

تعزيز الاداء التسويقي في اطار الابعاد الهيكلية للمنظمات النفطية  
دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة كركوك  
**Reinforcing marketing performance in the framework of the structural  
dimensions of petroleum organizations**  
**An Exploratory Study of Sample Workers in The Petroleum Products  
Distribution Company in Kirkuk Governorate**

أ.م. د. سوسن ابراهيم رجب العكدي

المعهد / التقني كركوك

[Sini667@yahoo.com](mailto:Sini667@yahoo.com)

### المستخلص

يستهدف البحث التعرف على دور الابعاد الهيكلية والمتمثلة بـ ( التعقيد، التخصص، المركزية، الرسمية) في تعزيز الاداء التسويقي لشركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة كركوك.

واستند البحث على فرضيتين رئيسيتين سعت الى معرفة دور الابعاد الهيكلية الاربعة في الاداء التسويقي. ولغرض جمع وتحليل البيانات تم اعتماد الاستبانة كمصدر رئيس لتزويد البحث بالبيانات اللازمة، ووفقا لهذا صممت استبانة تتفق مع هذا الغرض، وزعت على (80) فرد من العاملين في الشركة المبحوثة، استردت بالكامل وكانت الصالحة منها للتحليل الاحصائي(77) استبانة فقط، وبعد تحليل البيانات تم التوصل الى مجموعة من النتائج ، واهمها:

- 1- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين الابعاد الهيكلية والاداء التسويقي على المستويين الكلي والجزئي والذي يبين ارتباط الاداء التسويقي للشركة المبحوثة وتحديدًا فيما يخص عنصر التوزيع والابعاد الهيكلية المعتمدة في تصميم وصياغة هيكلها التنظيمي.
- 2- بينت النتائج وجود تأثيرات معنوية موجبة وعلى المستويين الكلي والجزئي للأبعاد الهيكلية في الاداء التسويقي للشركة المبحوثة، والذي يشير وبوضوح الى التأثيرات الايجابية للأبعاد الهيكلية التي تنعكس في الاداء التسويقي وتعمل على تيسير تحقيق الاهداف والمرامي التي تروم الشركة تحقيقها وبأفضل ما يمكن.
- وقد اعتمدت هذه النتائج كأساس لتقديم مجموعة من المقترحات والتي نأمل ان تكون ذات اثر ايجابي في الشركة المبحوثة يحفزها نحو المزيد من التميز في ادائها التسويقي، وكان من اهم هذه المقترحات:
- 1- الاستفادة من علاقة الارتباط بين الابعاد الهيكلية وبين الاداء التسويقي على المستويين الكلي والجزئي والعمل على تعزيز هذه العلاقة بالشكل الذي يعود للشركة المبحوثة بأعلى العوائد المادية والمعنوية.
- 2- استثمار التأثيرات الايجابية للابعاد الهيكلية وانعكاساتها في الاداء التسويقي للشركة المبحوثة بالشكل الذي يعطي افضل صورة يمكن ان تغرس في ذهن الزبون المستفيد من انشطتها وعملياتها التسويقية.
- 3- اعتماد المنظمة التقنية الحديثة والاستفادة منها في التواصل مع جميع الاطراف ذات العلاقة بعملياتها وانشطتها التسويقية.
- 4- ضرورة اهتمام الشركة بزبائنها على اختلاف انواعهم ومتطلباتهم، كونهم سبب وجودها، ومصدر ايراداتها.

### Abstract

The research aimed to identify the role of structural dimensions (complexity, specialization, central, official) in enhancing the marketing performance of the oil products distribution company in Kirkuk governorate.

The research was based on two hypotheses that sought to understand the role of the four structural dimensions in marketing performance. In order to collect and analyze the data, the questionnaire was adopted as a main source to provide the research with the necessary data. Accordingly, a questionnaire tailored to this purpose was designed and distributed to (80) of the employees of the surveyed company, which were fully recovered

and valid for statistical analysis (77) The data was reached with a set of results, the most important of which are:

1- The results of the statistical analysis showed a significant correlation between the structural dimensions and the marketing performance at the macro and micro level, which shows the correlation between the marketing performance of the surveyed company and specifically the distribution component and the structural dimensions adopted in the design and formulation of its organizational structure.

2- Invest the positive effects of the structural dimensions and their implications in the marketing performance of the company investigated in a way that gives the best picture can be planted in the mind of the customer benefiting from its activities and marketing operations.

3- Adopting the modern technical by the Organization and benefiting from it in communicating with all parties related to its operations and marketing activities.

4- It is necessary that the company cares about its customers of different types and requirements, because they are the reason for their existence and the source of their revenues.

### المقدمة

يعد الاداء التسويقي احد اهم محددات نجاح منظمات الاعمال التي تسعى وبشدة للبقاء في سوق تنافسية تتطلب منها اذا ما ارادت الاستمرار والنمو تقديم الجديد والمتميز الذي يخطف بصر الزبون، ويتوقع في ذهنه ويبهره بما يقدم له. ولتحقيق هذا ينبغي ان يسند الاداء التسويقي بهيكلية تنظيمية تيسر العمليات والأنشطة التي تسهل بلوغ هذه الغايات، وانجاز هذه الاهداف، وتوفر كل المتطلبات التي ترتقي بهذا الاداء نحو الدرجات العلاء.

ومن هذا المنطلق جاء البحث لبيان دور الابعاد الهيكلية والمتمثلة بـ ( التعقيد، التخصص، المركزية، الرسمية) في تعزيز الاداء التسويقي لشركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة كركوك، وبلوغ مراميه جرى تقسيمه الى اربعة مباحث رئيسة ووفقا للاتي:

المبحث الاول: منهجية البحث.  
المبحث الثالث: الاطار الميداني.  
المبحث الثاني: الاطار النظري.  
المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث حول مدى اسهام الابعاد الهيكلية للمنظمة في تعزيزها للأداء التسويقي. وللإجابة على هذه المشكلة تم صياغة عدد من التساؤلات والتي نامل من خلالها الوصول الى تفسيرات مناسبة، وهذه التساؤلات كالاتي:

أ- ما المقصود بكل من الاداء التسويقي، والابعاد الهيكلية؟  
ب- هل هناك علاقة ارتباطية، تأثيرية بين الاداء التسويقي والابعاد الهيكلية؟

#### 2- اهمية البحث

تتجسد اهمية البحث في محاولة التعرف على الابعاد الهيكلية، ومدى اهميتها، ودورها الفاعل في تحقيق الأهداف وتعزيز الاداء التسويقي الذي نستهدفه هو الاخر بالبحث والتحليل، فضلا عن الاتي:

أ- تحليل واختبار علاقة الابعاد الهيكلية بالأداء التسويقي ارتباطاً، وتأثيراً.  
ب- تقديم المعلومات للشركة المبحوثة بالشكل الذي يمكنها من فهم دور الأبعاد الهيكلية في مدى تعزيزها لجميع الأنشطة والعمليات التسويقية والذي ينعكس بالتالي في ادائها التسويقي ضمن السوق النفطية على النطاق المحلي ضمن محافظة كركوك.

ت- لموضوع الابعاد الهيكلية اهمية بالغة في الاداء بعامة والتسويقي منه بخاصة وتحديدًا للأداء التسويقي للمنظمات النفطية التي لم تجد الباحثة - على حد علمها- بحث او دراسة سابقة ربطت متغيرات البحث الحالي بعضها ببعض على الاقل في الشركة المبحوثة على مستوى العراق، وعلى مستوى محافظة كركوك.

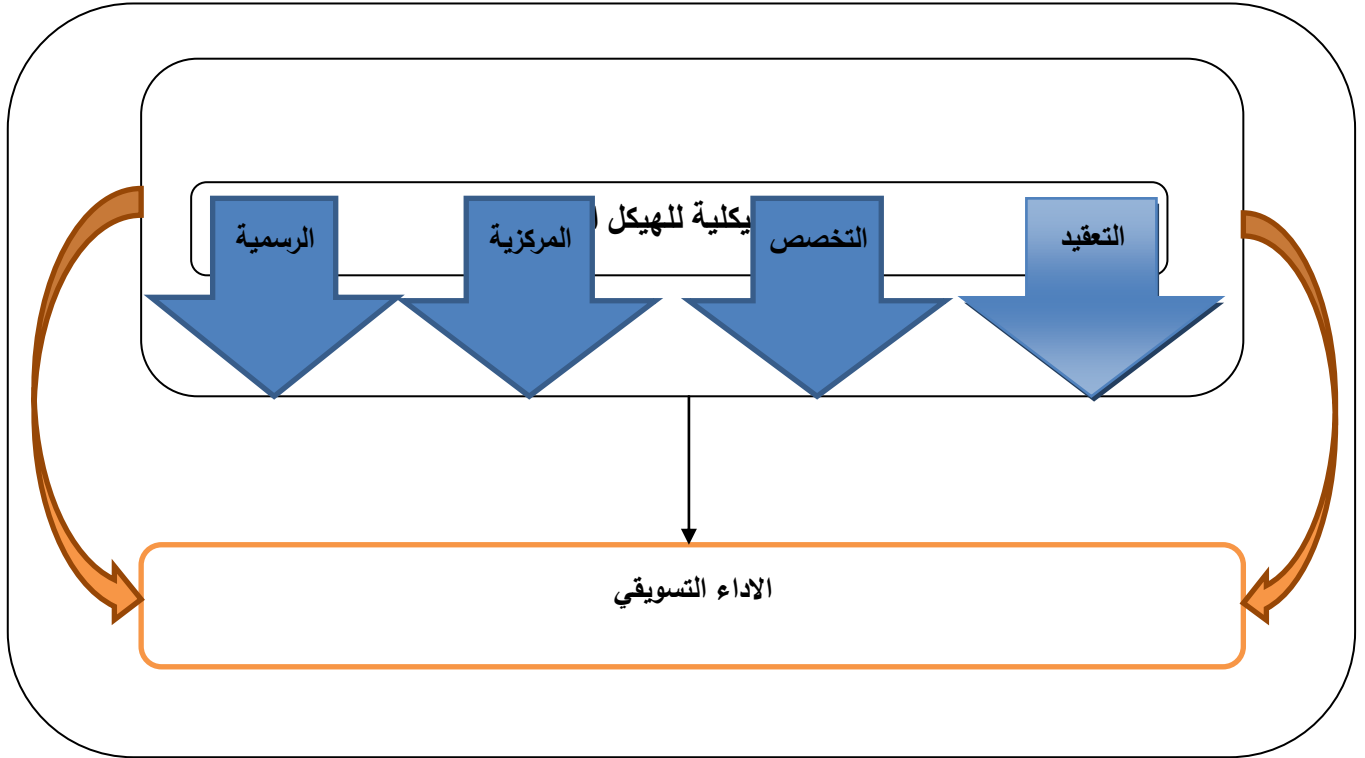
### 3-اهداف البحث

يمكن ايجازها بالاتي:

- أ- اغناء الجانب المعرفي فيما يتعلق بنشأة ومقاصد شركة توزيع المنتجات النفطية في كركوك.
- ب- اختبار لإمكانية تعزيز الاداء التسويقي في اطار ابعاد الهيكل التنظيمي للشركة المبحوثة.
- ت- الكشف عن الالوجه السلبية والايجابية في العمل من خلال تحليل متغيرات البحث الهيكلية وأثرها في الاداء التسويقي لتسهل من عملية وضع الحلول الممكنة.

### 4-مخطط البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم مخطط فرضي يبين العلاقة المنطقية بين متغيريه، ويقدم اجابات منطقية للأسئلة البحثية المثارة لمشكلة البحث، وينبغي الإشارة الى ان تصميم هذا المخطط تم بالاعتماد على كل بعد من متغيري البحث، فضلا عن شموليته وإمكانية اختباره. واعتمد هذا المخطط المتغيرات المفسرة والمتغيرات المستجيبة، اذ عدت الابعاد الهيكلية للهيكل التنظيمي متمثلة بعناصرها ( التعقيد، التخصص، المركزية، الرسمية) بعدا مفسرا يسهم في تعزيز الاداء التسويقي كونه بعدا مستجيبا، الشكل (1).



