

## العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

الدكتور خيرى علي اوسو  
استاذ مساعد- المعهد التقني الاداري-  
جامعة بوليتكنيك دهورك-العراق

### المستخلص

يهدف البحث الى دراسة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل، منطلقاً من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين المتغيرين ، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء العينة ، والمكونة من المديرين الذين بلغ عددهم (65) مديراً ، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات ، تمثلت اهم الاستنتاجات بتوفر جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الفنادق المبحوثة وبمعدلات متباينة ، وكذلك اهتمام ادارات الفنادق بمؤشرات الاداء التسويقي، وتمثلت اهم المقترحات بضرورة رفع مستويات ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال اهتمام ادارة الفندق بجميع الابعاد ودون اهمال اي بعد منهم، وضرورة اهتمام الفنادق بمؤشرات الاداء التسويقي بشكل اكبر لما لها من اهمية كبيرة في نمو واستمرار الفندق.

### The Relationship between Strategic Marketing Planning Dimensions and the Indicators of Marketing Performance.

#### A Prospective Study of the Views of a Sample of Managers in the Five Stars Hotels in Erbil

#### Abstract

The research aims to study the relationship between marketing strategic planning dimensions and indicators of marketing performance in the five stars hotels in Erbil. The starting point of the scheme supposedly takes into account the direction of the relationship between the two variables. The research has adopted descriptive analytical method. Questionnaire was used to solicit the views of the sample, which consists of (65) managers. Some statistical methods were used to analyze the results and test hypotheses. These conclusions represented to offer the most important of the all dimensions of strategic planning for marketing in the hotels surveyed and with varied rates. Hotels' management has to attend and care about the marketing performance indicators. The most important proposals have represented to raise the dimensions of strategic planning for marketing levels, during the interesting of hotel management in all dimensions and without neglecting any of them. It is necessary for hotels to significantly attend marketing performance indicators, because of their great importance to the growth and persistence of the hotel.

**مقدمة :**

تنظر الدول المتطورة الى السياحة باعتبارها ثروة كبيرة وموردا اقتصاديا مهما، وتبذل جهود الاستثمار هابشكلا عقلانيا ليمناج لتعظيم الفوائد المتحققة منها ، وتعد الفنادق الاساس التي تستند عليها السياحة في اي بلد من البلدان لكونها من القطاعات الانتاجية المهمة بعد النفط والزراعة والصناعة ، فضلا عن ارتباطها بالقطاعات الانتاجية والخدمية الاخرى في الاقتصاد ، ودوره في توفير فرص العمل وتحسين ميزان المدفوعات، وتعد التغيرات السريعة التي حصلت في العالم منذ بداية التسعينات من القرن الماضي المتمثلة في العولمة وظهور منظمة المواصفات العالمية ISO واتفاقية التجارة العالمية ، والتطورات المتلاحقة والتي شهدتها الساحة السياحية والفندقية، وتوسع اعمالها على المستوى الداخلي والخارجي بمثابة التحدي الحقيقي لقيادة المنظمات الفندقية وفرضت عليهم مواقع جديدة يتطلب التكيف والاستجابة له ، لتتمكن من استيعابها وتجنب مخاطرها والمحافظة على بقائها ونموها.

ونظرا للمنافسة الشديدة فيما بين فنادق الخمس نجوم في اقليم كردستان العراق من جهة ، وبينها وبين الفنادق الاجنبية من جهة اخرى ، ونظرا للاخطار التي أصبحت تهدد بقاء هذه الفنادق ، لذلك يكون من المنطقي لها ان تدرك الأهمية البالغة لدور التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تحسين مؤشرات أدائها التسويقي ، فضلا عن تحقيق اهدافها في النمو والبقاء.

وبموجب ما سبق سيتناول البحث ، المباحث الآتية:

**المبحث الاول : منهجية البحث**

**المبحث الثاني :** التخطيط الاستراتيجي للتسويق وابعاده .

**المبحث الثالث :** الاداء التسويقي ومؤشراته.

**المبحث الرابع :** تحليل نتائج البحث وتفسيرها .

**المبحث الخامس :** الاستنتاجات والتوصيات .

**المبحث الاول****المنهجية**

تقدم الفنادق خدمات مختلفة بسبب اختلاف الزبائن ، لذا يتحتم عليها تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم اذا ما ارادت المحافظة على حصتها السوقية ، لذلك فهي بحاجة الى تطبيق اساليب معينة لتحقيق الميزة التنافسية ، لقد اصبحت الفنادق في اقليم كردستان العراق تعيش في بيئة متغيرة ، مما جعل مهمة الادارة صعبة في تحقيق اهدافها على مستوى الاقليم مما دعت الحاجة الى اعادة النظر بالاجراءات والاستراتيجيات التسويقية لديها كي تتمكن من ترتيب

**اوضاعها الداخلية ورفع مساولا : مشكلة البحث**

وعليه تكمن مشكلة البحث في ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق من الضروريات الأساسية لتقديم خدمات تلبي متطلبات الزبائن من هذا المنطلق فان البحث جاء ليعالج السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي للتسويق ان يساهم في تحسين مؤشرات الاداء التسويقي من وجهة نظر المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل ؟

**ثانيا : أهمية البحث**

تتمثل أهمية البحث بالآتي :

1- السعي لبلورة مفهوم كل من التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي بالاستفادة مما طرحته الأدبيات التي أتيح للباحث مراجعتها، وتقديم اسهام متواضع فيما يخص هذه المفاهيم.

2- إثارة الحث لدى الفنادق المبحوثة لتناول مثل هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل للاستفادة منها في تطوير عملها وتحسين ادائها.

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة اربيل

3- يتناول البحث قطاعاً حيوياً مهماً يتمثل بعدد من الفنادق التي تعد من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني للاقليم.

4- يستمد البحث أهميته بصفة عامة من النتائج المتوقعة منه والتي يمكن أن تسهم في تقديم دليل عملي وعلمي عن واقع التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الفنادق العاملة في مدينة اربيل.

### ثالثاً : أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

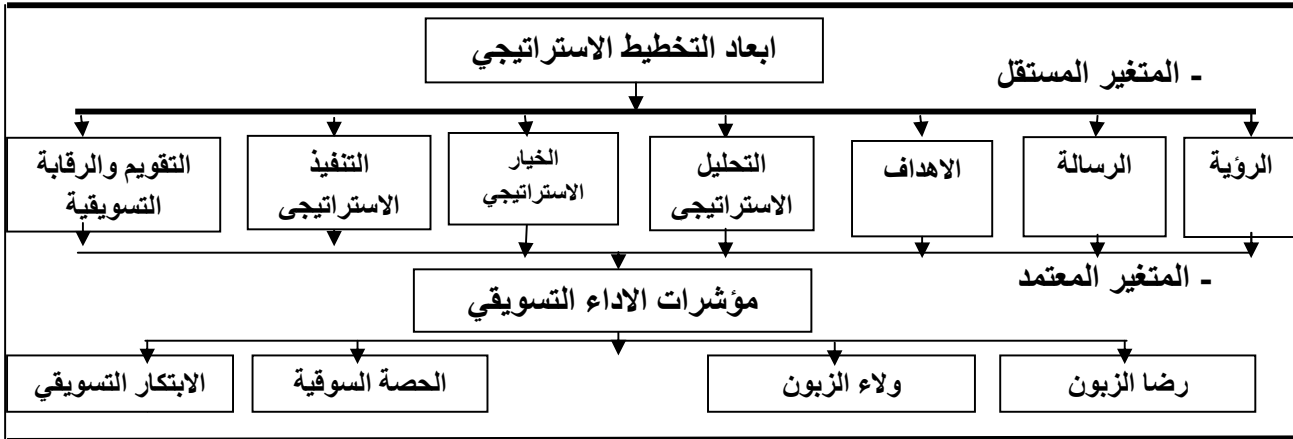
1- تقديم معالمنظرية للمديرين في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة اربيل عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق وابعاده ، ومفهوم الاداء التسويقي ومؤثراته.

2- اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة فيما يتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تحسين مؤشرات الاداء التسويقي للفنادق المبحوثة .

3- من خلال تحليل بيانات البحث يمكن التوصل إلى تشخيص موضوعي للمشاكل والأسباب التي قد تعيق تحسين مؤشرات الاداء التسويقي ، ومن ثم مساعدة الفنادق المبحوثة لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة هذه الأسباب والمشكلات.

### رابعاً : مخطط البحث وفرضياته

من اجل تحقيق أهداف البحث فقد وضع مخطط فرضي يتضمن متغيرات رئيسية واخرى فرعية ، الشكل ( 1 )



### الشكل ( 1 )

#### مخطط البحث الفرضي

في ضوء مخطط البحث يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:

**الفرضية الرئيسية الاولى.** توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي.

**الفرضية الرئيسية الثانية.** يوجد تأثير معنوي لابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق في مؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة.

