

استراتيجية التسويق العقلانية وتأثيرها في صنع القرار الاستراتيجي

أ.د. معتز سلمان عبد الرزاق¹، م.م. إنتصار نعمة جاسم²¹ الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد (العراق)،² وزارة التربية / المديرية العامة لتربية واسط

تاريخ الاستلام: 2022/05/17 ؛ تاريخ القبول: 2022/06/12 ؛ تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص:

يهدف البحث الى بيان اثر استراتيجية التسويق العقلانية في صنع القرار الاستراتيجي ، اذ تم تطبيقه في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات / الاسكندرية في محافظة بابل التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة فضلاً عن المقابلات الشخصية، واختيار عينة عشوائية المتمثلة بـ (المدير العام، معاونو المدير العام، مديري الاقسام، مديري الشعب والوحدات ومعاونيهم) وبواقع (84) مديراً وتم استعمال البرنامجين الاحصائيين (SPSS) لاستخراج النتائج.

تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات منها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية استراتيجية التسويق العقلانية وابعاد صنع القرار الاستراتيجي . اما اهم التوصيات تكمن في ضرورة التقدم خطوة باتجاه المنافسين من خلال التفكير بالاستراتيجية التسويقية الهجومية وتطوير منتجات الشركة العامة لصناعة السيارات او فتح خطوط انتاجية او المشاركة مع شركات اخرى او الحصول على امتيازات من الشركات العالمية لتصنيع منتجاتها لكي تؤهلها وتبني استراتيجيات تنافسية.

الكلمات المفتاحية :- استراتيجية التسويق العقلانية، صنع القرار الاستراتيجي .

Abstract

The research aims to demonstrate the impact of the rational marketing strategy on strategic decision-making, as it was applied in the General Company for Automotive and Equipment Industry / Alexandria in the Babylon Governorate of the Iraqi Ministry of Industry and Minerals, and the descriptive analytical approach was adopted and the questionnaire was used as a main tool for collecting the necessary data as well as personal interviews. And a random sample of (the general manager, the general manager's assistants, the directors of departments, the directors of divisions and units

¹ المؤلف المرسل: أ.د. معتز سلمان عبد الرزاق البريد: dr.shaimaaadil2020@gmail.com

and their assistants) was selected with a total of (84) managers. The two statistical programs (SPSS) were used to extract the results

A number of conclusions were reached, including the existence of a significant correlation and effect of rational marketing strategy and the dimensions of strategic decision-making. As for the most important recommendations, it is necessary to take a step towards competitors by thinking of the offensive marketing strategy, developing the products of the General Company for the Automotive Industry, opening production lines, participating with other companies, or obtaining concessions from international companies to manufacture their products in order to qualify them and adopt competitive strategies

Keywords: rational marketing strategy, strategic decision making.

المقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحالي الكثير من التحديات البيئية نتيجة التغيرات المتسارعة، مما حتم عليها القيام بتخطيط استراتيجيات تسويقية تتناسب مع هذه المتغيرات لتمكّنها من تقليل الآثار السلبية، وتحقيق أهدافها في النمو والبقاء والاستمرار، وبرزت هذه التحديات الانفتاح العالمي و المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي الهائل، وهذا يتطلب تطوير الاستراتيجيات باستمرار لتجنب التهديدات البيئية وتبني مفهوم حديث يعتمد على المعرفة في تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف لبناء استراتيجيات تسويقية مرنة وفعالة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية، فعلى المنظمات مراجعة شاملة للاستراتيجيات التسويقية في المواقف الصعبة. إذ أن مشكلة الشركة كانت الاهتمام المحدود في تبني استراتيجيات تسويقية عقلانية، فضلاً عن تبني المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وليس على الحدس وخبرات القيادات الإدارية، وتهدف الدراسة إلى تشخيص أسباب كفاءات القرارات الاستراتيجية المتبعة. وتبرز أهمية الدراسة من الإضافة المعرفية واستفادة الشركة والمستفيدين منها.

أد تركز استراتيجية التسويق العقلانية على تقليص التكاليف، أما بأسقاط خدمات عالية الكلفة أو في إغلاق فروع للمنظمة غير المربحة، أما صنع القرارات الاستراتيجية فهو يشير إلى عملية اختيار أفضل البدائل للمنظمة، وبما يعزز من نجاحها على الأمد القصير والمتوسط والبعيد ويتناغم مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات لتحقيق أفضلها واتخاذ قرارات إيجابية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

فقد قُسم البحث إلى أربعة مباحث أساسية وهي كالآتي:

تناول المبحث الأول منهجية البحث، في حين خصص المبحث الثاني الجانب النظري للبحث والمتمثل باستراتيجية التسويق العقلانية، وصنع القرار الاستراتيجي. أما المبحث الثالث فكان من حصة الإطار العملي للبحث، متمثل بإجراءات البحث الميداني، ووصف وتشخيص متغيرات البحث، اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، و اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث، وأخيراً يأتي المبحث الرابع باستنتاجاته وتوصياته ليختم البحث بالمصادر.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث Research problem

