفروقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من أكثر من فئتين مثل العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ومن خلال تحليل النتائج تم التوصل إلى:

1. الفروقات بحسب خاصية الجنس:

تم الاعتماد على الاختبار (t) للتعرف على الفروقات بين فئات خاصية الجنس تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من فئتين (الذكور والإناث)، إذ أظهرت النتائج المبينة في الجدول (3.21) بأن قيمة (t) المحسوبة لكل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي والبالغة (0.116-،0.286) وعلى التوالي التي كانت أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.98) وبدرجة حرية (108) وذلك بدلالة قيم المتوسطات الحسابية إذ بلغت قيم الأوساط الحسابية للذكور (3.897) و(3.912) للإناث للمتغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبلغت (4.153) و(4.118)

للذكور والإناث وعلى التوالي لمتغير الأداء التسويقي، مما يدل ذلك على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيري التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي تبعاً لاختلاف خاصية الجنس بين أفراد عينة الدراسة، ويمكن التأكد من ذلك من خلال مستوى المعنوية المحسوبة (sig.) التي بلغت (0.908، 0.775) وعلى التوالي وبحسب فئتي الذكور والإناث إذ كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة الحالية (0.05). ونستنتج من ذلك عدم وجود فروقات معنوية تجاه المتغيرين بحسب خاصية الجنس، وبمعنى آخر أن آراء عينة الدراسة بحسب الجنس ليس لها أي تأثير على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكذلك على الأداء التسويقي وهذا يدل على أن تغير في الجنس سواء أكان ذكر أو أنثى فإن ذلك لا يؤدي إلى أي تغيير في التخطيط الاستراتيجي التي تقوم الإدارة العليا بوضعها ولا يؤثر على الأداء التسويقي.

الجدول (3.21) يوضح الفروقات بحسب خاصية الجنس

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	الذكر	79	3.897	0.610	-0.116	0.908
	الأنثى	31	3.912	0.581		
الأداء التسويقي	الذكر	79	4.153	0.541	0.286	0.775
	الأنثى	31	4.118	0.634		

t(df 108)=1.98

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

2. الفروقات بحسب الفئة العمر:

للتعرف على الفروقات بين فئات خاصية العمر تجاه متغيرات الدراسة تم الاعتماد على الاختبار تحليل التباين (ANOVA) كونها تتكون من أربعة فئات كما موضح في الجدول (3.3)، ومن نتائج التحليل المبينة في الجدول (3.22) فقد وجد بأنه لا توجد فروقات معنوية تجاه متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتغير الأداء التسويقي بحسب خاصية المعنية وذلك بالاعتماد على قيمة المحسوبة لاختبار (F) التي بلغت (0.823, 0.330) للمتغيرين وعلى التوالي إذ

كانت أقل من قيمتها الجدولية (2.72) ويؤكد ذلك أيضاً قيم المستوى المعنوية والبالغة (0.803,0.484) وعلى التوالي التي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضية في الدراسة (0.05)، مما يدل ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي تبعاً لاختلاف خاصية العمر بين الأفراد العينة وبالتالي لايوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية، وتعني ذلك أن متغير فئات العمر لا تؤثر على متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ولا تؤثر أيضاً علي متغير الأداء التسويقي بحسب آراء عينة الدراسة، وبمعنى آخر أن التخطيط الاستراتيجي وأداء التسويقي لا يتغير بتغير الفئات العمرية (التغير في الفئات العمرية لا تؤدي إلى التغير في المتغيرين) وذلك بحسب آراء عينة الدراسة.

الجدول (3.22) الفروقات بحسب الفئة العمر

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	بين المجموعات	0.892	3	0.297	0.823	0.484
	داخل المجموعات	38.288	106	0.361		
	المجموع	39.180	109			
الأداء التسويقي	بين المجموعات	0.323	3	0.108	0.330	0.803
	داخل المجموعات	34.547	106	0.326		
	المجموع	34.870	109			

F(df 3,106)=2.72

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

3. الفروقات بحسب خاصية المؤهل العلمي:

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين (ANOVA) للتعرف على الفروقات بين فئات خاصية مؤهل العلمي تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من خمسة فئات، كما موضح في الجدول (3.3)، ومن نتائج التحليل المبينة في الجدول (3.23)، فقد وجد بأنه لا توجد فروقات معنوية تجاه متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتغير الأداء التسويقي بحسب خاصية المعنية، وذلك بالاعتماد على قيمة المحسوبة لاختبار (F) التي بلغت (1.793,0.913) وعلى التوالي إذ كانت أقل من قيمتها الجدولية (2.49) ويؤكد ذلك أيضاً قيم مستوى المعنوية والبالغة (0.136,0.460) وعلى التوالي

التي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضية في الدراسة (0.05)، مما يدل ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي تبعاً لاختلاف خاصية المؤهل العلمي بين الأفراد العينة وبالتالي لايوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية، مما يدل ذلك أيضاً أن متغير فئات المؤهل العلمي لا تؤثر في متغيري التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و متغير الأداء التسويقي بحسب آراء عينة الدراسة وبمعنى آخر أن التغير في المؤهل العلمي في العينة المدروسة، فإن ذلك لا يؤدي إلي أيّ تغير في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي.

الجدول (3.23) الفروقات بحسب خاصية المؤهل العلمي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	بين المجموعات	1.316	4	0.329	0.913	0.460
	داخل المجموعات	37.864	105	0.361		
	المجموع	39.180	109			
الأداء التسويقي	بين المجموعات	2.229	4	0.557	1.793	0.136
	داخل المجموعات	32.640	105	0.311		
	المجموع	34.870	109			

F(df 4,105)=2.49

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

4. الفروقات بحسب خاصية الدرجة الوظيفية:

تم الاعتماد على الاختبار (t) للتعرف على الفروقات بين فئات خاصية الدرجة الوظيفية تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من فئتين: (مدراء ورؤساء الأقسام)، إذ أظهرت النتائج المبينة في الجدول (3.24) بأن قيمة (t) المحسوبة لكل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي والبالغة (1.435،1.802) وعلى التوالي التي كانت أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.98) وبدرجة حرية (108) وذلك بدلالة قيم المتوسطات الحسابية إذ بلغت قيم الأوساط الحسابية للمدراء (4.111) و(3.852) لرؤساء الاقسام للمتغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبلغت (4.302) و(4.106) للمدراء ولرؤساء الأقسام وعلى التوالي للمتغير الأداء التسويقي، مما يدل ذلك على عدم وجود

فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي تبعاً لاختلاف خاصية الدرجة الوظيفية بين أفراد عينة الدراسة، ويمكن التأكد من ذلك من خلال مستوى المعنوية المحسوبة (sig.) التي بلغت (0.074، 1.154) وعلى التوالي إذ كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05)، ونستنتج من ذلك عدم وجود فروقات معنوية تجاه المتغيرين بحسب خاصية الدرجة الوظيفية، وبمعنى آخر أن آراء عينة الدراسة بحسب الخاصية المعنية ليس لها أي تأثير على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكذلك على الأداء التسويقي.

الجدول (3.24) : يوضح الفروقات بحسب خاصية الدرجة الوظيفية

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	المدير	21	4.111	0.453	1.802	0.074
	رئيس القسم	89	3.852	0.621		
الأداء التسويقي	المدير	21	4.302	0.444	1.435	0.154
	رئيس القسم	89	4.106	0.587		

t(df 108)=1.98

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

5. الفروقات بحسب خاصية سنوات الخدمة:

تم الاعتماد على الاختبار تحليل التباين (ANOVA) للتعرف على الفروقات بين فئات خاصية سنوات الخدمة تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من خمسة فئات كما موضح في الجدول (3.7)، ومن نتائج التحليل المبينة في الجدول (3.25) فقد وجد بأنه لا توجد فروقات معنوية تجاه متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتغير الأداء التسويقي بحسب خاصية المعنية، وذلك بالاعتماد على قيمة المحسوبة لاختبار (F) التي بلغت (1.632,0.604) وعلى التوالي إذ كانت أقل من قيمتها الجدولية (2.49) ويؤكد ذلك أيضاً قيم مستوى المعنوية والبالغة (0.172,0.660) وعلى التوالي التي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضية المستخدمة في الدراسة (0.05)، مما يدل ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي تبعاً لاختلاف

خاصية سنوات الخدمة بين الأفراد العينة وبالتالي لايوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية، ويدل ذلك على أن متغير فئات سنوات الخدمة لا تؤثر على متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ولا تأثر على متغير الأداء التسويقي أيضاً بحسب آراء عينة الدراسة.