شكل (1)

مخطط البحث

المصدر: من اعداد الباحثة

يمثل علاقة التأثير  
يمثل علاقة الارتباط

واعتمادا على هذا الأنموذج تم صياغة فرضيتنا البحث الرئيسة واللتان تتنصان على الاتي:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوي بين الهيكل التنظيمي ممثلاً بأبعاده" التعقيد، التخصص، المركزية، الرسمية"، على المستويين الكلي والجزئي، والأداء التسويقي.

الفرضية الثانية: هناك علاقة اثر معنوي بين الهيكل التنظيمي ممثلاً بأبعاده" التعقيد، التخصص، المركزية، الرسمية"، على المستويين الكلي والجزئي، والأداء التسويقي.

#### 5- أسلوب جمع البيانات والمعلومات

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق الاهداف واختبار مخططه واثبات فرضيته، فقد اعتمدت الباحثة في تغطية الجانب النظري على العديد من المصادر والتي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب ودوريات ورسائل واطاريح، فضلاً عن الأبحاث المنشورة في مواقع الانترنت المختلفة. اما في الإطار الميداني ولأجل تعزيز البحث بالملاحظات الميدانية الخاصة بمتغيره صممت استبانة خاصة بهذا الغرض، وتم الاسترشاد بالأبحاث والدراسات التي اجريت من قبل (Zhao 2016)، (الشيخلي 2002)، (حسين 2007)، فيما يخص متغيري البحث ( الاداء التسويقي والأبعاد الهيكلية). وجرى لهذا الغرض تصميم استبانة تتفق وهدف البحث وتتلاءم مع متطلباته في توفير القدر المناسب من البيانات التي تم اعتمادها عند التحليل والخروج بنتائج نأمل ان تكون مفيدة وقيمة.

#### 6- منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم في التأسيس النظري الاستناد الى التحليل المنطقي الذي يؤسس عليه في الطروحات النظرية، وبهدف بلوغ البحث مؤشرات تمكنه من تشخيص وتحديد العلاقات بين متغيريه كان للتحليل والاستدلال الاحصائي الدور الاساس في هذا الجانب، اذ تم الاستعانة بعدد من الاساليب الاحصائية التي تمكنت من اختبار فرضية البحث، وقياس وتحديد نوع العلاقات بين متغيريه.

#### 7- مجتمع وعينة البحث

تمثل شركة المنتجات النفطية في محافظة كركوك مجتمع البحث، أما عينة البحث فقد اعتمدت عينة عمدية قصدية شملت مدراء الوحدات والأقسام والشعب في الشركة المبحوثة، وقد جاء اختيار شركة المنتجات النفطية كونه احد الشركات الوطنية ذات الاثر الكبير والواضح في حياة الافراد والمجتمع بعامه، فضلاً عن دورها التنموي وذلك للعوائد المالية التي تحققها والتي يتم توظيفها لخدمة المجتمع اذ يعد النفط المصدر الرئيس للاقتصاد العراقي الذي يعتمد بصورة رئيسه عليه في ظل الظروف التي يمر بها العراق وتحديداً بعد العام (2003) وتوقف معظم المنظمات والشركات والمؤسسات الانتاجية، وتخلف القطاع الزراعي الواضح في العراق جعل النفط المصدر الرئيس وشبه الوحيد للاقتصاد، وبهذا يعد القطاع النفطي الدعامة الاساسية التي تقف عليها جميع تشكيلات دولة العراق، ونظراً لهذه الاهمية والدور الذي يمارس القطاع النفطي في المجتمع العراقي جاء هذا البحث، وفيما يأتي بعض المعلومات عن الشركة المبحوثة:

شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة كركوك احدى الفروع التابعة لهيئة التوزيع الشمالية والمنصوية تحت لواء شركة توزيع المنتجات النفطية احدى التشكيلات العائدة الى وزارة النفط، مقرها الرئيس في بغداد العاصمة، وهي المسؤولة عن جميع الانشطة المتعلقة بتوزيع المنتجات النفطية في محافظة كركوك، فضلاً عن كونها احدى الحلقات الاستراتيجية في الصناعة النفطية، وتأتي هذه الاهمية من ارتباطها المباشر بديمومة الحياة في المجتمع سواء كان ضمن الاستهلاك المباشر لمنتجاتها، او للأغراض الصناعية والتجارية والزراعية، اذ تتولى الشركة تأمين المنتجات النفطية للمواطنين ولجميع المؤسسات والمنظمات بمختلف قطاعاتها، وتزويد محطات توليد الطاقة الكهربائية والمولدات الأهلية والحكومية في عموم المحافظة بوقود زيت الغاز، والإشراف على منافذ بيع المنتجات النفطية التي تدار من قبل القطاع الخاص، فضلاً عن قيامها بإدارة وتنفيذ جميع الاعمال الفنية والخدمية التي تدعم أنشطتها وتسد عملياتها، كما تضم الشركة العديد من الهيئات والأقسام الفنية المتنوعة والمتخصصة في مجالات متعددة منها ما يتعلق بالموارد البشرية، والتخطيط، والمتابعة، والحسابات، والادامة، والنقل، والتوزيع الذي يختص بتنفيذ المهام والعمليات التسويقية للشركة.

وقد بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (80) فرد من العاملين ممن يحملون عنوان وظيفي بدرجة مدير صعودا ضمن السلم الوظيفي المعتمد في الشركة المبحوثة، وهم يمثلون افراد العينة المعتمدة للبحث والتحليل، وقد تم اعتمد العاملين ضمن هذا العنوان الوظيفي حصرا لدورهم في رسم خطط الشركة، ومشاركتهم في صياغة القرارات واتخاذها، فضلا عن دورهم في توجيه العاملين وإرشادهم وتحفيزهم لتقديم افضل اداء ممكن والذي ينبغي ان يرتقي بالشركة لأعلى درجات التفوق والتميز، اذ تسنم اغلبهم مهام ادارية مختلفة بدء من الادارة العليا للشركة المبحوثة وصولا الى رئاسة الاقسام والشعب والفروع واللجان الرئيسية الدائمة وغير الدائمة ضمن الهيكل التنظيمي، فضلا عن مهمات ادارية اخرى تتوافق وحاجة الشركة ومتطلبات العمل فيها، وبناء على هذا تم توزيع (80) استبانة، استرجعت بالكامل وكانت الاستبانات الصالحة والتي اعتمدت في التحليل الاحصائي (77) استبانة حصرا.

### المبحث الثاني: الاطار النظري

#### المحور الاول: الاداء التسويقي

#### اولا: الاداء التسويقي، المفهوم والأهمية

يعد الاداء التسويقي اطار لقياس الاثر الفعلي للأنشطة والعمليات التسويقية، التي تستهدف بها المنظمة البقاء في بيئة متغيرة ومتجددة، تفرض عليها تقديم المزيد اذا ما ارادت الاستمرار في سوق لا ولاء له إلا لمن يمتلك مفاتيح التميز والإبداع والابتكار التي بمجموعها تمكن المنظمة ليس فقط من مواجهة التحديات وكسب الفرص، بل ايجاد وتوليد هذه الفرص وتوجيهها بالمسار والوجهة التي تبتغيها المنظمة، والتي بموجبها تتمكن ليس فقط من الاحتفاظ بحصتها من الزبائن، بل اكتساب المزيد منهم.

وعليه يمكن تعريف الاداء التسويقي على انه "الاثر الذي يتركه سلوك العاملين تجاه موقف معين، يمكن ان يحسن من وضع المنظمة في السوق" (Barhama & Chitemib, 2009, 54)، فيما يرى (رؤوف، 2010، 312) ان الاداء التسويقي "يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها، وذلك يبرز قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة عبر قياس الأداء التسويقي"، ويعرفها (da Gama, 2011, 646) على انها "مخرجات العمليات التسويقية خلال فترة زمنية معينة"، ويشير اليه (Leonidas, et al, 2013, 94) بانه "مقياس يبين قدرة المنظمة في مدى وكيفية استخدامها لمواردها المادية والمالية والمعنوية وبالشكل الذي يضمن تحقيق الاهداف المشتركة لكل من المنظمة وزبائنها"، فيما يعرفه كل من (Beukes & Van Wyk, 2016, 131) بكونه "معيارا يصف مدى كفاءة ادارة التسويق في تحقيق الاهداف بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة، مع تحقيق افضل العوائد واعلاها، فضلا عن ضمان نجاح المنظمة في بيئة الاعمال".

وتبرز اهمية الاداء التسويقي من كونه يمثل هوية المنظمة التعريفية التي تميزها عن نظيراتها من المنظمات المنافسة لها في بيئة الاعمال، فالأنشطة والعمليات التسويقية التي تؤديها المنظمة، والتي تسعى من خلالها الى تلبية حاجات الزبون ونيل رضاه تتطلب تميزا وتعريفا يمكن الاخير (الزبون) من تشخيص المنظمة ومنتجاتها بأدائها التسويقي في سوق تتواجد فيه العديد من المنظمات التي تتسابق لتقديم ما يرضي هذا الزبون، وبالتالي استقطاب اهتمامه ونيل الحظوة لديه. فضلا عن هذا يبين الاداء التسويقي مدى مصداقية المنظمة في توجيه انشطتها وعملياتها نحو الزبون

(Bacali, Laura & Sava, 2013, 237)، محققة بهذا ليس فقط اهداف الزبون، بل وأهدافها المتمثلة بالبقاء في بيئة ذات مستويات عالية من التحديات مع تحقيق افضل واعلى العوائد التي تضمن لها النمو والتطور والاستمرارية من خلال تقديم الجديد والمتميز من المنتجات، وبهذا تشترك ادارة التسويق في تحمل عبئ مسؤولية تحديد مصير المنظمة ومستقبلها مع باقي الادارات الاخرى فيها، بل وتأتي في مقدمة هذه الادارات، اذ تتحمل ادارة التسويق العبئ الاكبر في تحديد ملامح هذا المستقبل وصورته بناء على معطيات تستقيها المنظمة من البيئة التي تعمل فيها، والسوق الذي تقدم فيه منتجاتها، والزبون الذي توجه اليه عملياتها وانشطتها، فضلا عن المنافسين الذين يشكلون تحديا قائما مادامت المنظمة قائمة وباقية في السوق. فوظيفة التسويق واحدة من الوظائف ذات التأثير الاستراتيجي التي ينعكس عملها

ونشاطها من خلال ادائها الذي سينعكس بشكل مباشر في الاداء الكلي للمنظمة محددة بذلك موقعها في السوق، وحجم عملياتها، وحصتها من الزبائن.

### ثانياً: عناصر الاداء التسويقي ومحدداته

تهتم ادارة المنظمة ومنها ادارة التسويق على وجه التحديد برفع مستوى كفاءة الانشطة والعمليات التسويقية، وبالتالي تعزيز وتحسين الاداء التسويقي، ولتحقيق هذا ينبغي ان تتوفر مجموعة من العناصر التي بتواجدها تمكن وظيفة التسويق من تحقيق افضل اداء ممكن، ومن هذه العناصر: (Harich, 2010, 160)

1- **تشخيص المتطلبات الوظيفية لإدارة التسويق**، وتتضمن مجموعة متكاملة ومتداخلة من العوامل التي بتفاعلها مع بعضها البعض تنتج تركيبة متجانسة تمكن وظيفة التسويق من اداء مهمتها على الوجه الاكمل وتشمل هذه المتطلبات المعارف والمعلومات، فضلا عن المهارات والخبرات الادارية والفنية ذات العلاقة بالأنشطة والعمليات التسويقية وجميع الانشطة والعمليات الادارية والفنية الاخرى ذات العلاقة والتأثير في الانشطة التسويقية.

2- **الموارد البشرية الكفؤة والمتدربة**، ذات المهارات والخبرات الفنية والادارية العالية، التي تمكن المنظمة من تحقيق افضل النتائج.

3- **تحديد المهام**، وهنا يتم تحديد المهام والانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف التي ترغب ادارة التسويق بلوغها، فضلا عن تحديد المهارات اللازمة لإنجاز هذه المهام على الوجه الاكمل والأفضل.