#### خامساً :مجتمع البحث وعينته

يتحدد مجتمع البحث بفنادق الخمس نجوم والبالغة عددها (12) فندق في مدينة اربيل ، ويكتسب اختيار عينة البحث أهمية كبيرة في معظم المجالات المعاصرة في الوقت الحاضر بدءاً من اختيار عنوان البحث ووضع الخطوط العريضة له وحتى الانتهاء من اختبار الفرضيات ، وأن اختيار العينة المناسبة يضمن الوصول إلى استنتاجات وتوصيات دقيقة حول الميدان المبحوث.

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

وقد قام الباحث بتوزيع (75) استبانة على المديرين في الفنادق المبحوثة، وتم استرداد (65) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وبمعدل الاستجابة (86,7%). وقد اتسمت عينة البحث بالخصائص الموضحة في الجدول (1).

**الجدول (1)**  
**الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث**

الجنس							
الإناث				ذكور			
العدد		%		العدد		%	
26		40		39		60	
الفئات العمرية							
أقل من 30 سنة		30 الى أقل من 40		40 الى أقل من 50		50 فأكثر	
العدد		%		العدد		%	
32		49,23		14		21,54	
7		18,46		12		30,77	
التحصيل العلمي							
اعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		شهادة عليا	
العدد		%		العدد		%	
4		6,15		10		15,38	
46		70,77		5		7,69	
عدد سنوات الخدمة							
أقل من 5		5-10		11-15		16 فأكثر	
العدد		%		العدد		%	
18		27,69		25		38,46	
12		18,46		10		15,38	

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول (1) الاتي:

- 1- بلغ معدل الذكور (60%) من مجموع المديرين المبحوثين مقابل (40%) من مجموع المديرات المبحوثات ، مما يعني ان ما يزيد على نصف المديرين هم من الذكور ، ويعزو الباحث ذلك الى الطبيعة الاجتماعية لاقليم كردستان العراق ، اذ لا يسمح للاناث بالعمل في الفنادق.
- 2- يتبين بان (49,23%) من المديرين يبلغ اعمارهم اقل من (30) سنة مما يعني اعتماد الفنادق المبحوثة على فئة الشباب.
- 3- بلغ معدل ممن يحملون شهادة البكالوريوس (70,77%)، واذا ما تمت اضافة حاملي الشهادات العليا عليهم يصبح المعدل (78,46%) ، مما يعني اعتماد ادارات الفنادق المبحوثة على حاملي الشهادات ، وهي فئة تتميز بسعة الادراك ، والرشد في اتخاذ القرارات.
- 4- جاء معدل المديرين الذين بلغت خدمتهم (38,46%) بالمرتبة الاولى ، تليها الذين خدمتهم اقل من اقل من (5) سنوات، مما يعني اعتماد الفنادق المبحوثة على المديرين ذوي الخبرة القليلة مما يؤثر سلبا على المنتجات التي تقدمها الفندق.

**سادسا : منهج البحث**

بناء على طبيعة البحث والاهداف التي يسعى الى تحقيقها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح ميداني يهدف إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي من وجهة نظر المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل ، واتبع البحث أسلوبا يجمع بين الدراسة النظرية المكتبية وأسلوب المسح الميداني ، اذ تمت عملية جمع المعلومات من المديرين بواسطة استبيان تم تصميمه وتطويره لهذه الغاية ، ومن ثم تحليل المعلومات وتفسيرها وصولا للاستنتاجات والمقترحات.

**سابعا: أسلوب جمع البيانات**

تحقيقا لاهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب لجمع البيانات والمعلومات وكالاتي:

- 1- **الاطار النظري** . استند الجانب النظري من البحث على توظيف الطروحات الاكاديمية من رسائل ماجستير واطاريح دكتوراه وكتب ودوريات والابحاث المنشورة في مواقع الانترنت المختلفة .
  - 2- **الاطار العملي** . اعتمد البحث في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان بوصفها مصدرا أساسيا لجمع البيانات وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع الفنادق المبحوثة ،وقد تم عرض الاستمارة بصيغتها الاولية على مجموعة من الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال للتأكد من صحتها ، كما وزعت على المبحوثين لمعرفة ارائهم حول دقة واتساق ووضوح العبارات الواردة ومدى صلتها بمتغيرات البحث وتم الأخذ بملاحظاتهم بما يوافق تحقيق أهداف البحث ، إذ أجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات وأضيف فقرات جديدة وحذفت اخرى، واعتمدت الفقرات التي اتفق عليها معظم المختصين .
- كما تم إخضاع الاستمارة بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها إلى اختبار الثبات الذي يقيس درجة ثبات فقراتها عند تكرار الاختيار على مجموعة من الأفراد ، وتبين أن التطابق في إجابات أفراد العينة بلغ (85%) ، وهي نسبة اعلى من النسبة المقبولة والبالغة (60%).

**المبحث الثاني****التخطيط الاستراتيجي للتسويق****اولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق**

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث الى منتصف الخمسينات من القرن الماضي ، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما يسمى بالتخطيط بعيد المدى ، ومنذ ذلك الوقت بدأ هذا المفهوم يتطور ، وتم اعتماده من قبل العديد من المنظمات ، حتى اصبح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة في مجال الادارة ( بني حامد وادريس ، 2007 : 1 )

ويعد التخطيط الاستراتيجي للتسويق بكونه عمليات منتظمة يتم من خلالها تحديد الأهداف والاستراتيجيات التسويقية والرؤية الواسعة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات (1: Saker, 2002 )

وينظر ( Armstrong, 2002:4 ) الى التخطيط الاستراتيجي للتسويق بكونه مجموعة من العمليات تبدأ بتحديد الأهداف والحالات البيئية ثم وضع وتنفيذ الخطة التسويقية لمواجهة الحاجات المتغيرة للزبون وكذلك وضع عناصر المزيج التسويقي.

ويعمل التخطيط الاستراتيجي في المنظمة على تحسين الظروف، وتحديث المنظمة والمرافق، والحصول على الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف ( Dooris, Kelley, & Trainer, 2004: 43 ).

من هنا سارعت المنظمات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي للتسويق على كافة المستويات، نظرا لما يحققه من نتائج هامة على مستوى المنظمة، فهو يتيح الفرصة أمام كافة المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا للمشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقييم للخطط الاستراتيجية، ويخلق الشعور بالمسؤولية والانتماء والالتزام لدى الأفراد، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي أهدافا وغايات محددة قابلة للقياس، واستراتيجيات عمل وتحديد معايير من أجل المساءلة والمحاسبة ( Brewer, 2003 : 78 ).

وإنطلاقاً من المفاهيم السابقة يمكن القول إن المنظمات لا تعمل في فراغ، بل تعمل في بيئة تضم العديد من التغييرات لذلك لا يمكن اتخاذ قرارات سليمة بمعزل عن هذه التغييرات، ومن هنا فإن تبني إدارة المنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق من شأنه إيجاد حلول منطقية للمشاكل التي تواجهها، ومن هنا فإن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يعد عملية إدارية شاملة لكل جوانب المنظمة ، ونظرة مستقبلية وادراكاً لتغيرات البيئة التسويقية الداخلية والخارجية للوصول الى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثم بموجبه تقوم ادارة المنظمة بتحديد الرؤية والرسالة والاهداف التسويقية وصياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المطلوب.

### ثانياً: ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق

**1- الرؤية التسويقية.** يعد وجود رؤية واضحة بمثابة قاعدة اساسية في بناء استراتيجية فعالة ، وهي ليست بمثابة شعارات وعبارات جذابة تضعها المنظمة لنفسها ، بل فكر استراتيجي يدور حول مستقبل المنظمة وانشطتها المرغوبة ومكانتها المتوقعة .

والرؤية هي المسار المستقبلي للمنظمة والذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها ، والمكانة السوقية التي تسعى الوصول اليها ، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها ( عطا الله ، 2005 : 50 ). ويجب ان لا تتعارض الرؤية مع مهمة واهداف المنظمة ، فهي تركز على صورتها وما تريد ان تحققه ، وما هو شكل المنظمة عند تحقيق اهدافها ( هلال، 2008 : 13 ).

وعليه فان الرؤية التسويقية تمثل الطموحات التي تسعى المنظمة الوصول اليها مستقبلاً بهدف التميز عن الاخرين في الأنشطة التسويقية ، ويجب ان تكون شاملة ومتكاملة لجميع النشاطات التي تؤديها ، محققة بذلك التنسيق والترابط والتفاعل بين الأنشطة المختلفة من اجل السيطرة على الوضع الراهن وتحقيق الضمان للمستقبل .

**2- الرسالة التسويقية.** يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل فيها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، وأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وهي تمثل الإطار المميز للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وزبائنها وأسواقها ( اللوح ، 2007 : 22 ).

وعليه فالرسالة التسويقية تمثل سبب وجود المنظمة ، وهي لا تصف ناتج المنظمة او الزبائن فحسب ، بل تمثل روح المنظمة وتعطي دعماً لهويتها وطبيعتها وتاثر ارتباطاً بين مختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي بحيث ينعكس ايجاباً على تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الوصول اليها.