تعاني معظم منظمات الاعمال من مشاكل وتحديات بسبب التغيرات البيئية المختلفة وبرزها الانفتاح العالمي والتكنولوجيا الحديثة واتساع الاسواق والمنافسة الشديدة، لذا وجب على تلك المنظمات تبني استراتيجيات تسويقية تمكنها من مواجهة تلك التحديات والتغيرات في بيئة تنافسية متسارعة فضلا عن الدور القيادي في وضع خطط استراتيجية بناءة واتخاذ قرارات جريئة على الامد البعيد لمعالجة نقاط الضعف واقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تواجه تلك المنظمات وقدرة المنظمة على تقديم منتجات مبتكرة تناسب حاجات ورغبات الزبائن .

فمن هنا دفع الباحثان من دراستهما الحالية للشركة المبحوثة لمعرفة مدى تأثير تطبيق استراتيجية التسويق العقلانية في ابعاد صنع القرار الاستراتيجي والمتمثلة بـ (تحديد وتشخيص المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، تنفيذ ومتابعة البديل الاستراتيجي وتقويمه)، ومن ثم يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤل العام (هل استراتيجية التسويق العقلانية تأثير في صنع القرار الاستراتيجي للشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات) ومن هذا التساؤل ينبثق منه عدة تساؤلات فرعية وهي كالآتي:

- 1- هل ان ادارة شركة عينة البحث تهتم بتبني استراتيجية التسويق العقلانية وكيفية التعامل معها لمواجهة السوق .
- 2- هل تقوم ادارة الشركة بدراسة استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي بالشكل الذي يؤهلها في تبني استراتيجيات تنافسية .
- 3- هل تقوم شركة عينة البحث بمعرفة بيئة العمل والوقوف على نقاط القوة والضعف لغرض اختيار افضل استراتيجيات التسويق العقلانية من خلال جمع المعلومات لتمكين من صنع قرار استراتيجي يتلاءم مع متغيرات البيئة والسوق .
- 4- ما مستوى علاقة الارتباط بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي .
- 5- ما مستوى علاقة التأثير بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي .

ثانيا: اهمية البحث Importance of Research

- 1- الالهية المعرفية المتمثلة بعرض الطروحات الفكرية للباحثين لمتغيرات البحث.
- 2- تبرز اهمية البحث من خلال استفادة ادارة الشركة او العاملين من مفاهيم وتطبيقات استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي.
- 3- يستفاد منها بوضع استراتيجية التسويق العقلانية تساعد على النهوض بواقعها لتحقيق النجاح والتميز.
- 4- تساهم في صياغة ووضع استراتيجية تسويق عقلانية مناسبة تواكب التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية تمكنها من صنع قرار استراتيجي يلئم حاجات ورغبات الزبون .
- 5- تتجسد الالهية من خلال منتجات الشركة بتحسينها او تطويرها والاستفادة منها

ثالثا: اهداف البحث of Research Objectives

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

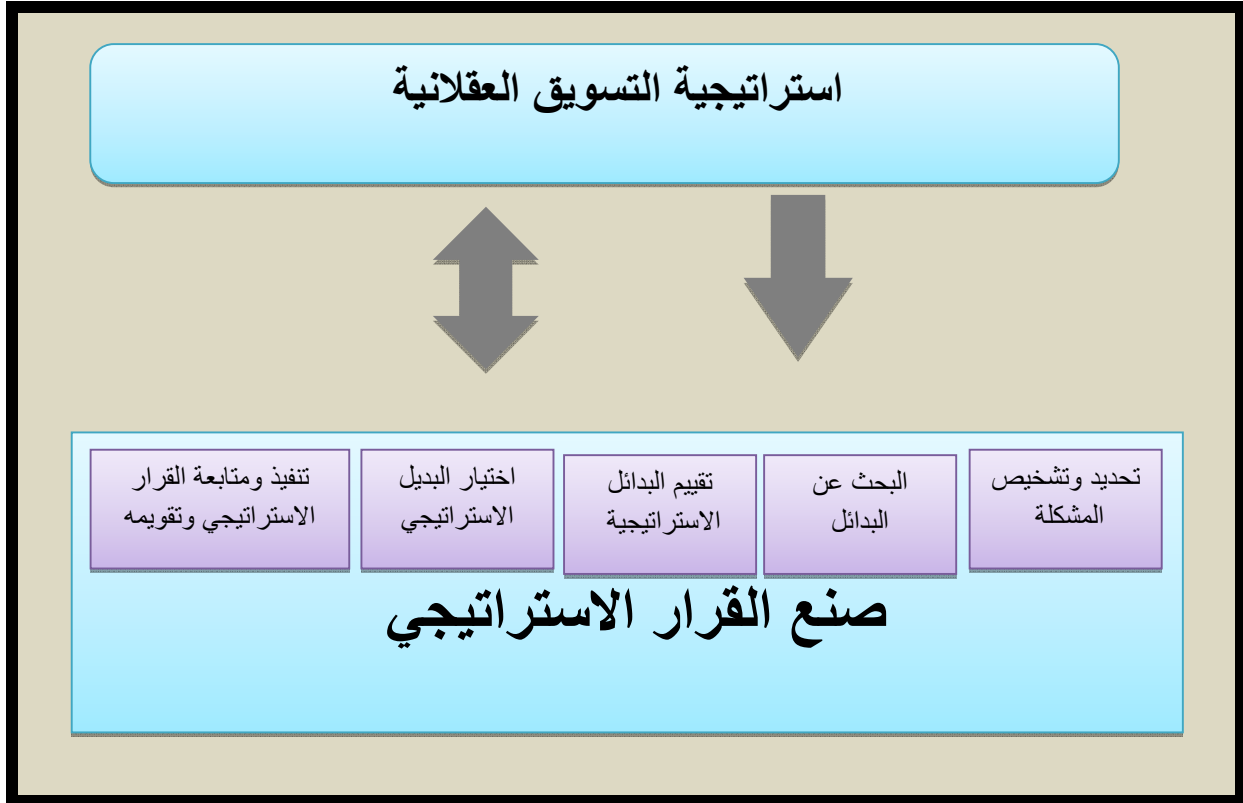
- 1- تشخيص قابليات وقدرات ادارة الشركة عينة البحث في تطبيق استراتيجية التسويق العقلانية المناسبة .
- 2- اختيار وقياس التأثير بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي .

- 3- توجه نظرة الادارة في مصانع عينة البحث نحو استراتيجية التسويق العقلانية لتمكن من استمرارها وبقائها .
- 4- صنع قرار استراتيجي اعتمادا على المنهجية العلمية لتبني استراتيجية التسويق العقلانية التي تتلاءم مع قدرات الشركة عينة البحث.

رابعا: المخطط الفرضي للبحث Planned The Virtual For Research

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث طبيعة العلاقة (الارتباط، الاثر) المنطقية بين متغيرات البحث من خلال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث، لأجل تحقيق اهدافها.

شكل (1): المخطط الفرضي للبحث.



المصدر: اعداد الباحثان، اعتمادا على الادبيات النظرية .

خامسا: فرضيات البحث

تصاغ فرضيات البحث وفقا لمخطط البحث الفرضي واهداف البحث، ووفق متغيرات البحث (استراتيجية التسويق العقلانية، صنع القرار الاستراتيجي) والتي اعتمدت على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو الاتي:

❖ الفرضية الرئيسة الاولى:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي " وتنشق من هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية الاتية:-

❖ الفرضية الفرعية 1-1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية و تحديد وتشخيص المشكلة .

❖ الفرضية الفرعية 2-1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية والبحث عن البديل الاستراتيجي .

❖ **الفرضية الفرعية 1-3:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية و تقييم البديل الاستراتيجي .

❖ **الفرضية الفرعية 1-4:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية و اختيار البديل الاستراتيجي .

❖ **الفرضية الفرعية 1-5:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية و تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي وتقويمه .

❖ **الفرضية الرئيسة الثانية: -**

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية و صنع القرار الاستراتيجي بأبعادها "

سابعاً: حدود البحث

1- الحدود المكانية

تم تطبيق الجانب العملي من البحث في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الاسكندرية بمحافظة بابل، المقر الرئيس للشركة العامة والمصانع التابعة لها، وبعد الحصول على الموافقات الرسمية لتسهيل مهمة الباحثين تم اجراء المقابلات التي زودتنا بالمعلومات والبيانات الخاصة بالبحث المتمثلة بأصحاب القرار من درجة (المدير العام، ومعاونو المدير العام، ومديرو الاقسام، ومسؤولي الشعب ومعاونيهم) وتوزيع الاستبانات للفتات المستهدفة .

2- الحدود الزمانية

هي المدة التي استغرقت في اعداد البحث بشقيها النظري والتطبيقي، ابتداء من شهر شباط 2021 لغاية شهر كانون الاول 2021 .

3- الحدود البشرية

شملت الحدود البشرية للبحث مديري الادارات العليا والوسطى للشركة التي تمثلت بالسادة (المدير العام – ومعاونو المدير العام - مديرو الاقسام – مديرو الشعب ومعاونيهم).

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

بغية تحقيق اهداف البحث، تم اتخاذ الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات مجتمعا للبحث، اخذين بنظر الاعتبار ان الشركة مدار البحث والتي لديها خط انتاجي في الاسواق العراقية، اذ بلغ عدد الموظفين على الملاك الدائم في الشركة (5047) موظف، وعدد الموظفين العقود (535) موظف، وقاموا بزيارة ميدانية للشركة المبحوثة واستقصاء اراء القيادات العليا والوسطى بشكل شامل بعينة عمدية للبحث بوصفهم الشريحة القادرة على فهم وتحليل والتعامل مع فقرات الاستبانة ولهم القدرة على مشاركة وصنع القرار وتم توزيع الاستبانة على العينة العمدية كجزء من ذلك المجتمع (الادارة العليا، الادارة الوسطى) . والتي شملت (89) مبحوثا .

