

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية "دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك"

خضر خليل شيخو الجرجري

المعهد التقني - زاخو، قسم إدارة المستشفيات، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان -العراق. (khder_76@yahoo.com)

تاريخ الاستلام: 2017/06 تاريخ القبول: 2017/12 تاريخ النشر: 2018/03 <https://doi.org/10.26436/2018.6.1.568>

الملخص:

تهدف الشركات الصناعية الى تحقيق أهدافها ولعل أهم هدف تسعى الى تحقيقها هو التفوق التسويقي على المنافسين، من أجل البقاء والنمو في دنيا الأعمال، وتعتبر وجود الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية إحدى أهم العوامل التي يمكن من خلالها الوصول الى هدف التفوق التسويقي، لما لها من دور فعال في توظيف امكانيات الشركة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وقد اختيرت مجموعة مكونة من خمسة شركات صناعية لتكون مجالاً للتطبيق الميداني للبحث، واعتمد الباحث أسلوب الاستبانة بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب العملي للبحث، ومن أجل تحقيق أهداف البحث وفرضياتها تم وضع نموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة للبحث. وبناءً على وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين الادارة الاستراتيجية والتفوق التسويقي للشركات المبحوثة. وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها تقدم الباحث بعدد من المقترحات من أبرزها ضرورة تفعيل دور الادارة العليا في تبني الإدارة الاستراتيجية بما يعزز تحقيق التفوق التسويقي للشركات المبحوثة.

الكلمات الدالة: الادارة الاستراتيجية، مراحل الادارة الاستراتيجية، التفوق التسويقي، رضا الزبائن، ولاء الزبائن.

1. منهجية البحث

1.2. أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث من خلال الآتي:

1. توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
2. توضيح التفوق التسويقي وابعاده المختلفة.
3. بيان دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي.

1.3. أهمية البحث:

يتجلى أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في استشراق المستقبل للشركات المبحوثة.
2. بيان أهمية الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية للشركات المبحوثة.
3. بيان أهمية التفوق التسويقي للشركات المبحوثة.

1.4. نموذج البحث:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم نموذج افتراضي كما في الشكل (1) والذي يشير الى علاقات الارتباط والتأثير بين الإدارة الإستراتيجية والتفوق التسويقي للشركات المبحوثة.

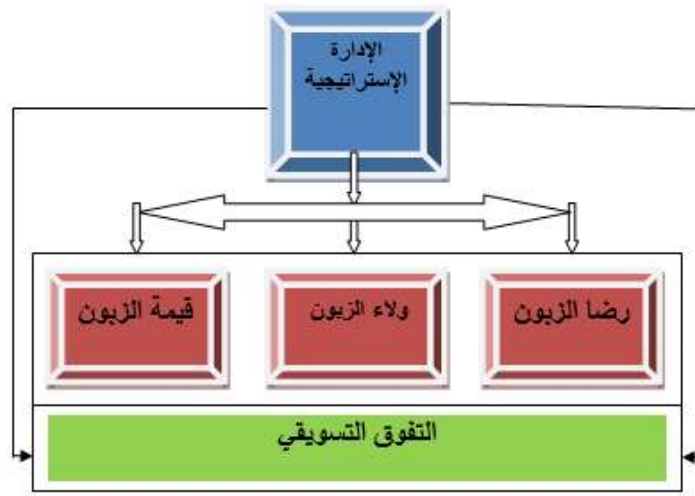
1.1. مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في قلة اهتمام الشركات في القطاع الصناعي بالدور الإستراتيجي في التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للشركات، ولهذا يحدث قصور وضعف في مجال تسويق منتجاتها.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية مفادها: كيف يمكن أن يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين التفوق التسويقي للشركات المبحوثة؟

ومن أجل معالجة أكثر دقة، يتعين طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. هل هناك تطبيق فعلي للإدارة الإستراتيجية في الشركات المبحوثة؟
2. ماهي أسباب ضعف التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة ؟
3. هل بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة يتحقق تفوق تسويقي لها؟



الشكل (1) : نموذج البحث

اللازمة لهذه الأهداف، ولذلك فإن الاستراتيجية تجمع بين صياغة الأهداف البشرية والتنظيم من النشاط البشري لتحقيق تلك الأهداف (White, 2004, 5).

ومن وجهة نظر (David, 2011, 6) يشير الى أن الإدارة الاستراتيجية هي فن وعلم صياغة، وتنفيذ، وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وتشمل تركيز الإدارة الاستراتيجية على دمج إدارة التسويق، والتمويل، والإنتاج، والبحث والتطوير، ونظم المعلومات، لتحقيق النجاح التنظيمي. ويستخدم مصطلح الإدارة الاستراتيجية للإشارة إلى صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، والتقييم، والغرض منها هي استغلال وخلق فرص جديدة ومختلفة للمستقبل. والتخطيط البعيد المدى لرسم مستقبل أفضل من خلال محاولة تحسين الاتجاهات الحالية.