الجدول (3.25): يوضح الفروقات بحسب خاصية سنوات الخبرة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	بين المجموعات	0.882	4	0.220	0.604	0.660
	داخل المجموعات	38.298	105	0.365		
	المجموع	39.180	109			
الأداء التسويقي	بين المجموعات	2.041	4	0.510	1.632	0.172
	داخل المجموعات	32.829	105	0.313		
	المجموع	34.870	109			

F(df 4,105)=2.49

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

وتأسيساً على نتائج تحليل الفروقات المذكورة سابقاً بين متغيرات الدراسة بحسب الخصائص الشخصية لأفراد العينة تبين عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية في كل من متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي)، ويمكن أن يكون مصدرها الخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه (توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن أن تعزى إلى أبعاد الأداء التسويقي وبصورة منفردة لكل بُعد منها)، وبحسب نتائج تحليل الفروقات المذكورة آنفاً يتم رفض الفرضية الرئيسة الرابعة أيضاً، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لاتوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية لدى شركات الاثاث المدروسة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوجهات– والتوجهات لدراسات المستقبلية

- ❖ المبحث الأول: الاستنتاجات
- ❖ المبحث الثاني: التوجهات – و التوجهات لدراسات المستقبلية

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوجهات– والتوجهات لدراسات المستقبلية

نستعرض في هذا الفصل خلاصة ما توصلت إليها الدراسة من استنتاجات، وذلك بالاعتماد على النتائج الميدانية والنظرية، وتتمثل هذه الاستنتاجات من جانب آخر الركيزة الأساسية لصياغة المقترحات التي تراها الدراسة الحالية ضرورية لشركات الأثاث المدروسة، وعليه سيتضمن هذا الفصل مبحثين، وهما:

- **المبحث الأول: الاستنتاجات**
- **المبحث الثاني: التوجهات – و التوجهات لدراسات المستقبلية**

الاستنتاجات

في هذا المبحث نستعرض أبرز، وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وعلى مستوى الجانب الميداني والنظري وهي كما يأتي:

1. أظهرت معطيات الوصف توافر مؤشرات تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات الأثاث المدروسة، ويدعم ذلك وجود خطة الاستراتيجية للموارد البشرية قابلة للتطبيق على وفق الموارد المتاحة، وهذه النتائج دلالة على الاهتمام الكبير لدى شركات الأثاث المدروسة بتقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.
2. تشير نتائج الوصف لمتغيرات الدراسة وأبعادها بأنها متوفرة وبنسب جيدة، ويدعم ذلك تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وهذه النتائج تؤكد حرص شركات الأثاث المدروسة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق أسس علمية ومن خلال استقطاب الكفاءات الإدارية الكفوءة.
3. أكدت نتائج الدراسة على أن لدى عينة الدراسة فهم واضح حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده الثلاثة.
4. بينت نتائج وصف متغير الأداء التسويقي توافر أبعادها وبمستويات جيدة، ويدعم ذلك بُعد الحصة السوقية ورضا العملاء، وهذا يؤكد اهتمام شركات الأثاث المدروسة بتنويع أسواقها المستهدفة وتقديم منتجات ذات الجودة العالية لزبائنها.
5. تعد المبيعات من الأمور المهمة التي تركز عليها شركات الأثاث المدروسة لأن النتائج أكدت المستوى الجيد لها، وذلك من خلال وجود خطط واضحة حول تطوير معدلات المبيعات.
6. أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين وأبعادهما على المستوى الجزئي والكلي، إذ كانت معاملات الارتباط عالية، وتؤكد هذه التنائج التلازم القوي بين المتغيرين، وكان الارتباط بين المتغيرين: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التسويقي عالياً مما يؤكد على أن الاهتمام الزائد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركات الأثاث المدروسة يؤدي إلى تحسين أداء التسويقي في تلك الشركات بصورة زائدة، ومن جانب آخر كان الارتباط بين تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والمبيعات عالياً مما يشير هذا إلى

أن زيادة اهتمام شركات الأثاث المدروسة بتقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية يؤدي حتمياً إلى زيادة من مبيعاتها.

7. **أظهرت نتائج الانحدار البسيط والمتعدد إلى وجود تأثير معنوي قوي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التسويقي وعلى مستوى الكلي (العام)، وهذه دلالة على اهتمام شركات الأثاث المدروسة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأبعادها المتمثلة بـ(صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية) من أجل تحسين أدائهم التسويقي.**
8. **أظهرت نتائج الدراسة على أنها لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة يمكن أن تعزى إلى خصائصهم الشخصية الآتية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية.**

التوجهات – و التوجهات لدراسات المستقبلية

أولاً: التوجهات

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال التحليل الإحصائي والاستنتاجات النظرية يمكن تحديد مجموعة من التوجهات التي تمكن شركات الأثاث المدروسة في مدينة أربيل من الاستفادة منها في تحقيق تحسين تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ويمكن تلخيصها في الآتي:

1. على الشركات الأثاث المدروسة الاستفادة من العلاقات القوية الموجودة بين المتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية في خدمة شركات الأثاث المدروسة، وذلك من خلال تعيين والاهتمام بالمدراء الأكاديميين وحملة شهادات الماجستير والدكتوراه
2. وتقترح الدراسة بضرورة التزام شركات الأثاث المدروسة بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية لأنها ذات محوري في تعزيز وتحسين أدائها التسويقي.
3. توصي الدراسة بضرورة مشاركة جميع العاملين في صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والالتزام باستخدام الأسلوب العلمي في صياغتها وذلك من خلال تدريبهم وتنميتهم على ذلك عن طريق الدورات التدريبية.
4. تقترح الدراسة بتعزيز الاهتمام بأبعاد الأداء التسويقي في شركات الأثاث المدروسة إذ أن للأداء التسويقي دور كبير في نمو الشركات واستمراريتها وبقاءها، ويتم ذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق الفعالة من قبل الشركات الاثاث المدروسة.
5. توصي الدراسة بضرورة ربط خطة الاستراتيجية للموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية للشركات الأثاث المدروسة في مدينة أربيل حتى تكتمل منظومة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة للشركات وذلك من خلال مشاركة جميع الوحدات الادارية في صياغتها.
6. تقترح هذه الدراسة بزيادة الأهمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلى وجه الخصوص تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية فضلاً عن زيادة الاهتمام بالحصة السوقية في شركات الأثاث المدروسة.

7. تقترح الدراسة بضرورة إنشاء وحدة متخصصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص قسم يعنى بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الشركات المدروسة كافة.
8. توصي الدراسة بضرورة الإستمرار شركات الأثاث المدروسة بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بإعتبارها أداة إدارية تساعد الشركات على التكيف مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
9. العمل بجد على تذليل الصعوبات والتحديات البشرية والمادية والمالية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بكل مراحله.
10. العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل الشركات بحيث تصبح جزءاً لايتجزء من ثقافة الشركة والعاملين فيها.
11. إعادة النظر بإجراءات التعيين في شركات الأثاث المدروسة وضرورة التوجه نحو توظيف وتعيين حاملي شهادات عالية كالدكتوراه والماجستير في مجال الإدارة لكي تساعدهم في وضع الصياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنفيذها وفق نهج علمي ومن ثم متابعتها وتقييمها بصورة دورية وفقاً للأسس والمعايير العلمية.
12. ضرورة تدريب الإدارات العليا والعاملين في شركات الأثاث المدروسة على مهارات التخطيط الاستراتيجي وتشجيعهم على المعرفة الكافية بقواعد العمل من خلال إصدار دليل أولويات العمل.
13. ضرورة تدريب العاملين في شركات الأثاث المدروسة في كيفية كسب رضا العملاء من خلال فهم معاناة شخصية العميل النمطية وحسن الخدمة ومنح الفرصة لهم ليتحدثوا، لزيادة في تحقيق من رضا العملائها وتحسين أدائها التسويقي.
14. يوصي الباحث بتطبيق توصيات الدراسة الحالية والذي سيسهم في تحسين وتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الاداء التسويقي للشركات.

ثانياً: التوجهات لدراسات المستقبلية

يوصي الباحث بإجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهي:

1. استخدام الدراسة نفسها في قطاع الخدمية مثل الجامعات الأهلية والحكومية في مدينة أربيل.
2. واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لعدد من شركات الأثاث في مدينة أربيل.
3. دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

أ. الأطاريح والرسائل الجامعية:

1. الأمين، أحمد محمد (2017) *دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط– بنك القبة الجزائر العاصمة*؛ رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
2. بابكر، إيمان العاقب حاج إدريس (2021) "إدارة علاقات العملاء ودورها في تحسين الأداء التسويقي في المصارف التجارية السودانية: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري"؛ رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، السودان.
3. بركاني، خولة (2017) "أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة المديرية العملية الإتصالات بأم البواقي"؛ رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
4. بو كريطة، نوال (2011) "أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية: دراسة حلة وكالة السفر والسياحة FOUR WINDS TRAVELS"؛ رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
5. تيميزار، كمال (2014) *دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة مؤسسة سولنغاز مديرية التوزيع باتنة*؛ رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
6. جلال, سعيد علي محمد (2018) *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال اليمنية*؛ أطروحة الدكتوراه، جامعة النيلين، الجمهورية اليمنية.
7. جندب، عبدالوهاب أحمد علي (2013) "أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن"؛ رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

8. الحديدي، أكرم علي حسين (2010) "استراتيجيات التسعير وأثرها في تعزيز الحصة السوقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة"؛ رسالة دبلوم العالي، جامعة الموصل، العراق.

9. حسين، عمر كريم كاظم (2018) الدور الوسيط للقيمة المدركة في العلاقة بين المسئولية الإجتماعية والأداء التسويقي: بالتطبيق على مجموعة شركات دال للصناعات الغذائية؛ رسالة ماجستير، جامعة النيلين، سودان.

10. حسين، ندى جودة (2011) *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية*؛ رسالة ماجستير، جامعة بنها، مصر.

11. حمد، منال خلف الله جبارة الله (2015) *التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط: دراسة حالة شركة سودابت*؛ أطروحة الدكتوراه، جامعة الرباط الوطني، السودان.

12. الخطيب، سمير كامل(2002) "قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي: دراسة حالة مع أنموذج مقترح"؛ أطروحة الدكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق.

13. الدوسري، ناصر شافي (2018) "أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى الشركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط"؛ رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

14. زعيبي، رحمة (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن): دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر.

15. الزهرة، يدا (2018) "دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة ميدانية في مؤسسة للأشغال العامة أدرار"؛ رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية، الجزائر.

16. سامي، عمري. (2007) *فعالية التخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة مناجم فوسفات تبسة* ؛ رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

17. سمر، رجب عطاالله (2005) واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات في غزة؛ رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

18.الشريف، محمد (2019) "دور البيع الشخصي في رفع من الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية: دراسة إتصالات الجزائر وكالة أم البواقي"؛ جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

19.شوم، عبدالله آدم أحمد (2017) "أثر المزيج التسويقي على كفاءة الأداء التسويقي: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين"؛ رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.