تم اخضاع الاستبانة للتدقيق وتبين ان هناك (2) استبانة لا تصلح للتحليل الاحصائي فتم استبعادها لكونها غير مكتملة البيانات و(3) استبانة لم يتم استرجاعها، ليكون حجم عينة الدراسة ضمن مرحلة التحليل الاحصائي (84) مبحوثا اخضعت اجاباتهم لاحقا الى الثبات والصدق ومن ثم تم تحليل نتائج الاجابات الاحصائية باستخدام البرامج الاحصائية (SPSS) .

وفسرت النتائج من اجل اختيار فرضيات البحث واستنباط (الاستنتاجات، التوصيات) المترتبة على تلك النتائج .

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

اولا - استراتيجية التسويق العقلانية

1- مدخل الاستراتيجيات التسويقية

تخطى الاستراتيجيات التسويقية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال علم الادارة والتسويق، وما يجب ان تكون عليه منظمات الاعمال بالمستقبل، الامر الذي جعل العمل يحتم بناء استراتيجيات تسويقية معاصرة تمكنهم من نقل منظماتهم الى وضع مميز ومكانة افضل اعتمادا على المتغيرات البيئية الحاصلة (ادريس والمرسى، 2006:22) .

ويشير كل من (Kotler, 1997 و Meidan, 1996) على مجموعه من الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في المعارك العسكرية وتحويلها الى المفاهيم التسويقية لكي تحدد مراكز القوى لدى المنافسين في السوق، والتحركات الاستراتيجية والتكتيكية لكافة الموارد والاموال والتوجه نحو الاسواق المستهدفة . لمواجهة التهديدات التنافسية وتحقيق التوازن السياسي والاقتصادي واعطاء اهمية اكثر للزبون (الخماس، 2004:53).

فأصبحت استراتيجية التسويق واحدة من الاستراتيجيات الرئيسية في بيئة الاعمال التنافسية لزيادة ربحية المنظمة والاحتفاظ بها وضمان مستقبل الاعمال (Kord, et, al, 2016; 397) .

اذ تحدد الاستراتيجيات بشكل مستمر مراكز القوة لدى المنافسين وتحركاتهم الاستراتيجية وتوفر كافة الموارد المتاحة لسوق المستهدف، كونها تتفاعل مع المنظمة والنشاط التسويقي بشكل عام، وتنسجم مع سياق الدراسة بدلا من تركيزها على نشاط محدد (نجوى، 2016:134).

فأن نجاح او فشل المنظمات في مجال الاعمال اساسا يعتمد على قدراتها وحسن الاعداد في خيارها الاستراتيجي بالاعتماد على البيئة الداخلية بما تتمتع بها من مصادر قوة وضعف في الموارد، او طريقة التعامل مع البيئة الخارجية من خلال التهديدات والفرص (Michael, 2006; 48) .

2 -استراتيجية التسويق العقلانية "الرشادة التسويقية" Rationalization Marketing Strategy

نتيجة التغيرات السريعة والتقلبات الاقتصادية بكافة اشكالها في الاسواق الداخلية والخارجية ظهرت الحاجة الى هذه الاستراتيجية، اذ تعمل على تخفيض التكلفة الى ادنى مستوى ممكن وتعظيم الارباح الى اعلى مستوى ممكن (طالب واخرون، 2009:133) .

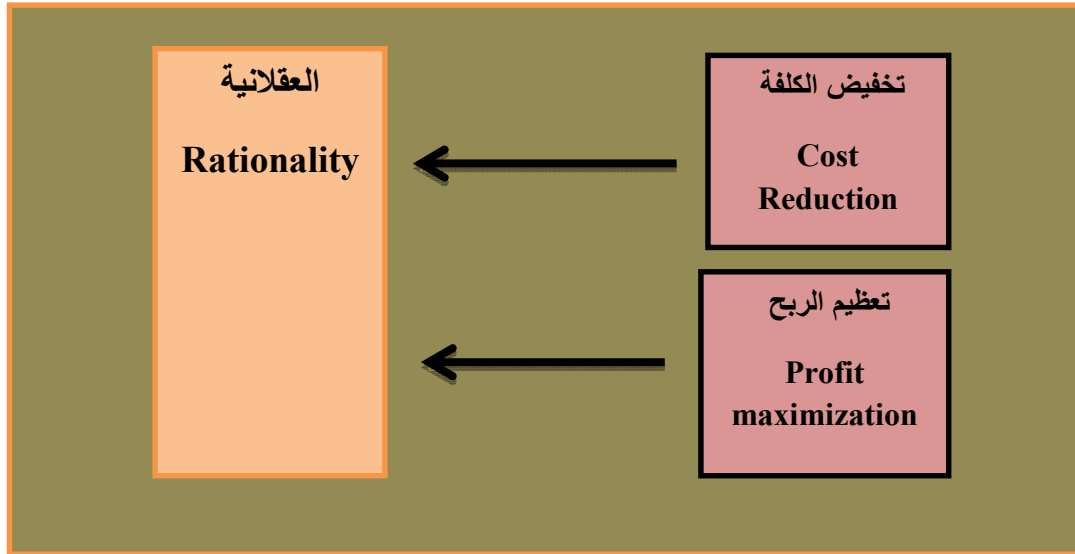
(2-1) استراتيجية تخفيض التكلفة Cost Redction Strategy