2.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تنبع أهمية الإدارة الإستراتيجية في كونها تساعد الشركات التي تتبناها في التنبؤ بمستقبلها، ومحاولة رسم خارطة المستقبلية لها والسير عليها، كما تساهم بشكل فعال في السعي لتطوير الشركة باستمرار، من أجل مواكبة آخر التقنيات المستخدمة في عمليات الإنتاج وبالتالي منح الشركة فرصة أكبر لمنافسة الشركات المحلية والدولية، محققة بذلك تفوق تسويقي يضمن لها النمو والبقاء في دنيا الاعمال.

ويشير (تبيدي، 2010، 30) أن أهمية الإدارة الإستراتيجية في الشركات تتمثل في تحقيق الآتي:

1. جعل المديرين أكثر استجابةً ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
2. تؤدي الى تنمية وتطوير أساليب التفكير في المستقبل.
3. تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
4. تساهم في تحسين الاداء العام للشركة على المدى البعيد.

5.1. فرضيات البحث:

لغرض استكمال متطلبات البحث في إطاره العملي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية يتطلب وضع نموذج للبحث يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها، كما موضح في الشكل (1). واستناداً لنموذج البحث ومشكلته وأهدافه تم صياغة مجموعة فرضيات إحصائية يتطلب اختبارها وهي:

1.5.1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية والمتمثلة بوجود علاقة إرتباط بين الإدارة الإستراتيجية مع كل بُعد من أبعاد التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

2.5.1. الفرضية الثانية: هناك تأثير معنوي للإدارة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

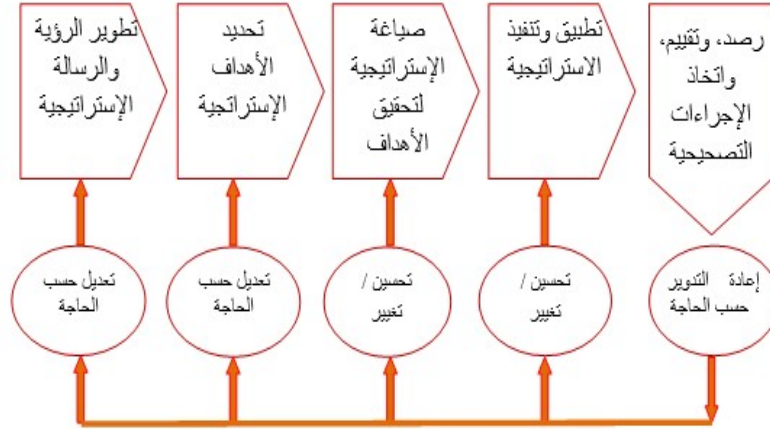
ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية والمتمثلة بوجود تأثير بين الإدارة الإستراتيجية مع كل بُعد من أبعاد التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

2. الإدارة الإستراتيجية

1.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي منظومة من العمليات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقييمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للشركة، وتعظيم انجازها في أنشطة الاعمال المختلفة (سليطين، 2007، 17). وتمثل الإدارة الاستراتيجية كذلك تحديد الأهداف الأساسية، طويلة الأجل وأهداف الشركة، واعتماد مسارات العمل والتوزيع من الموارد

5. توحيد وتنسيق جهود جميع الإدارات لتحقيق أهداف وغايات محددة.
6. تساهم في تحديد توجهات الشركة المستقبلية.
7. تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة.
- في حين يشير كل من (Sepehri & Kermanshah, 2012, 34) و(97, 2009, Nedelea) الى أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تكمن أن لديها خمس مهام حاسمة لنجاح الشركة، كما مبين في الشكل(2) الآتي:



شكل (2): مهام الإدارة الاستراتيجية

Sources: (Nedelea, Stefan, 2009) and (Sepehri, et al. 2012).

ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال، وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من الحالات الآتية: (السليمانى، 2012، 30)

1. تحديد رسالة المنظمة.
2. تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.
3. وضع الإستراتيجيات وتطويرها.
4. وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والإستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.

3.3.2. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: التنفيذ الإستراتيجي هو إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف الشركة، وبعبارة أخرى هي مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات (كيلاني، 2007، 50-51).

4.3.2. الرقابة الاستراتيجية: تشير (سليطين، 2007، 89) الى أن الرقابة الاستراتيجية هي عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة، ويقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة، وتهدف الى تقويم ما تمّ تخطيطه، ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أحسن الحالات. وللرقابة الاستراتيجية أهمية كبيرة للشركة تتمثل في الآتي:

3.2.3. مراحل الإدارة الإستراتيجية

يمر الإدارة الإستراتيجية باربعة مراحل، وكالاتي:

1.3.2. مرحلة التصميم: ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي أو الصياغة، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة، وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها، وفي نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم. (تبيدي، 2010، 34)

2.3.2. صياغة الإستراتيجية: يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات

جذب انتباه المختصين بشكل كبير في البحوث والدراسات الأكاديمية مثل رضا الزبون، لأن رضا الزبون يعتبر أحد الأصول التسويقية المهمة، فهو يقود إلى زيادة الولاء، فضلاً عن ما يرافقه من عوائد وتخفيض في التكاليف التسويقية (Bowen & chen, 2001, 213). ويمكن القول بأن رضا الزبون تمثل المشاعر الايجابية للزبون حول المنتجات المقدمة له من داخل الشركة وخارجها (العقيدات، 2001، 56).

