

## أنماط التوجهات الإستراتيجية في الأداء التسويقي

### دراسة تطبيقية في شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية/ فرع بابل

م.م (١) مؤمل حسين جويسم (١) جامعة الفرات الأوسط التقنية /المعهد التقني ديوانية قسم المحاسبة

[muaamel.2012@gmail.com](mailto:muaamel.2012@gmail.com)

#### الملخص:

يهدف هذا البحث الى معرفة اثر التوجهات الاستراتيجية ( الاستباقي ، الدفاعي، الابداعي) على ابعاد الاداء التسويقي ( الربحية، الحصة السوقية، ورضا الزبائن)، كما هدفت إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية فرع بابل ومدى التزام الادارة العليا بالتوجهات الاستراتيجية من اجل تحقيق اعلى عائد على الاستثمار ونمو حصتها السوقية و تحقيق رضا الزبائن عن طريق معرفة حاجاتهم الحالية والمستقبلية.

وقد تكون مجتمع البحث من الافراد العاملين في شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية فرع بابل والبالغ عددهم (365) عاملا وعاملة، أما عينة البحث فقد تم اختيارها بواسطة الطريقة الطبقة العشوائية، بواقع ( 85 ) مفردة، وقد اعتمد البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي ، وقد تم جمع البيانات الميدانية عن طريق استبانة تم بناؤها وتطويرها لقياس أهداف البحث ، وقد تكونت من جزأين تمثل الجزء الأول منها في انماط التوجهات الاستراتيجية ، في حين احتوى الجزء الثاني على ابعاد الاداء التسويقي، كما تم استخدام (SPSS) في تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات البحث، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف البحث واختبار فرضيات، وبذلك وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود اثر ايجابي للتوجه الاستراتيجي في الاداء التسويقي، كما قدم الباحث العديد من التوصيات في ضوء تلك الاستنتاجات وان من اهم تلك التوصيات تعزيز تبني شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية فرع بابل لكلا التوجهات الاستراتيجية ( الاستباقي، الدفاعي، الابداعي) ولما لتلك التوجهات اثر كبير وواضح على الاداء التسويقي والذي اكدته عن طريق استنتاجات البحث.

#### Abstract;

This study aims at identifying the effect of strategic directives (proactive, defensive, creative) on the dimensions of marketing performance (profitability, market share and customer satisfaction), and aimed at detecting the existence of differences of statistical significance in the responses of employees at Coca-Cola Company And the extent to which senior management is committed to strategic directives in order to achieve the highest return on investment and growth of market share and achieve customer satisfaction through knowledge of their current and future needs.

The research community of the employees of the Coca-Cola Company for soft drinks, the branch of Babylon (365) workers, and the sample of the research was chosen by the method of class stratified, by (85) single, and the research was based on descriptive analytical method, The second part consisted of a questionnaire that was built and developed to measure the objectives of the research and hypothesis testing. It consisted of two parts which represent the first part of them in the types of strategic directions, while the second part included the dimensions of marketing performance. SPSS was used in data analysis using the statistical package program For The research found a number of results, the most important of which was the positive impact of the strategic orientation on marketing performance. The researcher also made many recommendations in the light of these results. Recommendations The adoption of the Coca-Cola Company for soft drinks Babylon Branch for both strategic guidance (proactive, defensive, creative) and those directives have a significant impact and clear on the marketing performance, which confirmed through the search results

#### المقدمة:

يؤدي التوجه الاستراتيجي بمؤشراته الرئيسة ( التوجه الابداعي، والدفاعي، والاستباقي) دورا مهما في تحسين الاداء التسويقي للمنظمات الانتاجية لما يحقق من زيادة ربحيتها وكذلك نمو حصتها السوقية فضلا عن تحقيق رضا الزبائن عن طريق معرفة ماهي حاجاتهم الحالية والمستقبلية واشباع تلك الحاجات.

ولهذا السبب تسعى معظم المنظمات الانتاجية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي مميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين ادائها التسويقي في ظل البيئة التي تعمل بها. ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه المنظمات أن تمتلك توجه استراتيجي يصحب رؤية بعيدة المدى وأن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق التمييز في ادائها التسويقي.

وقد تم هيكلة البحث من اربعة مباحث اذ تناول الاول منهجية البحث (المشكلة، الاهمية، الاهداف، الفرضيات). بينما تطرق الثاني الى الجانب النظري للبحث اذ تكون من جزأين الجزء الاول تحدث عن التوجهات الاستراتيجية وكانت اهمها (التوجه الابداعي، الدفاعي، الاستباقي)، بينما كان الجزء الثاني يخص الاداء التسويقي اذ تناول الباحث اهم متغيراته (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبائن). بينما كان المبحث الثالث يخص لجانب العملي اذ تم عن طريقه توضيح مدى ارتباط وتأثير المتغيرين بين بعضهما البعض، في حين تطرق الباحث في المبحث الرابع الى اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث عن طريق تحليل البيانات.

## المبحث الاول: منهجية البحث:

**اولا: المشكلة البحث:** بالاعتماد على الجولات الميدانية التي قام بها الباحث اتضح له ان شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية/ فرع بابل، تعاني من ضعف في اختيار اي من التوجه الاستراتيجي المناسب لعملها. وكيف يمكن استغلال هذا النمط من اجل تحقيق اهدافها.

ويمكن ابراز مشكلة البحث بشكل اكثر وضوحا عن طريق طرح التساؤل الرئيسي الاتي " هل هناك آثار لأنماط التوجهات الاستراتيجية في الاداء التسويقي في شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية فرع بابل"

يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات توضح مشكلة البحث:

- ما العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء التسويقي؟

- ما الدور الذي يؤديه التوجه الاستراتيجي في تحسين الاداء التسويقي للشركة كوكاكولا للمشروبات الغازية فرع بابل؟

**ثانيا: اهداف البحث:** تتجلى اهداف البحث بالنقاط الآتية:

١- قياس اثر التوجه الاستراتيجي (الابداعي، الاستباقي، الدفاعي) على الاداء التسويقي التي ركزت عليه شركة كوكاكولا.

٢- تحديد أي من التوجهات الاستراتيجية الثلاثة سوف يحقق اهداف الشركة كوكاكولا للمشروبات الغازية / فرع بابل.

٣- تحديد أي من ابعاد الاداء التسويقي يكون افضل زيادة ارباحها ام زيادة حصتها السوقية او تحقيق رضا الزبائن وعن طريقها الشركة تتمكن من البقاء والاستمرار في السوق المنافسة.

٤- تحديد المشاكل التي تعاني منها شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية/ فرع بابل، ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة لها.

٥- تقديم مجموعه من المقترحات تساعد الشركة على حل مشاكلها.