20.الصحفي، أسامة. (2012) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية أمانة جدة المملكة العربية السعودية؛ رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

21.صونية، كيلاني (2016) "استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية: دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن"؛ أطروحة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح– ورقلة، الجزائر.

22.صيام، آمال نمر حسين (2010) *تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة*؛ رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

23.الضمور، موفق محمد (2008) *واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام في الأردن*؛ أطروحة الدكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم والمالية والمصرفية، الأردن.

24.الطريفي، شادي محمود مصباح (2009) "أثر التوجه السوقي على أداء شركات الطرود البريدية السريعة في الأردن: دراسة تحليلية مقارنة"؛ أطروحة الدكتوره، جامعة عمان العربية، الأردن.

25.عبدالأمير، حميد شكر (2020) "استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي الدور الوسيط للمعرفة التسويقية: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد"؛ أطروحة الدكتوراه، جامعة السودان للعوم والتكنولوجيا، السودان.

26.العتيبي، عامر ذياب (2012) *أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في الكويت*؛ رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

27.عداي، علي حسين (2017) تطبيق نموذج كانو لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات: بحث تطبيقي في بلدية الدورة، بحث دبلوم العالي، جامعة بغداد، العراق.

28.عفاف، خويلد (2017) "محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال"؛ أطروحة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح– ورقلة، الجزائر.

29.الغالي، يونس آدم (2008) "الأداء التسويقي وأثره على ربحية المنظمات العاملة السودان"؛ أطروحة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

30.القرشي، زينب بنت عبدالكريم عامر (2008) *التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى*؛ رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

31.اللوح، عادل (2007) "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"؛ رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

32.الناجي، فهد علي (2012) "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى"؛ رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

33.محاط، أميرة (2014) *أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر– فرع ميلة*؛ رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

34.محمد، عامر عبادي فقير (2020) *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في إدارة الجودة الشاملة: بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية بالسودان*؛ أطروحة الدكتوراه، جامعة النيلين، السودان.

35.موسى، حسين بن زهير. (2013) استراتيجية التخطيط الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة النقد العربي السعودي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.

36.هيكل، إيهاب كمال (2011) "أثر تبني المسؤولية الإجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية على الأداء التسويقي للعلامة التجارية"؛ أطروحة الدكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.

37.وزوز، عصام عزالدين (2019) التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمؤمول)؛ رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

38.الزهراء، يخو فاطمة (2012) "تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية: دراسة حالة إتصالات الجزائر"؛ جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

39.يوسف، آرينه جبرائيل (2010) "واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة صلاح الدين من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة"؛ رسالة ماجستير، جامعة صلاح الدين – أربيل، العراق.

40.يوسف، بن حمدة (2010) *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد: دراسة نظرية تطبيقية مجمع تربية الدواجن للغرب– GAO*؛ رسالة ماجستير، جامعة عبدالحميد بن باديس، الجزائر.

ب. البحوث والمجلات والدوريات:

1. أحمد، عبدالناصر محمد سيد (2017) تقييم عملية قياس رضا المستفيدين عن الخدمات العامة بالمؤسسات الحكومية في جمهورية المصر العربية، ص ص 127-180.
2. إبراهيمي، حياة ؛ ثامر، كلثوم (2010) أنموذج جماعة بوستن الإستشارية (BCG) ودوره في اختيار القرارت الاستراتيجية: بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الألكترونية، ص ص 2-18.
3. البياتي، محمد ثامر علي (2019) تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصنعات النسيج الجلود، المجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد42، العدد118، ص ص 168-181، تم الإسترجاع من الموقع: https://admics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php
4. آل سعود، عبدالعزيز بن عبدالرحمن بن عبدالعزيز (2012) أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض المنظمات القطاع العام، *مجلة علوم الإنسانية والإجتماعية*، المجلد2012، العدد23، ص ص 117-255.
5. البكري، ثامر ياسر ؛ طالب، أحمد هادي (2014) أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي: دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية*، المجلد12، العدد4، ص ص1-35.
6. دويدار، محمود محمد عوض (2021) قياس جودة الموقع الإلكتروني بإستخدام نموذج كانو ودوره في إبهاج العميل: دراسة تطبيقية على بنك الراجحي في محافظة شقراء، ص ص 1-27.

7. الديراوي، أيمن حسن (2019) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

8. جثير، سعدون حمود ؛ القيسي، بلال جاسم (2012) دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي: دارسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، المجلد73، العدد19، ص ص 89-132.

9. حافظ، عبدالناصر علك ؛ عبدالرزاق، محمد فاروق (2018) الإتصالات التسويقية المتكاملة وتأثيرها في تنشيط الأداء التسويقي: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، المجلد24، العدد105، ص ص 104-134.

10. الحسن، العليش محمد ؛ جلال، سعيد على (2018) دور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء بالتطبيق على شركة إم تي إن يمن. *جلة دراسات العليا*، المجلد12، العدد46-1، ص ص 245-261

11. حسين، حسن مختار (2002) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، *مجلة التربية*، المجلد5 العدد6.

12. الخفاجي، حاكم جبوري (2012) رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون: دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي فرع النجف، *مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية*، المجلد8، العدد25، ص ص 73-114.

13. جوسيم، مؤمل حسين (2018) أثار أنماط التوجهات الاستراتيجية في الأداء التسويقي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد14، العدد57، ص ص 269–293.

14. الربيعي، ليث سلمان ؛ الحاميد، أسعود محمد ؛ الشيخلي، أسامة سمير ؛ العدوان، سامي (2014) أثر إدارة المعرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، المجلد4، العدد2، ص ص 275-294.

15. سند، حمود محمد (2015) تحليل المبيعات ودورها في إدارة النشاط التسويقي: دراسة ميدانية اتجاهات الشباب نحو شراء سلعة شامبوالشعر، *مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية*، المجلد1، العدد17، ص ص 614-631.

16. شيت، نضال بدر (2012) أثر الفرص التسويقية في تطوير المنتج: دراسة تحليلية لأراء عينة من معامل الألبان الخاصة، *مجلة بحوث المستقبلية*، المجلد3، العدد1، ص ص 35-85.

17.الصديقي، عبدالرحمن غسان (2019) علاقة التخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات بالتطبيق على شركة صفولا للصناعات الغذائية، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، ص ص 165-206.

18. الطائي، يوسف حجيم ؛ ابوطبيخ، ليث شاكر (2019) تأثير استراتيجيات التسويق المستدام في الأداء التسويقي لشركات التأمين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة التأمين العراقية– بغداد، *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، المجلد60، العدد1، ص ص 36-60.

19.عبد، غسان فيصل ؛ محمود، ناجي عبدالستار (2011) المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة صلاح الدين، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية*، المجلد2، العدد1، ص ص 40-67.

20.عبدالله، عادل خيرالله ناصر بن عبدالله ؛ عبدالله، فائزة خيرالله ناصر بن عبدالله (2020) أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الأدوية الكويتية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد7، العدد33، ص ص 81-122.

21.العجمي، حمد عامر حمد عازب (2020) فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الحد من تأثير الأزمات في القطاع المصرفي الكويتي، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع*، العدد61، ص ص 324-344.

22.عزت، حسين نورالدين (2016) واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك، *مجلة العلوم الإقتصادية*، المجلد11، العدد42، ص ص 42-93.

23.عسيري، حسن بن أحمد ؛ جفري، علي بن عمر (2020) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين، *مجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، العدد29، ص ص 1-27.

24.العكيدي، سوسن إبراهيم (2018) تعزيز الأداء التسويقي في إطار الأبعاد الهيكلية للمنظمات النفطية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة كركوك، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية*، المجلد10، العدد23، ص ص 98-121.

25.عمر، زكية سعدون ؛ صادق درمان سليمان (2019) المحددات الإدارية للتدقيق التسويقي ودورها في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معامل إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك، *مجلة جامعة دهوك*، المجلد22، العدد2، ص ص 168-188.

26. عواد، خالد روكان ؛ محمود، زيد خوام (2018) التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الإقتصادي بحث استطلاعي في شركة العامة لمنتجات ألبان أبي غريب، *مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة*، العدد55، ص ص 139-166.

27.مسعود، عماد يوسف كنعان، أدهم أحمد (2020) تأثير الكفايات التسويقية على الأداء التسويقي في الشركات الأدوية الأردنية، *المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال*، المجلد9، العدد1، ص ص 23-36، تم الإسترجاع من الموقع: https://www.refaad.com/Files/GJEB/GJEB-9-1-3.pdf

28.محمد، عبدالرحيم (2017) مفهوم الأهداف الاستراتيجية، ص ص 1-8، http://dr-ama.com/wp.

29.اللامي، شهلا علي (2017) أبعاد تكامل الإتصالات التسويقية وتأثيرها في الأداء التسويقي لعدد من شركات الإتصال، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، المجلد23، العدد100، ص ص 26-47.

30.المبارك، منصور علي. (2017) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، جامعة الأزهر، العدد8، ص ص 543-585.