ويشير (Kotler, 2006, 172) بأن رضا الزبون هو الإحساس الذي يولد الإنطباع الإيجابي أو السلبي المدرك من طرف الزبون عند مقارنته الفائدة الفعلية من الخدمة أو المنتج مع توقعاته. وعليه يعتمد رضا الزبون على أداء المنتج نسبة الى توقعات المشتري، وأن الزبون يواجه درجات مختلفة من الرضا، فإذا طابق أداء المنتج لتوقعاته فإنه يكون راضياً، وكلما زاد الأداء مقارنة مع توقعات الزبون فإنه سيحصل على أعلى مستوى من الرضا (kotler, 2005:472). إن مستويات رضا الزبون سابقة الذكر تتأثر بالعديد من العوامل التي حددها كل من

(singh & Harkiranpal, 2006, 2) ، كما في الشكل (3)

الآتي:

4. عندما يكون الزبون راضياً عن الخدمات المقدمة فإنه سيكرر

عملية الشراء مما يسهل الاحتفاظ به.

5. يعد رضا الزبائن بمثابة التغذية العكسية للشركة بخصوص الخدمات المقدمة إليه، والتي تحدد المشاكل السائدة والمحتملة، مما يجعل الشركة تطور دائماً الخدمات المقدمة للزبائن.

3.3. ولاء الزبون:

لقد أعدت غالبية الشركات المسوقة للمنتجات برامج لتطوير ولاء الزبون كجزء من أنشطتها لبناء العلاقات مع الزبائن وتطويرها (88, AL-Rubaiee & AL-Nazer, 2010).

ويشير (معلا، 2010، 55) الى أن ولاء الزبون هو التزام عميق من جانب العميل باعادة شراء منتج مفضل لديه ورعايته من خلال اتخاذ مواقف ايجابية نحوه والتحدث عنه بايجابية وقيامه بتوصية الآخرين بالشراء مع عدم وجود أي نوايا بالتحول الى اصناف أخرى في حالة تعرضه لأية حملة ترويجية تستهدف إثنائه عن التعامل مع الشركة الحالية والتحول الى شركة اخرى.

وينفس السياق يشير (هواري وأمينة، 2012، 38) أن ولاء الزبون هو موقف ايجابي للزبون نحو المنتج أو العلامة أو الشركة، يتضح في تكرار السلوك الشرائي. ويشير (الامين، 2009، 141) الى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية

1. توفر الرقابة الإستراتيجية الفعالة تغذية عكسية خاصة بمدى جودة أداء الشركة وأعضائها في الوقت المناسب.

2. تقدم الرقابة الإستراتيجية الفعالة وسائل تحفز الموظفين كثيراً للعمل من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركة.

3. إن الرقابة الاستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الاحداث بعد وقوعها، إذ أنها تعني أيضاً وضع الشركة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة، والاستجابة السريعة للفرص والتحديات الجديدة.

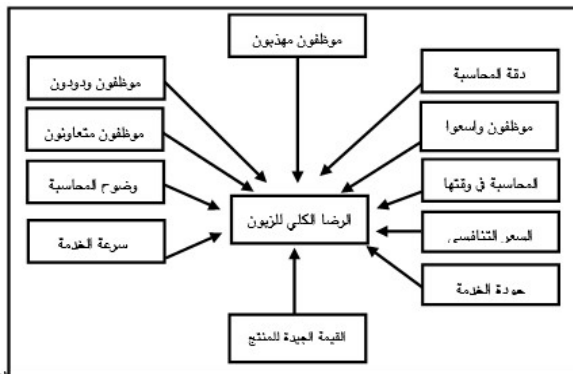
3.المبحث الثاني

1.3. التفوق التسويقي:

تسعى الشركات لمواكبة التطور في شتى المجالات كالتطور التقني، والتطور والتغير في أذواق المستهلكين، ولذلك ينبغي عليها إتباع استراتيجيات تسويقية ملائمة من أجل الوصول الى تحقيق تفوق تسويقي على المنافسين، من خلال تحقيق الأبعاد الأساسية للوصول الى التفوق التسويقي، والتي تتمثل في الأبعاد الآتية

2.3. رضا الزبون:

يشكل رضا الزبون معياراً أساسياً للأداء التسويقي، ومكوناً جوهرياً لأساليب قياس رضا الزبون، وربما لا يوجد مقياس أداء الأعمال



شكل (3):العوامل المؤثرة على رضا الزبون

Source: (Singh & Harkiranpal, 2006)

وتبرز أهمية رضا الزبائن لكونها أحد أهم العوامل التي تمكن الشركات من البقاء والاستمرار في السوق، وبالأخص إذا وضعت رضا الزبائن كهدف من أهدافها الإستراتيجية اعترافاً بالدور الذي يؤديه رضا الزبون على مستقبل الشركة. ويمكن إبراز النقاط الآتية التي تحدد أهمية رضا الزبون: (نسيمة، 2011، 81)

1. تجنب المؤسسات الضغوط التنافسية وبخاصة المنافسة السريعة
2. إن رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة يقلل من احتمالية توجه الزبائن إلى الشركات المنافسة.