**ثالثا: اهمية البحث:** يستمد البحث اهميته عن طريق اهمية الدور الذي يؤديه التوجه الاستراتيجي في تحسين الاداء التسويقي للمنظمات الانتاجية، ومن ثم تحديد الطرائق التي يمكن عن طريقها تحقيق اعلى عائد على الاستثمار بواسطة الحفاظ على مركزها التنافسي ضمن القطاع التي تعمل بها الشركة، اذ تتمكن عن طريقه الشركة تحديد ما النمط الاستراتيجي الملائم لطبيعة عملها؟

ويعد هذا البحث مكمل للبحوث والدراسات السابقة في هذا المجال والتي تبين اهمية التوجهات الاستراتيجية ( الابداعية، الاستباقية، الدفاعية) فضلا عن بيان اثر هذه الابعاد في تطوير الاداء التسويقي لشركة كوكاكولا فرع بابل.

رابعاً: فرضيات البحث:

١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين انماط التوجهات الاستراتيجية والاداء التسويقي.

X1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التوجه الاستباقي وابعاد الاداء التسويقي.

X2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التوجه الدفاعي وابعاد الاداء التسويقي.

X3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التوجه الابداعي وابعاد الاداء التسويقي.

٢- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي.

X1- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التوجه الاستباقي على الاداء التسويقي.

X2- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التوجه الدفاعي على الاداء التسويقي.

X3- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التوجه الابداعي على الاداء التسويقي.

**خامساً: تصميم أداة البحث** اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، إذ تعد الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في البحث الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث.

اذ تكون مجتمع البحث من الافراد العاملين في شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية/ فرع بابل من (365) عامل وعاملة، اذ تم اختيار عينة بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع البحث والبالغ عددهم (85) مفردة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالآتي:

القسم الأول: الخاص بالأسئلة المتعلقة بأبعاد انماط التوجهات الاستراتيجية واشتمل على (3) محاور هي:

١- التوجه الاستباقي : تضمن (4) فقرات .

٢- التوجه الدفاعي : تضمن (4) فقرات .

٣- التوجه الابداعي : تضمن (4) فقرات.

القسم الثاني : الخاص بالأسئلة المتعلقة بأبعاد الاداء التسويقي واشتمل على (3) محاور هي:

١- الربحية : وتضمن (4) فقرات

٢- الحصّة السوقية : وتضمن (4) فقرات

٣- رضا الزبون : وتضمن (4) فقرات

وكانت الإجابات في القسمين الاول والثاني ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق، الى حد ما، غير موافق ، غير موافق بشدة).

وقد قام الباحث بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت ، اذ يعد من أفضل أساليب قياس الاتجاهات. ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيماً تختلف من اذ أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقام الباحث بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

| العبارة        | الوزن |
|----------------|-------|
| موافق بشدة     | 5     |
| موافق          | 4     |
| الى حد ما      | 3     |
| غير موافق      | 2     |
| غير موافق بشدة | 1     |

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستعمال معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)

٢- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد البحث وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة.

٣- المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد البحث لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.

٤- الانحراف المعياري لقياس تجانس استجابات أفراد البحث عن متوسطات موافقتهم نحو متغيرات البحث. "اذ يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات باذ يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري".

سابعاً: صدق الأداة: يعرف صدق أداة البحث على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه ، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه،

فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، باذ تكون مفهومة لكل من يستخدمها .

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري والصدق البنائي.

أ- **الصدق الظاهري** : ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس إذ أنه يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه عن طريق النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة.

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وأنها تقيس ما وضعت لأجله، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس ، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة ، ثم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمين.

ب- **الصدق البنائي** : بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (85) مفردة من مجتمع البحث، ويتم فيه قياس اثر المتغيرات عن طريق تحليل البيانات.

**ثامنا: ثبات أداة البحث:** ويعرف الثبات على أنه "الاتساق في مخرجات الأداة، ويقصد به قدرة المقياس في الحصول على المخرجات نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية. تم التأكد من ثبات أداة البحث بتطبيقها في شكلها النهائي على (85) مفردة من مجتمع البحث، وبعد عدة أيام من توزيعها تم استعادتها وتفرغ بياناتها وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. v22). بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا (كرونباخ). والجدول (1) يوضح معامل ثبات الأداة.

**جدول (1) معامل ألفا ل كرونباخ لقياس ثبات لمحور انماط التوجهات الاستراتيجية**

| ت                            | المحور           | عدد العبارات | معامل الثبات |
|------------------------------|------------------|--------------|--------------|
| <b>التوجهات الاستراتيجية</b> |                  |              |              |
| ١                            | التوجه الاستباقي | 4            | 0.764        |
| ٢                            | التوجه الدفاعي   | 4            | 0.820        |
| ٣                            | التوجه الابداعي  | 4            | 0.835        |
|                              | <b>المجموع</b>   | <b>12</b>    | <b>0.823</b> |
| <b>الاداء التسويقي</b>       |                  |              |              |
| ١                            | الربحية          | 4            | 0.883        |
| ٢                            | الحصة السوقية    | 4            | 0.843        |
| ٣                            | رضا الزبائن      | 4            | 0.782        |
|                              | <b>المجموع</b>   | <b>12</b>    | <b>0.826</b> |

ويتضح من الجدول (1) ان قيم معاملات الثبات جميعها موجبة مع تقارب قيمها من محور لأخر، اذ بلغ حدها الاعلى للمحور الاول الخاص بالتوجه الاستراتيجي (0.835)، وحدها الادنى بما يخص التوجه الاستراتيجي (0.764)، بينما كان حدها الاعلى بما يخص الاداء التسويقي للمحور الاول (0.883) بنما بلغ حدها الادنى (0.982).

## المبحث الثاني: الجانب النظري والفكري للمبحث

### المحور الاول: التوجهات الاستراتيجية:

**اولا: المفهوم التوجه الاستراتيجي:** إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور المفاهيم والفلسفات الجديدة التي تبرز العديد من التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة العليا في المنظمات، وتحويلها إلى قيادة استراتيجية عن طريق تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية تساعدها في توجيهها الاستراتيجي عن طريق توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها، حتى تمكن هذه الإدارة من تحقيق تميزها واستيعاب أهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة التكيف والتوائم بين المنظمة والبيئة. (Aragon, 2008: 558)

عرفت الاتجاهات الاستراتيجية: على انها منفذه لدى المنظمة لإيجاد سلوكيات المساهمة في الاداء المتميز المستدام. (Asikhia, 2010: 268)

كما عرف اخرون التوجهات الاستراتيجية: فلسفة ثابتة مؤثرة في قدرة المنظمة على تركيز اتجاهها الاستراتيجي وارساء دعائم موائمة استراتيجية مناسبة والمحافظة عليها. (Choy, 2008: 304)

ويرى الباحث ان لتوجه الاستراتيجي هي العملية التي يتم بواسطتها تشكيل رؤية ورسالة المنظمة.