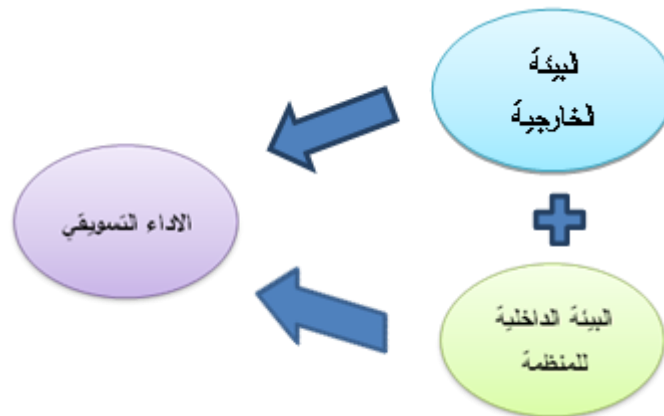
4- **تحديد التوقيتات اللازمة لإنجاز المهام والانشطة**، التي تمكن من بلوغ النهايات المطلوبة والتي تم تحديدها مسبقا ضمن خطة المنظمة، وهنا ينبغي الاخذ بنظر الاعتبار كم، ونوع العمل الذي يمكن انجازه في ظل الظروف والمتغيرات الطبيعية، وماهية الخطط البديلة التي يمكن اعتمادها في ظل الظروف الطارئة التي يمكن ان تلقي بظلالها على المنظمة ومدى تأثيرها في الأداء التسويقي.

5- **التدريب والتمكين التسويقي للعاملين**، بغية اكسابهم المزيد من المهارات والمعارف التي تتوافق مع المتطلبات اللازمة لإنجاز المهام وبالتالي التحقيق الكفؤ للأهداف التسويقية.

6- **المصداقية والموثوقية والامانة والمثابرة والتفاني والاخلاص**، التي ينبغي ان يتحلّى بها جميع العاملين في ادارة التسويق والذين يعكسون صورة ايجابية عن الاداء التسويقي للأخرين.

اما عن التحديات التي يمكن ان تواجهها منظمات الاعمال والتي تؤثر في الاداء بعامة والتسويقي منه بخاصة، فنرى انها قد تعددت وتباينت وذلك نتيجة لتنوع ما يمكن ان يطرأ من متغيرات وعوامل في كل من بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والتي يمكن ان تنعكس تأثيرات اي واحدة منها سلبا في الاداء التسويقي، فضلا عن صعوبة تحديد درجة تأثير كل واحدة من هذه المتغيرات والعوامل في الاداء التسويقي، ويعود هذا التباين الى الاختلاف في طبيعة الانشطة والعمليات التسويقية بين منظمة واخرى، اذ ان لكل منظمة انشطتها وعملياتها التسويقية التي تتفق مع اهدافها التي ترغب بتحقيقها، وبالتالي سيختلف الاداء التسويقي لكل واحدة منها، فضلا عن عدم وجود نمط ثابت للمحددات التي يمكن ان تظهر وتؤثر في الاداء التسويقي، اذ لا يوجد نمط قياسي لهذه المحددات من حيث الكم، والنوع، والتوقيتات، والتأثيرات، والانعكاسات، والكيفية التي يمكن ان يترك فيها كل عامل ومتغير من هذه العوامل والمتغيرات بصمته في الاداء التسويقي، وبناء على هذا لا توجد معالجات جاهزة لمواجهة اي واحدة من هذه المحددات، اذ قد تتطلب مواجهتها معالجات معينة تتفق وطبيعة الحالة ومتطلباتها، وهذه المعالجات قد لا تتفق مع منظمة اخرى يمكن ان تواجه ذات المحددات وذلك لاختلاف وتباين الاهداف والانشطة والعمليات التسويقية اللازمة لتحقيقها، ويبين الشكل (1) العوامل والمتغيرات التي يمكن ان تؤثر في الاداء التسويقي.

وهنا وأي كانت هذه العوامل والمتغيرات، واي كانت مدى قوتها ودرجة تأثيرها في الاداء ينبغي ان لا ننسى ان المتبقي في ذهن الزبون هو اداء المنظمة التسويقي فقط، فهو الاثر الذي ستركه المنظمة من خلال انشطتها وعملياتها التسويقية، والذي ينبغي ان يكون ايجابيا مهما كانت الظروف والتحديات والمعوقات اذا ما ارادت المنظمة الحفاظ على حصتها السوقية، وعدم فقدها لزبائننا الحاليين على اقل تقدير.



شكل (1)

العوامل والمتغيرات المؤثرة في الاداء التسويقي

المصدر: من اعداد الباحثة.

### ثالثاً: أبعاد الأداء التسويقي

للأداء التسويقي ابعاد تعبر عنه وتفسره وتمكن من قياسه، وترى (كشمولة، 2014، 172) ان هناك مجموعة من الابعاد التي اتفقت عليها اراء الباحثين والتي يمكن ان تعد ابعادا للإداء التسويقي، وهي ( الكفاءة التسويقية، ادارة العلاقة مع الزبون، التناسق الداخلي، سلاسل التجهيز، راس المال الثقافي وادارة موجودات اساسها المعرفة). الكفاءة التسويقية: التحويل الامثل للمدخلات التسويقية للحصول على افضل المخرجات التسويقية (Grewal, et al. 2016. 511).

ادارة العلاقة مع الزبون: منهجية ادارية تعتمد على الاعمال كأداة في مواجهة المنافسة، وتمثل هذه المنهجية اسلوب التفاعل المعتمد من قبل المنظمة مع زبائنها الحاليين والمرتبين، اذ تسعى ادارة المنظمة وبعتماد هذه المنهجية على ايجاد وتأسيس افضل الروابط والعلاقات مع زبائنها، وذلك بالاستناد الى نتائج تحليل البيانات التاريخية التي تبين نوع هذه العلاقات مع الطرفين (المنظمة - الزبون)، واستشراق نوع هذه العلاقة وشكلها المستقبلي مع التركيز على ضرورة احتفاظ الزبائن الحاليين بصورة ايجابية عن المنظمة ومنتجاتها، فضلا عن الطموح بكسب المزيد من الزبائن المستقبليين (Bedarkar, Deepika, 2016, 47).

التناسق الداخلي: يمثل قدرة المنظمة على رص استراتيجياتها الوظيفية ضمن نسق متناغم، ومتربط يتوافق والإستراتيجية التسويقية، والتي تشكل مجموعها الإستراتيجية الرئيسة للمنظمة.

**1- سلاسل التجهيز:** شبكة متسلسلة من المنظمات ذات الاهتمامات المشتركة بتأمين الاحتياجات الضرورية واللازمة الخاصة بإنتاج، وتوزيع، وتقديم نوع او اكثر من المنتجات، تبدأ هذا النوع من الشبكات عادتا بالمجهزين والموردين للمواد والخامات الأساسية في عمليات الإنتاج وتنتهي بالزبون.

**2- راس المال الثقافي وادارة موجودات اساسها المعرفة:** وهو ثروة المنظمة الحقيقية، ومنبع الابداع، والاداء التي تمكن المنظمة من التفرد وبالتالي ارتفاع اعلی مراتب التميز بالمقارنة مع المنافسين، وتتكون هذه الثروة من مجموعة من العوامل التي لا يتم ادراجها ضمن فقرات الموازنة العامة للمنظمة، الا انها تسهم بمجموعها في توليد قيمة جديدة، او اضافة قيمة اعلی للمنظمة ككل هدفها الرئيس ارضاء الزبون.

### المحور الثاني: الأبعاد الهيكلية

#### أولاً: الهيكل التنظيمي، المفهوم والأهمية

تمثل البنية التنظيمية الخارطة الرسمية الذي تحتوي تقسيمات التنظيم الداخلية، واليات العمل المعتمدة في المنظمة والتي تسعى من خلالها الى تحقيق اعلى درجات التنسيق والترابط الفعال الهادف الى ضمان التعاون والعمل المشترك بين كل وحدات المنظمة الادارية والعاملين فيها.

لقد نالت البنية التنظيمية حظها من اهتمام الباحثين والمهتمين بنظرية المنظمة وتحديدًا في الفترات الزمنية التي واكبت المراحل الاولى لتأسيس ونشوء علم الادارة، إلا ان هذا الاهتمام بدء بالانحسار نتيجة التغيرات التي فرضت نفسها على المنظمات وتحديدًا تلك التي اسهمت بتغيير شكل البناء التنظيمي واليات عمله، إلا ان هذه التغيرات لم تحمي دوره وأثره في المنظمة، اذ ما تزال الهياكل التنظيمية التي تبين شكل وخارطة البناء التنظيمي اداة رئيسة تعتمد عليها منظمات الاعمال في تحقيق اهدافها، وتحديد نوع العلاقات التنظيمية، وخطوط الاتصال السائدة فيها، كما انها وسيلة المنظمة في تشخص الافراد وتحدد ما يوكل اليهم من ادوار ومهام ومسؤوليات، وبالتالي مقدار ونوع الصلاحيات التي تمنح لهم والتي ينبغي ان تتوافق وطبيعة عملهم، ومركزهم الوظيفي، فضلا عن الدور الواضح في تشخيص العلاقات التي توثق الصلات والروابط بين المنظمة وبيئتها الخارجية الحاضنة لها، ونوع ومدى التأثير المتبادل بينهما.

عرف (Joseph, 2016, 1070) الهيكل التنظيمي على انه "الاطار الذي يضم ترتيبًا متناسقًا للأعمال، والوظائف، والسلطات، والصلاحيات، والافراد الذين بمجموعهم يتم تحقيق الاهداف"، كما عرفه (Justinm et al, 2016, 7) انه "الترتيب المنظم لمجموع الاسس، والاجراءات، والضوابط المحكمة لعمل الافراد المكلفين بالمهام، والمسؤوليات، والمخولين بالصلاحيات اللازمة والكافية لتحقيق الاهداف"، وعرفه كل من (William & Nevena, 2016, 294) على انه "صورة تبين التركيب الداخلي للمنظمة وما تحويه من ادارات واقسام رئيسة وفرعية، مترابطة بنسق منظم يبين نوع وطبيعة العلاقات الرابطة بينها، تعمل جميعها بروحية الفريق الواحد لغاية او غايات محددة"، وعرف ايضا على انه "التجميع المنظم للعاملين، والقوانين، والاجراءات، والضوابط، والعمليات، والنشاطات اللازمة والداعمة لعمل المنظمة الذي يؤدي الى بلوغ غاياتها ومراميتها التي انشئت من اجلها" (Eric, et, al, 2016, 11).

وتأسيسًا على ما تقدم يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على انه "الخارطة التنظيمية التي تبين البناء التنظيمي للمنظمة وفقا لأنشطتها وعملياتها الاساسية والفرعية، وتحدد مواقع العاملين، ووظائفهم، ومهامهم، ومسؤولياتهم، وسلطاتهم، وصلاحياتهم، فضلا عن تحديد العلاقات الرسمية السائدة في المنظمة واللائمة لتسيير وانجاز الاعمال وتحقيق الاهداف".

وللهيكل التنظيمي دورا حيويًا في منظمات الاعمال، وقد تعاضم هذا الدور واصبح اكثر اهمية نتيجة مخرجات الثورتين التقنية والمعلوماتية، الامر الذي فرض على منظمات الاعمال الراغبة بمواكبة هذا التطور اعتماد هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة السريعة والمناسبة للمنافسة، وتتقبل وتحتوي المؤثرات وتستجيب للتغيرات وذلك لتحقيق افضل العوائد التي تضمن للمنظمة ليس فقط البقاء والاستمرار، بل النمو والتوسع ضمن بيئة عمل مفتوحة يمكن ان تم ادارتها بحكمة اقتناص المزيد من الفرص التسويقية التي تحقق للمنظمة المزيد من التميز المدر للعوائد والارباح. ومن هنا تتجلى اهمية الهيكل التنظيمي في تأثيراته المباشرة على اداء المنظمة بعامتها ومنه على وجه الخصوص الاداء التسويقي، اذ يعد الهيكل التنظيمي المسؤول عن بلورة شكل المنظمة، وتنظيمها، وهو هوية المنظمة الرسمية التي تعرف به المنظمة وتميز عن غيرها من المنظمات اذ ان لكل منظمة هيكلًا تنظيميًا خاصًا بها يميزها عن المنظمات الاخرى، فضلًا عن العيد من التأثيرات الايجابية الاخرى التي تبين مدى اهميته للمنظمة والتي يمكن ادراج البعض منها وفقًا للاتني (الرسول، 2015، 25):

1- يسهم التصميم المناسب للهيكل التنظيمي بتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات، اذ يمكن من خلال التصميم الملائم ترشيد استغلال الجهد والزمن في عملية جمع وتحليل البيانات وتوصيلها بانسيابية متناسقة الى متخذي القرار في الزمان والمكان المناسبين.