3. إن الزبون الراضي عن إدارة الشركة وموظفيها بسبب استجابتهم لاحتياجاته والتميز في تقديم الخدمات يصبح أداة لجذب زبائن جدد.

- إن أفضل الطرق للوصول إلى ولاء الزبائن هي تجاوز توقعاتهم.
 - 2. تحديد فريق القيادة : من خلال جمع فريق من المساعدين ممن يملكون مهارات التعامل مع الزبائن، وتوجه إليهم مهمة قيادة جهود بناء الولاء، ومنحهم الموارد الضرورية لذلك، ويجب اختيار أشخاص من المؤهلات المختلفة في المؤسسة، ومن المستويات المختلفة، والذين تتوفر فيهم المؤهلات التالية: موقف متميز تجاه الزبائن، المهارات البارزة في التعامل مع شكوايهم، إضافة إلى القدرة على الإبداع، والحماس، وغيرها من المؤهلات المميزة.
 - 3. خلق الحماس والمحافظة على استمراره: على المؤسسة تقديم جهود لدعم إستراتيجية بناء ولاء الزبائن، ليس على أنها برنامجاً أو حملة جديدة، إنما تؤكد على أنها فلسفة مستمرة وأسلوب يجب أن تتبعه المؤسسة على المدى الطويل.
 - 4. دعم الإدارة العليا: لا بد أن يشارك المديرين في جميع المستويات في مساندة العاملين ودعم جهودهم، من أجل بناء ونجاح ولاء الزبون للمنظمة.
 - 5. التدريب والتحفيز: يحتاج بناء ولاء الزبون إلى إقامة دورات تدريبية لتوفير المعلومات والمهارات لخلق الفرص ومساعدة العاملين على فهم كيفية استفادتهم من الموقف، وخلق الحماس والالتزام الضروري من أجل النجاح المستمر.
- 4.3. قيمة الزبون:
- قيمة الزبون هو تفضيل العميل المتصور وتقييم تلك المنتجات والسمات، وأداء السمات، والعواقب الناشئة عن الاستخدام التي تسهل (أو تعوق) تحقيق أهداف الزبون وأغراضه في حالات الاستخدام. وبعبارة أخرى أن قيمة الزبون هي الفرق بين القيم المكتسبة من الزبائن من امتلاك واستخدام المنتج وتكلفة الحصول على المنتج (Yamamoto, 2014, 549).
- ومن وجهة نظر (قحف، 2015، 10) فبرى أن قيمة الزبون هي حكم عام يصدره الزبون على وحدة المنتج (سلعة/ خدمة) انطلاقاً من الفرق بين مجموع الفائدة المتحصل عليها من الخدمة أو السلعة ومجموع التكاليف التي قدمها للحصول عليه.
- ضمن هذا الإطار فإن قيمة الزبون التي تتحدد عند التقاء الزبائن مع السوق والتي تعد اعترافاً من قبل الزبون بقيمة المنتج، تعرف على أنها نتاج رغبة الزبون (المكاسب) وسهولة مناله للمنتج (التضحيات) في الأجل المحدد مقارنة مع المنافسين وبناءً عليه فإنه يمكن تمثيل قيمة الزبون عملياً وحصرياً في شكل ثلاثة مكونات أساسية متشابكة ومتضادة للمكاسب والتضحيات هي: الجودة، التكاليف، والأجل (خنشور، 2006، 380 - 381).

- مفادها أن الزبون يكون وئياً إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة بشكل متتالي ويكون اعتقاد إيجابي تجاه هذه العلامة. ويتحدد ولاء العميل على أساس عادات الزبون الشرائية فيقال إن هذا الزبون يدين بالولاء للشركة إذا ما استمر في التعامل معها وعلى شراء منتجاتها أو استخدام خدماتها (العلاق، 2003، 168).
- بناءً على ما سبق يشير الباحث إلى أن ولاء الزبون يقصد به تعامل الزبون مع العلامة التجارية (أو شراء منتج معين) على أساس مستمر، هو مقياس نجاح الشركة في الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأمد مع الزبون.
- إن زيادة الولاء يمكن أن يحقق وفورات في التكاليف لشركة في ستة مجالات على الأقل كما أشار إليها (Griffin, 2015, 3) وهي الآتي:
1. انخفاض تكاليف التسويق (لان تكاليف اكتساب عملاء جدد تتطلب المزيد من التكاليف)
 2. انخفاض تكاليف المعاملات مثل التفاوض على العقود ومعالجة الطلبات.
 3. انخفاض نفقات دوران العملاء (عدد أقل من العملاء المفقودين).
 4. زيادة النجاح عبر البيع مما يؤدي إلى حصة سوقية أكبر من المنافسين.
 5. خفض تكاليف التنسيق والاتصالات.
 6. خفض تكاليف الفشل
- وقد بين (سليمان، 2012، 52 - 53) بأن أي عمل ناجح لتحقيق أو تقوية وتعزيز ولاء الزبائن يجب أن يبدأ بخطة تدريجية لتنفيذ إستراتيجية ولاء الزبائن، وكالاتي:
1. الاتفاق على فلسفة محددة: ويعتبر نقطة البداية التي ينبغي الوصول من خلالها إلى اتفاق عام على أهمية الجهود المبذولة والمستمرة لبناء الولاء في داخل المؤسسة والمتمثلة بالنقاط الأساسية التالية:
- يجب أن يكون بناء الولاء هي المهمة الأولى وذلك لدوره الكبير في تعزيز النتيجة النهائية للمؤسسة أكثر من أي حملة إعلانية أو أية جهود للعلاقات العامة... إلخ.
 - أهمية الوعي بالخطورة التي يسببها الزبائن غير الراضين عن المؤسسة، حيث أن خيبة أملهم تدفعهم إلى إفقاد المؤسسة لفوائد تم اكتسابها، من خلال الإعلان الشفهي السلبي الذي يشيع بسرعة في أوساط الزبائن.
 - أن كسب زبون جديد يكلف على الأقل خمس مرات ما يكلفه زبون حالي موجود.
 - إن علاقات العملاء الداخليين تعتبر جزءاً أساسياً حاسماً في عملية بناء ولاء الزبائن.