**ثانيا: اهمية التوجه الاستراتيجي:** تتبلور اهمية التوجهات الاستراتيجية بالنقاط الآتية: (الربيعي، ٢٠١٣: ٥٢)

١- التركيز الواضح على الامور والمسائل الهامة استراتيجية.

٢- مساعدة الادارة العليا على تحديد رؤية وتفكير استراتيجي طويل الاجل.

٣- المساعدة في حل المشاكل التي تعاني منها الشركة.

**ثالثاً: العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي:**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي، والتي اوردها مفكرو الادارة الاستراتيجية من اهمها:

(الخزامي، ٢٠١٠، ٨٤)

١- ادراك المديرين لدرجة تأثر المنظمة بالعوامل الخارجية.

٢- اتجاهات المديرين نحو المخاطرة او التحفظ.

٣- تأثيرات المستويات الادارية المختلفة.

٤- العلاقات القوية بين مديري الاقسام والافرع.

**رابعاً: المحددات و القيود على عمليات التوجه الاستراتيجي:**

١- قد تكون استجابة المستفيد ضعيفة، وغالباً ما تتمتع المنظمة باحتكار محلي، كما أن اشتراك الأعضاء قد يكون محدد بسبب كبر طاقتها الانتاجية ومن ثم فهي مصدر تمويلي متوسط. (شمس الدين، ٢٠١٣، ٧٩)

٢- قد يتعرض العاملون إلى بعض الظروف البيئية داخل المنظمة و التي تتعارض مع ميولهم و اتجاهاتهم وبما تنعكس سلبياً على ولائهم و التزامهم التنظيمي. (مصدر سابق)

٣- قد تتعرض المنظمة نتيجة هذه الصفات و الممارسات إلى فرض القيود على نظام المكافآت و العقوبات. . (الحسيني ٢٠١١، ٥٨)

٤- قد يتدخل المساهمون و المتبرعون بالمال و الحكومة في السياسات الإدارية و الأهداف الخاصة في المنظمة و التي قد تحد من كفاءتها و فاعليتها. (مصدر سابق)



خامسا: انماط التوجهات الاستراتيجية:

جدول (٢) يوضح انماط التوجهات الاستراتيجية

| ت | الدراسات            | التوجه الاستباقي | التوجه الابداعي | التوجه الدفاعي | التوجه الابتكاري | التوجه العدواني | التوجه الريادي |
|---|---------------------|------------------|-----------------|----------------|------------------|-----------------|----------------|
| ١ | دراسة البري ٢٠٠٥    | *                | *               |                | *                |                 |                |
| ٢ | دراسة المناصرة ٢٠٠٦ | *                | *               | *              |                  |                 | *              |
| ٣ | دراسة الربيعي ٢٠١١  | *                | *               |                |                  | *               |                |
| ٤ | دراسة المجالي ٢٠١٢  | *                | *               | *              |                  |                 | *              |
| ٥ | دراسة ابو طه ٢٠١٣   | *                | *               | *              |                  |                 |                |
| ٦ | دراسة Dobni ٢٠١٤    |                  | *               | *              |                  | *               |                |
| ٧ | دراسة Asikhia ٢٠١٥  | *                |                 | *              |                  |                 |                |
|   | المجموع             | ٦                | ٦               | ٥              | ١                | ٢               | ٢              |
|   | النسبة              | %٨٥              | %٨٥             | %٧١            | %١٤              | %٢٨             | %٢٨            |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة بالجدول انفا

بالاعتماد على الجدول (٢) اتضح ان اغلب الباحثين والكتاب ان اهم انماط التوجهات الاستراتيجية مهمه بالنسبة للشركة هي (التوجه الاستباقي، الابداعي، الدفاعي) اذ حصلوا على اعلى نسبة اذ ان اغلب الكتاب تطرقوا في بحوثهم وكتاباتهم الى تلك الانماط.

١- **التوجه الاستراتيجي الدفاعي:** يهدف الى الدفاع عن الوضع التسويقي للمنظمة، إذ يتم عن طريقه التركيز على فاعلية العمليات الانتاجية بجودة عالية وتكلفة منخفضة وذلك لأنه يخدم جزءا من السوق بمنتجات ضيقة المجال.

إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة عالية امر في غاية الصعوبة تحقيقه وذلك تقع المنظمة امام خيارين اما ان تختار الكلفة المنخفضة ومنتج ذات جودة مناسبة اما ان تختار منتج ذات جودة عالية وكلفة مرتفعة وبذلك سوف تسعى المنظمة الى تطوير منتجاتها أو اقامة علاقات مع الموردين من اجل خفض سعر المواد الاولية الداخلة في العملية الانتاجية ، وان توفر معايير جودة عالية وتخفيض التكلفة وهذا التوجه يدل على الاداء المتين ضمن السوق المختار، إذ يعمل هذا التوجه على تعظيم الاداء المنظمة ضمن السوق الذي تعمل به ، فالمنظمة التي تمتلك قوة في التوجه الاستراتيجي الدفاعي. (عبد الرحمن، ٢٠٠٥، ٣٩)

وفي حالة تركيز المنظمة على استراتيجية الكلفة المنخفضة والجودة العالية لوضع صفات خاصة لمنتجاتها ومن الضروري تطوير علاقاتها مع المجهزين الموثوقين، وفي هذه الحالة يتطلب من المنظمة اقامة علاقات

طويلة الاجل مع المجهزين من اجل الحصول على المواد منخفضة الكلفة هذا بدوره يقلل من كلفة المنتجات النهائية.

تشى الاستراتيجية إطار الخطوط العريضة والتوجهات وحدود السياسة التي عن طريقها وعلى ضوءها تتم الصياغة التفصيلية لسياسية التشغيل وتتخذ القرارات التنفيذية ذات الصلة. في بعض المواقف العملية يصبح من الصعب التفرقة بين الاستراتيجية والسياسية لدرجة أن البعض يستخدم نفس المصطلح (الاستراتيجية أو السياسية) لنفس الشيء ويرجع السبب في ذلك أن كليهما يرمي الى تحقيق أهداف المنظمة. (عوض، ٢٠٠٧، ٦٤)

٢- **التوجه الاستراتيجي الابداعي:** يتضمن مفهوم الابداع بشي من الغموض، لأنه يغطي حقلا واسعا فضلا عن انه يعد وعاء لمخرجات الافراد المبدعين في المنظمة، وان مصطلح الابداع يشير الى ثلاثة امور الا وهي: (غراب، ٢٠٠٧، ٤٢)

- ان الابداع توليد امور جديدة، وادواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.

- الابداع عمل جاد وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء.