31.محمد، علي أحمد ؛ الحمد، علاء دهام (2020) الريادة الاستراتيجة ودورها في الأداء التسويقي، *Journal of Economics and Administrative Sciences*، المجلد26، العدد124، ص ص 255-275، تم الإسترجاع من الوقع: https://jeasiq.uobaghdad.edu.iq/index.php

32.يحياوي، إلهام ؛ قرابصي، سارة (2017) تطبيق مؤشرات لقياس وتقييم الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية، *مجلة الإقتصاد الصناعي*، المجلد12، العدد3، ص ص 149-162، تم الإسترجاع من الموقع:https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/83/7/3/33193

ج. الكتب:

1. أبوبكر، مصطفى محمود. (2010) إدارة التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. إدريس، ثابت عبدالرحمن. والمرسي، جمال الدين. (2006) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: دار الجامعية.
3. بربر، كامل. (2000) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
4. برنوطي، سعاد. (2003) الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية. عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
5. لبكري، ثامر ياسر. (2012) استراتيجيات التسويق. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. بلوط، حسن إبراهيم. (2002) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. القاهرة: دار النهضة العربية.
7. توفيق، عبدالرحمن. (2007) التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي. القاهرة: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة.
8. جودة، محفوظ. والزعبي، حسن. والمنصور، ياسر. (2014) منظمات الأعمال الفاهيم والوظائف. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. خبراء بيمك. (2006) المشرف العلمي عبدالرحمن توفيق. التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك).
10. درة، عبدالباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد. (2014) الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون– النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر.
11. الدوري، زكريا مطلك. (2005) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. راضي، محمد فخري. (2016) الإدارة الاستراتيجية. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
13. ربابعة، علي محمد. (2003) إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
14. رشيد، صالح عبد الرضا. وحلاب، إحسان دهش. (2008) الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج.

15.زهير، ثابت. (2011) كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. القاهرة: دار الطباعة للنشر والتوزيع.

16.السامرائي، زاهد عبدالحميد. والعبدلي، سمير عبدالرزاق. (2011) إدارة المبيعات والبيع الإلكتروني. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

17.الحسيني، فلاح حسن عداي. (2006) الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها –مداخلها–عملياتها المعاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

18.الصحن، محمد فريد. وطه، طارق. (2005) إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت. الإسكندرية: منشأة المعارف.

19.الصميدعي، ويوسف، ردينة عثمان. (2006) الأساليب الكمية في التسويق. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

20.الصيرفي، محمد. (2008) التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

21.طالب، علاء فرحان. والمشهداني، إيمان شيخان. (2011) الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

22.طالب، علاء فرحان. وعبدالمحسن، حسن حبيب. والعوادي، أمير غانم. (2010) فلسفة التسويق الأخضر. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

23.الطماوي، محمد سليمان. (2012) مبادئ علم الإدارة العامة. القاهرة: دار الفكر العربي.

24.الطويل، أكرم أحمد. والعبادي، علي وليد. (2013) إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات التسويقية. دار الحامد للنشر والتوزيع.

25.عاشور، أحمد سقر. (2005) إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: دار الجامعية.

26.عبدالباقي، صلاح الدين محمد. (2002) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.

27.عبدالمحسن، توفيق محمد. (2006) اتجاهات حديثة في التقييم والتمييز في الأداء. القاهرة: دار الفكر العربي.

28.العريقي، منصور. (2014) إدارة الموارد البشرية. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.

29.عزب، محسن عبدالستار محمود (2008) تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر.

30.عقيلي، عمر وصفي. (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الاستراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر.

31.العمر، رضوان المحمود. (2007) التسويق الدولي. الأردن: دار وائل للنشر.

32.العيساوي، محمد حسين، والعارضي، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي. (2012) الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

33.الغرباوي، علاء. وعبدالعظيم، محمد. وشقير، إيمان. (2007) التسويق المعاصر. مصر: دار الجامعية للنشر.

34.الغالبي، طاهر محسن. وأدريس، وائل محمد. (2007) الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

35.القطامين، أحمد. (2002) الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقه. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

36.القيسي، فاضل حمد. والطائي، علي حسون. (2014) الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

37.الكرخي، مجيد. (2014) التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. عمان: دار الريان للطباعة والنشر.

38.الكوفن، مارتن. (2010) التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

39.ماهر، أحمد. (2007) إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: دار الجامعية.

40.المبيضين، صفوان محمد. والأكلبـي، عائض بن شافي. (2012) التخطيط في الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

41.مختار، حسن محمد أحمد (2009) الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

42.المرسي، جمال الدين محمد. (2003) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الإسكندرية: دار الجامعية.

43.مرسي، نبيل. (2003) الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. مصر: دار الجامعة الجديدة.

44.مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية. (2008) دليل التخطيط الاستراتيجي، دليل تدريب. فلسطين.

45.المهيدب، رائد عبدالعزيز. (2017) رضا العملاء والمستفيدين أفكار تسويقية للمنظمات الربحية وغير الربحية، السعودية : مركز استراتيجيات التربية.

46.النجار، فريد. (2004) إدارة منظومات التسويق العربي والدولي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

47.النجار، فريد. (2010) التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

48.النعيمي، محمد، وآخرون. (2009) إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. عمان: دار اليازوري.

49.الهيتي، خالد عبدالرحيم. (1999) إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

50.هلال، محمد عبدالغني حسن. (2008) التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف نربط بين الحاضر والمستقبل. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

51.الوليد، بشار. (2010) التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

52.يونس، طارق شريف. والهيتي، عبدالرحيم مطهر (2011) الإدارة الاستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، المنامة: مؤسسة الفخراوي للدراسات والنشر.

A. Thesis and Masters Thesis

1. ANJA, T., 2017. *Measurement of marketing performance and marketing strategy in Slovenian companies.* Slovenia: Mastears Thesis , University of Ljubljana , Faculty of Economics.
2. Sadder, S. S., 2013. *The Strategic Planning of Human Resources In the Palestinian Academic Institutes (An-Najah National University as a study case).* Nablus: PhD diss, An-Najah National University.

B. Pireodicals and Journals

1. Al-Habil, W. I. *et al*., 2017. The Impact of the Quality of Banking Services on Improving the Marketing Performance of Banks in Gaza Governorates from the Point of View of Their Employees. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS),* 1(7), pp. 197-217.
2. AL-Qudah, M. K. M., Osman, A. & Abdul Halim, M. S., 2014. The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,* 4(4), pp. 79-85.
3. Asiegbu, I. F., Awa, H. O., Akpotu, C. & Ogbonna, U. B., 2011. Sales force competence development and marketing performance of industrial and domestic products firms in Nigeria. *Far East Journal of Psychology and Business,* 2(3), pp. 43-59.

4. Bacali, L. & Sava, A. M., 2013. Assessment of The Importance of Market Performance Indicators For The Firms From The National Top of Romania. *ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMIICS,* 1(139), pp. 236-245.

5. da Gama & António , P., 2011. An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning,* 29(7), pp. 643-661.

6. da Gama & Antonio, P., 2011. ”An expanded model of marketing performance". *Marketing Intelligence & Planning,* 29(7).

7. D'Alessandro, Johnson, . L., Gray, . D. M. & Carter, . L., 2015. The market performance indicator: a macro understanding of service provider switching. *Journal of Services Marketing,* 29(4), pp. 302-313.

8. Ghiadi , S., Chroqui, R. & Okar, C., 2020. Marketing Performance Measurement Criteria: Which Measure to Choose?. *Smal OG Research Strategy Management Logistic,* pp. 1-6.

9. Zulfikar, R., 2018. Marketing Performance Influenced by Market Orientation Through Value Creation. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research,* V.225 , pp. 291-297.

C. Books

1. David, D. & Stepphen, R., 2004. *Fundamental Of Human Resource Management.* 8 ed. s.l.:Johen Wiley Song.

2. Gary, D., 2003. *Human Resources Management.* 9 ed. New Gersy: Prentice Hall.

3. Jobber, D., 2004. *Principles and Practice of Marketing.* New York: The McGraw – Hill Companies.

4. Kotler, P. & Keller, K., 2016. *Marketing management.* 17 ed. USA: Pearson Education Limited.

5. Kotler, P., 1997. *Marketing Management.* 9 ed. s.l.:prentice Hall, International.

6. Kotler, P., 2000. *Marketing Management.* millennium edition ed. s.l.:Prentice Hall.

7. Mullins, J. W., Walker, J. O. C. & Boyd, J. H. W., 2008. *Marketing Management :A strategic Decision-Making Approach.* 6 ed. New York: McGraw-Hall Companies.

8. Nunnally Jr, Jum C. (1970). Introduction to psychological measurement. McGraw Hill. Japan.

9. Sadler, philip, 2003. strategic management. *kogan page*.

10. Sekaran, U. (2003) Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.

11. Wheelen, T. L. & David, H., 2000. *Stratetgic Management And Business Policy.*13 ed*:* Waltham.

12. Wheelen, T. L. & Hunger, J. D., 2008. *Strategic Management and Business Policy.* 11 ed. New Jersey: Upper Saddle River.