بهدف بيان العلاقة والأثر بين الادارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي، يستلزم الأمر التحقق من صحة الفرضيات والتي تؤكد على وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوي بين الادارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة، وقبل الدخول في تحديد العلاقة والأثر بين متغيرات البحث، نقدم نبذة عن عينة البحث.

1.5.3. وصف عينة البحث: يعرض هذا المحور وصفاً لعينة البحث وكالاتي:

1. وصف الشركات المبحوثة

تعد الشركات الصناعية المبحوثة في محافظة دهوك البوادر الاولى لتشكيل وتأسيس شركات صناعية كبيرة ذات رؤية استراتيجية واضحة تساهم في تلبية احتياجات الاسوق المحلية في كردستان العراق بالمنتجات الضرورية، وتقلل من الإعتماد على المنتجات المستوردة من خارج الاقليم، مما يساهم في تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية والمساهمة بشكل فعال في دعم وتنشيط عجلة الإقتصاد. وتتمثل عينة الدراسة بخمس شركات صناعية والعاملة في محافظة دهوك، كما في

الجدول(1)

الجدول (1): عرض موجز للشركات الصناعية المبحوثة

ت	اسم الشركة	سنة التأسيس	عدد العاملين	منتجات الشركة
1.	شركة Life	2007	25	مياه معدنية
2.	معمل ماف لإنتاج الأنابيب المعدنية	2009	60	أنابيب معدنية مختلفة الأنواع والاحجام
3.	معمل قوج لإنتاج الحديد الفولاذ	2010	30	حديد مختلفة الأنواع والاحجام
4.	معمل البان زاخو	2010	64	اللبن، القيمر، الجبن، الحليب، الشنينة
5.	معمل روز	2011	15	المشتقات النفطية

المصدر: من إعداد الباحث

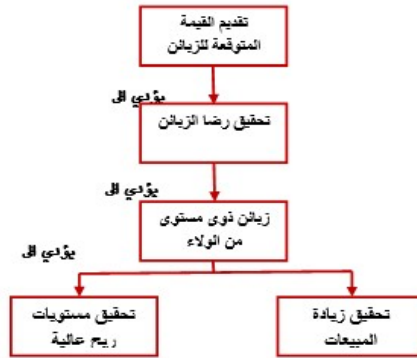
2. وصف الافراد المبحوثين

فرضياتها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS. والجدول (2) يعرض وصفاً لأفراد عينة البحث بحسب المركز الوظيفي والتحصيل الدراسي ومدى الخدمة للمبحوثين في الشركات المبحوثة.

الجدول (2): وصف الأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثة

الإدارة العليا		المركز الوظيفي (المنصب)					
العدد	%	العدد	%				
10	25	30	75				
التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين							
ماجستير		دبلوم فني		دبلوم عالي		بكالوريوس	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	5	5	12.5	15	37.5	12	30
إعدادية		العدد		العدد		العدد	
15		6		30		15	
مدة الخدمة في الشركة							
3-1		5-4		6 فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
12	30	20	50	8	20		

ويمكن الإشارة من خلال المخطط (4) الى آلية الشركة في تحقيق تفوق تسويقي على المنافسين متمثلة ب (تحقيق زيادة المبيعات، وتحقيق مستويات ربح عالية) من خلال تفعيل وتعزيز الأبعاد الثلاثة المكونة للتفوق التسويقي.



الشكل (4): آلية الشركة في تحقيق تفوق تسويقي

المصدر: السيد وعباس، 2004، التسويق، دار النشر والتوزيع، ص 45.