- الابداع والابتكار يحول العمل من حقائق غير معروفة الى حقائق معروفة في الاصل. ان نظرية الابداع هيمن عليها التفاسير المعيارية عن كيفية تحقيق النتيجة، وفي جوهر عملها فأنها تستند الى ثلاث فرضيات اساسية وهي: (الغزالي، ٢٠٠٨، ٦٤)

- ان الابداع مرغوبة به.

- كلما كبر حجم المنظمة قل فيها الابداع وذلك بسبب صعوبة سيطرة القيادة الادارية على اقسامها وفروعها.

- كبر حجم الهياكل التنظيمي وزيادة ممارساته يزيد من معدل التوليدي للأبداع.

٣- **التوجه الاستراتيجي الاستباقي:** عرف التوجه الاستباقي على انه السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتجديد، وهو المبادرة المتبناة من قبل المنظمة، وفيه تكون المنظمة اكثر قوة واستعدادا للدخول في اسواق جديدة وتطرح في هذه الاسواق منتجات وخدمات جديدة، وايضا فان المنظمات ضمن هذا التوجه فعالة وذات توجه نحو زيادة الحصة السوقية. (القطامين، ٢٠٠٦، ٩٥)

وكذلك يمكن التعبير عنه هو التوجه الذي ينظر الى كل ما هو جديد من اذ الدخول في اسواق جديدة او طرح منتجات جديدة في اسواقها الحالية.

ويوصف التوجه الاستباقي المقتنص للفرص، عن طريق التنبؤ بما هي متطلبات السوق المستقبلية وتشكيل الاتجاهات البيئية، وتتبع اهمية التوجه الاستباقية عن طريق علاقته بمراحل تنفيذ العمل الريادي، فالاستباقية تتقل عمل المنظمة من الحالة النظرية الى الحالة العملية لتحقيق مكاسب كثيرة عن طريق اقتناص الفرص المتاحة، وتكشف حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، والتغيرات التي تطرأ في الطلب التي تقود الى توليد فرصه ايجاد مسببات عمل جديد، وتحقيق تطور ونمو للزبون والمنظمة. (المغربي، ٢٠٠٩، ٨٤)

وفي ظل التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة للمنظمة، اصبحت الصناعة والاسواق غير ثابتة وغير مستقرة، واذ اصبحت من الصعوبة على المنظمة ان تحافظ على مركزها وحصتها السوقية، وان هذه النتيجة تدفع المنظمة لإيجاد الحواجز والمعوقات امام المنافسين لها بطريقة مختلفة، وان قيام المنظمة بحركات استباقية في السوق كي تحصل على المرتبة الاولى بين المنافسين، وان المنظمة التي تحصل على المرتبة الاولى منافع كثره، اهمها: (السعيد، ٢٠١١، ٦١)

- تحقيق اقتصاديات الحجم.

- تدعيم ولاء الزبون.

- استثمار منحى الخبرة.

- انخفاض كلفة منتجاتها.

وان المنظمات التي تتبنى هذا النوع من التوجه نحو الخارج من اجل تحقيق المزايا التنافسية عن طريق قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة، ومراقبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بهدف الاستجابة السريعة لتلك المتغيرات واستغلال الفرص المتاحة ومواجه التهديدات التي تهدد المركز التنافسي للمنظمة، وكذلك الاستجابة لمتطلبات الزبائن المعلنة والمخفية.

#### المحور الثاني: الاداء التسويقي:

اولاً: المفهوم الاداء التسويقي: الاداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية و مستوى جودة معينة -النوعية- ويؤدى بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله و المحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ، نوعيته و نمطه. (ابو النجا، ٢٠٠٨، ٤٨)

التسويق: هو مجموعة من العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقق للمؤسسة الربحية خلال مدة زمنية مناسبة. ويمكن تعريف التسويق بأنه فن البيع، إلا أن المبيعات هي جزء من العملية. (البكري، ٢٠١٢، ٧٨)

من الناحية المجتمعية، التسويق هو الرابط بين الحاجات المادية للمجتمع وبين الاستجابة لأنماط الاقتصاد عن طريق توصيل قيمة منتج أو خدمة إلى العملاء. ويمكن عد التسويق وظيفة عمل لمؤسسة ومجموعة من الأليات التي تخلق وتوصل القيمة إلى العملاء والتعامل مع العملاء بطريقة تفيد المؤسسة المساهمين في رأس مالها. أما التسويق كعلم، فهي عملية تحديد السوق المستهدف عن طريق القيام بتحليل و تجزئة السوق وفهم توجهات العملاء وتقديم قيمة عالية لهم. (مسعود، ٢٠٠٥، ٣٧)

الاداء التسويقي: يصف فعالية و كفاءة الوظيفة التسويقية في مدى تحقيق رضا الزبائن و ضمان ولائهم، إلى جانب التحقيق المرضى للمؤشرات الكمية على سبيل المثال الحصاة السوقية و المبيعات. (عبدالهادي،

(٢٠٠٩، ٥٨)

ثانيا: اهمية الاداء التسويقي بالنسبة لأداء المنظمة:

يعد بعض الباحثين والكتاب أن المنظمة ذات الأداء الجيد هي المنظمة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها بواسطة مساهمة أفرادها يعدهم مصدر القيمة ووسيلة لإنشائها . وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أن لمعظم المؤسسات هدفين أساسيين هما : (ياسين، ٢٠٠٦: ١٠٢)

- اشباع حاجات الزبائن.

- تحقيق اكبر قدر ممكن من الارباح.

ثالثا: ابعاد الاداء التسويقي:

جدول (٣) يوضح اهم ابعاد الاداء التسويقي

| ت | الدراسات     | الحصة السوقية | الربحية | رضا الزبائن | زيادة حجم المبيعات | دورة حياة المنتج |
|---|--------------|---------------|---------|-------------|--------------------|------------------|
| ١ | عقلان ٢٠٠٦   | *             |         |             |                    |                  |
| ٢ | منصور ٢٠٠٧   |               |         | *           | *                  | *                |
| ٣ | شقيير ٢٠١٠   | *             | *       | *           |                    |                  |
| ٤ | الربيعي ٢٠١١ | *             | *       | *           |                    |                  |
| ٥ | المجالي ٢٠١٢ | *             | *       | *           |                    |                  |
| ٦ | Clark ٢٠١٣   | *             |         | *           |                    | *                |
| ٧ | Deek ٢٠١٦    | *             | *       | *           |                    | *                |
|   | المجموع      | ٦             | ٤       | ٦           |                    |                  |
|   | النسبة       | %٨٥           | %٥٧     | %٨٥         | %١٤                | %٤٢              |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة بالجدول

عن طريق الجدول (١) يتضح ان اغلب الباحثين والكتاب تناولوا اهم ابعاد الاداء التسويقي الثلاثة ( الحصة السوقية، رضا الزبائن، الربحية) اذ حظيت كل من هذا الابعاد بأعلى نسبة مئوية.