تعني هذه الاستراتيجية بتقليل كافة عناصر التكلفة، و ايقاف تقديم الخدمات عالية التكلفة، او غلق الفروع التي لا تحقق عائد يغطي كل هذه التكلفة والتي تكون غير مربحة (عبد الحميد، 2015:102).

(2-2) استراتيجية تعظيم الربحية Profit Maximization Strategy

وتعني هذه الاستراتيجية بتعظيم ارباحها، والتوسع بعملياتها، وتأخذ بها المنظمات المتخصصة التي تقدم منتجات وخدمات خاصة، اذ يكون زبائنهم من الفئات التي لا تنظر الى السعر بقدر ما تهتم بنوعية المنتجات والخدمات ومميزاتها (العجاردة، 2005:397).

شكل (2) : انواع استراتيجيات التسويق العقلانية



المصدر: اعداد الباحثان، اعتمادا على الادبيات اعلاه .

ثانيا: صنع القرار الاستراتيجي

1- القرار: يرجع مصطلح القرار Decision الى الكلمة اللاتينية الاصل وتعني Decider القطع او الفصل في مسألة او خلاف او الحكم على فعل معين (الجبوري، 2011:16) . اي انه تصرف شعوري من الفرد او مجموعة من الافراد بعد التفكير والتأمل (السكارنه , 2010:273).

لذلك ظهرت العديد من المفاهيم للقرار على انه يمثل قلب وجوهر الادارة الذي يمكن من خلاله تحقيق اهداف المنظمة وغاياتها، وهي مجموعة من الخطوات الشاملة والمتسلسلة التي تهدف الى ايجاد حلول لمشكلة او موقف معين او مواجهه حالة طارئة لتحقيق اهداف مرسومة كلما كانت هذه الاهداف مطابقة للأهداف المرسومة مسبقا كان ذلك دليل الابداع بعملية القرار والعكس صحيح، لذا يمثل القرار اختيار بديل افضل من بين البدائل المطروحة (طعمة، 2010:20).

2- القرار الاستراتيجي The strategic decision :

نظرا لأهمية القرار الاستراتيجي في حياة المنظمة فقد بات حقلًا دراسيًا للكتاب والباحثين والمنظرين، فليس من المستغرب مطالعة الكثير من المفاهيم والنماذج الخاصة بالقرار، لكن معظمها تشترك في عملية اختيار هدف ما (Bediean&Zammut, 1991:520) . اذ يعد احد اهم الحلقات في صياغة الاستراتيجية لكونه يستند على نتائج التحليل الاستراتيجي والذي تم تطويره من الحقل العسكري الى الحقل الاداري والاقتصادي والسياسي. فهو عملية مبنية على دراسة وتفكير موضوعي واعى للوصول الى اختيار احدى البدائل المطروحة لحل مشكلة قائمه او اقتناص فرص متوقعة، وتحقيق البديل المختار اعلى عائد ممكن باستخدام الموارد نفسها (العنزى , 2017:399) .

3- صنع القرار الاستراتيجي Strategic decision making

يعرف صنع القرار الاستراتيجي بانه مجموعة من القرارات غير المتكررة التي تضعها الادارات في المنظمة والتي تؤثر على بقاءها وسلامتها (Johnson&Scholes, 1999;177) . اذ يعد صنع القرار الاستراتيجي من العناصر الاساسية في الادارات العليا كونه يمثل الاطار الموجه في اعداد البرامج والخطط وتوزيع الموارد الاستراتيجية لتحقيق الاهداف البعيدة المدى (معوض واخرون , 2019:91) .

يؤدي صنع القرار الاستراتيجي دورا جوهريا ومركزيا في حياة المنظمات ومخرجاتها (Huczyski&Buchanan,2001;337).

فهو يتأثر بظروف الماضي والحاضر والمستقبل المختلفة وموجه نحو مهمة المنظمة ورؤيتها للمكان الذي تريد ان تكون فيه في المستقبل اذ تتكون من مجموعة من الانشطة التي يقوم بها كبار المديرين واعضاء المنظمة من لحظة صياغة المشكلة الاستراتيجية وحتى لحظة حلها (Nikoic&Ziatanovic,2020;26). كون القرار هو النشاط الاكثر اهمية الذي يشارك فيه المدراء ويلخص سلوكهم ويميز انشطتهم في جميع المنظمات (Harrison,2014;47). ويعتمد صنع القرار الاستراتيجي على الجوانب الزمانية والمستقبلية وان قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء يتوقف على مدى قدرة الادارات العليا في صنع قرار استراتيجي فاعل يحقق زيادة ارباح او فرص تنافسية (الذهبي, 1986:101).