5.3. الجانب الميداني:

2.5.3. اختبار نموذج البحث وفرضياته
 1. علاقات الإرتباط بين الادارة الاستراتيجية وتحقيق التفوق التسويقي
 بهدف التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في الشركات الصناعية، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان نموذج البحث وكالاتي:

الجدول (3): نتائج علاقات الإرتباط بين الادارة الاستراتيجية وتحقيق التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة

المؤشر الكلي	التفوق التسويقي			المتغير المعتمد
	رضا الزبون	ولاء الزبون	قيمة الزبون	المتغير المستقل
0.730*	0.650*	0.763*	0.710*	الادارة الاستراتيجية

$N=0.0540 * p \leq 0.05$

* معنوية عند مستوى

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

وتبين من الجدول (4) أن أقوى العلاقات كانت بين الادارة الاستراتيجية وولاء الزبون بدرجة ارتباط (0.763)، وتليها كل من رضا الزبون وقيمة الزبون بدرجات ارتباط (0.710)، (0.650) على التوالي.

تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية للبحث والتي تنص على وجود علاقة إرتباط بين الإدارة الإستراتيجية مع كل بُعد من أبعاد التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

2. علاقة التأثير بين الإدارة الإستراتيجية والتفوق التسويقي على مستوى الشركات المبحوثة.

يعرض الجدول (4) نتائج علاقة التأثير بين الإدارة الإستراتيجية والتفوق التسويقي.

الجدول (4): تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي على مستوى الشركات المبحوثة

F	الادارة الاستراتيجية		المتغير المستقل
	R ²	B ₁	B ₀
4.07	82.65	0.755 (8.23)	0.845

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

$N=40 * P < 0.05$

df (1, 39)

(8.23) يشير إلى قيمة t المحسوبة

(8.23) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوي (0.05).

وبهدف توضيح علاقة الأثر بين الادارة الاستراتيجية مع كل بعد من أبعاد التفوق التسويقي على مستوى الشركات المبحوثة، فقدتم تحليل علاقات الأثر بين الإدارة الإستراتيجية مع كل بعد من أبعاد التفوق التسويقي على مستوى الشركات المبحوثة بصورة منفردة كما في الجدول(5).

يبين الجدول (4) نتائج علاقة الإرتباط بين الادارة الاستراتيجية والتفوق التسويقي في الشركات المبحوثة، إذ نلاحظ وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (الادارة الاستراتيجية)، والمتغير المعتمد (التفوق التسويقي). وبلغت قيمة معامل الإرتباط للمؤشر الكلي (0.730) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهو دليل على قوة العلاقة بين متغيرات البحث. تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

ومن أجل توضيح علاقة الإرتباط على المستوى الجزئي بين الادارة الاستراتيجية مع كل بعد من أبعاد التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة، تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية،

تشير نتائج الانحدار على مستوى هذه الشركات إلى وجود تأثير معنوي موجب بين الادارة الاستراتيجية والتفوق التسويقي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.65) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (4.07). وبلغ معامل التحديد (R²) (0.53) وهذا يعني أن (53%) من الاختلافات المفسرة في الادارة الاستراتيجية تفسرها التفوق التسويقي، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة

الجدول (5): تأثير الإدارة الإستراتيجية مع كل بعد من أبعاد التفوق التسويقي على مستوى الشركات المبحوثة

F	قيمة الزبون		رضا الزبون			المعتمدة المتغيرات المتغير المستقل
	R ²	B3	B2	B1	Bo	
2.86	4.5	0.8	0.24 *(7.15)	0.265 (6.4)*	0.25 *(7.65)	1.7
الادارة الاستراتيجية						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N= 40 *P < 0.05 () يشير إلى قيمة t المحسوبة df (3,37)

3. تبين من خلال الدراسة إنَّ تطبيق الإدارة الإستراتيجية له أثر إيجابي على كفاءة وفعالية التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة .
4. اتضح من الدراسة ومن خلال الزيارات الميدانية للشركات المبحوثة، والتقصي عن أحوال الشركات الأخرى العاملة في محافظة دهوك، تبين للباحث أن أغلب الشركات تعتبر شركات صغيرة وأنه ولحد الآن لم يشهد تاسيس الشركات الكبيرة حسب علم الباحث.
5. تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحسين جودة المنتجات التي تقدمها الشركات المبحوثة مما ينعكس ايجاباً على تحقيق التفوق التسويقي.
2.6. المقترحات:

بناءً على الإستنتاجات التي توصل اليها الباحث، يرى الباحث ضرورة تقديم المقترحات الآتية:

1. أظهرت نتائج الزيارات الميدانية للشركات المبحوثة أن هناك قصور ونقص وضعف في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية لذا لابد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة، وضرورة الاهتمام بالتخصص الأكاديمي عند عملية الاختيار والتعيين خاصة في الوظائف القيادية العليا وذلك لأنَّ للتخصص أثر كبير على شاغل الوظيفة.

2. أظهرت نتائج الزيارة الميدانية للشركات المبحوثة ضعف في معرفة استخدام الإدارة العليا والوسطى لتحليل (SWOT) والذي يعد من أهم أنواع التحليل التي تستخدم عادة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية، وذلك لإستثمارها في تحقيق التفوق التسويقي، لذا يرى الباحث ضرورة صرف المزيد من الجهد لرفع مستوى معرفة وتطبيق أساليب التحليل الاستراتيجي للإدارة العليا والوسطى في هذه الشركات.