١- الربحية: تعد الأرباح الهدف الاساس لأي منظمة ربحية لإثبات وجودها وبقائها واستمرار عملها في الاسواق التنافسية، ومن ثم نموها وحصولها على حصة في السوق، ويُعبر عنها بأنها مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة قياساً بالمنافسين. وتتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتعد الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي . (الربيعي، ٢٠١١، ٦٤)

اذ تُشكل الربحية مؤشراً كافياً للمنافسة الحالية فضلا عن أنها تعد قياساً للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة. وإن الهدف الأساسي والرئيسي لاستراتيجية إدارة علاقات الزبائن هو زيادة أرباح المنظمة وذلك بتعظيم قيمة قاعدة زبائنها، وهذه القيمة المتزايدة للزبائن تُسهم في زيادة ولاء الزبائن والتي تقود بدورها إلى زيادة ونمو قاعدة الزبائن وزيادة الأرباح. (الصمدي، ٢٠١٠، ٤١)

٢- **الحصة السوقية:** ان الحصة السوقية للمنظمة تظهر عن طريق القوائم اليومية لحجم الأسهم الأعلى تداولاً. فالمنظمات التي تمتلك اكبر حصة سوقية تتمتع بمكانة تنافسية قوية في مجال عملها، ولها باع طويل في تحقيق الأرباح اذ إنها تتمتع في مجالها وتكون منتجاتها منخفضة الأسعار نسبياً بسبب ضخامة الإنتاج وغالبية تلك المنظمات تقدم منتجات لأفراد الأسرة مثل جنرال إلكتريك، وجونسون أند جونسون، ومايكروسوفت. وجميعها تحصل على قدر هائل من أرباحها عن طريق مبيعاتها في الخارج. (بلال، ٢٠١٢، ٧١)

كما تتبع أهمية الحصة السوقية عن طريق ما يسعى الية المستثمرون إلى زيادة الحصة السوقية بتمتع، لأنها يمكن أن تكون دلالة على الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة. وكما تسعى المنظمات التي تحاول الحفاظ على حصتها السوقية بتنمية إيراداتها معدل إجمالي السوق نفسه.

ويمكن أن تسمح الزيادات في الحصص السوقية أن تقوم المنظمة بتحقيق نطاق أكبر في أعمالها وتحسين الأرباح. وتتطلع المنظمات دائماً إلى توسيع حصتها السوقية، فضلا عن محاولة زيادة حجم إجمالي السوق عن طريق جذب تركيبة سكانية أكبر أو خفض الأسعار أو الاستناد إلى الإعلانات.

وإذا ارادت المنظمة ما تحديد ما حصتها السوقية يمكن للمستثمرين ان يحصلوا على بيانات الحصص السوقية من مصادر خاصة ومستقلة، مثل مجموعات التجارية والهيئات التنظيمية، وبرغم من ذلك توجد بعض المجالات الصناعية التي يصعب قياسها بدقة بخلاف الآخرين. (شقيير، ٢٠١٥، ٩٤)

٣- **رضا الزبائن:** الزبائن (بالإنجليزية: customer) هو المستهلك أو المشتري للبضاعة من دكان أو دكاكين أو أي نوع من أسواق ومراكز تجارية. بمعنى آخر، الزبون هو العميل الذي يطلب أو يقبل على شراء السلعة المعروضة في السوق. (خضير، ٢٠٠٩، ٢٧١)

يفصد برضا الزبائن بأنه درجة ادراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته.

رضا الزبون: وهو مصطلح تجاري، هو مقياس لمدى المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات لتحقيق أو تجاوز توقعات الزبون. وينظر اليه على انه مؤشر الأداء الرئيسي داخل قطاع الأعمال وجزء من منظورات أربعة من سجل الأداء المتوازن. (الدراركة، ٢٠٠٧، ١٨)

في الاسواق تنافسية اذ المنظمات تتنافس على زيادة حصة السوقية، عن طريق العمل على ارضاء الزبائن يعتبر أهم عوامل تميزها وعلى نحو متزايد أصبح عنصراً أساسياً في استراتيجية أعمالها.

وان اهم خطوات قياس رضا الزبائن هي: نحدد ما اتجاهات وتفضيلات الزبائن؟ ومن بعدها يتم تحديد ما هي الحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية؟ وطرائق اشباع تلك الحاجات؟ (الطائي واخرون، ٢٠١٠، ٨٩)

## المبحث الثالث: الاطار العملي

### تمهيد:

يتناول هذا المبحث الاطار العملي كيفية بناء أداة البحث لجمع المعلومات اللازمة للبحث والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق أداة البحث وثباتها، ويبين إجراءات تطبيق البحث الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

المحور الاول: عرض مخرجات البحث وتحليلها وتفسيرها

أولاً : انماط التوجيهات الاستراتيجية ( المتغير المستقل ) .

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث نحو انماط التوجيهات الاستراتيجية (N=85)

| الفقرة         | اوافق بشدة | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشدة | الوسط الحسابي المرحح | الاتحــراف المعياري | الكفاية النسبية |                  |
|----------------|------------|-------|-------|----------|---------------|----------------------|---------------------|-----------------|------------------|
| C1             | 18         | 8     | 39    | 9        | 11            | 3.2                  | 0.999               | 64%             | التوجه الاستباقي |
| C2             | 7          | 19    | 43    | 7        | 9             | 3.0                  | 1.079               | 60%             |                  |
| C3             | 29         | 21    | 27    | 3        | 5             | 4.3                  | 1.007               | 86%             |                  |
| C4             | 29         | 28    | 12    | 10       | 6             | 4.4                  | 0.835               | 88%             |                  |
| X1             | 83         | 76    | 121   | 29       | 31            | 3.7                  | 0.980               | 74%             |                  |
| C5             | 15         | 17    | 41    | 7        | 5             | 4.9                  | 1.164               | 58%             | التوجه الدفاعي   |
| C6             | 33         | 9     | 25    | 13       | 5             | 4.2                  | 1.365               | 84%             |                  |
| C7             | 21         | 13    | 24    | 7        | 20            | 4.0                  | 1.187               | 80%             |                  |
| C8             | 27         | 7     | 31    | 9        | 11            | 4.3                  | 1.167               | 86%             |                  |
| X2             | 96         | 46    | 121   | 36       | 41            | 3.9                  | 1.223               | 78%             |                  |
| C9             | 27         | 33    | 17    | 5        | 3             | 4.4                  | 1.015               | 88%             | التوجه الابداعي  |
| C10            | 29         | 18    | 17    | 15       | 6             | 4.5                  | 0.455               | 90%             |                  |
| C11            | 23         | 9     | 35    | 11       | 7             | 3.7                  | 0.964               | 74%             |                  |
| C12            | 22         | 18    | 33    | 3        | 9             | 4.2                  | 0.962               | 84%             |                  |
| X3             | 101        | 78    | 102   | 34       | 25            | 4.2                  | 0.849               | 84%             |                  |
| المعدل العام x | 280        | 200   | 344   | 99       | 96            | 3.9                  | 1.035               | 78%             |                  |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام برنامج spss.v.22

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة بفقرات أنماط التوجهات الاستراتيجية.