ويوضح الجدول (1) بعض اسهامات الكتاب والباحثين للمفاهيم الخاصة بالقرار الاستراتيجي .

جدول (1): القرار الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	اسم الكتاب والسنة	التعريف
1	Rosenzweig,2013	هو القرار الذي يؤثر بشكل واضح على مستقبل المنظمة، ومدى التوافق بين القرارات ومتغيرات البيئة المحيطة بها .
2	Lample,2014	هي قرارات تحدد الاتجاه الشامل للعام للمنظمة، باستخدام التوجيه والارشاد لتصرفات المنظمة الاساس، ويعتبر بمثابة خطط شاملة وطويلة الاجل لتحقيق الاهداف .
3	سرحان, 2017	يتضمن القرار التعرف على طبيعة المشكلة، وتحديداتها، واختيارها وتقييمها، ووضع الحلول المناسبة لها.
4	عبدالقادر, 2018	هي القرارات التي تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات والامكانات الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف الحصول على قرارات رشيدة تعزز من نجاح المنظمة على الامد القريب والبعيد
5	جبل, 2019	يمثل القرار الذي يرسم التوجه المستقبلي للمنظمة على الامد البعيد .
6	Shrestha et al,2019	صنع القرار هي عملية عقلانية في اختيار البديل المتوقع للوصول الى النتائج الاكثر تفضيل، وتتضمن تحديد البدائل وادراجها وتقدير عواقبها ومقارنة دقة وكفاءة كل هذه النتائج للوصول الى الاهداف .
7	طالب, 2020	هو اختيار القرار المناسب من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية لتحقيق هدف المنظمة.

المصدر: اعداد الباحثان، اعتمادا على الادبيات النظرية .

4- مراحل صنع القرار الاستراتيجي The stages of strategic decision making

- **تحديد وتشخيص المشكلة:** اهم واولى الخطوات لعملية صنع القرار الاستراتيجي هو تحديد وتشخيص المشكلة، والمتمثلة بادراك الادارة للمشكلة المعنية، لذا تعد حالة او موقف غير مرغوب به يتطلب معالجته وتصحيحه بتوفير المعلومات الكافية، ومعرفة الاسباب والعوامل المرتبطة به (العلي, 2000:11).

يسعى صانع القرار الاستراتيجي الى تحديد المشكلة كحالة مستقبلية عبر تصنيفها وترتيبها لتشكيل الاطار العام للقرار، وتحديد البدائل وطرق تقييمها وتأثيرها بعمق على اختيار المسار، ويتم التحديد السليم للمشكلة عن طريق جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالقرار بالشكل الصحيح والدقيق والمتكامل والتعرف على المشكلة بإيضاح وسهولة ويسر اكثر للوصول الى القرار النهائي والسليم (الشعراوي, 2000:12).

وان اي اخفاق في تحديد وتعريف المشكلة يمكن ان يقود الى الانحرافات عن المسار الصحيح في الخطوات اللاحقة في عملية اتخاذ القرار، فالتشخيص السليم للمشكلة يساعد على قطع اكثر من نصف المسافة نحو الحل الملائم (الحميري, 2010:59).

- **البحث عن البدائل:** من المراحل الجوهرية لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتضمن تحديد مجموعة من البدائل لمعالجتها وتصحيح المشكلة، للوصول الى الاهداف المرجوة، و تمثل عملية توفر المعلومات مسالة اساسية للإدارة تتضمن