13. William, P. M., 2002. *Marketing:Concepts and Strategies.* U.S.A: Houghton Mifflin Co.

14. Vandercammen.M, Gaithy-Sinchal Martine, 1998. *"Recherche marketing"*, De Boeck,Paris.

الملحق (1)

الزيارت الميدانية والمقابلات

ت	الشركات التي تم زيارتها	الجهة التي تم زيارتها	الغرض من الزيارة	تأريخ الزيارة
.1	شركة صدف	مدير الشركة + مدير قسم الموارد البشرية	حول فقرات الإستبانة	2022/4/14
.2	شركة إخلاص	مدير الشركة	حول فقرات الإستبانة	2022/4/15
.3	شركة ديوان	مدير الشركة	حول فقرات الإستبانة	2022/4/17
.4	شركة أدهم هوم	مدير قسم الموارد البشرية	حول فقرات الإستبانة	2022/4/18
.5	شركة زوزان	مدير الشركة + مدير المبيعات	حول فقرات الإستبانة	2022/4/19

الملحق (2)

قائمة بأسماء سادة المحكمين

ت	الإسم	اللقب العلمي	الإختصاص	موقع العمل
1.	أ.د. أسعد حمدي محمد	أستاذ	الإقتصاد	جامعة سليمانية
2.	أ.د. أحلام إبراهيم ولي	أستاذ	إدارة الإستراتيجية	جامعة صلاح الدين
3.	أ.م.د. دەرون فريدون عبدالله	أستاذ مساعد	إدارة الإستراتيجية	جامعة سليمانية
4.	أ.م. بړوا سردار أحمد	أستاذ مساعد	إدارة الاستراتيجية	جامعة كوية
5.	أ.م. مظفر حمد علي	أستاذ مساعد	إدارة الموارد البشرية	جامعة صلاح الدين
6.	د.عبدالخالق نادر قادر	مدرس	نظرية المنظمة	جامعة التقنية–أربيل

الملحق (3)

أنموذج إستبيان آراء المحكمين في قياس صدق الإستبانة

حكـــــومة إقليـــــم كوردستان / العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمـــي

جـــــامعة أربيـــــل التـقنيـــة

كـــــلية التقنيـــة الإداريـــة أربيـــل

قســـم تقنيـــات إدارة الأعمـــــــــال

أنموذج إستبيان آراء المحكمين في قياس صدق إستبانة

الموضوع / صدق إستبانة

الأستاذ الخبير المحترم ..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نعرض لكم إستمارة إستبانة موضوعة لأغراض البحث العلمي وفقراتها وأسئلتها تتضمن جوانب مختلفة لخدمة أهداف رسالة الماجستير الموسومة بـ(**دورالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين لعدد من شركات الأثاث في مدينة أربيل**)، ونظراً لما هو معروف من حضرتكم بامتلاك الخبرة والدراية في مجال البحث العلمي يرجي التفضل بإعطاء رأيكم على الإستبانة والأبعاد والفقرات التي تندرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1) هل فقرات إستبانة واضحة ؟
2) هل الفقرات تقيس الغرض الذي وضعت من أجله؟
3) هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى البعد المحدد لها؟
4) هل هناك فقرات أخرى يمكن أضافتها أو تعديلها أو حذفها ضمن كل الأبعاد؟

شكراً لحسن تعاونكم ومساعدتكم...

المشرف

أ. م. دلاور جلال غريب

جامعة أربيل التقنية – قسم إدارة الأعمال

الباحث

شمال أنور حسن

جامعة أربيل التقنية – قسم إدارة الأعمال

2023م

الملحق (4)

إستمارة إستبانة باللغة العربية

حكومة إقليم كوردستـــــــــــــــان / العـــــــراق

وزارة التعليـم العـالي والبـحث العلمي

جـــــامعة أربيـــــل التـقنيـــة

كـــــلية التقنيـــة الإداريـــة أربيـل

قســـــــــــم تقنيات إدارة الأعمـــــــــال

إستمارة الإستبانة

سيدي المجيب / سيدتي المجيبة ...

تحية طيبة ...

نطلب من حضرتكم التكرم بالإجابة بدقة على أسئلة الإستبيان ، إذ هي إحدى أدوات الدراسة لإستكمال متطلبات البحث التكميلي للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان (**دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين لعدد من شركات الأثاث في مدينة أربيل**) ، ونأمل أن تتفضلوا بملء الإستبيان بكل أمانة وصراحة تامة وصدق بعد قراءة عباراتها قراءة متأنية بوضع علامة (✓) داخل خانة التي تختارها نحو قائم بالفعل وفق تدرج خماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق بشدة، غير موافق) وذلك لأن لإجاباتها أهمية بالغة تعتمد عليها نتائج هذا الدراسة ، ونحيطكم علماً بأن البيانات التي تقدمونها لا تستخدم إلاّ لغرض البحث العلمي فقط.

شكراً لحسن تعاونكم ومساعدتكم...

المشرف	**الباحث**
أ. م. دلاور جلال غريب	**شمال أنور حسن**
جامعة أربيل التقنية – قسم إدارة الأعمال	**طـــالب الماجستـــير**

2023م

المحور الأول : معلومات عامة

ضع علامة (✓) في المكان المناسب.

1. الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر :

أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 39 سنة ☐

من 40 سنة إلى 49 ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي :

ثانوية فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐

دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4. الدرجة الوظيفية :

مدير ☐ رئيس قسم ☐

5. سنوات الخبرة :

من 5 سنوات فأقل ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنة ☐

من 11 سنوات إلى 15 سنة ☐ من 16 سنوات إلى 20 سنة ☐

21 سنوات فأكثر ☐

المحور الثاني : أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ر	أ/ الصياغة الإستراتيجية للموارد البشرية (رؤية، رسالة، أهداف)	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق بشدة (2)	غير موافق (1)
.1	للشركة رؤية ورسالة إستراتيجية تسويقية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.					
.2	هناك وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية للشركة.					
.3	رؤية الموارد البشرية منسجمة مع رؤية العامة للشركة.					
.4	تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة العاملين عند وضع أهدافها.					
.5	تضع الشركة أهدافها على وفق قيم و ثقافة العاملين.					
ر	ب/ تنفيذ الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق بشدة (2)	غير موافق (1)
.6	تضع الشركة خطة سنوية للأداء الوظيفي لكافة العاملين.					
.7	تحدد الشركة عدد العاملين في كل وظيفة لها وفق عبء العمل.					
.8	تقوم الشركة بإستقطاب الكفاءات الإدارية الكفوءة.					
.9	يتم تحديد الفجوة الخاصة بالوظائف في الشركة قبل إختيار الموظفين أو العاملين جدد.					
.10	لدى إدارة الشركة فهم واضح بعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.					
ر	ج/ التقييم الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق بشدة (2)	غير موافق (1)
.11	هناك علاقة بين الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية و الخطة الإستراتيجية للشركة.					
.12	الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية قابلة للتطبيق على وفق الموارد المتاحة في الشركة.					
.13	برامج تقييم الأداء منسجمة مع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية.					
.14	مقاييس الأداء المطبقة في الشركة قادرة على التعبير عن الأداء الفعلي للأفراد و بدقة.					
.15	لا تقتصر مسؤولية التخطيط الإستراتيجي على الإدارة العليا فقط بل يشارك فيها جميع الإدارات بمختلف مستوياتها في الشركة.					

المحور الثالث : أبعاد الأداء التسويقي

ر	أ/ الحصة السوقية	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق بشدة (2)	غير موافق (1)
.16	تعمل الشركة على تنويع أسواقها المستهدفة.					
.17	يتم قياس الحصة السوقية للشركة باستمرار ومقارنة النتائج بالسنوات السابقة.					
.18	تركز الشركة على زيادة مستويات رضا زبائنها من خلال تمييز منتجاتها.					
.19	تتناسب حصة الشركة في السوق مع قدراتها المتاحة.					
.20	تعتمد الشركة على حصة السوقية كمؤشر فعال في تقييم الأداء.					
ر	ب/ رضا العملاء	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق بشدة (2)	غير موافق (1)
.21	تحرص الشركة على زيادة فهم حاجات ورغبات عملائها.					
.22	يبذل عملائنا جهود مميزة للتعاون معنا.					
.23	تعمل الشركة على تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
.24	تعالج الشركة أسباب عدم رضا العملاء بجدية.					
.25	تسعى الشركة لتقديم منتجات متنوعة لترضي جميع الأذواق.					
ر	ج/ المبيعات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق بشدة (2)	غير موافق (1)
.26	للشركة خطط واضحة حول تطوير معدلات المبيعات.					
.27	تسعى الشركة إلى زيادة مبيعاتها من خلال إستراتيجياتها التسويقية.					
.28	هناك زيادة في نسبة نمو مبيعات الشركة خلال السنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة.					
.29	تعتمد الشركة على مؤشر المبيعات في تقييم أدائها التسويقي.					
.30	هناك زيادة في نسبة نمو مبيعات الشركة مقارنة بالمنافسين.					

الملحق (5)

إستمارة الإستبانة باللغة الكوردية

حکـــــومەتی هەرێمی کوردســـــــتان/ عێراق

وەزارەتی خوێندنی بالآ و تویژینەوەی زانستی

زانکـــۆی پۆلیتەکنیکـــی هـــــەولێـــر

کۆلێژی تەکنیکی کارگێڕی هەولێر

بەشـی تەکنیکی کارگێڕی کـار

فۆڕمی ڕاپرسی

وەلآم دەرەوی بەڕێز.... سلآوێکی گەرمتان لێبێت

داوا لە ئێوەی بەڕێز دەکەین بە ووردی وەلآمی هەریەك لە پرسیارەکانی ئەم فۆڕمی ڕاپرسییە بدەنەوە ، کە یەکێکە لە ئامرازەکانی توێژینەوە بۆ تەواوکردنی پێداویستییەکانی توێژینەوەی زانستی بە مەبەستی بەدەستهێنانی بڕوانامەی ماجستێر لە پسپۆری کارگێڕی کار لە ژێر ناونیشانی (**ڕۆڵی پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان لەسەر باشترکردنی ئەدای بە بازارخستن**: توێژینەوەیەکی ڕاپرسییە بۆ ڕای نمونەیەك لە فەرمانبەران لە ژمارەیەك کۆمپانیای مۆبیلیات لە شاری هەولێر) ، وە ئومێدەوارین کە زۆر بە ڕاشکاوانە وئەمانەتەوە بەڕاستگۆییەکی تەواوەوە وەلآمی فۆرمی ڕاپرسییەکە بدەنەوە ، ئەمیش دوای خوێندنەوەی پرسیارەکان بە شێوەیەکی ئارام وپاشان دانانی هێمای (✓) لەناو ئەوخانەیەی کە هەڵیدەبژێرن کە بەپێی پێوەری پێنجی پێکهاتوە لە (بەتوندی لەگەڵیدام ، لەگەڵیدام ، بێلایەنم ، بەتوندی لەگەڵیدانیم ، لەگەڵیدانیم) ، لەبەرئەوەی وەلآمدانەوەتان گرنگییەکی زۆری هەیە بۆ توێژینەوەکەمان ودەرئەنجامەکانی ئەم توێژینەوەیە پشتی پێدەبەستێت ، بە بەڕێزیشتان ڕادەگەیەنین کە ئەو زانیارییانەی پێشکەشمانی دەکەن تەنها و تەنها بۆ مەبەستی توێژینەوەی زانستی بەکاردەهێندرێت.