١- محور التوجه الاستباقي : جاءت العبارة رقم (1) بوسط حسابي مرجح (3.2) وكفاية نسبية 64% . وجاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح (3.0) وكفاية نسبية (60%) . في حين حققت العبارة رقم (3) وسط حسابي مرجح بلغ (4.3) وكفاية نسبية (86%) ، وحصلت العبارة (4) على وسط حسابي مرجح بلغ (4.4) وكفاية نسبية (88%). وهذا يوضح ان جميع الاوساط الحسابية المرجحة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) حسب مقياس ليكرت . "وهذا يدل الى ان الشركة بحاجة الى توجه استباقي"

٢- محور التوجه الدفاعي : جاءت العبارة رقم (1) بوسط حسابي مرجح بلغ (4.9) وكفاية نسبية (58%) اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . . وهذا يعني ان الملاك التدريسي لا ينغزلون عن المجتمع . و جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح (4.2) وكفاية نسبية (84%) وهذا يعني ان الملاك التدريسي يعمل بأقصى طاقته . و جاءت العبارة رقم (3) بوسط حسابي مرجح (4.0) وكفاية نسبية (80%) ، و حققت العبارة رقم (4) وسط حسابي مرجح بلغ (4.3) وكفاية نسبية (89%) ، اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3). " وهذا يدل على ان الشركة تعمل جاهدة من اجل الدفاع عن حصتها السوقية للحفاظ على مركزها التنافسي"

٤- محور التوجه الابداعي: جاءت العبارة رقم (1) بوسط حسابي مرجح بلغ (4.4) وكفاية نسبية (88%) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . و جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح (4.5) وكفاية نسبية (90%) ، و جاءت العبارة رقم (3) بوسط حسابي مرجح (3.7) وكفاية نسبية (74%) ، و حققت العبارة رقم (4) وسط حسابي مرجح بلغ (4.2) وكفاية نسبية (84%) ، اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3). " وهذا يعني ان الشركة تسعى الى تقديم كل ما هو جديد"

ثانياً : ابعاد الاداء التسويقي ( المتغير المعتمد ) :

جدول (5) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث نحو ابعاد الاداء التسويقي (N=85)

| الفقرة         | اوافق بشدة | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشدة | الوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري | الكفاية النسبية |               |
|----------------|------------|-------|-------|----------|---------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| C1             | 36         | 16    | 12    | 8        | 13            | 4.4                  | 0.809             | 88%             | الريحية       |
| C2             | 19         | 12    | 27    | 7        | 9             | 3.3                  | 1.139             | 66%             |               |
| C3             | 17         | 9     | 37    | 8        | 14            | 3.0                  | 1.021             | 60%             |               |
| C4             | 13         | 23    | 32    | 9        | 8             | 4.4                  | 0.249             | 88%             |               |
| y1             | 85         | 60    | 108   | 32       | 44            | 3.8                  | 0.805             | 76%             |               |
| C5             | 15         | 29    | 25    | 2        | 14            | 3.8                  | 1.166             | 76%             | الحصة السوقية |
| C6             | 19         | 13    | 38    | 13       | 2             | 3.5                  | 0.999             | 70%             |               |
| C7             | 17         | 8     | 29    | 7        | 24            | 3.1                  | 1.112             | 62%             |               |
| C8             | 12         | 18    | 48    | 1        | 6             | 3.7                  | 0.998             | 74%             |               |
| y2             | 63         | 68    | 140   | 23       | 46            | 3.5                  | 1.068             | 70%             |               |
| C9             | 15         | 26    | 29    | 14       | 1             | 3.3                  | 0.835             | 66%             | رضا الزبون    |
| C10            | 9          | 19    | 30    | 16       | 11            | 3.0                  | 1.039             | 60%             |               |
| C11            | 9          | 11    | 22    | 1        | 5             | 3.4                  | 1.129             | 68%             |               |
| C12            | 13         | 16    | 44    | 4        | 8             | 4.4                  | 0.885             | 88%             |               |
| y3             | 46         | 72    | 125   | 35       | 25            | 3.5                  | 0.971             | 70%             |               |
| المعدل العام y | 196        | 200   | 373   | 90       | 115           | 3.6                  | 0.983             | 72%             |               |

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام برنامج spss.v.22

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة بأبعاد الاداء التسويقي ، ومن ثم يمكن إعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

- ١- محور الريحية: جاءت العبارتين رقم (1، 4) بمتوسط حسابي مرجح (4.4) لكل منهما ، وشدة اجابة (88%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح (3.3) وشدة اجابة (66%) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (3) بوسط حسابي مرجح (3.0) وشدة اجابة (66%)



60% ). وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير الاداء التسويقي لدى أفراد عينة البحث ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ (3.8)." .

٢- محور الحصاة السوقية : جاءت العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي مرجح ( 3.8 ) لكل منهما ، وشدة اجابة (76%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (4) بوسط حسابي مرجح ( 3.7 ) وشدة اجابة ( 74% ) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح ( 3.5 ) وشدة اجابة ( 70% ) وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (3) بوسط حسابي مرجح ( 3.1 ) وشدة اجابة ( 62% ) " وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير الاداء التسويقي لدى أفراد عينة البحث ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ (3.5) ."

٣- محور رضا الزبون : جاءت العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي مرجح ( 4.4 ) لكل منهما ، وشدة اجابة (88%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (3) بوسط حسابي مرجح ( 3.4 ) وشدة اجابة ( 68% ) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (1) بوسط حسابي مرجح ( 3.3 ) وشدة اجابة ( 66% ) وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح ( 3.0 ) وشدة اجابة ( 60% ) " وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير الاداء التسويقي لدى أفراد عينة البحث ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ (3.5) ."

#### المحور الثاني: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف هذا المبحث إلى :- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام اختبار (t)، اذ توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر أو مساوية لقيمة (t) الجدولية، اما إذا كانت اصغر من قيمتها الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (1%)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول او رفض الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عن كل منها.