- 2-إداة ربط وتنسيق لكل مكونات المنظمة ومستلزماتها البشرية والمادية والتي يتم بها ومن خلالها تحقيق الاهداف بأعلى كفاءة ممكنة.
- 3-تساعد الهياكل التنظيمية المرنة، القدرة على الاستجابة السريعة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة، واتخاذ افضل القرارات في ظل ظروف الاتاكذ على المستويين الداخلي والخارجي للبيئة.
- 4-تيسير العمل الاداري، وانجاز الانشطة والعمليات، والاستخدام الامثل لموارد المنظمة، وتحقيق الاهداف بأكفاً الطرق، وقلها كلفة.
- 5-ضبط السلوك العام للعاملين في المنظمة ضمن القواعد والاجراءات المنصوص عليها، مع تحديد طبيعة ونوع ومقدار العلاقات الرسمية الرابطة بينهم.
- 6- تهيئة قاعدة للانطلاق نحو الابداع والابتكار، وتقديم الجديد والمتميز من المنتجات.

#### ثانيا: ابعاد تصميم الهيكل التنظيمي الاساسية

الهيكل التنظيمي بناء يحدد شكل التنظيم الداخلي للمنظمة، واسلوب عملها، ويستند تصميم هذا البناء على مجموعة من الابعاد التي تحدد معالمه وسماته، والتي يمكن تحسبها من خلال فهم وتتبع بعض الممارسات الوظيفية المعنية بأدوار الأفراد وإدارات المنظمة واقسامها.

لقد حظيت هذه الابعاد باهتمام الباحثين في الشأن الاداري، اذ اقترح المهتمين بتصميم وبناء الهياكل التنظيمية العديد من الابعاد التي يراها كل واحدا منهم اسس يمكن ان يستند عليها هذا التصميم والبناء، وقد توافقت مقترحاتهم مع وجهات نظرهم، وآرائهم، وتوجهاتهم في دراسة نظرية المنظمة بعامة، وبناء وتصميم الهياكل التنظيمية بخاصة، ولأغراض هذه البحث سيتم اعتماد تصنيف (العبد الكريم)، والذي يرى فيه امكانية اعتماد الابعاد المتمثلة بـ (التعقيد، والرسمية، والمركزية، التخصص) كأسس لتصميم وبناء وقياس الهيكل التنظيمي في منظمات الاعمال(العبد الكريم، 2015، 47).

1- **التعقيد**: ويقصد به عدد، وحجم، ودرجة تخصص، وتمايز الانشطة والاعمال والوحدات والادارات المتخصصة الرئيسية والفرعية والمحددة وفقا للتقسيم العمودي والافقي، وموقع كل واحدة منها ضمن المستويات الادارية في المنظمة، وينبغي الاشارة الى انه كلما كانت هذه المؤشرات اكثر دقة، كلما زادت درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي، الامر الذي يترتب عليه زيادة حاجة المنظمة الى الاتصالات، والتنسيق والرقابة لضمان انجاز الاعمال وفقا لما تم التخطيط له.

2- **الرسمية**: وتشير الى المعيارية التي يمكن استنباطها من خلال قياس مدى اعتماد المنظمة في عملها على القوانين، والقواعد، واللوائح، والانظمة، والتعليمات، والاجراءات التي تحدد السلوك المرغوب اتباعه من قبل العاملين في العمل والذي ينبغي ان يتم من خلاله تحقيق الاهداف، اذ كلما كان هذا السلوك محدد بخطوات ثابتة لا يمكن تجاوزها او تلافيا كلما كانت درجة الرسمية عالية، الامر الذي يقلل من درجة المرونة التي توفر فسحة من الحرية للعاملين من اجل الابداع والابتكار وتقديم الجديد الذي يمكن ان يضيف قيمة جديدة للمنظمة وانشطتها وعملياتها ومنتجاتها، وبالتالي يعزز من مكانتها في السوق.

3- **المركزية**: وتشير الى المصادر والمواقع التي يتم فيها صنع القرارات واتخاذها، والتي غالبا ما تكون في المستويات الادارية العليا في المنظمة، اذ يتم صنع القرار من قبل فرد او مجموعة من الافراد الذين يتموضعون في قمة الهرم التنظيمي، ويمتلكون القوة الادارية اللازمة والكافية لصياغة واتخاذ القرارات دون الرجوع الى الافراد الاخرين العاملين في المنظمة والمتواجدين ضمن مستويات تنظيمية ادنى ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة. وبهذا تعبر المركزية عن درجة تركيز السلطات والصلاحيات في مستويات الادارة العليا، دون تفويضها او تحويلها الى العاملين ضمن المستويات الادنى

4- **التخصص**: ويشير الى اسلوب المنظمة المعتمد في تقسيم وتوزيع الاعمال الى العاملين في المنظمة، اذ بموجب التخصص يتم اسناد مهام محددة الى العاملين تتوافق مع كل من التوصيف الدقيق لوظائفهم في المنظمة، ومهاراتهم وقدراتهم وقابلياتهم. كما ويشير التخصص ايضا الى ما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية متخصصة، ذات تعليم وتدريب حرفي عالي ينسجم ومتطلبات انجاز الاعمال التي توصل المنظمة الى الغايات المطلوبة.

### ثالثاً: الهياكل التنظيمية للمنظمات النفطية

يعد الفرد اساس بناء المجتمعات ونشوء الحضارات، فهو العنصر الاساس الذي بإدراكه يمكن تشخيص وتحديد العوامل والمتغيرات البيئية التي تحيط به وبالتالي يتم تصنيف وفرز تلك العوامل والمتغيرات التي يمكن اعتمادها في بناء ونشوء مجتمع يسعى الى توفير حاجات افراده وتلبية رغباتهم، ولما كانت الحاجات متنوعة والرغبات متباينة وكثيرة اصبحت عملية توفيرها بالشكل الذي يرضي الجميع عملية صعبة لا يمكن ان يؤديها فرد واحد على الوجه الاكمل مما استوجب التوجه نحو العمل الجماعي من خلال المنظمات التي انشئت كل واحدة منها لتحقيق اهداف محددة تخدم المجتمع وتنميه وتطوره. فمن خلال المنظمات تتكون المفاهيم، والآراء، والتوجهات المختلفة والمتناظرة، والمستويات والترجات، والاتصالات، ومصادر صنع القرارات، وفي المنظمات تتمحور وتتركز الموارد والجهود والإمكانات على هدف او اهداف محددة، فضلا عن الدور الرئيس لهذه المنظمات في احداث التغيير والتطوير الذي يسهم في تنمية وتطوير المجتمع، فالمنظمات كيانات اجتماعية تتشكل من مجموعة من الافراد الذين يعطون المنظمة هويتها، وشخصيتها، وثقافتها، وخصائصها التي تميزها وتتميز بهم، فهي نمط لسلوك جماعي يبتعد عن الفردية ويحفز التعاون والمشاركة الجماعية على وضع الاهداف وصياغة الخطط الكفيلة بتحقيقها، فضلا عن التنفيذ الفعلي للعمليات والأنشطة اللازمة لبلوغها. ولغرض التعرف على المنظمات بعامة والنفطية منها بخاصة ينبغي التطرق الى مفهوم التنظيم والمنظمة، فالتنظيم يمثل مجموعة متناسقة ومتعاونة من الافراد الذين تسند اليهم مهمة تحقيق هدف مشترك، وبناء على هذا يعد التنظيم الاطار الذي يحوي ويجمع الجهود، والسياسات، والاجراءات، والموارد الموجهة لتحقيق الاهداف، فضلا عن كونه المصدر الذي يحدد هيكلية المنظمة والذي تتولد منه المسؤوليات والصلاحيات، وتنشأ من خلاله العلاقات التي تحدد المستويات التنظيمية والية التعاملات الهادفة نحو الانجاز المرغوب للغايات المطلوبة ( Nick & Mark, 9, 2016). وعليه يمثل التنظيم جميع الانشطة التي تقودنا الى وجود المنظمة، فالمنظمة وفقا لهذا كيان منبثق عن التنظيم يتم فيها توحيد الجهود وتوجيهها بمنهجية علمية مدروسة نحو الاهداف، مع ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار كون المنظمة كيان اجتماعي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعد المصدر الرئيس لمدخلاتها، والميدان الاساس الذي يستقبل مخرجاتها الامر الذي يستوجب ضرورة التأكد المستمر من سير جميع الانشطة والعمليات ضمن الخطط المحددة لها مع الاخذ بنظر الاعتبار التطورات والتغيرات التي تفرضها متغيرات البيئة على الافراد والمنظمات على حد سواء.

ان تنوع هذه المنظمات عملا، وهدفاً، وموقعا، جعل امر التعرف عليها امراً حيوياً وخاصة عندما تكثف الجهود وتركز على عمل منظمة مهمة كالمؤسسات النفطية ذات التأثير ليس فقط على المستوى المحلي والإقليمي، بل وعلى المستوى الدولي، فهي من المنظمات التي وجدت لتعمل من اجل هدف واضح ومحدد يرتبط بشكل مباشر بمصير وأمال المجتمع بأكمله، فأهدافها ورسالتها سبب ومبرر وجودها اذ عرفت بأنها "منظومة متكاملة اجتمعت وتفاعلت فيها الموارد البشرية والمادية المدعومة بنظم، واجراءات، وسياسات، وضوابط تنظم المهام والعمليات المختلفة واللازمة للإنتاج ضمن شروط معينة تتوافق مع خصائص الصناعة النفطية ومتطلباتها" (Yussuf, et al, 2016, 41)، كما عرفت على انها "كيانات انتاجية، اقتصادية، تجارية مستقلة تعمل في مجال التنقيب، والإنتاج، والتكرير، والتسويق، وتوزيع المنتجات النفطية" (Rakesh, et al, 2017, 40). وهنا ينبغي الاشارة الى هيكلية المنظمات الانتاجية بعامة والنفطية منها بخاصة، فالمنظمات النفطية كما اشرنا انفا منظمات استراتيجية ذات اهمية عالية ليس فقط على مستوى الدولة التي تنتمي اليها، وتعمل فيها، بل وعلى المستويين الاقليمي والعالمي، فهي منظمات انتاجية تهدف من خلال عملياتها وأنشطتها تحقيق اعلى مردود ممكن من انتاج وتسويق البترول ومشتقاته، وينبغي ان ترتقي من خلال هذا الهدف نحو تحقيق اعلى مستوى من الرفاهية للدولة التي تعمل فيها، ويكون ذلك من خلال المردود والعائد الذي تحققه مخرجات هذه المنظمات، وترى الباحثة بان اهداف المنظمات النفطية تسمو فوق الماديات، اذ من خلال تحقيق مستويات اقتصادية مرتفعة للعاملين فيها، ومن خلال ما تدره من عوائد ومنافع للدولة، فهي تسهم ايضا في تحقيق نوع من الامن والاستقرار في السوق وذلك لارتباط سعر النفط بالبورصة العالمية، وارتباط الدولة بعقود لبيع منتجات هذه المنظمات على مدى من السنوات القادمة والتي تضمن ان صح التعبير في ظل ظروف اقتصادية مستقرة عوائد مالية للدولة يفترض ان تستغلها الاخيرة في تنمية وتطوير الوضع العام للدولة والمجتمع والمواطن على حد سواء. وهنا ينبغي ان تكون الدولة اكثر حذرا

في عملها ضمن القطاع النفطي وذلك لتماسه المباشر بالمجتمع ككل، ومن هنا نرى ان عمليات المنظمات النفطية وأنشطتها تكون اكثر واضحا في الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات، اذ يلاحظ انسجام الاهداف مع الهياكل التي تعتمدها هذه المنظمات، فكثير من الدراسات قد اشارت الى تأثير الهياكل التنظيمية في دافعية الافراد نحو تحقيق الاهداف، اذ يعد وجودها توفيراً للأداة الفعالة التي تحول الطاقات والقدرات الى نتائج ملموسة، فضلا عن كون الهياكل التنظيمية للمنظمات النفطية وسيلة المنظمة لتحديد الانشطة والعمليات والية الاتصالات الداخلية والخارجية التي تعزز العمل وتتجز المهام التي تتوافق وطبيعة عمل المنظمات النفطية التي تطلبت وجود وظائف ادارية تتوافق مع كل انشطتها وعملياتها التخصصية التي تلائم طبيعة الصناعة النفطية، وتختلف عن المنظمات الاخرى وذلك تبعا لخصوصية كل منظمة من حيث عملها، وأهدافها، وأنشطتها، والقطاعات التي تنتمي اليها، والمنتجات التي تقدمها، وموقعها في المجتمع، كما وتتوافق هذه الوظائف الادارية مع التكاليف العالية المتعلقة بالعديد من العمليات التخصصية ضمن صناعة وتسويق النفط والتي قسمت فيها الوظائف الادارية الى فئات تتناسب وتتوزع هذه العمليات وهي التنقيب، والانتاج، والتدفق، والتكرير، والتسويق (Stian, 2017, 237).