**3- الاهداف التسويقية .** تمثل الاهداف النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم ، وتعتبر عن رغبة لدى المخطط للانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المستهدف ، بحيث يكون المستهدف أكثر قدرة على الانجاز عن الوضع الحالي ( القطامين ، 2002 : 77 ).

وعليه فالاهداف التسويقية تمثل النهايات التي تسعى المنظمة الوصول اليها ، كادخال منتجات جديدة الى السوق وتحسين المنتجات والابتكارات الربحية والسعر والتوزيع والترويج، وزيادة المبيعات، والحصة السوقية والتعريف بالعلامة التجارية .

**4- التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية.** ويقصد به دراسة البيئة الخارجية بهدف التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وكذلك دراسة البيئة الداخلية بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية، وتشتترط في عملية التحليل أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المنظمة حاضراً ومستقبلاً ( Johnson & Scholes, 1997:46 ).

وعليه فالتحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية تتضمن تحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية للوصول الى الفرص الموجودة ومحاولة استغلالها والاستفادة منها ، وكذلك معرف التهديدات التي تواجه المنظمة ومحاولة تلافي مخاطرها والاستعداد لمواجهةها بهدف التقليل من الاثار السلبية الناتجة عنها ، وكذلك تحليل البيئة الداخلية والتي تتضمن المنتج والسعر والترويج والتوزيع ومعرفة نقاط قوتها وضعفها ، وغيرها من العوامل الاخرى.

**5- الخيارات الاستراتيجية للتسويق.** ويقصد به اختيار البديل الافضل الذي يتوافق مع ظروف المنظمة ، وهو الذي يحدد استراتيجيات المنظمة المستقبلية وخط سيرها لفترة زمنية طويلة ، وفي ظله تتخذ قرارات تتعلق بمستقبل المنظمة ، ويتحدد من خلالها مجالات الاعمال التي سوف تستثمر فيها الموارد ، وكذلك تحديد الوظائف والنشاطات التي سوف تمارس على الصعيد الداخلي لتحقيق الاهداف المنشودة من وراء الخيار الاستراتيجي ( القرشي ، 2008 : 35 ).

وعليه فالخيار الاستراتيجي للتسويق عملية متسلسلة ومتراطة الخطوات ، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية للتسويق كاستراتيجيات المزيج التسويقي واستراتيجية الهجوم التسويقي والدفاع التسويقي والاشباع التسويقي وغيرها ومن ثم اختيار البديل الأفضل والذي يمثل أفضل وسيلة لتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة للوصول اليها معتمدين في ذلك على مدخل اتخاذ القرار وعملياته كاساس في مفهوم الخيار الاستراتيجي .

**6- تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.** تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة رؤية واهداف المنظمة الى الواقع العملي ، وتمثل مجموعة من الانشطة المترابطة مع بعضها البعض ، والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها ( الدوري ، 2005 : 293 ).

وعليه فتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يعني وضع الخطط والاجراءات التي تم صياغتها موضع التنفيذ الفعلي ، واعداد البرامج والموازنات اللازمة لاختيار افضل استراتيجية تحقق اهداف المنظمة ، ويتطلب عملية التنفيذ تهيئة الموارد المادية والبشرية اللازمة والتي تضمن تحقيق الاختيار الاستراتيجي المناسب ، ليتم بعد ذلك تنفيذ الاستراتيجية المختارة ، والرقابة عليها للتأكد من انها تنفذ بشكل صحيح ، وكذلك معرفة الانحرافات الحاصلة وايجاد الحلول المناسبة لها

**7- التقويم والرقابة التسويقية.** وبموجبه تخضع جميع الاستراتيجيات لعملية التقويم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالاهداف المتوقعة من عملية تنفيذ الاستراتيجية ، ومحاولة اكتشاف الانحرافات سواء في مرحلة تصميم او تنفيذ الاستراتيجية ، ويتطلب الامر من المنظمة جمع البيانات من البيئة الداخلية والخارجية للحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق الاهداف ، او تغيير بعض الانظمة والهياكل التي كان السبب في عدم القدرة على تحقيق الاهداف بعد تنفيذ الاستراتيجيات المطلوبة ( الطراونة ، 2008 : 18 ) .

وعليه فالتقويم والرقابة التسويقية تعني تقييم نتائج جميع الاستراتيجيات والخطط التسويقية للتأكد من انها تنفذ وفق ما هو مخطط لها ومعرفة مدى تناسبها مع التغييرات في بيئة التسويق الداخلية والخارجية ، ومدى انسجامها مع التوقعات والمعايير المستهدفة ، ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها.

### المبحث الثالث الاداء التسويقي

#### اولا : مفهوم الاداء التسويقي

يمثل الأداء أهمية بارزة في المنظمات على اختلاف أنواعها ، إذ تحاول المنظمات أن تحقق أفضل مستوى للأداء لضمان بقاءها واستمرارها في السوق بشكل خاص والبيئة بشكل عام وارتبط موضوع الأداء ارتباطا وثيقا بعلم الإدارة، وكان ولازال أحد محاوره الأساسية (أبو غنيم، 2007: 117).

وينظر الى الاداء من الناحية الاستراتيجية بكونه قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي (الدوسري، 2010 : 39 ) .

ويعد الأداء التسويقي وفق اتفاق أغلب الباحثين مفهوما جوهريا في أدبيات الإدارة لما له من ارتباط وثيق بوجود وفاعلية المنظمة وفي تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو المستمر الذي يجعل من المنظمات أن تحسن من أداءها بشكل متواصل بهدف زيادة قدراتها التنافسية (الفهادي، 2006: 42).

ويؤكد ( علوان وطالب، 2006: 13 ) بأن الأداء التسويقي يعد أداة مهمة تجعل المنظمات أكثر تنافساً في السوق، وهو بمثابة بوصلة تشير إلى اتجاهات التحسن المطلوب بنشاط العمليات للمنظمة.

ووصفه ( قره داغي ، 2004 : 85 ) بكونه قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها التسويقية، ونجاحها في كسب وإبقاء تفضيل الزبون .

ويساهم الأداء التسويقي في الحصول على الإيرادات من أجل استمرار وديمومة عمل المنظمة، مما يدفع المديرين إلى الاهتمام بهذا النوع من الاداء باعتباره الشريان الرئيسا لذي يغذي المنظمة ( Henard, 2001, 367: ) .

وعليه فالاداء التسويقي يعني قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في السوق من خلال القدرة على تلبية متطلبات الزبائن ، والذي يعد اساس بقاء المنظمة واستمرارها ، لذلك فهو لا يختلف من حيث المفهوم عن الاداء العام ، ولكنه يركز على النشاط التسويقي ، ويحقق الاهداف التسويقية.

#### ثانيا : مؤشرات الاداء التسويقي

يتفق اغلب الكتاب والباحثون على ان مؤشرات قياس الاداء التسويقي يتمثل بالاتي:

(Clark, 1999) ، (الصحن، 2002) ، (الزيواني، 2004) ، (الطائي، 2010).

1- رضا الزبون. لقد أدركت المنظمات حقيقة مهمة وهي أن وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال يرتبط بمدى تقبل الزبائن لها من خلال ما تطرحه من منتجات ، فالزبائن لديهم تصورات حول قيمة المنتج ، ومن ثم فهم يقارنون تلك التوقعات مع القيمة الفعلية للمنتج ، فاذا كان الأداء أعلى من التوقعات كان الزبون في حالة السعادة ( كوتلر ، 2002 : 192 ) .

وتسعى المنظمات الأكثر نجاحا إلى رفع مستويات التوقعات وليس الأهتمام بتلبية تلك التوقعات ( Kotler , 2000, 36).

ويعد رضا الزبون من الموضوعات المهمة التي لقيت أهتماما كبيرا في الوقت الحاضر ، فرضا الزبون ليس مفهوما جديدا ، إذ أن حركة حماية المستهلك قد أثارت الأهتمام برضا الزبون ، وقد شجعت جمعيات حماية المستهلك والهيئات الحكومية على بذل المزيد من الجهد في هذا الموضوع ( عرفة والشلبي ، 2006 ، 181 ) .

ويعرف ( Kotler & Armstrong , 2006 : 144 ) الرضا بكونه شعور بالبهجة أو بخيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون .



ويرى ( العنزي ، 2001 ، 4 ) أن الرضا تمثل المشاعر الإيجابية لدى الزبائن عن المنظمة فيما يقدم لهم من منتجات بأفترض توافر جميع مستلزمات الراحة وإدراك ما ينبغي أن يحصل عليه الزبون فعلا من رعاية واهتمام .

وينظر ( Westfall , 2005 , 13 ) الى رضا الزبون بوصفه درجة السعادة أو التفاعل الإيجابي بين ما تقدمه المنظمة وبين توقعات الزبائن .

وبموجب ما سبق يعد رضا الزبون إحساس شخصي بالسعادة أو الإحباط الناتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتجات التي تقدمها المنظمة للزبائن ، فإذا كان الأداء المتحقق دون توقعات الزبائن فإنه سيكون في حالة عدم الرضا ، إما إذا توافق الأداء مع توقعات الزبائن عندها سيكون الزبائن في حالة الرضا ، وإذا تفوق الأداء على التوقعات عندها سيكون الزبائن في حالة رضا عالي ، لذا فإن المفتاح الأساسي للوصول الى تحسين الاداء التسويقي هو أن تكون المنظمة أكثر فاعلية في تحقيق وأيصال المنفعة للزبون في السوق المستهدفة.