سوپاس بۆ هاوکاری و یارمەتیدانتان

سەرپەرشتیار	**توێژەر**
پ. ی. دلاوەر جلال غریب	**شمال أنور حسن**
کۆلیژی تەکنیکی کارگێڕی هەولێر	**قوتابـــی ماستەر**

2023 ز

بەشی یەکەم : زانیاری گشتی

هێمای (✓) لە ناو خانەی گونجاو دابنێ.

1. ڕەگەز :

نێر ☐ مێ ☐

2. تەمەن :

کەمتر لە 30 سانّ ☐ لە 30 تا 39 سانّ ☐

لە 40 تا سانّ 49 ☐ 50 سانّ زیاتر ☐

3. ئاستی زانستی :

ناوەندی و کەمتر ☐ دبلۆم ☐ بەکالۆریۆس ☐

دبلومی بالاّ ☐ ماجستێر ☐ دکتۆرا ☐

4. پۆست و بەرپرسیاریەتی:

بەڕێوەبەر ☐ سەرۆك بەش ☐

5. سالاّنی خزمەت :

5 سانّ و کەمتر ☐ لە 6 سانّ تا 10 سانّ ☐

لە 11 سانّ تا 15 سانّ ☐ لە 16 سانّ تا 20 سانّ ☐

21 سانّ زیاتر ☐

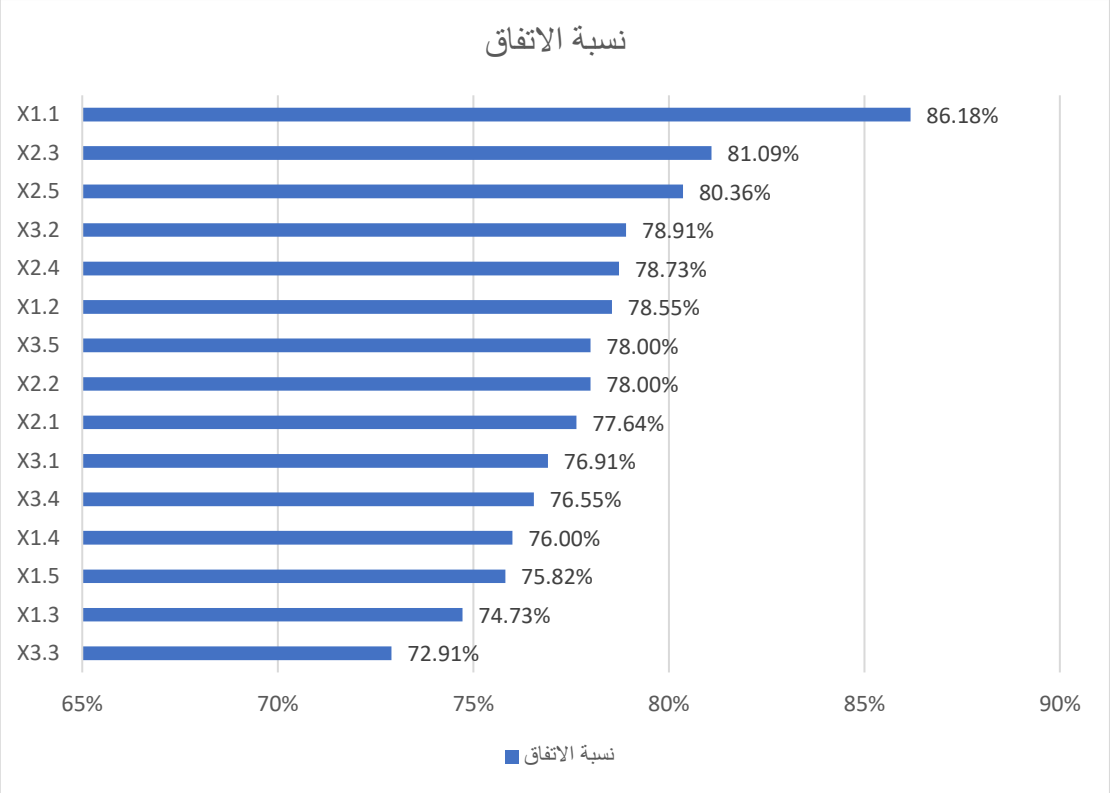
بەشی دووەم : پلانی ستڕاتیژی سەرچاوە مرۆییەکان.

ر	أ/ دارشتنی پلانی ستڕاتیژی سەرچاوە مرۆییەکان (دید و پەیام و ئامانج)	لەگەڵیدام بەتوندی(5)	لەگەڵیدام (4)	بێلایەنم (3)	لەگەڵیدانیم بەتوندی (2)	لەگەڵیدانیم (1)
.1	کۆمپانیا دید و پەیامێکی ستڕاتیژی ڕوون و دیارکراوی هەیە بۆ ویستەکانی داهاتوی.					
.2	ئامانج و پلانەکانی سەرچاوە مرۆییەکانی کۆمپانیا ڕوونە.					
.3	دیدی سەرچاوە مرۆییەکان گونجاوە لەگەڵ دیدی گشتی کۆمپانیا.					
.4	کارگێڕی سەرچاوە مرۆییەکان لەکاتی دانانی ئامانجەکاندا بەشداری بە کارمەندەکانی دەکات.					
.5	کۆمپانیا ئامانجەکانی خۆی دادەڕێژێت بەپێی داب و نەریت و ڕۆشنبیری کارمەندەکانی.					
ر	ب/ جێ بەجێ کردنی پلانی ستڕاتیژی سەرچاوە مرۆییەکان	لەگەڵیدام بەتوندی(5)	لەگەڵیدام (4)	بێلایەنم (3)	لەگەڵیدانیم بەتوندی (2)	لەگەڵیدانیم (1)
.6	کۆمپانیا پلانی سالانەی ئەداکردنی پیشە دادەنێت بۆ گشت کارمەندەکانی.					
.7	کۆمپانیا کارمەندی هەر پیشەیەك دەستنیشان دەکات بەپێی قورسی کار.					
.8	کۆمپانیا هەڵدەستێت بە هێنانی کەسانی لێهاتو و بە توانا لە کارگێڕی.					
.9	دەستنیشانی بۆشایی تایبەت بە پیشە دەکرێت لە لایەن کۆمپانیا ئیجا کارمەندی نوێ و تازەی بۆ هەڵدەبژێردرێت.					
.10	کارگێڕی کۆمپانیا تێگەیشتنێکی ڕوونی هەیە بۆ پڕۆسەی پلانی ستڕاتیژی بۆ سەرچاوە مرۆییەکان.					
ر	ج/ هەڵسەنگاندنی پلانی ستڕاتیژی سەرچاوە مرۆییەکان	لەگەڵیدام بەتوندی(5)	لەگەڵیدام (4)	بێلایەنم (3)	لەگەڵیدانیم بەتوندی (2)	لەگەڵیدانیم (1)
.11	پەیوەندی هەیە لە نێوان پلانی ستڕاتیژی سەرچاوە مرۆییەکان لەگەڵ پلانی ستڕاتیژی کۆمپانیا.					
.12	پلانی ستڕاتیژی سەرچاوە مرۆییەکان دەتواندرێت جێ بەجێ بکرێت بەگوێرەی ئەم سەرچاوەی بەردەست هەیە.					
.13	پڕۆگرامی هەڵسەنگاندنی ئەدا یەکانگیر و گونجاوە لەگەڵ پلانی ستڕاتیژی سەرچاوە مرۆییەکان.					
.14	ئەو پێوەرانەی کە لە کۆمپانیا جێ بەجێ دەکرێت زۆر بە ووردی توانای پێشاندانی ئەدای تاکەکانی هەیە.					
.15	پلانی ستڕاتیژی بە تەنها بەڕپرسیاریەتی کارگێڕی باڵا نییە بەڵکو هەموو کارگێڕییەکانی تر بە گشت ئاستەکانیانەوە لە کۆمپانیا بەشداری تێدا دەکەن.					