#### رابعا: الرابط الفلسفي للأداء التسويقي والأبعاد الهيكلية للمنظمات النفطية

تنشأ المنظمات النفطية وتنمو في المجتمع نتيجة لوجود مصادر النفط فيها، ولحاجة المجتمعات الى منتجات هذه الصناعة التي اصبحت الاساس التي يستند عليه اقتصاد البلدان التي تعتمد النفط مصدرا اساسيا لإيراداتها وعوائدها، فضلا عن التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي انعكست اثارها في المجتمع والتي استوجبت وجود مثل هذه المنظمات التي تسهم بتقديم منتجات ذات خصوصية وذلك تبعا لاختلاف اساليب انتاجها، وتسويقها، وكيفية استخدامها الامر الذي فرض على هذه المنظمات اداء معيناً يتناسب ونوع هذه المنتجات ويتوافق وطبيعة الوظائف والعمليات والأنشطة اللازمة له بدا من التنقيب، وانتهاء بالتسويق، اداء يضمن للمنظمة تحقيق جميع اهدافها العامة والتسويقية منها بخاصة، اذ يعبر الأداء التسويقي عن قدرة وقابلية هذه المنظمات على تحقيق نتائج ترضي الأطراف المهتمة بها، فضلا عن كونه معياراً للفاعلية التي تعكس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التسويقية بتفوق، فالأداء التسويقي نتاج تفاعل مجموعة عمليات وأنشطة تستهدف المنظمة منها ابعاج الزبون وذلك من خلال تجاوز توقعاته عن ما كان يمكن ان تقدمه المنظمة له من منتجات، فهو بذلك مرآة العمل التسويقي للمنظمة.

وينطوي الاداء التسويقي للمنظمات بعامة والنفطية منها بخاصة على العديد من المفاهيم التي تؤثر مدى نجاح المنظمة او فشلها تسويقياً، ومقدار كفاءتها وفعاليتها، وماهية خططها التسويقية؟، وما المتحقق الفعلي من هذه الخطط؟، وهل بلغت المنظمة مقاصدها التسويقية كما ونوعاً وفقاً لما تم صياغته في خططها؟. وفي هذا الصدد تركز ادارة المنظمة النفطية على الفاعلية التسويقية التي تحدد الاداء المطلوب الذي يمكنها من تحقيق اهدافها على المدى البعيد، وهنا سيكون الاداء التسويقي الأداة التي تساعد ادارة هذه المنظمة على تقييم منجزاتها التسويقية التي تحققت وفقاً لمتطلبات البيئة حاضراً ومستقبلاً مع ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار الفجوات التي ظهرت والتي يمكن ان تظهر، وماهية المعالجات التي تمكن المنظمة من تجاوز هذه الفجوات ومعالجتها وتلافيها بحكمة.

ان تقييم المنجزات التسويقية هو في واقع الامر تقييم للأداء التسويقي والذي يعني تقييم الاستراتيجيات التسويقية، وبيان مدى النجاح المتحقق في الاداء التسويقي ليس فقط لدى كل مستوى اداري، بل ولدى كل وظيفة ادارية تمارس في المنظمة يكون من ضمن مهامها تسهيل انجاز العمليات التسويقية وبالتالي تحقيقها وفقاً لما خطط له، ولضمان هذا اقتضى الامر تشكيل هياكل تنظيمية تتناسب وحجم المهمة، وتتسجم مع عظمة الهدف المنشود، تتضمن ادارات ومستويات تتوافق وطبيعة عمل المنظمة، وعاملين ذوي كفاءات ومهارات واختصاصات تتلاءم وحاجة المنظمة التخصصية سعياً إلى تحقيق أهدافها، فضلا عن ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار الجهات المستفيدة من منتجاتها والتي تمتلك كل واحدة منها مقاييس خاصة تحقق من خلالها مصالحها التي تختلف وتتباين وفقاً لحاجات كل طرف من هذه الاطراف. وعليه فنجاح المنظمات بعامة والنفطية منها بخاصة في تحقيق افضل اداء تسويقي يعتمد على عمق استراتيجيتها التسويقية ومدى انعكاس هذه الاستراتيجية في صورة واضحة للمنظمة النفطية تتوضح من خلال الهيكل التنظيمي الذي يسهم ليس فقط في قياس الاداء التسويقي بل في تعزيزه، واسناده، ومدى فاعلية هذا الاداء ودوره في

ارتقاء المنظمة وبلوغها المراتب التي تروم بلوغها، فالمنظمات النفطية تترك إنها بتلبية احتياجات المستفيدين من منتجاتها وتنفيذ رغباتهم تحقق المكانة المرموق التي تطمح في الوصول إليها، وذلك من خلال التخصيص المناسب للموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمادية والتي تمثل جوهر الأعمال، فضلاً عن استثمار الطاقات الفكرية لتتمكن من الوصول إلى الأداء التسويقي المتفوق الذي يستلزم بلوغه إدارة فاعلة للعمليات والأنشطة، مع المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تفرض على المنظمة النفطية تغيير عملياتها وفقاً للمتطلبات المستقبلية الغير مستقرة والتي تتقلب وتتغير تبعاً للمتغيرات والتقلبات المصاحبة للسوق النفطية.

ومن هنا برزت الحاجة الملحة إلى بناء هياكل تنظيمية تمكن إدارة المنظمة من التركيز على العوامل ذات التأثير الإيجابي في أنشطتها وعملياتها اللازمة للانجاز الأمثل، هياكل تدعم الإدارة في تقييم، وتصحيح، وتوجيه الأداء وفقاً لرؤية المنظمة ورسالتها، هياكل تمكن إدارة المنظمة من تطوير الأهداف وتحقيقها بالشكل الأفضل، هياكل تجعل المنظمة تظهر بأفضل صورة أمام المستفيدين من منتجاتها، هياكل تُيسر وتعكس الأداء التسويقي الذي يعد الحقيقة الوحيدة للمنظمة كونه يمثل مقياس التعرف على مدى جدارتها وتفوقها. فهو المؤشر الذي يحدد الموقع الحالي للمنظمة بالمقارنة مع كل من الخطط الموضوعية، والمنظمات المنافسة لها في السوق، وهو المنبه الذي يشعر المنظمة بمدى قربها أو ابتعادها عن النهايات الأخيرة التي تسعى إلى بلوغها، وهل تتطابق هذه النهايات مع الخطط الموضوعية من قبل المنظمة؟، وهل تحتاج المنظمة إلى إجراءات تغييرات معينة؟ وفي حال الحاجة إلى التغيير ما هي المنهجية التي ستعتمدها إدارة المنظمة للتغيير والذي ينبغي أن تسهم في الآخر في تمكين المنظمة من تقديم أداء تسويقي متفوق بالقياس مع الآخرين.

### المبحث الثالث: الإطار الميداني

يهتم هذا المبحث بوصف وتشخيص متغيرات البحث وعرض النتائج الميدانية وتحليلها بعد إجراء المعالجات الإحصائية واستخلاص النتائج لمتغيري البحث، وعليه تم تقسيم هذا المبحث وفقاً للآتي:

#### أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

##### 1- وصف متغيرات الأبعاد الهيكلية

جاء الوسط الحسابي لإجمالي البعد المستقل (الأبعاد الهيكلية) مرتفعاً بشكل طفيف بالمقارنة مع الوسط الفرضي لذات المتغير، إذ بلغ مستوى الوسط الحسابي العام (3.863)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.883)، جدول (1). كما ويتضمن هذا المتغير المتغيرات الفرعية الآتية:

#### جدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير المستقل (الأبعاد الهيكلية)

ت	التفاصيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التعقيد	4,10	0.832
2	التخصص	3.766	0.925
3	المركزية	3.492	1.002
4	الرسمية	4.096	0.774
	المعدل العام للأبعاد الهيكلية	3.863	0.883

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

أ - **التعقيد:** يبين الجدول (2) الوصف الإحصائي لمستوى المتغير التفسيري (التعقيد) كأحد المتغيرات المكونة للبُعد التفسيري، وتشير المعطيات إلى أن الوسط العام لهذا المتغير جاء مرتفعاً مقارنة بالوسط الفرضي للمتغير نفسه والبالغ (3.00)، إذ بلغ مستوى الوسط الحسابي (4,10)، فيما كان الانحراف المعياري لهذا المتغير (0.832)، وتبرز النتائج أن أبرز الفقرات التي دعمت إيجابية هذا المؤشر هي (يتناسب عدد الوحدات الإدارية وطبيعة العمل في الشركة)، إذ جاءت بوسط حسابي يمثل نسبة اتفاق عالية بين الباحثين بلغ مقداره (4.40) وانحراف عياري (0.65). وتشير هذه النتائج إلى موثمة البنية التنظيمية التي تعتمدها الشركة المبحوثة كأداة لتقسيم، وتوزيع المهام، والأعمال، والمسؤوليات

على العاملين في مختلف الوحدات والمستويات الادارية مع طبيعة وظائفهم واعمالهم التي ينبغي ان يؤديها، وبالتالي تنعكس هذه الموائمة والتوافق ايجابا في الاداء العام للشركة المبحوثة، والأداء الخاص تحديدا بالنشاطات والمهام والعمليات التسويقية فيها.

**جدول (2) الوصف الاحصائي لمتغير (التعقيد)**

ت	الفقرات المُعيرة لمتغير التعقيد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية
1	يتناسب عدد الوحدات الادارية وطبيعة العمل في الشركة.	4.40	0.65	1
2	يتكامل اداء وظيفتك مع اداء الوظائف الادارية الاخرى ضمن حدود عمل الشركة.	4.14	0.83	3
3	بإمكانك الاتصال بمستويات ادارية اعلى من مستوى وظيفتك الاداري في الشركة.	4.03	0.90	4
4	يمتد نطاق الاشراف لديك ليشمل كل الانشطة والعمليات التي تؤدي في (وحدتك، قسمك، شعبتك، لجنتك) الادارية.	4.17	0.77	2
5	يتلائم نطاق الاشراف مع المناخ التنظيمي للشركة	3.79	1.01	5
	<b>المجموع</b>	<b>4,10</b>	<b>0.832</b>	

N = 77

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ب- **التخصص:** تبين معطيات الجدول (3) ان الوسط الحسابي العام لفقرة التخصص قد بلغت (3.766)، بانحراف معياري قدره (0.925)، تعزز هذه النتيجة تركز آراء أفراد العينة في الشركة المبحوثة حول الإجابة بالاتفاق، وقد جاءت الفقرة المعيرة (لكل (قسم، وحدة، شعبة، ادارة) في الشركة مهام وادوار يتم تنفيذها من قبل مجموعة من العاملين الذين تتفق تخصصاتهم مع متطلبات الموقع الذي يعملون فيه) في مقدمة الفقرات التي اتفقت عليها الراء، اذ بلغ وسطها الحسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.64)، مما يعطي ذلك مؤشر إيجابي لتغطية هذا البعد في العمل، والذي يبين ان التخصص بالعمل يسهم في الارتقاء بالأداء والذي ينعكس ايجابا في تطوير العمليات بعامة والتسويقية منها على وجه الخصوص، مع الاخذ بنظر الاعتبار نمطية العمل في القطاع النفطي واعتماده اساليب معروفة في اغلب الدول النفطية مع التباين بين هذه الدول من حيث البيئة السياسية والاقتصادية والديمغرافية وطبيعة التوزيع الجغرافي لها.