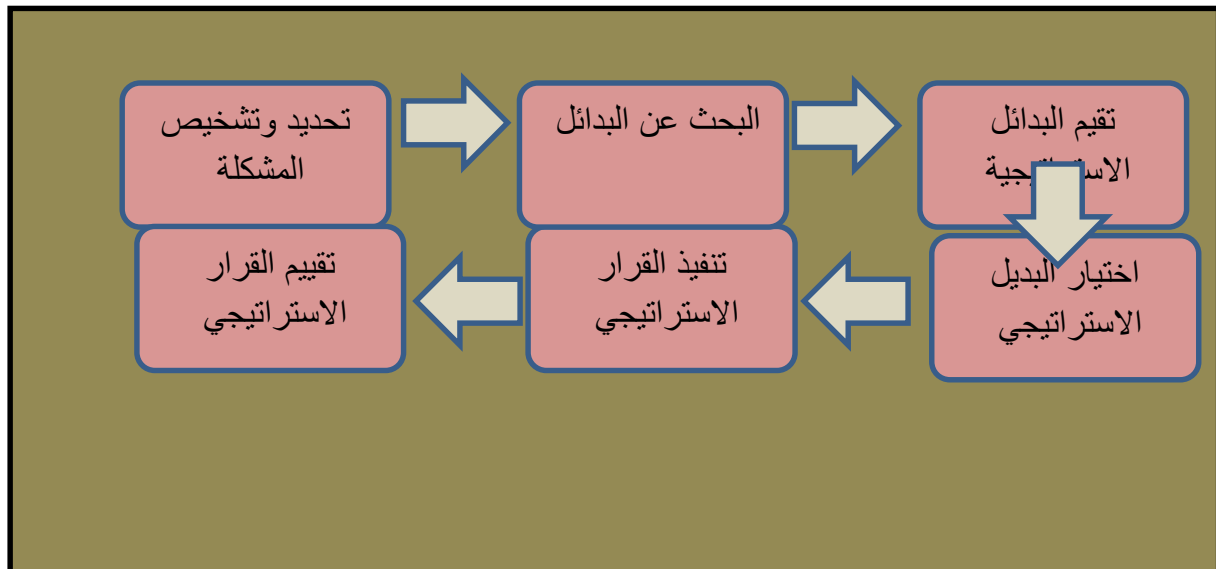
فرص واسعة لنجاح القرارات، وان عدم توفر المعلومات يجعل عملية اتخاذ القرار حالة اقرب الى الحدس والتخمين، مما يؤدي الى تضاعف الفرص لنجاح القرارات عند التنفيذ، فتظهر الملامح الاولى للمشكلة بالظهور فضلا عن بدا الادارة في التحقيق والاستكشاف لوجود خلل او مشكلة ما، وقد لا يحسم في هذه المسألة الشك واليقين الا عند توفر البيانات وتحليلها، ولذا يجب التأكد من توليد الحلول البديلة وهي ليست خطوة لاحقة لتحديد وتشخيص المشكلة لكن خطوة ملازمة لها (الحميري, 2010:62) .

- **تقييم البدائل الاستراتيجية:** تنطوي عملية تقييم البدائل عن تفهم طبيعة المشكلة وابعادها، وقد يتطلب من المدير إيجاد الحلول ومعالجتها للوصول الى البديل الافضل، وينبغي على المدير في هذه المرحلة من صنع القرار الاستراتيجي تحديد المعايير التي تتوفر لكل بديل والحلول التي يسعى للتفكير بها، وبما ان البدائل مختلفة لاتخاذ القرار الاستراتيجي، فإنه يستخدم معايير لكل حالة على حدة وفقا لطبيعة المشكلة وطبيعة الموضوع قيد الدراسة، اي كلما زادت البدائل كان القرار افضل، ومن امثلة المعايير العامة (كلفة التنفيذ ومدة الانجاز وعدم تعارض التقنيات السائدة والجديدة) (الحميري, 2010:65) .

- **اختيار البدائل الاستراتيجية:** تمثل مرحلة اختيار البديل الافضل ادق واهم عملية لكونها من المراحل الفكرية الصعبة، اذ يقوم المدير الفحص الشامل لمختلف البدائل واستبعاد ما يمكن استبعاده وتسمى هذه العملية (التصفية) لغرض تقليص المساحة للحلول او البدائل وتوفير المزيد من الوقت والجهد وان معظم متخذي القرار يعتمدون على الحدس والاحكام الشخصية وخاصة ما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية (الظالمى, 2018:30) .

- **تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي وتقويمه:** تعتمد عملية اتخاذ القرار على اختيار البديل الافضل لحل المشكلة مع وضع القرار موضع التنفيذ، وان عملية تنفيذ القرار يعتمد بالدرجة الاولى على القبول من قبل المدراء وكل ما يشمله تأثير القرار الاستراتيجي، وافضل وسيلة تسهل عملية تنفيذ القرار هي اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، لكي لا تتعارض اهداف القرار مع الاهداف الشخصية، او العمل على احداث تغيير لا يتوافق مع التطلعات الحالية والمستقبلية، ومما سبق يتضح اهم الاسباب التي تتطلب من المدراء الحرص على متابعة وتقويم القرارات والعوامل البيئية المتعددة والمؤثرة في صنع لقرار واتخاذها لأنها عوامل دائمة التغيير (شبر، 2006:12) .

تشير (Mera,2020;23) الى مراحل صنع القرار الاستراتيجي والمتمثلة بـ (تحديد وتشخيص المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل الاستراتيجية، اختيار البديل الاستراتيجي، تنفيذ القرار الاستراتيجي، وتقييم القرار الاستراتيجي)، كما في الشكل الاتي (3)



Source; Mera, Michelle, C. ,O. ,2020 ,Evaluación de la Información Financiera para la toma de Decisione Estratégicas en la empresa ,Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría ,Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف خصائص عينة البحث

1- النوع الاجتماعي: يتضح من خلال جدول (2) ان نسبة (الذكور) في عينة البحث هي النسبة الاعلى والتي بلغت (94.05%)، في حين بلغت نسبة (الاناث) (5.95%) .