جدول (6) مخرجات علاقات الارتباط بين انماط التوجهات الاستراتيجية و الاداء التسويقي مع قيم (t)

| المتغير المعتمد        | معامل الارتباط<br>وقيمة (t)                                 | ابعاد الاداء<br>التسويقي y | قيمة (t) الجدولية |
|------------------------|---|----------------------------|-------------------|
| التوجه الاستباقي<br>x1 | معامل الارتباط  | 0.038                      | 0.059             |
|                        | قيمة (t) المحسوبة   | 0.065                      |                   |
| التوجه الدفاعي<br>x2   | معامل الارتباط  | 0.177                      | 0.059             |
|                        | قيمة (t) المحسوبة   | 0.312                      |                   |
| التوجه الابداعي<br>x3  | معامل الارتباط  | 0.816                      | 0.059             |
|                        | قيمة (t) المحسوبة   | 2.393                      |                   |
| نوع العلاقة            | توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة<br>معنوية عند المستوى 1% |                            |                   |

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية (N=85)

١- اختبار الفرضية (X1): (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستباقي وابعاد الاداء التسويقي). إذ يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الاستباقي (X1) و المتغير (y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.038) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى (1%) وهذا ما عكسته قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (0.065) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.059).

٢- اختبار الفرضية (X2): (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الدفاعي وابعاد الاداء التسويقي). إذ يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الدفاعي (X2) و المتغير (y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.177) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى (1%) وهذا ما عكسته قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (0.312) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.065).

٣- اختبار الفرضية (X3): (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الابداعي وابعاد الاداء التسويقي). إذ يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الابداعي

(X3) و المتغير (y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.816) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى (1%) وهذا ما عكسته قيمة (t) المحسوبة اذ بلغت (2.393) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.065) .

"وتأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجهات الاستراتيجية والاداء التسويقي) " .

المحور الثالث: تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث: يهدف هذا البحث إلى اختبار تأثير المتغير المستقل ( انماط التوجهات الاستراتيجية) بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد ( الاداء التسويقي ) ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis ) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد ، واختبار (T) لتحديد اختبار معنوية علاقات التأثير عند مستوى معنوية (1%) .

جدول (7) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي

| ابعاد الاداء التسويقي y |          |              |          |                  |          |       | المتغير المعتمد ]   |
|-------------------------|----------|--------------|----------|------------------|----------|-------|---------------------|
| قيمة T                  |          | قيمة F       |          | معامل التفسير R2 | constant |       | المتغير المستقل     |
| (%) الجدولية            | المحسوبة | (%) الجدولية | المحسوبة |                  | B        | A     |                     |
|                         | 0.065    |              | 0.004    | 0.001            | 0.122    | 1.861 | X1 التوجه الاستباقي |
|                         | 0.312    |              | 0.097    | 0.031            | 0.499    | 1.602 | X2 التوجه الدفاعي   |
| 0.065                   | 2.393    | 0.003        | 5.727    | 0.656            | 4.042    | 1.689 | X3 التوجه الابداعي  |

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية (N=85)

وبناء على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف المبحث لاختبار الفرضية الفرعية ،وكما يأتي:-

**اولا - اختبار الفرضية (X1) :- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستباقي في ابعاد الاداء التسويقي ) .**

كما عكست المخرجات الاحصائية الى وجود علاقة تأثير موجبة للتوجه الاستباقي (X1) في ابعاد الاداء التسويقي (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للتوجه الاستباقي (0.004) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (0.003) عند مستوى معنوية (1%) ما يدل على معنوية الانموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار كالاتي : (B=0.122) لكل من مؤشرات التوجه الاستباقي عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من بُعد القياس يؤثر في ابعاد الاداء التسويقي ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

واظهرت مخرجات قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) والتي كانت (0.001) وهذا يعني ان للتوجه الاستباقي (X1) يفسر نسبة من التغيرات التي تطرأ على ابعاد الاداء التسويقي . اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.065) وهي اكبر من قيمته الجدولية البالغة (0.003) عند مستوى دلالة (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (B) لكل من ابعاد الاداء التسويقي عند مستوى المعنوية المذكور، ومن ثم ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .  
"ومما تقدم يتضح صحة الفرضية (X1) ."

**ثانيا - اختبار الفرضية (X2) :- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الدفاعي في ابعاد الاداء التسويقي).**

يشير الجدول (7) الى وجود علاقة تأثير موجبة بين للتوجه الدفاعي (X2) و ابعاد الاداء التسويقي (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمؤشرات شبكات الاتصال اذ كانت قيمتها (0.097) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (0.003) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على معنوية النموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.499) لكل من مؤشرات التوجه الدفاعي عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من ابعاد الاداء التسويقي، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

كما عكست المخرجات قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) التي كانت (0.031) وهذا يعني ان للتوجه الدفاعي (X2) تفسر نسبة من التغيرات التي تطرأ على ابعاد الاداء التسويقي . اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.312) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.065) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (B) لكل من ابعاد الاداء التسويقي عند مستوى المعنوية المذكور، ومن ثم ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . "ومما تقدم يتضح ثبوت الفرضية (X2) ."

ثالثاً - اختبار الفرضية ( X3 ) :- ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الابداعي في ابعاد الاداء التسويقي ).

يشير الجدول (7) الى وجود علاقة تأثير موجبة للتوجه الابداعي (X3) في ابعاد الاداء التسويقي (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمؤشرات التوجه الابداعي جميعها اذ كانت (5.727) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.003) عند مستوى معنوية (1%) ما يعكس معنوية الانموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار (B=4.042) لكل من مؤشرات للتوجه الابداعي عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من بُعد المعرفة يؤثر في مؤشرات ابعاد الاداء التسويقي ، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط

كما عكست المخرجات قيمة معامل التفسير ( R2 ) التي كانت (0.656) وهذا يعني ان بُعد للتوجه الابداعي (X3) تفسر نسبة من التغيرات التي تطرأ على الابعاد الاداء التسويقي . اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.393) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.065) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (B) لكل من ابعاد الاداء التسويقي عند مستوى المعنوية المذكور، وثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . "ومما تقدم يتضح صحة الفرضية (X3) ."

ويوضح الجدول (8) ترتيب القوة التأثيرية للتوجه الاستراتيجي (X) في ابعاد الاداء التسويقي (Y) وفقاً إلى قيام معامل التفسير ( R2 ) وعلى النحو الآتي :-

الجدول (8) ترتيب قوة التأثير

| أبعاد            | معامل التفسير (R2) | ترتيب القوة التأثيرية |
|------------------|--------------------|-----------------------|
| التوجه الابداعي  | 0.656              | الاول                 |
| التوجه الدفاعي   | 0.031              | الثاني                |
| التوجه الاستباقي | 0.001              | الثالث                |

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من المخرجات الواردة في الجدول (8) ما يأتي :-

١- حقق بُعد التوجه الابداعي (X3) المرتبة الأولى من اذ قوة التأثير في ابعاد الاداء التسويقي عن طريق معامل تفسير بلغ (0.656) .

٢- ونجد بُعد التوجه الدفاعي (X2) المرتبة الثانية من اذ قوة التأثير في تحقيق ابعاد الاداء التسويقي عن طريق معامل تفسير بلغ (0.031)

٣- بينما جاء بعد التوجه الاستباقي (X1) في المرتبة الثالثة من اذ قوة التأثير في ابعاد الاداء التسويقي عن طريق معامل تفسير بلغ (0.001) .