**جدول (3) الوصف الاحصائي لمتغير (التخصص)**

ت	الفقرات المُعيرة لمتغير التخصص	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية
6	تسعى ادارة الشركة الى ايجاد نوع من التوافق بين كل من اختصاصات، ومهارات، وقدرات العاملين ووظائفهم في الشركة.	3.25	1.09	5
7	تعمل ادارة الشركة على تطوير وتمكين العاملين وذلك من خلال اشراكهم في دورات وبرامج تدريبية تؤثر ايجابا في تطوير العمل فيها.	3.7	0.86	3
8	تعتمد ادارة الشركة التقسيم الوظيفي في تحديد المهام والواجبات المطلوب ادائها وبالشكل الذي يتوافق مع الاختصاصات الوظيفية للعاملين.	3.64	1.07	4
9	لكل (قسم، وحدة، شعبة، ادارة) في الشركة مهام وادوار يتم تنفيذها من قبل مجموعة من العاملين الذين تتفق تخصصاتهم مع متطلبات الموقع الذي يعملون فيه.	4.25	0.64	1

2	0.89	3.99	تستقطب الشركة اختصاصات ومهارات علمية وفنية عالية الكفاءة تتوافق ونوع العمليات والأنشطة التي يتم ادائها في العمل.	10
	0.925	3.766	المجموع	

N =77

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ت- المركزية: تشير معطيات الجدول (4) بان اجابات المبحوثين قد جاءت بوسط حسابي عام قدره (3.492) وبانحراف معياري بلغ (1.002)، وعززت اجابات المبحوثين بالاتفاق الايجابي حول الفقرات المعيرة لهذا العامل، وقد جاءت اعلى نسبة اتفاق للمبحوثين على الفقرة (يطلب منك رئيسك المباشر اطلعه على ما تنجزه من مهام مهما كانت صغيرة) اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.09) مدعوما بانحراف معياري مقداره (0.69)، مما يعطي ذلك تفسيراً لتأثير طبيعة العمل الذي يمارسه العاملون داخل الشركة المبحوثة، والذي يبين مركزية العمل الاداري في القطاع النفطي الذي يتميز بنمطية عالية في الاداء، اذ تشير الدلائل الاحصائية الى المركزية العالية للعمل والذي تفرضه حساسية القطاع النفطي بعامة ومدى حساسية عمل الشركة المبحوثة على وجه الخصوص وذلك لتداخل عملها وبشكل مباشر مع حياة المواطنين، وجميع المنظمات والمؤسسات الحكومية، اذ تقوم مهمة الشركة الاساسية على ايصال المنتجات النفطية على اختلاف انواعها الى جميع الجهات التي تطلبها ضمن جداول وتوقيتات زمنية محددة، وعليه جاءت المركزية الادارية لضمان السيطرة على جميع مفاصل العمل، والتأكد من ان ما تم انجازه من مهام وواجبات كانت وفقاً لما تم التخطيط له مسبقاً.

#### جدول (4) الوصف الاحصائي لمتغير (المركزية)

ت	الفقرات المعيرة لمتغير المركزية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية
11	يطلب منك رئيسك المباشر اطلعه على ما تنجزه من مهام مهما كانت صغيرة.	4.09	0.69	1
12	يملك كافة العاملين في الصلاحيات الكافية لاداء مهامهم وواجباتهم على الوجه الاكمل في الشركة.	3.5	1.14	3
13	تخول الادارة العاملين في الشركة الصلاحيات الكافية للتعاون فيما بينهم اثناء العمل دون مراجعتها للحصول على الموافقات اللازمة في كل مرة.	3.00	1.1	4
14	يتمتع العاملين بصلاحيات تكفيهم لاتخاذ القرارات اللازمة لانجاز المهام الوظيفية دون الرجوع الى مرائهم في المستويات الادارية العليا.	2.96	1.17	5
15	تحدد صلاحيات العاملين كما ونوعاً بموجب اوامر ادارية صادرة من الادارة العليا.	3.91	0.91	2
	المجموع	3.492	1.002	

N =77

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ث- الرسمية: تشير معطيات الجدول (5) الى ان الوسط الحسابي العام لفقرة الرسمية قد بلغ (4.096) بانحراف معياري مقداره (0.774)، وقد ايدت اجابات الافراد المبحوثين هذا التوجه، وجاءت الفقرة (يحد الالتزام الكامل بالقواعد والتعليمات من حرية العاملين في الابداع والابتكار الذي يمكن ان يسهم في تطوير عمل شركة) في مقدمة الفقرات المعيرة لهذا لمقياس اذ جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي مقداره (4.19) وبانحراف معياري مقداره (0.71). اذ ان خصوصية القطاع

النفطي وتأثيراته المباشرة في رسم السياسة الاقتصادية للبلد والمعيشية لجميع فئات المجتمع ، وتأثر هذا القطاع بالسياسة العامة للدولة وبالقرارات الإقليمية والدولية حتمت وجود درجة عالية من الرسمية في العمل التنظيمي ضمن القطاع النفطي بعامة وقطاع عمل الشركة المبحوثة بخاصة، إذ لا يمكن فصل عمل هذه الشركة وتأثيراتها العالية عن كل من الحياة العامة للمواطنين في المجتمع العراقي، وعمل المنظمات الحكومية الأخرى، فضلا عن تأثيرات عمل هذه الشركة على نفقات الدولة وإيراتها، فهي من الشركات ذات الحساسية العالية والتي فرضت على الدولة ان تأخذ بنظر الاعتبار التوازن بين المتطلبات المعيشية للمواطن والتي تعتمد في جزء كبير منها على أنشطة وعمليات هذه الشركة والتي تتمثل بإيصال المنتجات النفطية المختلفة اليهم ضمن ضوابط محددة، فضلا عن توقف عمل المنظمات في جميع القطاعات في الدولة واعتمادها بشكل اساس على هذه الشركة ايضا.

### جدول (5) الوصف الاحصائي لمتغير (الرسمية)

ت	الفقرات المُعيرة لمتغير الرسمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
16	تستند ادارة الشركة في تنفيذ عملياتها وانشطتها الى حزمة من (التعليمات، والاجراءات، والقواعد، والقوانين، والانظمة، والسياسات) الصادرة من قبل المستويات الادارية العليا في الدولة.	4.15	0.79	2
17	تلتزم حزمة (التعليمات، والاجراءات، والقواعد، والقوانين، والانظمة، والسياسات) العاملين في الشركة باتباع سلوك معين ضمن العمل.	4.11	0.77	3
18	يحد الالتزام الكامل بالقواعد والتعليمات من حرية العاملين في الابداع والابتكار الذي يمكن ان يسهم في تطوير عمل شركة.	4.19	0.71	1
19	تحدد ادارة الشركة مهام وواجبات العاملين بناء على وصفهم الوظيفي.	4.05	0.75	4
20	تنفيذ المهام والواجبات يتوافق والوصف الوظيفي المحدد لكل وظيفة في الشركة.	3.98	0.85	5
	<b>المجموع</b>	<b>4.096</b>	<b>0.774</b>	

N = 77

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

### 2- وصف بعد الاداء التسويقي

تشير معطيات الجدول (6) الى اتفاق الافراد المبحوثين حول ضرورة وأهمية الاداء التسويقي للشركة المبحوثة كون ان صميم عملها يستند على هذا الأداء، وكيفية الارتقاء به نحو المستويات المثلى التي يمكن ان ترضي جميع الاطراف ذات العلاقة بالشركة الداخلية والمتمثلة بالعاملين، والخارجية منها والمتمثلة بكل من الموردين والمجهزين الذين تعمل الشركة على تسويق منتجاتهم النفطية، فضلا عن المستخدمين، والمستفيدين من هذه المنتجات التي تسعى الشركة الى تسويقها الى ايصالها اليهم ضمن السوق المحلية للمحافظة، وقد جاء الوسط الحسابي العام لهذا المتغير بمقدار (3.79)، وانحراف معياري مقداره (0.99).

والفقرات التي حققت ابرز اسهامات ايجابية ضمن هذا المتغير ودعمت وأسندت نتائجه كانت ابرزها والتي جاءت في المقدمة فقرة (يمثل الاداء التسويقي جزءا اساسيا من الاداء الكلي للشركة) إذ بلغ وسطها الحسابي (4.60) وانحراف معياري مقداره (0.57)، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة (لأداء الشركة التسويقي دور ايجابي في تعزيز الاداء الكلي للشركة) بوسط حسابي وانحراف معياري مقدارهما على التوالي (4.43) و (0.65)، ولحققتها في المرتبة الثالثة الفقرة (يوفر الاداء التسويقي مؤشرات تمكن ادارة الشركة من تحديد مدى قدرتها على النمو والتوسع)، والرابعة (يسهم اداء الشركة التسويقي في تعزيز موقعها في السوق النفطية المحلية على مستوى القطر)، والخامسة (يؤثر الاداء التسويقي في تحقيق الاهداف العامة للشركة) بوسط حسابي مقداره (4.18) و (4.14) و (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.78) و (0.72) و (0.92) على

التوالي، والذي يؤكد الهوية الحقيقية للشركة المبحوثة والتي تقوم على كونها منظمة تسويقية تهتم بتسويق المنتجات النفطية لفئات متنوعة من الزبائن ضمن توقيتات زمنية مبرمجة وفقاً لمتغيرات وعوامل تحدد الاستفادة القصوى من هذه المنتجات وبحسب الجهة المستفيدة منها سواء اكانت هذه الجهات المستفيدة افراد ، ام منظمات، حكومية او غير حكومية.

فيما جاءت الفقرة (تعتمد ادارة الشركة تقانات الاتصال الحديثة في الترويج عن خدماتها) في المرتبة الاخيرة مخيبة للأمل، اذ وعلى الرغم من توفر البات وتقنيات الاتصال الحديث لم تتمكن الشركة المبحوثة من اعتماد وتوظيف التقانات الحديثة في ايصال رسائل تمكن المستفيدين كافة من الحصول على المعلومات التي تشبع حاجتهم المعرفية ورغبتهم في الاطلاع على البات العمل والتسويق واستلام المنتجات النفطية من الشركة المبحوثة، وقد اكدت هذا نتيجة الوسط الحسابي والبالغ مقداره (2.11)، وبانحراف معياري مقداره (1.098)، والتي عند مقارنتها مع الوسط العام المعتمد في البحث والبالغ (3.00) كانت متدنية ولا تلبي حاجة الشركة في ظل عصر التقنيات العالية وتحديدًا مع شركة تنتمي الى اغنى وزارة عراقية يتوقف ويستند عليها تمويل الدولة العراقية بعامه.