**2- ولاء الزبون** يعد ولاء الزبون أحد الأركان الأساسية لنجاح المنظمة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى ، إذ أن عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة بسبب التغيرات الحاصلة في سيكولوجية الزبائن وسلوكهم (الطائي والعبادي ، 2007 ، 146 ) .

وتفقد العلاقات التسويقية الى ولاء الزبون ، أي أنه خلال فترة العلاقة يمكن للمنظمة أن تركز تقدما في علاقتها مع الزبائن المتعاملين معها وتحويلهم من زبائن مؤقتين الى زبائن داعمين للمنظمة يكون موقعهم في أعلى سلم الولاء كما تعتبرهم مرشدين لها ، أما الزبائن الآخرين قد يتدخلون في علاقتهم مع المنظمة وهم أوفياء ويؤثرون في الآخرين بمواقف ايجابية وتعمل العلاقة على توجيه المنظمة في تشجيع زبائنهم للوصول الى أقصى درجات الولاء ( محمد ، 2006 ، 88 ) .

ويشير ( Lovelock , al., 1996, 173 ) ان أفضل وسائل الترويج للمنظمات الرائدة هم الزبائن الموالين الذين يعول عليهم كثيراً في نجاح ونمو وازدهار الأعمال وهذا بالذات هو أحد أبرز أهداف العلاقة التسويقية، إذ أن الهدف من هذه العلاقة هو تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين ومن ثم تحويلهم تدريجياً إلى زبائن موالين يتصرفون كمدافعين عن المنظمة وعندها يصبح هؤلاء مصدرا من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن.

وبموجب ما سبق تعد خدمة الزبائن من أبرز العوامل التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على ولاء الزبائن ، فخدمة الزبون وتلبية احتياجاته مطلب تسويقي كبير تساعد المنظمة على مواجهة المنافسة بمختلف أنواعها ، لذا يتطلب من المنظمة تطبيق المفهوم الحديث للتسويق بالتوجه نحو الزبون والاهتمام بجودة الخدمات ومراعاة عدم رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المنظمة ، ويتطلب من جميع العاملين داخل المنظمة وخاصة الذين على تماس مباشر مع الزبائن أن يدركوا أن المنظمة وجدت لخدمة الزبائن وليس العكس والتصرف على هذا الأساس ، وعليهم بذل المزيد من الجهد للبحث عن الزبون وتطوير الطرق التي تساعد على جذبهم ليصبح زبونا دائما للمنظمة ، فالمعاملة الطيبة وبشاشة الوجه وسعة الصدر وحسن الخلق وتلبية متطلبات الزبائن وتلمس النقاط التي تؤدي الى تحويلهم وتقديم خدمات سريعة لهم من الامور المهمة التي تزيد من ولاء الزبائن للمنظمة ، لذا فان اختيار الموظفين والعاملين ذوي الخبرة والمهارة يلعب دورا مهما في تحقيق ذلك .

**3- الحصة السوقية** تركز الحصة السوقية على نصيب المنظمة او نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الكلية للصناعة، ويساعد تحليلها التعرف على موقف مبيعات المنظمة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها بغض النظر عن الثبات او الزيادة أو النقصان في هذه المبيعات ، إذ يمكن أن تنخفض المبيعات ولكن تبقى الحصة السوقية ثابتة او في زيادة او نقصان والعكس هو الصحيح ( دنان، 2010 :9).

وتمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات الأساسية لتقوية المركز التنافسي للمنظمة ، إذ ان هدف جميع المنظمات هو تحقيق حصة سوقية عالية ، وهذا لا يتحقق الا من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تتناسب مع حاجات الزبائن ورغباتهم ، واسعار مناسبة ( بوكريضة، 2011 : 116 ) .

وتهدف منظمات الأعمال بالاستمرار على توسيع حصتها في السوق، إذ أن الانخفاض في الحصة السوقية يدعو المنظمات إلى البحث عن قطاعات سوقية جديدة لطرح منتجاتها، لتتمكن المنظمات من معرفة موقعها التسويقي من خلال قيامها بمقارنة أدائها مع الأداء الكلي للسوق أو للصناعة، أو مع أي منافس آخر في مجال الأعمال نفسه، وهل هي حققت الربح أم خسرت حصتها في السوق (الزيواني، 2004: 116).

وعليه فالحصة السوقية هي مقياس لقوة المنظمة في السوق، والمؤشر الأكثر استخداما لتحليل الوضع التنافسي للمنتج، وهو احد الأدوات المهمة للمنظمة للتأكد من انها تحقق اهدافها بالشكل المطلوب، ويساعد هذا المؤشر المديرين في فهم العلاقة بين المبيعات والحصة السوقية، وما اذا كان لعوامل البيئة الخارجية، أو الخطة التسويقية تأثير على هذه العلاقة.

**4- الابتكار التسويقي.** يعد التغيير فيبيئة المنظمات هو المبدأ الثابت، والقاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة، وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المنظمات بشكل لم يسبق لها مثيل، وحيث الأسواق تتحول، والتكنولوجيا تتطور، والخدمات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة، فإنه من الصعب على المنظمات أن تحقق أهدافها في البقاء والاستمرار (سليمان، 2007: 1).

وفي ظل هذه الظروف إن التحدي الحقيقي لأية منظمة ليس إنتاج وتقديم الخدمات، بل القدرة على تحقيق الابتكار في مختلف الأنشطة التسويقية وتحقيق الإشباع المستمر لحاجات الزبائن ورغباتهم، وقد تنامي دور الزبون وبات من الصعب فرض الخدمات عليه، لذا يكون من المنطقي أن تبحث المنظمات عن أساليب جديدة لارضاء الزبائن، بل واساعده فكان الابتكار في الخدمات هو المسار الافضل لتحقيق ذلك.

ويمكن للمنظمة تحقيق الابتكار التسويقي من خلال الآتي:

أ- ابتكار خدمات جديدة أو أحداث تغييرات جوهرية متفردة فيها يعد احد مظاهر السلوك الابتكاري (Porter, 2001).

ب- التفوق على الآخرين وتبوء موقع القيادة في السوق احد مظاهر الأبتكار، كما نجد ان المنظمات الابتكارية تتجه الى تعزيز التنوع في تشكيلة الخدمات أو التحسين المستمر للجودة واهتمامها بحاجات الزبون غير المشبعة (Sethi, 2000: 45).

ت- تحديد سعر الخدمات بدقة بحيث يلاءم مختلف شرائح الزبائن، ويمكن تحقيق الابتكار في السعر من خلال ابتكار طريقة تسعير جديدة لتعزيز القيمة في الخدمات كأن يقوم الزبون بوضع السعر بنفسه على المنتجات المشتراة.

ث- تحقيق الابتكار في الترويج من خلال إيجاد طرق وأساليب جديدة لتعريف الزبائن بخدمات المنظمة.

ج - تحقيق الابتكار في مجال التوزيع باستخدام طريقة جديدة في توزيع الخدمات، أو في تصميم وشكل منافذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي قد يؤثر في الزبائن بشكل كبير.

ح- استقطاب الافراد ذوي الخبرات والمهارات الخاصة والتميزة والذين يتصفون بالابتكار، وهذا يعد أمرا مهما في مجال العمل التسويقي.

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

### المبحث الرابع

#### تحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات

يتناول المبحث تحليل نتائج البحث الميداني، وذلك من خلال عرض استجابات الافراد المبحوثين على أسئلة الاستبيان، على النحو الاتي:

اولا : وصف ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق

#### الجدول (2)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للرؤية التسويقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1,05	3,45	9,2	6	4,6	3	27,7	18	49,2	32	9,2	6	X5
1,05	3,49	4,6	3	9,2	6	36,9	24	30,8	20	18,5	12	X6
1,13	3,42	9,2	6	9,2	6	26,2	17	41,5	27	13,8	9	X7
1,21	3,39	13,8	9	9,2	6	10,8	7	56,9	37	9,2	6	X8
		9,2	8,05					44,6	12,68			
<b>1,11</b>	<b>3,44</b>	<b>17,25</b>		<b>25,4</b>				<b>57,28</b>				<b>العام</b>

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير نتائج الجدول (2) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X5-X8) التي تمثل العبارات الخاصة بالرؤية التسويقية، إلى أن (57,28%) من الافراد المبحوثين متفقون على ان لهذه المتغيرات تاثير في مؤشرات الاداء التسويقي ، وبلغ معدل المحايدين (25,4%) ، فيما بلغ معدل الذين لا يتفقون على ذلك (17,25%) ، وجاء بوسط حسابي قدره (3,44) ، وانحراف معياري قدره (1,11) ، مما يعني اتفاق الافراد المبحوثين مع هذا البعد ، إذ زاد الوسط الحسابي العام عن الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث ،وقد جاءت اعلى نسبة لاتفاق المبحوثين من العبارة (X8) ، اذ كانت نسبة الاتفاق متوسطة وبلغت (66,1%) والتي تؤكد على ان الرؤية التسويقية تقود عملية التغيير الاداري نحو الوضع الافضل ، وجاءت ادنى نسبة اتفاق من العبارة (X6) ، اذ كانت نسبة الاتفاق ضعيفة وبلغت (49,3%) ،وفي ذلك اشارة الى محدودية او ضعفاً لتلك الرؤية التسويقية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.