	أ/ پشکی بازاڕی	لەگەڵیدام بەتوندی(5)	لەگەڵیدام (4)	بێلایەنم (3)	لەگەڵیدانیم بەتوندی (2)	لەگەڵیدانیم (1)
.16	کۆمپانیا کار بۆ جۆراوجۆرکردنی ئەو بازاڕانە دەکات کە بە ئامانجی گرتون.					
.17	پێوانەی پشکی بازاڕی کۆمپانیا بە بەردەوامبوونی دەکرێت ، لەگەڵ بەراوردکردنیشی بە سااڵنی ڕابردوو.					
.18	کۆمپانیا جەخت دەکات بۆ زیاترکردنی ئاستی ڕازیبوونی کڕیارەکانی لە ڕێگەی باشترکردنی بەرهەمەکانی.					
.19	ئەو پشکە بازاڕەی کە کۆمپانیا هەیەتی گونجاوە لەگەڵ توانای هەبوو و بەردەست.					
.20	کۆمپانیا پشت بە پشکی بازاڕی دەبەستێت وەك پێوەرێکی کاریگەر بۆ هەڵسەنگاندنی ئەدا.					
	ب/ ڕەزامەندی کڕیارەکان	لەگەڵیدام بەتوندی(5)	لەگەڵیدام (4)	بێلایەنم (3)	لەگەڵیدانیم بەتوندی (2)	لەگەڵیدانیم (1)
.21	کۆمپانیا مکوڕە لەسەر ئەوەی کە زیاتر لە پێداویستی و ئارەزوەکانی کڕیارەکانی تێبگات.					
.22	کڕیارەکانمان هەوڵی زۆر باش دەدەن بۆ هاوکاری کردن لەگەڵمان.					
.23	کۆمپانیا کاردەکات بۆ ئەوەی بەرهەمی کوالێتی بەرز پێشکەش بکات.					
.24	کۆمپانیا بەڕاستی هۆکارەکانی ڕازینەبوونی کڕیار چارەسەر دەکات.					
.25	کۆمپانیا هەوڵدەدات بەرهەمی شێوە جیاواز پێشکەش بکات بۆ ئەوەی گشت ئارەزووەکان ڕازی بکات.					
	ج/ فـــــرۆشتن	لەگەڵیدام بەتوندی(5)	لەگەڵیدام (4)	بێلایەنم (3)	لەگەڵیدانیم بەتوندی (2)	لەگەڵیدانیم (1)
.26	کۆمپانیا پلانی ڕوونی هەیە دەربارەی بەرەوپێش چونی ڕێژەی فرۆشتنەکانی.					
.27	کۆمپانیا هەوڵی زیاترکردنی فرۆشتنەکانی دەدات لە ڕێگەی ستراتیژیەتەکانی بە بازاڕخستن.					
.28	ڕێژەی فرۆشتنەکانی کۆمپانیا زیادی کردووە لەمساڵدا بەراوورد بە ساڵی ڕابردوو.					
.29	کۆمپانیا پشت بە فرۆشتن دەبەستێت وەك پێوەرێك بۆ هەڵسەنگاندنی ئەدای بە بازاڕخستن.					
.30	ڕێژەی گەشەکردنی فرۆشتنەکانی کۆمپانیا زیادی کردووە بەراورد بە پێشبڕکێ کەرەکان.					

الملحق (6)

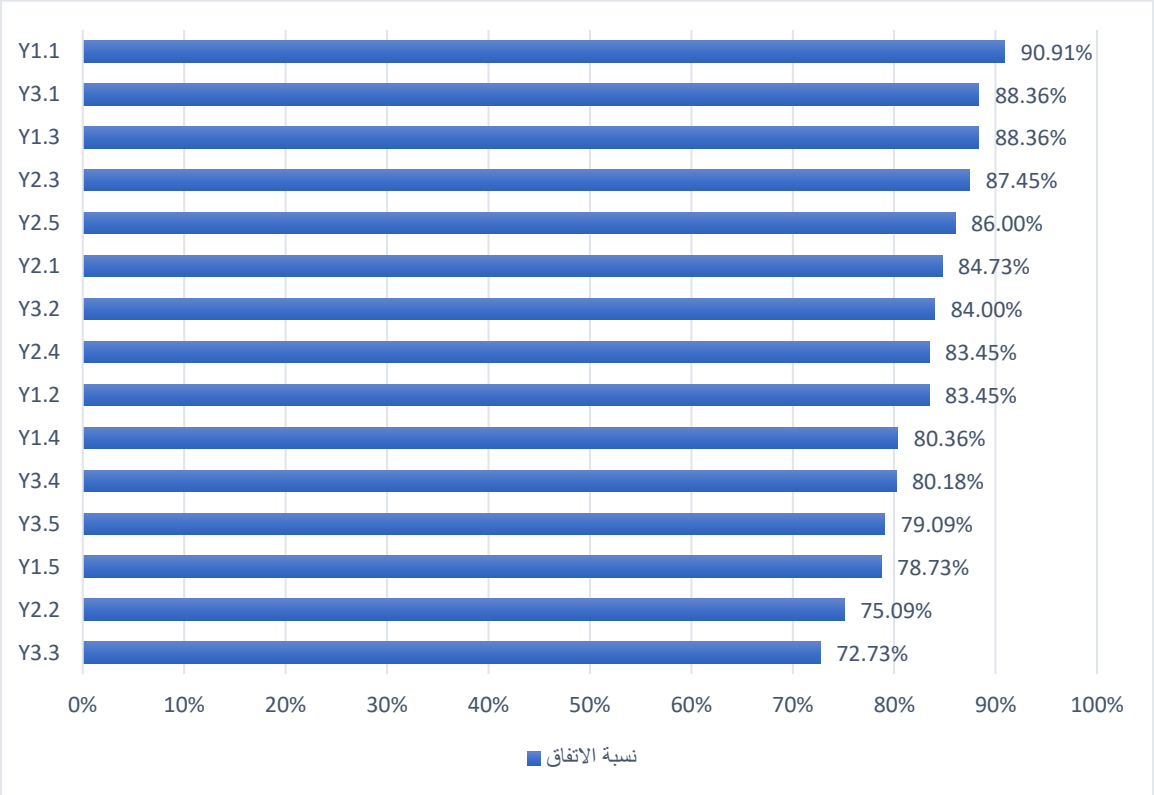
الأهمية النسبية لفقرات المتغير (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)



الشكل مقارنة نسبة الإتفاق بين جميع فقرات المتغير (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)

الملحق (7)

الأهمية النسبية لفقرات المتغير (الأداء التسويقي)



الشكل مقارنة نسبة الإتفاق بين جميع فقرات (الأداء التسويقي)

الملحق (8)

الجدول (1) نتائج الإتساق الداخلي لمتغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5
X1.1	Pearson Correlation	1														
	Sig. (2-tailed)															
X1.2	Pearson Correlation	.346**	1													
	Sig. (2-tailed)	.000														
X1.3	Pearson Correlation	.497**	.452**	1												
	Sig. (2-tailed)	.000	.000													
X1.4	Pearson Correlation	.036	.403**	.369**	1											
	Sig. (2-tailed)	.707	.000	.000												
X1.5	Pearson Correlation	.152	.277**	.361**	.389**	1										
	Sig. (2-tailed)	.114	.003	.000	.000											
X2.1	Pearson Correlation	.248**	.226*	.175	.362**	.333**	1									
	Sig. (2-tailed)	.009	.018	.067	.000	.000										
X2.2	Pearson Correlation	.166	.232*	.217*	.163	.257**	.448**	1								
	Sig. (2-tailed)	.083	.015	.023	.088	.007	.000									
X2.3	Pearson Correlation	.147	.319**	.289**	.282**	.167	.229*	.233*	1							
	Sig. (2-tailed)	.126	.001	.002	.003	.081	.016	.014								
X2.4	Pearson Correlation	.190*	.176	.292**	.090	-.012	.065	.281**	.373**	1						
	Sig. (2-tailed)	.047	.066	.002	.352	.902	.497	.003	.000							
X2.5	Pearson Correlation	-.040	.360**	.211*	.327**	.208*	.178	.148	.500**	.302**	1					
	Sig. (2-tailed)	.682	.000	.027	.000	.030	.062	.124	.000	.001						
X3.1	Pearson Correlation	.311**	.411**	.408**	.376**	.424**	.311**	.283**	.425**	.312**	.518**	1				
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.003	.000	.001	.000					
X3.2	Pearson Correlation	.256**	.286**	.386**	.062	.179	-.091	.225*	.343**	.294**	.261**	.451**	1			
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.000	.522	.062	.342	.018	.000	.002	.006	.000				
X3.3	Pearson Correlation	.098	.293**	.399**	.304**	.199*	.146	.140	.355**	.363**	.337**	.499**	.422**	1		
	Sig. (2-tailed)	.307	.002	.000	.001	.037	.128	.144	.000	.000	.000	.000	.000			
X3.4	Pearson Correlation	.068	.220*	.161	.147	.000	.074	.201*	.187	.372**	.228*	.346**	.392**	.482**	1	
	Sig. (2-tailed)	.483	.021	.093	.126	.998	.445	.035	.050	.000	.017	.000	.000	.000		
X3.5	Pearson Correlation	.175	.339**	.297**	.273**	.096	.317**	.141	.388**	.404**	.446**	.496**	.236*	.387**	.462**	1
	Sig. (2-tailed)	.067	.000	.002	.004	.317	.001	.141	.000	.000	.000	.000	.013	.000	.000	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق (9)

.

الجدول (2) نتائج الإتساق الداخلي لمتغير الأداء التسويقي

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5
Y1.1	Pearson Correlation	1														
	Sig. (2-tailed)															
Y1.2	Pearson Correlation	.325**	1													
	Sig. (2-tailed)	.001														
Y1.3	Pearson Correlation	.373**	.266**	1												
	Sig. (2-tailed)	.000	.005													
Y1.4	Pearson Correlation	.183	.424**	.348**	1											
	Sig. (2-tailed)	.056	.000	.000												
Y1.5	Pearson Correlation	.348**	.393**	.375**	.526**	1										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000											
Y2.1	Pearson Correlation	.298**	.243*	.326**	.358**	.298**	1									
	Sig. (2-tailed)	.002	.011	.001	.000	.002										
Y2.2	Pearson Correlation	.045	.197*	.097	.258**	.250**	.143	1								
	Sig. (2-tailed)	.637	.040	.312	.006	.008	.135									
Y2.3	Pearson Correlation	.121	.388**	.346**	.454**	.379**	.493**	.193*	1							
	Sig. (2-tailed)	.207	.000	.000	.000	.000	.000	.043								
Y2.4	Pearson Correlation	.157	.208*	.410**	.343**	.463**	.363**	.243*	.280**	1						
	Sig. (2-tailed)	.102	.029	.000	.000	.000	.000	.011	.003							
Y2.5	Pearson Correlation	.134	.276**	.498**	.422**	.234*	.302**	.093	.513**	.431**	1					
	Sig. (2-tailed)	.164	.003	.000	.000	.014	.001	.333	.000	.000						
Y3.1	Pearson Correlation	.242*	.345**	.206*	.377**	.375**	.389**	.147	.399**	.426**	.266**	1				
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.031	.000	.000	.000	.125	.000	.000	.005					
Y3.2	Pearson Correlation	.319**	.447**	.524**	.344**	.438**	.271**	.079	.456**	.604**	.557**	.345**	1			
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.004	.412	.000	.000	.000	.000				
Y3.3	Pearson Correlation	.046	.359**	-.045	.181	.369**	.004	.399**	.120	.299**	.018	.310**	.206*	1		
	Sig. (2-tailed)	.635	.000	.643	.059	.000	.968	.000	.212	.001	.851	.001	.031			
Y3.4	Pearson Correlation	.132	.398**	.302**	.475**	.462**	.299**	.102	.398**	.450**	.431**	.359**	.566**	.375**	1	
	Sig. (2-tailed)	.169	.000	.001	.000	.000	.002	.288	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
Y3.5	Pearson Correlation	.051	.157	.039	.275**	.222*	.061	.352**	.224*	.307**	.098	.291**	.310**	.601**	.492**	1
	Sig. (2-tailed)	.598	.102	.683	.004	.020	.530	.000	.019	.001	.308	.002	.001	.000	.000	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