جدول (6) الوصف الاحصائي لمتغير (الاداء التسويقي)

ت	الفقرات المُعيرة لمتغير الاداء التسويقي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية
1	يمثل الاداء التسويقي جزءا اساسيا من الاداء الكلي للشركة.	4.60	0.57	1
2	لأداء الشركة التسويقي دور ايجابي في تعزيز الاداء الكلي للشركة.	4.43	0.65	2
3	يسهم اداء الشركة التسويقي في تعزيز موقعها في السوق النفطية المحلية على مستوى القطر.	4.14	0.72	4
4	يوفر الاداء التسويقي مؤشرات تمكن ادارة الشركة من تحديد مدى قدرتها على النمو والتوسع.	4.18	0.78	3
5	يؤثر الاداء التسويقي في تحقيق الاهداف العامة للشركة.	4.10	0.92	5
6	يعكس الاداء التسويقي قدرة ادارة الشركة في توظيف مواردها بالشكل الامثل.	3.92	1.00	10
7	تسعى ادارة الشركة الى توظيف افضل الكفاءات التي يمكن ان تؤثر ايجابا في ادائها الكلي بعامه والتسويقي منه بخاصة.	3.40	0.93	17
8	تعمل ادارة الشركة على استخدام وتوظيف افضل التقانات التي تمكنها من تعزيز ادائها التسويقي.	3.23	1.11	19
9	تنسق ادارة الشركة بين مختلف الانشطة والعمليات ذات التأثير في ادائها التسويقي.	3.84	0.91	11
10	تعتمد ادارة الشركة سياسة الباب المفتوح في تقبل النقد البناء والمقترحات التطويرية من قبل العاملين والتي يمكن ان تحسن من الاداء الكلي والتسويقي للشركة.	2.84	1.21	20
11	تتخذ القرارات التسويقية بالمشاركة والمشاورة مع بقية الوظائف الادارية الاخرى في الشركة.	3.61	1.01	14
12	تهتم ادارة الشركة بنشاطات البحث والتطوير التي يمكن من خلالها تحسين	3.31	1.22	18



			ادائها التسويقي.
7	0.69	4.04	13 تقييم ادارة الشركة ادائها التسويقي وباستمرار .
	1.99	2.10	14 يُقيم اداء العاملين في ادارة التسويق ويكافؤن على جهودهم المتميزة.
6	0.65	4.09	15 تتناقش ادارة الشركة نتائج تقييم الاداء التسويقي مع جميع الاطراف الاخرى ذات العلاقة به.
8	0.84	3.97	16 تتخذ الشركة بناء على نتائج تقييم الاداء التسويقي القرارات المناسبة التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير الاداء.
17 م	0.91	3.40	17 تجتهد ادارة الشركة في ايجاد افضل السبل التي يمكن من خلالها ارضاء زبائنها.
21	1.98	2.11	18 تعتمد ادارة الشركة تقانات الاتصال الحديثة في الترويج عن خدماتها.
9	0.85	3.94	19 تقدم الشركة خدمات ترتقي الى مستوى تطلعات الزبون من حيث الجودة.
15	1.05	3.46	20 تنوع الشركة وباستمرار الخدمات المرافقة للمنتجات النفطية التي تقوم بتسويقها وبالشكل الذي يلبي متطلبات زبائنها و رغباتهم.
12	0.74	3.75	21 تحرص الشركة على تلبية حاجات الزبون وذلك من خلال حصوله على المنتجات النفطية التي تقوم بتسويقها وفقا للتوقيتات المناسبة للطرفين ( الشركة - الزبون).
16	1.16	3.44	22 تعتبر ادارة الشركة الزبون حكما في تقييم ادائها.
13	0.98	3.71	23 تتصت الشركة الى الاراء والمقترحات المقدمة من قبل زبائنها والتي يمكن ان تنعكس ايجابا في ادائها التسويقي.
14 م	1.01	3.61	24 الزبون هو المقياس الذي يحدد مدى نجاح الشركة في اداء انشطتها وعملياتها التسويقية.
12 م	0.87	3.75	25 تقدم الشركة مصلحة الزبون المستفيد من انشطتها وعملياتها التسويقية على مصلحتها الخاصة كشركة.
	<b>0.99</b>	<b>3.79</b>	<b>المجموع</b>

N =77

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

### ثانيا: اختبار مخطط البحث وفرضيته

#### أ- تحليل علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء التسويقي

1- تحليل علاقة الارتباط بين الأبعاد الهيكلية والأداء التسويقي على المستوى الكلي، ويبين الجدول (7) نوع وكم العلاقة الرابطة بين متغيري البحث، إذ تشير النتائج الظاهرة في ذات الجدول الى الرابط المعنوي الموجب الذي يربط كل من الأبعاد الهيكلية الممثلة للهيكل التنظيمي مجتمعة باعتبارها بعدا مستقلا مفسراً، مع بعد الاداء التسويقي باعتباره بعدا مستجيبا يعتمد في نتائجه على الأبعاد الهيكلية للشركة المبحوثة، وقد بلغت قيمة معامل (0.78)، عند مستوى المعنوية (0.05).

جدول (7)

علاقة الارتباط بين الأبعاد الهيكلية مجتمعة مع الأداء التسويقي

الأبعاد الهيكلية	المتغير المستقل
	المتغير المستجيب
0.78	الأداء التسويقي

N=77

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

والذي يؤكد الاعتمادية التامة للأداء الكلي بعامه والتسويقي منه بخاصة على نوع الهيكل التنظيمي وطبيعة تركيبيه وتكوينه والتي تعد الأساس الذي يتم عليه تنفيذ الأنشطة والعمليات كافة وبالتالي تحقيق الأهداف والمرامي المرجوة من الشركة، وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى الشركة المبحوثة.

تحليل علاقة الارتباط بين الأبعاد الهيكلية " التعقيد، التخصص، المركزية، الرسمية" والأداء التسويقي على الجزئي، ويبين الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من الأبعاد الهيكلية المعتمدة لقياس الهيكل التنظيمي بعدها بعد مفسرا يستجيب له الأداء التسويقي في الشركة المبحوثة، وقد كانت قيم معامل الارتباط لهذه الأبعاد كما تبين مؤشرات الجدول (8) وفقا للاتي:

جدول (8)

علاقة الارتباط بين الأبعاد الهيكلية والأداء التسويقي على المستوى الجزئي

الأبعاد الهيكلية				المتغير المستقل
الرسمية	المركزية	التخصص	التعقيد	
0.64	0.66	0.59	0.71	الأداء التسويقي

N=77

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

أ- علاقة الارتباط بين التعقيد والأداء التسويقي: إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي اعتمادا على المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (8) (0.71) عند مستوى المعنوية المعتمد للبحث والبالغ مقداره (0.05)، وتؤكد هذه النتيجة العلاقة الموجبة وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعقيد والأداء التسويقي على مستوى الشركة المبحوثة.

ب- علاقة الارتباط بين التخصص والأداء التسويقي، ويبين الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من التخصص كأحد الأبعاد الهيكلية المعتمدة في قياس الهيكل التنظيمي، والأداء التسويقي بعده بعدا مستجيبا في الشركة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.59) عند مستوى المعنوية (0.05)، وتؤشر هذه النتيجة أهمية التخصص في العمل، إذ ان تخصص الشركة المبحوثة بركن مهم من أركان وظيفة التسويق ألا وهو التوزيع، فرض عليها اعتماد هيكل تنظيمي يتوافق والأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للشركة المبحوثة والتي تتمثل بتوصيل المنتجات النفطية الى مستخدميها والمستفيدين منها ضمن الرقعة الجغرافية للمحافظة مرفقة بكافة الأنشطة التسويقية اللازمة لتعزيز هذا الركن المهم من أركان وظيفة التسويق.

ت- علاقة الارتباط بين المركزية والأداء التسويقي، إذ بلغت قيمة مؤشر الارتباط بين هذين المتغيرين وفقا للجدول (8) (0.66)، عند مستوى المعنوية (0.05)، وتؤشر هذه النتيجة اعتماد المركزية بدرجة تكفي للسيطرة على الأنشطة

والعمليات التي تضمن تحقيق اهداف الشركة، فضلا عن ضمان بقاء هذه الانشطة والعمليات ضمن الحدود المحددة لها.

ث- علاقة الارتباط بين الرسمية والأداء التسويقي، يبين مؤشرات الجدول (8) وجود علاقة معنوية موجبة تربط كل من الرسمية والاداء التسويقي وبدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.64)، عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤثر وجود علاقة معنوية موجبة بينهما على مستوى الشركة المبحوثة.

وتأسيسا على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على (هناك علاقة ارتباط معنوي بين الهيكل التنظيمي ممثلا بأبعاده" التعقيد، التخصص، المركزية، الرسمية" والأداء التسويقي على المستويين الكلي والجزئي).

### ب- تحليل علاقة الاثر بين الهيكل التنظيمي والأداء التسويقي

1- تحليل علاقة الاثر بين الأبعاد الهيكلية والاداء التسويقي على المستوى الكلي، اذ تبين النتائج الاحصائية المنبثقة من معادلة تحليل الانحدار والواردة في الجدول (9) وجود تأثيرات معنوية للأبعاد الهيكلية المعتمدة لتمثيل وقياس الهيكل التنظيمي على المستوى الكلي في الاداء التسويقي.

#### جدول (9)

علاقة الاثر بين الأبعاد الهيكلية مجتمعة مع الاداء التسويقي

F المحسوبة	الأبعاد الهيكلية				المتغير المستقل المتغير المستجيب الاداء التسويقي
	R <sup>2</sup>	T	β1	β0	
115.033	0.606	10.724	0.829	0.779	

N=77

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

اذ بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.606)، اي ان الأبعاد الهيكلية تفسر ما قيمته (0.606) من العوامل والمحددات التي تؤثر في الاداء التسويقي فضلا عن وجود متغيرات عشوائية اخرى يمكن ان تؤثر فيه ايضا، ومن خلال المتابعة لقيم كل من (T) المحسوبة (β1)، تبين ان قيمة الاولى كانت (10.725) وهي اكبر من قيمتها المعنوية عند مستوى المعنوية المعتمد والبالغ (0.05)، فيما بلغت قيمة (β1) (0.829) والذي يعني ان التغير بوحدة واحدة فيما يتعلق الأبعاد الهيكلية يؤثر بذات المقدار في الاداء التسويقي، ويدعم هذا التأثير قيمة "F المحسوبة" والبالغة (115.033)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05).

2- تحليل علاقة الاثر بين الأبعاد الهيكلية " التعقيد، التخصص، المركزية، الرسمية" والأداء التسويقي على الجزئي، اذ تبين معطيات الجداول (10، 11، 12، 13) وجود علاقة تأثير معنوية للأبعاد الهيكلية والمتمثلة ب (التعقيد،التخصص،المركزية،الرسمية) في الاداء التسويقي، اذ بلغت قيمة معامل (R<sup>2</sup>) للأبعاد الاربعة (0.522)،(0.339)،(0.772)،(0.413) على التوالي، اي ان الأبعاد الهيكل التنظيمي والمتمثلة ب(التعقيد، التخصص، المركزية، الرسمية) تفسر ما قيمته (0.522)،(0.339)،(0.772)،(0.413) على التوالي من العوامل والمحددات التي يمكن ان تؤثر في الاداء التسويقي، فضلا عن وجود متغيرات عشوائية اخرى لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة(β1) لهذه الأبعاد(0.971)،(0.216)،(0.118)،(0.201) على التوالي والذي يعني ان التغيير بمقدار وحدة واحدة فيما يتعلق بالأبعاد الهيكلية والمتمثلة ب (التعقيد،التخصص،المركزية،الرسمية) يؤثر بذات المقدار في الاداء التشغيلي. ويدعم هذا التأثير قيم (F) المحسوبة والبالغة (82.099)،(38.118)،(60.101)،(51.189) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند ذات المستوى، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على ( هناك

علاقة اثر معنوي بين الهيكل التنظيمي ممثلاً بأبعاده" التعقيد، التخصص، المركزية، الرسمية" والأداء التسويقي على المستويين الكلي والجزئي).