#### الجدول (3)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للرسالة التسويقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0,92	3,48	4,6	3	4,6	3	40,0	26	40,0	26	10,8	7	X9

## العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

0,78	3,65	-	-	9,2	6	26,2	17	55,4	36	9,2	6	X10
0,88	3,91	-	-	4,6	3	29,2	19	36,9	24	29,2	19	X11
1,12	3,66	4,6	3	9,2	6	29,2	19	29,2	19	27,7	18	X12
		2,3	6,9					40,38	19,23			المجموع
0,93	3,68		9,2			31,15		59,6				العام

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير نتائج الجدول (3) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X9-X12) التي تمثل العبارات الخاصة بالرسالة التسويقية ، إلى أن (59,6%) من الافراد المبحوثين متفقون على ان لهذه المتغيرات تأثير في مؤشرات الاداء التسويقي ، وبلغ معدل المحايدون (31,15%) ، فيما بلغ معدل الذين لا يتفقون على ذلك (9,2%) ، وجاء بوسط حسابي قدره (3,68) ، وانحراف معياري قدره (0,93) ، مما يعني اتفاق الافراد المبحوثين مع هذا البعد ، إذ زاد الوسط الحسابي العام عن الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث ، وساهمت جميع المتغيرات في تعزيز هذا البعد ، اذ جاءت بمعدلات مقبولة ومتوسطة تراوحت ما بين (50,8%-66,1%) ، ويشير ذلك الى مساهمة رسالة الفندق في تهيئة مخرجات متخصصة وفق معايير عالمية ، وان العاملون في الفندق مكوّنون لرسالتها، وادراك ادارة الفندق بأهميتها وجود رسالة لها، فضلا عن طموحها في اقبال رسالتها الى جميع منتسبيها لغرض رفع كفاءة الاداء الفندقي.

## الجدول (4)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للاهداف التسويقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الترتيب
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
1,15	3,57	3	4,6	10	15,4	14	21,5	23	35,4	15	23,1	X13
1,37	3,32	7	26,2	16	24,6	7	26,2	19	29,2	16	24,6	X14
0,91	3,17	3	4,6	10	15,4	28	43,1	21	32,3	3	4,6	X15
1,22	3,38	7	10,8	7	10,8	17	26,2	22	33,8	12	18,5	X16
		11,55	16,55					32,68	17,7			المجموع
1,16	3,36		28,1			29,25		50,38				العام

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير نتائج الجدول (4) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X13-X16) التي تمثل العبارات الخاصة بالاهداف التسويقية ، إلى أن (50,38%) من الافراد المبحوثين متفقون على ان لهذه المتغيرات تأثير في مؤشرات الاداء التسويقي ، وبلغ معدل المحايدون (29,25%) ، فيما بلغ معدل الذين لا يتفقون على ذلك (28,1%) ، وجاء بوسط حسابي قدره (3,36) ، وانحراف معياري قدره (1,16) ، مما يعني اتفاق الافراد المبحوثين مع هذا البعد ، إذ زاد الوسط الحسابي العام عن الوسط الفرضي (3) علمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث ،وقد جاءت اعلى نسبة لاتفاق المبحوثين من العبارة (X13) ، اذ كانت نسبة الاتفاق مقبولة بلغت (58,5%) والتي تؤكد بان لدى الفندق اهداف تسويقية طويلة الاجل تسعى الى تحقيقها، وجاءت ادنى نسبة اتفاق من العبارة (X15) ، اذ كانت نسبة الاتفاق ضعيفة

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

وبلغت (36,9%) ، وفي ذلك اشارة الى محدودية او ضعف تشجع الاهداف التسويقية القيام بالبحوث العلمية في مجال الفنادق.

### الجدول (5)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحليل الاستراتيجي للتسويق

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		الترتيب
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1,26	3,31	9,2	6	20,0	13	21,5	14	29,2	19	20,0	13	X17
0,90	3,20	-	-	23,1	15	43,1	28	24,6	16	9,2	6	X18
1,10	3,95	4,6	3	38,5	25	23,1	15	24,6	16	9,2	6	X19
1,19	3,48	4,6	3	18,5	12	26,2	17	26,2	17	24,6	16	X20
		4,6	25,03					26,15	15,75			المجموع
1,11	3,49		29,63		28,48			41,9				العام

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير نتائج الجدول (5) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X17-X20) التي تمثل العبارات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية ، إلى أن (41,9%) من الافراد المبحوثين متفقون على ان لهذه المتغيرات تأثير في مؤشرات الاداء التسويقي ، وبلغ معدل المحايدين (28,48%) ، فيما بلغ معدل الذين لا يتفقون على ذلك (29,63%) ، وجاء بوسط حسابي قدره (3,49) ، وانحراف معياري قدره (1,11) ، مما يعني اتفاق الافراد المبحوثين مع هذا البعد ، إذ زاد الوسط الحسابي العام عن الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث ، وقد جاءت اعلى نسبة لاتفاق المبحوثين من العبارة (X20) ، اذ كانت نسبة الاتفاق مقبولة وبلغت (50,8%) والتي تؤكد بان الفندق يحدد نقاط قوته للاستفادة منها في تحسين اوضاعها ، وجاءت ادنى نسبة اتفاق من العبارات (X17,X18,X19) ، اذ كانت ضعيفة وبلغت (49,2% ، 33,8% ، 33,8%) ، وفي ذلك اشارة الى محدودية او ضعف قيام الفندق بتحليل البيئة التسويقية الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر في نشاطاتها مستقبلا ، وعدم تحديدها الفرص المتاحة في هذه البيئة لاستغلالها ، فضلا عن عدم قيامها بتحليل البيئة التسويقية الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها.

### الجدول (6)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للخيار الاستراتيجي للتسويق

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		الترتيب
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0,90	3,23	-	-	26,2	17	29,2	19	40,0	26	4,6	3	X21
0,97	3,57	-	-	18,5	12	21,5	14	44,6	29	15,4	10	X22
0,79	3,49	-	-	23,1	15	15,4	10	50,8	33	10,8	7	X23
1,07	3,22	9,2	6	15,4	10	24,6	16	46,2	30	4,6	3	X24
		2,3	20,8					45,4	8,85			المجموع
0,93	3,38		23,1		22,68			54,25				العام

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين  
في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية  
تشير نتائج الجدول (6) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X21-X24) التي تمثل العبارات الخاصة بالخيار الاستراتيجي للتسويق ، إلى أن (54,25%) من الافراد المبحوثين متفقون على ان لهذه المتغيرات تأثير في مؤشرات الاداء التسويقي ، وبلغ معدل المحايدين (22,68%) ، فيما بلغ معدل الذين لا يتفقون على ذلك (23,1%) ، وجاء بوسط حسابي قدره (3,38) ، وانحراف معياري قدره (0,93) ، مما يعني اتفاق الافراد المبحوثين مع هذا البعد ، إذ زاد الوسط الحسابي العام عن الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث ، وقد جاءت اعلى نسبة لاتفاق المبحوثين من العبارة (X23) ، اذ كانت نسبة الاتفاق متوسطة بلغت (61,6%) والتي تؤكد بان الفندق يتخذ قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط التسويقية الموضوعية، وجاءت ادنى نسبة اتفاق من العبارة (X21) ، اذ كانت نسبة الاتفاق ضعيفة وبلغت (44,6%) ، وفي ذلك اشارة الى محدودية او ضعف اختيار الفندق بدائل استراتيجية مناسبة لتحقيق اهدافها.