3. يرى الباحث ضرورة إقامة الشركات المتوسطة والكبيرة في اقليم كركستان العراق، وللقطاعين العام والخاص، ويستلزم ذلك توفير الدعم اللازم من قبل حكومة الأقليم، إنطلاقاً من رؤية إستراتيجية لإستشراف المستقبل من أجل النهوض بالإنتاج المحلي، مما ينعكس ايجاباً في تنشيط القطاع الصناعي، والمساهمة في تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية، وتحقيق تفوق تسويقي لمنتجاتها.

تشير نتائج الانحدار على مستوى الشركات المبحوثة إلى وجود تأثير معنوي موجب لدور الإدارة الاستراتيجية مع كل بعد من أبعاد التفوق التسويقي على مستوى الشركات المبحوثة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.5) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.86) عند درجتي حرية (3,37)، وبلغ معامل التحديد (R²) (80 %)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى بُعد من حيث المعنوية كان رضا الزبون، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.65) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) عند مستوى معنوي (0.05). وجاء قيمة الزبون في المرتبة الثانية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.15) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) عند مستوى معنوي (0.05). وجاء ولاء الزبون في المرتبة الثالثة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.4) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) عند مستوى معنوي (0.05). تاسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة معنوية موجبة بين الادارة الإستراتيجية مع كل بعد من أبعاد التفوق التسويقي في الشركات المبحوثة.

6.الاستنتاجات والمقترحات

1.6. الاستنتاجات:

توصل الباحث من خلال أدبيات الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث الى العديد من الإستنتاجات أهمها:

1. اظهر التحليل الإحصائي والاختبارات والمقاييس الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة إثبات صحة جميع فرضيات البحث.
2. أظهرت الدراسة إنَّ للإدارة الاستراتيجية تأثير كبير في تحقيق أبعاد التفوق التسويقي والمتمثلة بـ (رضا الزبون، ولاء الزبون، وقيمة الزبون) ، وينسب (0.25، 0.265، 0.24) على التوالي. وهذا مؤشر جيد يجب تعزيزه في الشركات المبحوثة من خلال زيادة الحرص والإهتمام بالمؤهلات الادارية للمدراء الشركات، فضلاً عن الاهتمام بالدورات التدريبية المتخصصة وبرامج الدراسات العليا لزيادة وعي المدراء حول مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

كيلاني، صونية، 2007، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

معلا، ناجي، 2010، خدمة العملاء، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن.

نسيمة، خدير، 2011، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون — دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

هوارى، معراج وأمينة، ريان، 2012، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.

2.7. المصادر الأجنبية:

AL-Rubaiee & AL-Nazer, 2010, investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty.

Bowen, J.T. and chen, S. 2001, "The relationship between customer loyalty" and customer satisfaction", in International Journal of contemporary Hospitality management, vol 5 Nos 4/5.

David, Fred R., 2011, Strategic Management concepts and cases, by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458. Library of Congress, United States of America.

Griffin, Jill, 2015, Customer Loyalty, <https://altfeldinc.com/pdfs>.

Kotler, Philip "Marketing Management", France: Pearson education, 12^{ème} édition 2006, P 172.

Kotler, Philip, 2005, principles of marketing, Eleventh Edition, prentice hall, New Delhi, India.

Nedelea, Stefan, 2009, The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy, The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania, Volume 10, Issue 1, March 2009.

Sepelri, mehran & Kermanshah, Ali, 2012, strategic planning, graduate school of management. U. S. A.

Singh, Harkianpal, 2006, the Importance of customer satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention Asia Pacific university college of Technology Innovation, Tecnology Park malaysia, Vet I working Paper wp- 06-06.

White, Colin, 2004, Strategic Management, Library of Congress, U. S. A.

Yamamoto, gonca telli, 2014, Understanding customer value concept: key to success, Maltepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Department, Sahilyolu Orhantepe Mah. Yakamoz So.

4. يبحث الباحث ضرورة تفعيل دور وزارة الصناعة من خلال حثها على تبني إدارة ورؤية استراتيجية بعيدة المدى في النهوض بواقع القطاع الصناعي، والاستفادة من التجارب الناجحة للدول والتي لها امكانيات وبيئة قريبة من بيئتنا.

5. يوصي الباحث بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة، ومنها:

➤ الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في اقليم كردستان العراق.

➤ أثر الرقابة الإستراتيجية على الأداء في الشركات الصناعية في اقليم كردستان العراق.

➤ دور التحليل البيئي في اختيار الإستراتيجيات الادارية الملائمة في الشركات الصناعية في اقليم كردستان العراق.

7. قائمة المصادر

1.7. المصادر العربية:

الامين، عبد الحفيظي محمد، 2009، دور ادارة التسويق في كسب الزبون - دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر.

تبيدي، محمد حنفي محمد نور، 2010، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، اطروحة دكتوراة، جامعة النيلين، السودان.

خنشور، جمال، أثر القيمة - الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد العاشر، 2006، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ص (377-397).

سليطين، سوما علي، 2007، الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع كفاءة منظمات الاعمال، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.