جدول (10)

علاقة الاثر بين التعقيد مع الاداء التسويقي

F المحسوبة	التعقيد				المتغير المستقل
	R <sup>2</sup>	T	β1	β0	المتغير المستجيب
82.099	0.522	9.901	0.971	0.731	الاداء التسويقي

N=77

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

جدول (11)

علاقة الاثر بين التخصص مع الاداء التسويقي

F المحسوبة	التخصص				المتغير المستقل
	R <sup>2</sup>	T	β1	β0	المتغير المستجيب
38.118	0.339	6.135	0.216	0.567	الاداء التسويقي

N=77

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

جدول (12)

علاقة الاثر بين المركزية مع الاداء التسويقي

F المحسوبة	المركزية				المتغير المستقل
	R <sup>2</sup>	T	β1	β0	المتغير المستجيب
60.101	0.498	7.811	0.118	0.668	الاداء التسويقي

N=77

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

جدول (13)

علاقة الاثر بين الرسمية مع الاداء التسويقي

F المحسوبة	الرسمية				المتغير المستقل
	R <sup>2</sup>	T	β1	β0	المتغير المستجيب
51.189	0.413	7.218	0.201	0.641	الاداء التسويقي

N=77

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

## المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات ومن أهمها ما يأتي:

#### أ- الاستنتاجات النظرية

- 1- تناول العديد من الباحثين كل من الأبعاد الهيكلية، والاداء التسويقي بالدراسة والبحث، الا ان هذين المتغيرين لم يدرسا او يبحثا على مستوى المنظمات النفطية ضمن السوق العراقية.
- 2- الاداء التسويقي جزء اساسي ومكون مهم من الاداء الكلي للمنظمة، اذ له انعكاسات وتأثيرات مباشرة في الاداء الكلي للمنظمة، ويمكن ملاحظة هذه الانعكاسات والتأثيرات بدلالات موقع المنظمة، وحصتها، وعملياتها في السوق.
- 3- للأداء التسويقي عناصر وأبعاد، فالعناصر تمكن وظيفة التسويق من تقديم افضل اداء تسويقي ممكن للمنظمة، اما فيما يخص الأبعاد فهي مقاييس تمكن ادارة المنظمة من قياس ادائها التسويقي.
- 4- تواجه منظمات الاعمال تحديات عديدة ينبغي عليها ادارتها بحكمة كي تتمكن من تقديم افضل اداء تسويقي، يغرس في ذهن الزبون صورة ايجابية عن المنظمة وانشطتها، وعملياتها، وبالتالي يضمن ليس فقط الحفاظ على حصتها وزبائنها، وإنما زيادة هذه الحصة وجذب المزيد من الزبائن لها.
- 5- الهياكل التنظيمية خرائط تنظيمية تبين البنية التنظيمية للمنظمة وفقا لادارتها، وانشطتها، وعملياتها، فضلا عن المواقع الوظيفية للعاملين وفقا لمستوياتهم الادارية. وتتحدد ملامح الهيكل التنظيمي وسماته بمجموعة من الأبعاد التي تعد اساس يستند عليها عند تصميم وبناء الهيكل التنظيمي لاي منظمة.
- 6- اثرت التغييرات العديدة التي رافقت التطور التقني بمختلف اشكاله في بناء وتصميم الهياكل التنظيمية، اذ اصبحت الهياكل التنظيمية لمنظمات الاعمال اكثر مرونة، وأكثر استجابة للمتغيرات التي يمكن ان تواجهها منظمات الاعمال.
- 7- لا توجد هياكل تنظيمية ثابتة يمكن ان تعتمد في جميع منظمات الأعمال وإنما لكل منظمة هيكل تنظيمي يتفق وأهداف المنظمة، وغاياتها، ومراميها، وطبيعة نشاطها، والبيئة التي تعمل فيها ومن خلالها، فضلا عن العديد من المتغيرات الاخرى التي تفرض نفسها على كل منظمة وتضع لها خصوصية وتفرد تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى.
- 8- تتفق الهياكل التنظيمية للمنظمات النفطية مع طبيعة عمل هذه المنظمات وخصوصية القطاع النفطي، اذ يتم اعتماد هياكل تمكن هذه المنظمات من تحقيق اهدافها وبافضل ما يمكن.

#### ب- الاستنتاجات الميدانية

- 1- بينت نتائج التحليل الوصفي لأبعاد البحث عن توجه اجابات الافراد المبحوثين نحو الايجابية والتوافق لكل فقرة من الفقرات المعيرة للبحث، الامر الذي يثبت ان الاداء التسويقي في المنظمة المبحوثة يعتمد على الأبعاد الهيكلية التي تحدد بناء وتصميم وشكل الهيكل التنظيمي المعتمد في الشركة المبحوثة.
- 2- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأبعاد الهيكلية والاداء التسويقي على المستويين الكلي والجزئي والذي يبين ارتباط الاداء التسويقي للشركة المبحوثة وتحديدًا فيما يخص عنصر التوزيع والأبعاد الهيكلية المعتمدة في تصميم وصياغة هيكلها التنظيمي.
- 3- بينت النتائج وجود تأثيرات معنوية موجبة وعلى المستويين الكلي والجزئي للأبعاد الهيكلية في الاداء التسويقي للشركة المبحوثة، والذي يشير وبوضوح الى التأثيرات الايجابية للأبعاد الهيكلية التي تنعكس في الاداء التسويقي وتعمل على تيسير تحقيق الاهداف والمرامي التي تروم الشركة تحقيقها وبأفضل ما يمكن.

**ثانياً: المقترحات**

- 1- اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بضرورة دراسة المفاهيم الادارية بعامة والتسويقية منها بخاصة للعاملين فيها وذلك لتعزيز قدراتهم المعرفية، وتمكينهم من المفاتيح العلمية للعلوم الادارية والتسويقية بخاصة التي يمكن ان تم استخدامها بحكمة من تحقيق الاداء التسويقي الافضل للشركة ضمن الحدود الادارية لمحافظة كركوك.
- 2- مراعاة الادارة للاداء التسويقي بعامة، ومنه التوزيع بخاصة كونه احد مكونات الاداء التسويقي والذي يحدد صورة المنظمة وموقعها لدى الزبون، وبالتالي رضاه عن ادائها.
- 3- تثقيف العاملين في الشركة المبحوثة بالدور المهم والحيوي الذي تؤديه الشركة في المجتمع، واليات العمل التسويقي بعامة، واركاز وظيفة التسويق بخاصة ومدى اهمية هذه المعلومات في التعامل مع جميع الاطراف المستفيدة من المنتجات النفطية.
- 4- تبادر الشركة المبحوثة الى الاستفادة من تفرداها في السوق العراقية بعامة، وسوق محافظة كركوك بخاصة الى الاستفادة من التوجه نحو المستفيدين من خدماتها وأنشطتها التسويقية، والانفتاح نحوهم وبناء علاقات وروابط تخدم الشركة المبحوثة في التعرف على ردود افعالهم وأرائهم عن اداء الشركة التسويقي.
- 5- الاستفادة من علاقة الارتباط بين الابعاد الهيكلية وبين الاداء التسويقي على المستويين الكلي والجزئي والعمل على تعزيز هذه العلاقة بالشكل الذي يعود للشركة المبحوثة بأعلى العوائد المادية والمعنوية.
- 6- استثمار التأثيرات الايجابية للابعاد الهيكلية وانعكاساتها في الاداء التسويقي للشركة المبحوثة بالشكل الذي يعطي افضل صورة يمكن ان تغرس في ذهن الزبون المستفيد من انشطتها وعملياتها التسويقية.
- 7- اعتماد المنظمة التقنية الحديثة والاستفادة منها في التواصل مع جميع الاطراف ذات العلاقة بعملياتها وانشطتها التسويقية.
- 8- ضرورة اهتمام الشركة بزبائنها على اختلاف انواعهم ومتطلباتهم، كونهم سبب وجودها، ومصدر ايراداتها.
- 9- اعتماد وسائل التواصل الاجتماعي وتفعيلها للتواصل مع المستفيدين من أنشطة الشركة المبحوثة وخدماتها، ومحاولة التعرف على ارائهم، ومقترحاتهم، وشكاواهم والتي يمكن ان تكون مفيدة للشركة المبحوثة في تحسين وتطوير ادائها التسويقي والارتقاء به ليبلغ طموح المستفيدين الذين يمثلون زبائن الشركة.

المصادر :أولاً: العربية

- 1- الديوه جي، أبي سعيد، النمر، درمان سليمان، مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق، المؤتمر العلمي الثاني، الرؤى المستقبلية للإدارة العربية: استراتيجيات التحول، جامعة جرش الأهلية، كلية الإدارة والعلوم الاقتصادية، عمان، الأردن، 3- 22، 2004.
- 2- الرسول، خمائل طالب مهدي، تأثير الهيكل التنظيمي واللاتاكد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الاهلية/دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، ص:25-27، 2005.
- 3- رؤوف، رعد عدنان، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العدد. 98، مجلد. 32، ص 317-335، 2010.
- 4- العبد الكريم، رمزي مصطفى، المواءمة بين ابعاد الهيكل التنظيمي واستراتيجية الاعمال: دراسة ميدانية في المؤسسات الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الاردن، ص: 1- 157، 2015.
- 5- كشمولة، ندى عبد الباسط، " تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد، مجلة تنمية الرافدين، العدد: 115، المجلد: 36، ص: 168-185، 2014.

ثانياً: الاجنبية

- 1- Bacali, Laura & Sava, Adriana Mirela, "Assessment of The Importance of Market Performance Indicators For The Firms From The National Top of Romania", ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMIICS, No.1((139)), pp 236-245, 2013.
- 2- Barhama, James &Chitemib, Clarence, "Collective action initiatives to improve marketing performance: Lessons from farmer groups in Tanzania", Food Policy, Vol. 34, Iss: 1, , pp 53-59, 2009.
- 3- Bedarkar, Madhura, Deepika, Pandita, "Examining The Impact of Organizational Culture on Customer Centricity in Organizations:An Analysis", Indian Journal of Management, Vol. 9, Iss. 2, pp: 45-56, 2016.
- 4- Beukes, Chris & Van Wyk, Gerhard," An investigation of the marketing performance measurement practices in Hatfield Volkswagen group", African Journal of Business Management, Vol. 10(6), pp. 131-139, 28 March, 2016.
- 5- Da Gama, António Pimenta, " An expanded model of marketing performance", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 29 Iss: 7, pp.643 – 661, 2011.
- 6- Dhruv, Gopalkrishnan R. Iyer, Wagner A. Kamakura, Anuj Mehrotra, & Arun Sharma, "Evaluation of Subsidiary Marketing Performance: Combining Process and Outcome Performance Metrics", The Series International Series in Operations Research & Management Science, Vol. 238, pp: 491-513, 2016.
- 7- Eric G. Lambert, Hanif Qureshi, Charles Klahm, Brad Smith, and James Frank, "The Effects of Perceptions of Organizational Structure on Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Indian Police Officers", International Journal of

Offender Therapy and Comparative Criminology, <http://journals.sagepub.com>, pp:1-20, 2016.

8- Harich, Katrin R., " Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century", Journal of Marketing Education, V.1, Sep. 13, pp 157-169, 2010.

9- Joseph, John, "Organizational Structure and Performance Feedback: Centralization, Aspirations, and Termination Decisions", Organization Science Journal, Vol. 27, Issue. 5, pp:1065 – 1083 , 2016.

10- Justin K., Benzer, Martin P., Charns Sami, Hamdan, & Melissa Afable, "The Role of Organizational Structure in Readiness for Change: A Conceptual Integration", Health Services Management Research Journal, <http://journals.sagepub.com>, January 1, pp: 1-13, 2016.

11- Leonidas, C. Leonidoua, Constantinos N., Leonidou, Thomas A., Fotiadisa, , Athina Zeritib, "Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance", Tourism Management , Vol. 35, pp 94–110, April 2013.

12- Nick, Gould & Mark, Baldwin, "Social Work, Critical Reflection and The Learning Organization", Routledge Taylor & Francis GroupK New YorkK USA, pp:1-11 , 2016.

13- Rakesh D. Rauta, Balkrishna Narkhedeb & Bhaskar B. Gardasb, " To identify the critical success factors of sustainable supply chain management practices in the context of oil and gas industries: ISM approach", Renewable and Sustainable Energy Reviews, Vol. 68, Part 1, February, pp: 33–47, 2017.

14- Stian Antonsena, Marie Nilsenb & Petter G. Almklovb, "Regulating the intangible. Searching for safety culture in the Norwegian petroleum industry", Safety Science, Vol. 92, February, pp: 232–240, 2017.

15- William Ocasio, & Nevena Radoynovska, "Strategy and Commitments to Institutional logics: Organizational Heterogeneity in Business Models and Governance", Strategic Organization Journal, Vol. 14, No. 4, pp: 287–309, 2016.

16- Yussuf, Dahir, Gregory, Namusonge & Kule, Julius, "Implementation of Strategic Plans on Oil Distributors: A Study on Selected Oil Companies in Kenya", American Journal of Trade and Policy, Vol. 3, No. 1, pp: 37-44, 2016.