### الجدول (7)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		المتغير
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0,85	3,52	-	-	18,5	12	15,4	10	61,5	40	4,6	3	X25
0,92	3,52	-	-	15,4	10	30,8	20	40,0	26	13,8	9	X26
1,16	3,82	-	-	20,0	13	16,9	11	24,6	16	38,5	25	X27
1,31	3,55	4,6	3	24,6	16	15,4	10	21,5	14	33,8	22	X28
		1,15	19,63					36,9		22,68		المجموع
1,06	3,60		20,78		19,63			59,58				العام

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير نتائج الجدول (7) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X25-X28) التي تمثل العبارات الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية ، إلى أن (59,58%) من الافراد المبحوثين متفقون على ان لهذه المتغيرات تأثير في مؤشرات الاداء التسويقي ، وبلغ معدل المحايدين (19,63%) ، فيما بلغ معدل الذين لا يتفقون على ذلك (20,78%) ، وجاء بوسط حسابي قدره (3,60) ، وانحراف معياري قدره (1,06) ، مما يعني اتفاق الافراد المبحوثين مع هذا البعد ، إذ زاد الوسط الحسابي العام عن الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وساهمت جميع المتغيرات في تعزيز هذا البعد ، اذ جاءت بمعدلات مقبولة ومتوسطة تراوحت ما بين (53,8%-66,1%) ، ويشير ذلك الى قيام الفندق بتهيئة الموارد البشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق ، ويحدد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطة التسويقية الاستراتيجية ، ويضع الموازنات المالية المناسبة لهذه الخطة ، فضلا عن تحديد البرامج التدريب لرفع كفاءة المعنيين بتنفيذ الخطة التسويقية الاستراتيجية

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

### الجدول (8)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتقويم والرقابة التسويقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0,98	3,35	4,6	3	16,9	11	21,5	14	52,3	34	4,6	3	X29
1,10	3,17	6,2	4	24,6	16	24,6	16	35,4	23	9,2	6	X30
1,13	3,98	9,2	6	15,4	10	26,2	17	44,6	29	4,6	3	X31
1,28	3,29	9,2	6	20,0	13	26,2	17	21,5	14	23,1	15	X32
		7,3	19,23					38,45	10,38			المجموع
1,12	3,45		26,53		24,63			48,83				العام

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير نتائج الجدول (8) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X29-X32) التي تمثل العبارات الخاصة بالتقويم والرقابة التسويقية، إلى أن (48,83%) من الافراد المبحوثين منفقون على ان لهذه المتغيرات تاثير في مؤشرات الاداء التسويقي، وبلغ معدل المحايدين (24,63%)، فيما بلغ معدل الذين لا يتفقون على ذلك (26,53%)، وجاء بوسط حسابي قدره (3,45)، وانحراف معياري قدره (1,12)، مما يعني اتفاق الافراد المبحوثين مع هذا البعد، إذ زاد الوسط الحسابي العام عن الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وقد جاءت اعلى نسبة لاتفاق المبحوثين من العبارة (X29)، اذ كانت نسبة الاتفاق مقبولة وبلغت (56,9%) والتي تؤكد بان الفندق يحدد الجهة المسؤولة عن عملية التقويم والرقابة التسويقية الاستراتيجية، وجاءت ادنى نسبة اتفاق من العبارات (X30, X31, X32)، اذ كانت ضعيفة وبلغت (44,6%، 49,2%، 44,6%)، وفي ذلك اشارة الى محدودية او ضعف اعتماد الفندق نظام رسمي للتقويم والرقابة التسويقية الاستراتيجية لمتابعة تحقيق الأهداف التسويقية، وضعف تحديد المواعيد لمتابعة مستويات الانجاز في الخطة التسويقية الاستراتيجية، وضعف تحليل مختلف المعوقات للحد من تأثيراتها على الخطة التسويقية الاستراتيجية.

ثانيا : وصف مؤشرات الاداء التسويقي

الجدول (9) التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لرضا الزبون

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0,99	3,95	-	-	10,8	7	18,5	12	35,4	23	35,4	23	X33
1,17	3,48	-	-	30,8	20	15,4	10	29,2	19	24,6	16	X34
1,13	3,45	9,2	6	33,8	22	15,4	10	20,0	13	21,5	14	X35
1,71	3,38	4,6	3	24,6	16	29,2	19	10,8	7	30,8	20	X36
		3,45	25,0					23,85	28,08			المجموع
1,25	3,57		28,45		19,63			51,93				العام

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين  
في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

تشير نتائج الجدول (9) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X33-X36) التي تمثل العبارات الخاصة برضا الزبون ، إلى أن (51,93%) من الافراد المبحوثين متفقون على ان الفندق يتخذ اجراءات معينة لتحقيق رضا الزبائن ، وبلغ معدل المحايدين (19,63%) ، فيما بلغ معدل الذين لا يتفقون على ذلك (28,45%) ، وجاء بوسط حسابي قدره (3,57) ، وانحراف معياري قدره (1,25) ، مما يعني اتفاق الافراد المبحوثين مع هذا البعد ، إذ زاد الوسط الحسابي العام عن الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث ، وقد جاءت اعلى نسبة لاتفاق المبحوثين من العبارة (X33) ، اذ كانت نسبة الاتفاق جيدة بلغت (70,8%) والتي تؤكد بان الفندق يسعى الى تحقيق رضا الزبون من خلال تلبية احتياجاته وتوقعاته ، وجاءت ادنى نسبة اتفاق من العبارة (X35) ، اذ كانت ضعيفة وبلغت (41,5%) ، وفي ذلك اشارة الى محدودية او ضعف معالجة الفندق لاسباب عدم رضا الزبائن بجدية.

### الجدول (10)

#### التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لولاء الزبون

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		المتغير
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1,10	3,65	4,6	3	15,4	10	9,2	6	52,3	34	18,5	12	X37
1,11	3,54	6,2	4	13,8	9	15,4	10	49,2	32	15,4	10	X38
1,27	3,38	10,8	7	20,0	13	4,6	3	49,2	32	15,4	10	X39
1,20	3,23	10,8	7	18,5	12	18,5	12	41,5	27	10,8	7	X40
1,17	3,45	8,1		16,93				48,05		15,03		المجموع
		25,03		11,93		63,08		المجموع العام				

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير نتائج الجدول (10) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X37-X40) التي تمثل العبارات الخاصة بولاء الزبون ، إلى أن (63,08%) من الافراد المبحوثين متفقون على ان الفندق يتخذ اجراءات معينة لزيادة ولاء الزبون ، وبلغ معدل المحايدين (11,93%) ، فيما بلغ معدل الذين لا يتفقون على ذلك (25,03%) ، وجاء بوسط حسابي قدره (3,45) ، وانحراف معياري قدره (1,17) ، مما يعني اتفاق الافراد المبحوثين مع هذا البعد ، إذ زاد الوسط الحسابي العام عن الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وساهمت جميع المتغيرات في تعزيز هذا البعد ، اذ جاءت بمعدلات جيدة ومتوسطة ومقبولة بلغت (70,8% ، 64,6% ، 64,6% ، 52,3% ) ، ويشير ذلك الى حرص الفندق على كسب ولاء الزبون وليس رضاه فقط ، والاستجابة لطلباته على نحو سريع ، والتركيز على بناء الثقة معهم ، واصدار التعليمات والتوجيهات التي تنظم العلاقة بين الفندق والزبائن.

### الجدول (11)

#### التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للحصة السوقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		المتغير
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	



العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين  
في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

1,37	3,38	15,4	10	4,6	3	35,4	23	15,4	10	29,2	19	X41
1,31	3,31	15,4	10	10,8	7	18,5	12	38,5	25	16,9	11	X42
1,09	3,31	6,2	4	15,4	10	33,8	22	30,8	20	13,8	9	X43
1,18	3,18	15,4	10	24,6	16	4,6	3	36,9	24	18,5	12	X44
		13,1	13,85					30,4	19,6			المجموع
1,24	3,30	26,95		23,08		50,0						العام

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير نتائج الجدول (11) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X41-X44) التي تمثل العبارات الخاصة بالحصة السوقية ، إلى أن (50,0%) من الافراد المبحوثين متفقون على ان الفندق يتخذ اجراءات معينة للحفاظ وتحسين حصتها السوقية ، وبلغ معدل المحايدون (23,08%) ، فيما بلغ معدل الذين لا يتفقون على ذلك (26,95%) ، وجاء بوسط حسابي قدره (3,30) ، وانحراف معياري قدره (1,24) ، مما يعني اتفاق الافراد المبحوثين مع هذا البعد ، إذ زاد الوسط الحسابي العام عن الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وساهم المتغيرين (X42 و X44) في تعزيز هذا البعد ، اذ جاء بمعدل متوسط بلغ (55,4%) لكل منهما ، ويشير ذلك الى تميز الفندق بحجم مبيعات اعلى مقارنة بالمنافسين ، واعتبار الحصة السوقية العالية ميزة تنافسية لها ، وجاءت ادنى نسبة اتفاق من العبارتين (X41 و X43) ، اذ اذ جاء بمعدل ضعيف بلغ (44,6%) لكل منهما ، وفي ذلك اشارة الى محدودية او ضعف تميز المصرف بحصة سوقية عالية مقارنة بالمنافسين ، وضعف سعي الفندق باستمرار الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها

### الجدول (12)

#### التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للحصة السوقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		الترتيب
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1,32	3,05	20,0	13	9,2	6	30,8	20	26,2	17	13,8	9	X45
1,40	3,25	20,0	13	9,2	6	15,4	10	36,9	24	18,5	12	X46
1,15	3,11	10,8	7	18,5	12	29,2	19	32,3	21	9,2	6	X47
1,26	3,22	20,0	13	4,6	3	13,8	9	56,9	37	4,6	3	X48
		17,7	10,38					38,08	11,53			المجموع
1,28	3,16	28,08		22,3		49,61						العام

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير نتائج الجدول (12) الذي يمثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X45-X48) التي تمثل العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي ، إلى أن (49,61%) من الافراد المبحوثين متفقون على ان الفندق يتخذ اجراءات لتحقيق الابتكار التسويقي ، وبلغ معدل المحايدون (22,3%) ، فيما بلغ معدل الذين لا يتفقون على ذلك (28,08%) ، وجاء بوسط حسابي قدره (3,16) ، وانحراف معياري قدره (1,28) ، مما يعني اتفاق الافراد المبحوثين مع هذا البعد ، إذ زاد الوسط الحسابي العام عن الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث ، وقد جاءت اعلى نسبة لاتفاق

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين  
في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

المبوحثين من العبارة (X48) ، اذ كانت نسبة الاتفاق متوسطة وبلغت (61,5%) والتي تشير الى اعتماد الفندق على تكنولوجيا المعلومات في توزيع خدماتها على الزبائن، وجاءت ادنى نسبة اتفاق من العبارة (X45) ، اذ كانت ضعيفة وبلغت (40,0%) ، وفي ذلك اشارة الى محدودية او ضعف قيام الفندق بالبحث عن استخدامات جديدة لخدماته.