السلعي، حنان بنت عبد الرحمن، 2012، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

السيد، أحمد وعباس، نبيلة، 2004، التسويق، دار النشر والتوزيع .

العقيشات، تيسير محمد شحادة، 2001، الجودة ورضا الزبون وأثرهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمات المصرفية. دراسة لآراء عينة في المصارف التجارية الاردنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

العلاق، بشير، 2003، تطبيقات على التسويق بالعلاقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

قحف، هالة، 2015، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز ولاء الزبائن للعلامة موبيليس - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع ورقلة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، الجزائر.

رۆلی ریفه برنا ستراتیجی و ب دهست فه ئینانا بازار کرنا هه ره باش د پیشه سازین ریکستی دا لیکولینهک ل سهر ژماره یه کا کومپانیین پیشه سازی ل پاریزگه ها دهوکی

پوخته:

ئه فروهه کومپانیین پیشه سازی دژینگه هه کا بز هه حمه تر دا کار دهن ، ژبه ر کو تیکه ل بوونا بازاریت جیهانی وپه یدا بوونا بازاریت نوی وسیسته مین نوی ین کاری، ژبه وان پاشماوین تیکه ل بوونا بازارا بخوئه دیتی و وان هه فیه یمانیت کومپانیان ج لسه ر ئاستی کومپانیان ین دهوله تان بیت ، هه ر وه سا ئو و گورانکاریین به ردهوام و هزر وتهکنه لوژیا و به رههم وخزمه تگوزاریان چی بووی، ونه مانا چ به ربه رستین. جوگرافی لهن سیبه را جیهانگری ئه فه دبنه مه زنترین(تحدیات) ئه وین روی ب روی کومپانیا دبن ، وئه و پیشکه فتنین بازاران گرتنترین ئارمانجین هه می کومپانیین پیشه سازی بو کار دهن ، پیدقییه به رسینکا وان گورانکاری و پیشکه فتنان بهینه گرتن دا دگه ل ژینگه هی بگونج. بینج کومپانی هاتنه پیکئینان وه لبرترن کومپانیین پیشه سازی بین پیکهاتی بواری دابیت بکارئینانا کارپی کهرا فه کولینئ، وه کولهری گرتگی دا ریکا ئاشکرا بوئی دابیت ئامیره کی سهره کی بوکومکرنا پیزانینان وزانباریا بواری جی به جی کرنا فه کولینئ ژبه ر ئه نجامدانا ئارمانجین فه کولینئ و دهینانا نمومه به کی ئاشکرا لناف به ینا په بوئندا گهورینئین سهره خویین ب سهر فه کولینئ فه. ودست نیشانکرنا و جهر باندنا په یوه ندیین گریدایی و کارتیکرنا وئ ل سهر و پشتی هینگئ دئ گه هت کومه کا ئه نجاما.

دوباتی ل سهر دهیته کرن ل سهر هه بینا په یوه ندیا گریدایی و کاتیکرنا وئ ل سهر هه سستی وی لناف کارگریا ئیستراتیجی و پیشکه فتنین بازاران ین کومپانیی دفه رمانگه هی و کومپانیین پیشه سا زیدا وه کولین.

ل روناها ئه نجامین هاتینه کرن گه هه شتنه بو پیشکیشکرنا فه کولینئ ژماره کا پیزانینا هاتنه کرن بین ژه میان ئاشکراتر کارگریا ئیستراتیجی ئه و ریکه ئه وا ئاراستین تاییه ت ب چالاکیان فه گریدایی بو به ر سینگرتنا ئاریشه و دانا کاری یا شیانین کومپانیا و گونجاندن دگه ل گورانکاریین نافخوی وده رفه.

په یقین سهره کی: کارگریا ستراتیجی، قوناغین کارگریا ستراتیجی، بازارکرنا ژورباش، رازیکرنا بکران، دلسوزیا بکران

The role of strategic management in achieving marketing excellence in industrial organization "an exploratory study on a number of industrial companies in dohuk governorate"

Abstract:

Today, industrial companies are operating in a more complex environment because of the integration of international markets and the emergence of new markets and new rules of labor because of mergers and alliances of companies whether at the level of companies or countries. The constant change in ideas, technology, tastes, products and services and the disappearance of geographical divisions in the face of globalization are considered One of the biggest challenges faced by companies, and since the marketing excellence of the most important goals pursued by all industrial companies, it is necessary to face change and keep pace with progress and adaptation to the environment. The strategic management is the way to determine the directions of activities to address the problems and employ the possibilities of the company and adapt to internal and external changes .A group of five industrial companies was chosen as a field for field research. The researcher adopted the questionnaire method as a main tool for collecting data and information in the practical aspect of the research. In order to achieve the research objectives and hypotheses, based on the description of the research variables and their diagnosis and the test of correlation and impact relationships, a number of conclusions were reached which confirmed the existence of a correlation relationship and a significant effect between the strategic management and the marketing superiority of the investigated companies. In light of the conclusions reached by the researcher a number of proposals, most notably the need to activate the role of senior management in the adoption of strategic management to enhance the achievement of marketing excellence of companies surveyed.

keywords: Strategic management, strategic management components, marketing excellence, customer satisfaction, customer loyalty.