حکومەتـــی هەرێمـی کوردستـــــــــان- عێراق
وەزارتی خوێندنـی بـــاڵا و تـوێژینەوەی زانستـی
زانکـــــــۆی پۆلیتەکنیکـــــــی هەولێـــر
کۆلیـژی تەکنیکـی کارگێـــڕی کـــــار
بەشی تەکنیکی کارگێڕی کـــار

ڕۆڵی پلانی ستڕاتیژی سەرچاوە مرۆییەکان لەسەر باشترکردنی ئەدای بە بازاڕخستن:

(توێژینەوەیەکی ڕاپرسییە بۆ ڕای نمونەیەک لە فەرمانبەران لە ژمارەیەک کۆمپانیای مۆبیلیات لە شاری هەولێر)

نامەیەکە: پێشکەشی ئەنجومەنی کۆلیژی تەکنیکی کارگێڕی لە زانکۆی تەکنیکی کارگێڕی -هەولێر کراوە وەک بەشێک لە پێداویستییەکانی بەدەست هێنانی پلەی ماستەر لەتەکنیکی کارگێڕی کار

لەلایەن

شمال أنور حسن

بەکالۆریۆس لە تەکنیکی کارگێڕی کار-زانکۆی پۆلیتەکنیك-هەولێر 2017

بەسەرپەرشتی

پ.ی. دلاوەر جلال غریب

ک 2723 هـ 1444 2023 A.D

پوختە

ناونیشانی توێژینەوەکە: ڕۆڵی پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان لەسەر باشترکردنی ئەدای بە بازاڕخستن، تووێژینەوەیەکی ڕاپرسییە بۆ ڕای نمونەیەک لە فەرمانبەران لە ژمارەیەک کۆمپانیای مۆبیلیات لە شاری هەولێر.
ئامانجی ئەم تووێژینەوەیە، بریتییە لە شیکردنەوەی پەیوەندی و کاریگەری پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان بۆ کۆمپانیاکانی مۆبیلیات کە تووێژینەوەکەیان لەسەر ئەنجامدراوە و ئەم ڕەهەندانەی لە خۆگرتووە (داڕشتنی پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان، جێبەجێکردنی پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان، هەڵسەنگاندنی پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان) و کاریگەرییەکەی لەسەر باشترکردنی ئەدای بە بازاڕخستن لە ڕووی (پشکی بازاڕی، ڕەزامەندی کڕیارەکان، فرۆشتن). سنووری تووێژینەوەکە بەوکێشەیەوە پەیوەستە کە تووێژینەوەکە لە خۆی گرتووە، کە ئەویش وروژاندنی کۆمەڵێک پرسیارە دەربارەی سروشتی پەیوەندی و کاریگەرییەکانی و جیاوای نێوان گۆڕاوەکان، کە بریتین لە (پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان) وەک گۆڕاوێکی سەربەخۆ و (ئەدای بە بازاڕخستن) وەک گۆڕاوێکی لاوەکی لە دیارترین پرسیارەکانیش: ئایا پەیوەندی هەیە، لە نێوان پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان و ئەدای بە بازاڕخستن لەو کۆمپانیایانەی کە تووێژینەوەکەیان لەسەر ئەنجامدراوە؟ ئایا پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان کاریگەری هەیە لەسەر ئەدای بە بازاڕخستن لەو کۆمپانیایانەی کە تووێژینەوەکەیان لەسەر ئەنجامدراوە؟ لە تووێژینەوەکەدا پەیڕەوی میتۆدی (وەسفی شیکاری) کراوە، بۆ وەسف کردنی گۆڕاوە سەرەکی و لاوەکییەکان و شیکاری پەیوەندی و کاریگەرییەکان لە نێوان گۆڕاوەکاندا، کۆمەڵگەی تووێژینەوەکەش بریتییە لە کۆمپانیاکانی مۆبیلیات لە شاری هەولێر، کە ژمارەیان (5) کۆمپانیایە و ژمارەی نموونەی تووێژینەوەکەش بریتی بوون لە بەڕێوەبەر و سەرۆک بەشەکان کە ژمارەیان (152) کەس بوو، بەڵام ژمارەی ئەو کەسانەی وەڵامیان دایەوە بریتی بوو لە (110) کەس لە بەڕیوەبەر و سەرۆک بەشەکان، لە تووێژینەوەکەدا گریمانەکان تاقیکرانەوە لە ڕێگەی کۆمەڵێک شیکار و تاقیکردنەوەی ئاماریی لە ڕێگەی پڕۆگرامی شیکاری ئاماریی (SPSS). تووێژینەوەکە بە کۆمەڵێک ئەنجام گەیشت، لە نێویاندا ئەنجامەکانی شیکاری فۆرمی ڕاپرسی ڕوونیکردەوە، کە پەیوەندییەکی بەتین لە نێوان گۆڕاوە سەرەکی و لاوەکییەکانی تووێژینەوەکەدا هەیە، پەیوەندییەکی ئەرێنی لە نێوان گۆڕاوەکان و ڕەهەندەکانیان لە سەر ئاستی بەشی و گشتی دا هەیە، هەروەها پەیوەندییەکی ئەرێنی لە نێوان ڕەهەندی هەڵسەنگاندنی پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان و ڕەهەندی فرۆشتندا هەیە، لەکاتێکدا بەرزترین کاریگەری لە نێوان هەڵسەنگاندنی پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان و ئەدای بە بازارخستندا دەبینرێ، لەم ڕوانگەیەوە ئەو ڕاسپاردانەی کە تووێژەر پێشنیاری کردوون بریتین لە: گرنگی دروستکردنی بەشێک تایبەت بە کرداری پلاندانانی ستراتیژی و تایبەتکردنی بە پلاندانانی ستراتیژی بۆ سەرچاوە مرۆییەکان لەسەر ئاستی گشتی کۆمپانیا، هەروەها گرنگی بەستنەوەی پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان بە پلانی ستراتیژی ئەو کۆمپانیایانەی کە تووێژینەوەکەیان لەسەر ئەنجامدراوە، بۆ ئەوەی کۆی گشتی ئامانجە ستراتیژییەکانی کە داڕێژراوە لەم کۆمپانیایانە بە دەست بهێندرێت.

کلیلە وشەکان: پلانی ستراتیژی سەرچاوە مرۆییەکان، ئەدای بە بازاڕخستن.

Abstract

The Role Of Strategic Planning For Human Resources In Improving Marketing Performance: An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Employees Of Some Furniture Companies In The City Of Erbil

The current study aims at analyzing the correlation and the role of strategic planning for human resources for research furniture companies, represented by its dimensions: formulation of the strategic plan, implementation of the strategic plan, and evaluation of the strategic plan for human resources in the dimensions of marketing performance represented by market share, customer satisfaction, and sales .The general framework of the study represents the problem of the study, which identified, with its effects, several questions about the nature of the correlation, impact and variance between the independent variable strategic planning for human resources and the dependent variable approved and marketing performance, and among the most prominent of these questions: Is there a correlation between planning strategic human resources and marketing performance in the surveyed furniture companies? What is the role of strategic planning for human resources on marketing performance in the surveyed furniture companies? In order to achieve the objectives of the study and answer these questions, a set of hypotheses was designed for the study, which expressed four main hypotheses and then the sub-hypotheses stemming from them .The study adopted the descriptive analytical approach, as the main and sub-variables were described, as well as to analyze the relationships and influence between the variables. The number of surveyed companies was 152 managers and head of the department, while the number of respondents reached 110. The hypotheses were tested through a set of analyses and statistical tests using the statistical analysis program, namely SPSS.The study reached a set of conclusions and proposals, including the results of the analysis of the questionnaire form on the presence of

high consistency between the main and sub-variables of the study, and the correlation was significant and positive between the two variables and their dimensions at the micro and macro level, and the correlation was significant and positive between the evaluation dimension: The strategic plan for human resources and sales, and had the strongest effect between the evaluation of the strategic plan for human resources and marketing performance. The need to establish a unit specialized in the strategic planning process, and to allocate a department concerned with strategic planning for human resources at the company level, and the need to link the strategic plan for human resources with the strategic plan of the surveyed furniture companies until the completion of the system for achieving the strategic goals drawn for companies.

Keywords: Strategic Planning for Human Resources, Marketing Performance.

Kurdistan Regional Government

Ministry of Higher Education & Scientific Research

Erbil Polytechnic University

Erbil Technical Administrative college

Business Administration Techniques Department

The Role Of Strategic Planning For Human Resources In Improving Marketing Performance:

An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Employees Of Number Furniture Companies In The City Of Erbil

A Thesis

Submitted To The Council Of The Technical Administrative College At Erbil Polytechnic University As Partial Fulfilment For The Requirements Of Obtaining Master's Degree In Business Administration Techniques

By

Shamal Anwar Hasan

Bachelor Of Business Administration Techniques At Erbil Polytechnic University 2017

Supervised By

Asist. Prof. Dlawar Jalal Ghareeb

2023 A.D 1444 H 2723 K