### ثالثا : اختبار فرضيات الارتباط

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجتمعة ومؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة ، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (0,754)\*\* ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05) ، ويتبين ايضا وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق منفردة ومؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة ، ويؤكد ذلك قيم معامل الارتباط والتي تتراوح ما بين (0,549 - 0,809)\*\* ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) لجميع الابعاد كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05) ، ويشير ذلك انه كلما اعتمدت الفنادق المبحوثة ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ساهم ذلك في تعزيز مؤشرات الاداء التسويقي. وتشير نتائج علاقات الارتباط السابقة الى تحقق الفرضية الرئيسة الاولى.

### الجدول (13)

#### علاقات الارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي

مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان	الفرضيات
0,000	0,754**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجتمعة ومؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة
0,000	0,561**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية التسويقية ومؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة
0,000	0,580**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرسالة التسويقية ومؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة
0,000	0,662**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاهداف التسويقية ومؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة
0,000	0,809**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحليل البيئة التسويقية ومؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة
0,000	0,549**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخيار الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة
0,000	0,541**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ومؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة
0,000	0,590**	توجد علاقة ارتباط معنوية بين التقويم والرقابة التسويقية ومؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة

\* معنوي عند مستوى (0,05) \*\* معنوي عند مستوى (0,01) N=65  
المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

ويعزو الباحث نتائج علاقات الارتباط السابقة الى ان التخطيط الاستراتيجي للتسويق له دور كبير في تحسين مؤشرات الاداء التسويقي للفنادق لكونه يعبر عن عملية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في البيئة التسويقية الداخلية والخارجية ، كما ان الدراية بالأسواق، والمستهلكين، والموردين، والجمهور العام يمكن الفندق من توقع المستقبل والإعداد له ، كما ان التخطيط التسويقي يعمل على تحسين الظروف وتوظيف عاملين كفؤين، واجتذاب زبائن أكثر ربحاً، وتحديث المنشآت والمرافق، والحصول على الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية وتحسين الكفاءة وتحقيق التميز في تقديم الخدمات ، لذا فهو كاسلوب عملي لإدارة المنظمات يعتبر مسئولاً عن تحسين الأداء ، وضرورة من ضرورات الحياة المعاصرة لجميع المنظمات والافراد ، فهو يشكل القاعدة الصحيحة والقوة الفاعلة التي تساعد على التعامل مع الواقع باتجاه فهم حقيقة المتغيرات والتطورات المتسارعة في العالم، وما يجري من متابعة وتقييم لأحداث حالية ومستقبلية.

### ثالثاً : اختبار فرضيات التأثير

تشير نتائج الجدول (14) الى الآتي :

- وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجتمعة في مؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي ( B ) والبالغة ( 1,136 ) ، والذي يعني ان زيادة مقدارها ( 1% ) في أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق سيؤدي الى زيادة مقداره (1,136%) في الاداء التسويقي بمؤشراته المختلفة ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (54,793) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3,96) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05) وضمن درجتي حرية (1-64) ، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق) في المتغير المعتمد (مؤشرات الاداء التسويقي) بحسب معامل التحديد  $R^2$  (0,465) ، أي أن ما معدله (46,5%) من الاختلافات المفسرة في مؤشرات الاداء التسويقي تعود الى تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ، وبالمقابل فإن (53,5%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

### الجدول (14)

#### تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق في مؤشرات الاداء التسويقي

مؤشرات الاداء التسويقي				أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق
Sig	F	R <sup>2</sup>	B	
0,000	19,200	0,234	0,566	الرؤية التسويقية
0,000	21,382	0,235	0,763	الرسالة التسويقية
0,000	44,552	0,414	0,738	الاهداف التسويقية
0,000	63,354	0,501	0,870	التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية
0,000	17,582	0,218	0,692	الخيار الاستراتيجي للتسويق
0,001	13,084	0,172	0,524	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
0,012	6,746	0,097	0,284	التقويم والرقابة التسويقية
<b>0,000</b>	<b>54,793</b>	<b>0,465</b>	<b>1,136</b>	<b>المؤشر الكلي</b>

\*معنوي عند مستوى (0,05) \*\*معنوي عند مستوى (0,01) N=65 الجدولية=3,96

- وجود تأثير معنوي موجب للرؤية التسويقية في مؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي ( B ) والبالغة (0,566) ، والذي يعني ان زيادة مقدارها ( 1% ) في الرؤية سيؤدي الى زيادة مقداره (0,566%) في الاداء التسويقي بمؤشراته المختلفة ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (19,200) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3,96) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين  
في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

(0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05) وضمن درجتي حرية (1-64)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الرؤية التسويقية) في المتغير المعتمد (مؤشرات الاداء التسويقي) بحسب معامل التحديد  $R^2$  (0,234)، أي أن ما معدله (23,4%) من الاختلافات المفسرة في مؤشرات الاداء التسويقي تعود الى تأثير الرؤية التسويقية، وبالمقابل فإن (76,6%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث. وجود تأثير معنوي موجب للرسالة التسويقية في مؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0,763)، والذي يعني ان زيادة مقدارها (1%) في الرؤية التسويقية سيؤدي الى زيادة مقداره (0,763%) في الاداء التسويقي بمؤشراته المختلفة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (21,382)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3,96)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05) وضمن درجتي حرية (1-64)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الرسالة التسويقية) في المتغير المعتمد (مؤشرات الاداء التسويقي) بحسب معامل التحديد  $R^2$  (0,235)، أي أن ما معدله (23,5%) من الاختلافات المفسرة في مؤشرات الاداء التسويقي تعود الى تأثير الرسالة التسويقية، وبالمقابل فإن (76,5%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

- وجود تأثير معنوي موجب للاهداف التسويقية في مؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0,738)، والذي يعني ان زيادة مقداره (1%) في اسلاهداف التسويقية يؤدي الى زيادة مقداره (0,738%) في الاداء التسويقي بمؤشراته المختلفة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (44,552)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3,96)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05) وضمن درجتي حرية (1-64)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الاهداف التسويقية) في المتغير المعتمد (مؤشرات الاداء التسويقي) بحسب معامل التحديد  $R^2$  (0,414)، أي أن ما معدله (41,4%) من الاختلافات المفسرة في مؤشرات الاداء التسويقي تعود الى تأثير الاهداف التسويقية، وبالمقابل فإن (58,6%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

- وجود تأثير معنوي موجب للتحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية في مؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0,870)، والذي يعني ان زيادة مقداره (1%) في التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية سيؤدي الى زيادة مقداره (0,870%) في الاداء التسويقي بمؤشراته المختلفة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (63,354)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3,96)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05) وضمن درجتي حرية (1-64)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية) في المتغير المعتمد (مؤشرات الاداء التسويقي) بحسب معامل التحديد  $R^2$  (0,501)، أي أن ما معدله (50,1%) من الاختلافات المفسرة في مؤشرات الاداء التسويقي تعود الى تأثير التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية، وبالمقابل فإن (49,9%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

- وجود تأثير معنوي موجب للخيار الاستراتيجي للتسويق في مؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0,692)، والذي يعني ان زيادة مقداره (1%) في الخيار الاستراتيجي للتسويق سيؤدي الى زيادة مقداره (0,692%) في الاداء التسويقي بمؤشراته المختلفة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (17,582)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3,96)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05) وضمن درجتي حرية (1-64)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي للتسويق) في المتغير المعتمد (مؤشرات الاداء التسويقي) بحسب معامل التحديد  $R^2$  (0,218)، أي أن ما معدله (21,8%) من

الاختلافات المفسرة في مؤشرات الاداء التسويقي تعود الى تأثير الخيار الاستراتيجي للتسويق ، وبالمقابل فإن (78,2%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

- وجود تأثير معنوي موجب لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في مؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي ( B ) والبالغة (0,524)، والذي يعني ان زيادة مقداره ( 1%) في التنفيذ الاستراتيجي سيؤدي الى زيادة مقداره (0,524%) في الاداء التسويقي بمؤشراته المختلفة ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (13,084) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3,96) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05) وضمن درجتي حرية (1-64) ، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ) في المتغير المعتمد (مؤشرات الاداء التسويقي) بحسب معامل التحديد  $R^2$  (0,172) ، أي أن ما معدله (17,2%) من الاختلافات المفسرة في مؤشرات الاداء التسويقي تعود الى تأثير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ، وبالمقابل فإن (82,8%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