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### المحور الاول: الاستنتاجات:

- ١- اظهرت المخرجات ان التوجه الابداعي هو الاكثر اهمية ومن ثم التوجه الدفاعي بالنسبة لشركة كوكاكولا، والتي تعمل بشكل مستمر على تطوير منتجاتها.
- ٢- اظهرت المخرجات ان الحصة السوقية هي من اهم معايير تقييم الاداء التسويقي لشركة كوكاكولا.
- ٣- اظهرت المخرجات وجود اثر ذو دلالة احصائية ضعيف بمقدار (0.001) بين التوجه الاستباقي وابعاد الاداء التسويقي.
- ٤- اظهرت المخرجات وجود اثر ذو دلالة احصائية ضعيف بمقدار (0.031) بين التوجه الدفاعي وابعاد الاداء التسويقي.
- ٥- اظهرت المخرجات وجود اثر ذو دلالة احصائية قوي بمقدار (0.656) بين التوجه الابداعي وابعاد الاداء التسويقي.
- ٦- اظهرت المخرجات وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05).

#### المحور الثاني: التوصيات:

- ١- لابد لشركة كوكاكولا للمشروبات الغازية/ فرع بابل ان تتبنى بعض تلك التوجيهات الاستراتيجية ( الاستباقي، الدفاعي، الابداعي) ولما لتلك التوجيهات اثر كبير وواضح على الاداء التسويقي والذي اكدته مخرجات البحث.
- ٢- لابد ان تسعى شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية/ فرع بابل الاهتمام في مجال البحث والتطوير من اجل مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
- ٣- على شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية / فرع بابل تقصير الفترة الزمنية المستغرقة لتطوير المنتجات الجديدة وطرحها في الاسواق وذلك من اجل الحفاظ على حصتها السوقية وتخلص من مخاطر وتهديدات المنافسين.
- ٤- على الشركة طرح منتجات جديدة او اجراء بعض التعديلات على منتجاتها من اذ الشكل واللون او تغيير شكل الوعاء الحافظ وذلك من اجل تحقيق رضا الزبائن.
- ٥- على الشركة كوكاكولا للمشروبات الغازية فرع بابل معرفة ما هي متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية عن طريق اخذ اراء الزبائن .

**المصادر:**

اولاً: المصادر العربية:

**الكتب:**

- ١- ابو النجا ، محمد عبد العظيم (٢٠٠٨). "التسويق المتقدم"، ط ١ ، الاسكندرية-جمهورية مصر العربية ،الدار الجامعية للنشر.
- ٢- أحمد السعيد، ٢٠١١ ، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط ١ ، أعمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٣- ادريس : وائل محمد صبحي، والغالبي: طاهر محسن منصور، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي : اساسيات الاداء ويطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، ٢٠٠٩م
- ٤- البكري ، ثامر ياسر (٢٠١٢). "استراتيجيات التسويق"، ط ١، عمان - الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٥- الحسيني، فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية (مداخلها وعملياتها المعاصرة)، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ٢٠١١ م
- ٦- الخزامي، عبد الحكم أحمد، التخطيط الاستراتيجي(الفكرة، الخبرة)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، ٢٠١٠ م.
- ٧- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى ، عمان، ٢٠٠٩، ٢١٧.
- ٨- شمس الدين، باسم، الإدارة الاستراتيجية، الأكاديمية الحديثة، القاهرة، ٢٠١٣ م.
- ٩- الصميدي محمد جاسم محمد، ٢٠١٠ ، استراتيجيات التسويق كمدخل كمي تحليلي، ط ١، أعمان: دار الحامد للنشر.
- ١٠- العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية(إدارة الأفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩ م.
- ١١- عبد الرحمن، ابتهاج، لإدارة الاستراتيجية(البدايل والتنفيذ)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٥ م.
- ١٢- عوض، محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار
- ١٣- غراب، كامل السيد، الإدارة الاستراتيجية (أصول علمية وحالات عملية)، مطابع جامعة الملك سعود، ط ١، الرياض، ٢٠٠٧ م

- ١٤- مأمون الدراكمة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، عمان ، ٢٠٠٧، ص١٨.
- ١٥- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٩ م.
- ١٦- القطامين، أحمد، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.

### الرسائل والدوريات:

- ١- ابوطه، نهى احمد، اثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الاردنية عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن، ٢٠١٢م.
- ٢- بلال خلف، الصحن، القراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر ( ٢٠١٢ م)، ص: ٧١ .
- ٣- الربيعي، ليث، ٢٠١١ ، أثر التوجه السوقي والتزام العاملين أعلى الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٦٣ ، مجلد راقم ١٧ ، عمان، الاردن..
- ٤- شقير، اماني، ٢٠١٥ ، تقييم الاداء التسويقي في المنظمات المصرفية من منظور متكامل، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الاسكندرية،
- ٥- الطائي: يوسف حليم سلطان ، هاشم فوزي دباس العبادي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في ادارة علاقات العملاء دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة، مجلة علوم انسانية ، السنة ٢٠١٠، العدد ٣٦، ٨٩
- ٦- عبد الهادي ، عبير حسن محمود محمد (٢٠٠٩). " تحليل العلاقة بين ادارة علاقات العملاء والأداء التسويقي" دراسة ميدانية. بحث مسنل من رسالة الماجستير ، جمهورية مصر العربية ، مجلة المدير الناجح. ص: ٧٠-٧٥.
- ٧- الغزالي، كرمه، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة اليرموك، ٢٠٠٨م.
- ٨- المجالي: محمد كايد، اثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، ٢٠١٢م
- ٩- محمد الزنقرني الشحات، تقييم الداء في اقطاع الأعمال: إطار محاسبي مقترح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد ١٩٩٢



١٠- مسعود ، معتصم ( ٢٠٠٥). "استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد الى عنصرى القيمة والرضا للزبائن فى شركات التامين فى الاردن وفلسطين" دراسة مقارنة (اطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية ، عمان - الاردن

١١- ياسين، سعد محمد نعيم (٢٠٠٦) . " أبعاد استراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التامين الأردنية " (دراسة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان-الاردن.

#### المصادر الاجنبية:

1-Approach to the Natural Environment", Academic of management Journal , vol.41, No ,5; 558– 567

2- ASikhia, Olalekan, 2010, Strategic marketing orientation and performance; A case for Synergistic merger Effects of Nigeriam Banks" European Journal of Scientific Research , Vol 42, No2, 268– 289

3- Choy, Samuel S. M. & Mula, Joseph M, (2008), "The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organization", In: ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century, 2–5 Dec 2008, Auckland, New Zealand