- وجود تأثير معنوي موجب للتقويم والرقابة التسويقية في مؤشرات الاداء التسويقي مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي ( B ) والبالغة (0,284)، والذي يعني ان زيادة مقداره ( 1%) في التقويم والرقابة التسويقية سيؤدي الى زيادة مقداره (0,284%) في الاداء التسويقي بمؤشراته المختلفة ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6,746) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3,96) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,012) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05) وضمن درجتي حرية (1-64) ، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (التقويم والرقابة التسويقية) في المتغير المعتمد (مؤشرات الاداء التسويقي) بحسب معامل التحديد  $R^2$  (0,097) ، أي أن ما معدله (9,7%) من الاختلافات المفسرة في مؤشرات الاداء التسويقي تعود الى تأثير التقويم والرقابة التسويقية ، وبالمقابل فإن (99,03%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث. وتشير نتائج علاقات التأثير السابقة الى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

### المبحث الخامس

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا : الاستنتاجات

- 1- توفر جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الفنادق المبحوثة وبمعدلات متباينة ، وكان ترتيب الابعاد حسب اهميتها على النحو الاتي: (الرسالة التسويقية ، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ، التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية ، التقويم والرقابة التسويقية ، الخيار الاستراتيجي للتسويق ، الاهداف التسويقية).
- 2- ان الرؤية التسويقية للفندق غير واضحة وغير محددة للطموح المستقبلي.
- 3- ضعف قيام الفندق بتحليل البيئة التسويقية الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة والتي يمكن ان تثر على نشاطها المستقبلي.
- 4- اهتمام ادارات الفنادق بمؤشرات الاداء التسويقي وبمعدلات متباينة ، وكان ترتيب الابعاد حسب اهميتها على النحو الاتي: (رضا الزبون، ولاء الزبون، الحصة السوقية، الابتكار التسويقي).
- 5- ضعف قيام الفنادق بمعالجة اسباب عدم رضا الزبائن.
- 6- محدودية وجود نظام للشكاوى والمقترحات.
- 7- وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي.

##### ثانيا : التوصيات

- 1- ضرورة رفع مستويات ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال اهتمام ادارة الفندق بجميع الابعاد ودون اهمال اي منهم ، لكون ان المنظمات التي حققت نجاحا كبيرا اعتمدت على تلك الابعاد جميعها.

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين  
في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

- 2- ضرورة ان تكون الرؤية التسويقية واضحة ومحددة ، وهذه احدى الشروط الاساسية للرؤية.
- 3- ضرورة قيام الفندق بتحليل البيئة التسويقية الخارجية للتعرف على مختلف عوامل هذه البيئة لكونها لها تأثير كبير على نشاطات الفندق.
- 4- ضرورة اهتمام الفنادق بمؤشرات الاداء التسويقي بشكل اكبر لما لها من اهمية كبيرة في نمو واستمرار الفندق.
- 5- ضرورة قيام الفندق بمعالجة اسباب عدم رضا الزبائن ، لان من شان ذلك تحول الزبون الى فنادق اخرى وخسارته.
- 6- ضرورة توفر نظام للشكاوى والمقترحات للاستفادة منها في تطوير الخدمات الفندقية وخدمة الزبائن بشكل افضل.
- 7- ضرورة الاهتمام بابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق لما لذلك من تأثير ايجابي على تحسين الاداء التسويقي من خلال علاقة الارتباط القائمة بين المتغيرين .
- 8- تبين وجود تأثير معنوي لابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الاداء التسويقي ، لذلك يوصي الباحث بضرورة تبني المنظمات المبحوثة مخطط البحث الفرضي كآلية عمل للتخطيط الاستراتيجي للتسويق بهدف تحسين الاداء التسويقي.

**- مصادر ومراجع الدراسة :**

**أ- المصادر العربية**

- 1- ابو غنيم ،ازهار،المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات واثرها في الاداء التسويقي ،اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 2007 .
- 2- بوكريظة ، نوال ، اثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية ، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر (3)، 2011.
- 3- بني حامد ، خالد محمد ووائل محمد ادريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 .
- 4- حمودة ، محمد سعدو،العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الاخضر والاداء التسويقي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين ، 2014 .
- 5-دنان ،اسامة ،الحصة السوقية ودورها في قياس أداء شركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، جامعة حلب ، سوريا، 2010 .
- 6- الدوسري،ناصر،اثر استراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى شركات التامين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط،رسالة ماجستير،كلية الاعمال،جامعة الشرق الاوسط، 2010
- 7- الدوري ،زكريا ،الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان ،الأردن ، 2005.
- 8- الزيواني،عواطف يونس إسماعيل،٢٠٠٤،انعكاسات التجارة الالكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، العراق، 2004 .
- 9- سليمان ، محمد ، الابتكار التسويقي واثره على اداء المؤسسة ، دراسة حالة لمؤسسة الحضنة بالمسيلة ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، قسم علوم التسيير ، الجزائر ، 2007 .
- 10- الصحن، محمد فريد،التسويق،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2003 .
- 11- الطراونة ، تحسين ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الاردن ، 2008 .

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الأداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين  
في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

- 12- الطائي ، يوسف حجيم وهاشم فوزي العبادي ، الدو الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبائن ، دراسة تطبيقية في معمل بببسي الكوفة ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد 17 ، كربلاء ، العراق ، 2007 .
- 13- علوان ، حسن جبر وعلاء فرح انطال، اثر الإستراتيجية التسويقية الفاعلة في تحقيق الأداء التسويقي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 3، العدد 1، 2006 .
- 14- عرفة ، احمد ، ووسمية الشلبي ، الادارة الاستراتيجية للتسويق في صراع العولمة ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 2006 .
- 15- عطا الله ،سمر رجب، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات - دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة ،فلسطين، 2005
- 16- العنزي ، سعد ، بناء مقياس الرضا عن خدمات أقسام الطوارئ بالمستشفيات العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2001 .
- 17- الفهادي، شيماء ناظم حمدون، ٢٠٠٦، توجهات الإدارة العليا على وفق العلاقة بين التسويق لأبتكاري والأداء التسويقي بالتطبيق على منظمات مختارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 18- قرداغي،كاوة محمد فرج، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاساتها على الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٤
- 19- القرشي ، زين بنت عبد الكريم عامر ، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية ، دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية، 2008 .
- 20- القطامين ،احمد ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة تطبيقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والاراية ، مجلد (18) ، عدد (2) ، 2002 .
- 21- كوتلر واخرون ، التسويق ، الاساليب الحديثة ، الجزء 3 ، ترجمة مازن نفاع ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة ، دمشق ، سوريا ، 2002 .
- 22- اللوح ، عادل ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة 2007 .
- 23- محمد، دلاور جلال ، امكانية تبني التسويق بالعلاقات ، تطبيق في عينة من المصارف الاهلية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2006 .
- 24- ماهر،أحمد ، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2006.
- 25- هلال، محمد عبد الغني حسن .مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر ، 2008.
- ب- المصادر الاجنبية

- 1- Armstrong, J.Scott, Techniques and Concepts for Marketing, 2002.
- 2- Brewer, J., Perceptions held by selected members of the Wayne community college planning council about their participation in the strategic planning process, Unpublished Dissertation., North Carolina State University, USA, 2003.
- 3- Clark, Bruce, Marketing Performance Measures, History & Interrelation Ship, Journal of Marketing Management no.15, 1999.<file:///A:search.epnet.com>
- 4- Davis, Mark, M. and Aquilano, Nicholas J and Chase, Richard and Fundamentals of Operations Management, 4th .ed, Mc Graw-Hill Higher Education, Boston, 2003.

- 5- Dooris, M. ; Kelley, J., & Trainer, J., Successful Strategic Planning, Wiley Periodicals, Inc, A Wiley Company, 2004.
- 6- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. Why Some New Products Are More Successful Than Others. Journal Of Marketing Research, 38(3), 2001.
- 7-Johnson, G., & Scholes, K., Exploring Corporate strategy, 4th Ed., prentice - Hall Europe, 1997.
- 8-Kotler , Philip , Marketing Management , the Millennium ed , Prentice -Hall, USA, 2000.
- 9-Kotler , Philip , & Gray , Armstrong , Principles of Marketing , 11<sup>th</sup> Ed., Prentice - Hall , New Jersey. 2006.
- 10-Lovelock ,Christopher, Sandra Vandermerwe, Barbara Lewis,Service Marketing , A European Perspective , Prentice Hall, England , 1996 .
- 11- Porter, Michael E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, Vol.(-), No.(-), March 2001.
- 12 -Sethi, Rajesh, New Product Quality Product Development Teams , Journal of marketing , vol.64, April , 2000 .
- 13- Saker, J. Marketing Planning why UR. 2002.
- 14- Westfall , John , E., Relationship Marketing in Education Administration , An Empirical Study , Dissertation for Doctor Education , Degree PHD , University of Carinal Stritch .2005 .