2- العمر: يتضح من خلال جدول (2) ان اعلى نسبة للفئات العمرية كانت عند الفئة العمرية (من 40- اقل من 50 سنة) بنسبة (46.43%)، اما اقل نسبة فكانت عند الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بنسبة (11.90%)، إذ تشير النتائج أن هناك ارتفاعاً في أعمار من يشغلون المناصب القيادية في الشركة المبحوثة والذين يتمتعون بخبرة جيدة في العمل.

3- التحصيل الدراسي: يوضح جدول (2) ان نسبة افراد العينة الذين مستوى التحصيل الدراسي لديهم (بكالوريوس) هي النسبة الأعلى والتي بلغت (63.10%)، اما اقل نسبة فقد كانت عند مستوى التعليم (الماجستير) إذ بلغت (1.19%)، يتبين من النسب اعلاه ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس، مما يعني ان عينة البحث تمتلك المؤهل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم.

4- عدد سنوات الخبرة: نلاحظ من جدول (2) ان افراد عينة البحث جميعهم لديهم خبرة في مجال العمل والتي تراوحت بين (34.52%) و (65.48%) ضمن الفئات العمرية وهي مدد كافية لاكتسابهم مهارات العمل ويجعلهم قادرين على استيعاب عملهم بدرجة عالية.

5- المنصب الوظيفي: يتضح من خلال جدول (2) ان اعلى نسبة حسب المنصب الوظيفي كانت عند (مسؤول شعبة) بنسبة (60.71%)، اما اقل نسبة حسب الاختصاص فقد كانت عند (مدير) بنسبة (7.14%).

6- عدد الدورات التدريبية: من خلال جدول (2) يتبين ان نسبة افراد العينة الذين اشتركوا بأعلى الدورات تدريبية كانت عند (7 - اقل من 10) إذ بلغت نسبتهم (41.67%)، اما اقل نسبة فقد كانت عند من اشتركوا في (اقل من 3) إذ بلغت نسبتهم (2.38%)، وهذا يدل على انهم متدربين على الاعمال التي يقومون بها في الشركة بدقة وبكفاءة عالية.

جدول (2): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	79	%94.05	84	%100
		انثى	5	%5.95		
2	العمر	أقل من 30 سنة	10	%11.90	84	%100
		30 – وأقل من 40 سنة	22	%26.19		
		40 – وأقل من 50 سنة	39	%46.43		
		50 سنة فأكثر	13	%15.48		
3	التحصيل الدراسي	اعدادية فما دون	18	%21.43	84	%100
		دبلوم	3	%3.57		
		بكالوريوس	53	%63.10		
		دبلوم عالي	5	%5.95		
		ماجستير	1	%1.19		
		دكتوراه	4	%4.79		
4	عدد سنوات الخدمة	15 – أقل من 20 سنة	18	%28.12	84	%100
		25 سنة فأكثر	15	%23.44		
5	المنصب الوظيفي	مدير	6	%7.14	84	%100
		معاون مدير	8	%9.52		
		رئيس قسم	19	%22.62		
		مسؤول شعبة	51	%60.71		
6	عدد الدورات التدريبية	أقل من 3 دورات	2	%2.38	84	%100
		3 – وأقل من 7 دورات	24	%28.57		
		7 – وأقل من 10 دورات	35	%41.67		
		10 دورات فأكثر	23	%27.38		

المصدر: إعداد الباحثان، اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

ثانياً: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

1- اختبار فرضية البحث الرئيسة

تنص الفرضية الرئيسة الاولى على انه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي)

بلغ معامل الارتباط بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي وكما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي (0.813^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ، وهذا يعني نقبل الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي) وهذا مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي. اي ان امتلاك الاستراتيجيات التسويقية من قبل الادارة و اصحاب الشأن بالاستراتيجيات التسويقية سيعطي للشركة عينة البحث المقدرة على اختيار البديل الاستراتيجي بصورة صحيحة.

2- اختبار فرضية البحث الفرعية (1-1)

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تحديد وتشخيص المشكلة) كما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تحديد وتشخيص المشكلة (0.760^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تحديد وتشخيص المشكلة)

2- اختبار فرضية البحث الفرعية (2-1)

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد البحث عن البدائل) كما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد البحث عن البدائل (0.718^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني نقبل الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية والبحث عن البدائل).

3- اختبار فرضية البحث الفرعية (3-1)

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية تقييم البدائل الاستراتيجية) كما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تقييم البديل الاستراتيجي (0.705^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية تقييم البدائل الاستراتيجية).

4- اختبار فرضية البحث الفرعية (4-1)

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية واختيار البديل الاستراتيجي) كما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تقييم البديل الاستراتيجي (0.703^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية اختيار البديل الاستراتيجي).

5- اختبار فرضية البحث الفرعية (5-1)

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي) كما موضح في الجدول (3) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وبعد تقييم البديل الاستراتيجي (0.605^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استراتيجية التسويق العقلانية وتنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي).

جدول (3): قيم الارتباط بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي

المتغير المعتمد	ابعاد متغير صنع القرار الاستراتيجي	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة
استراتيجية التسويق العقلانية	تحديد وتشخيص المشكلة	قيمة الارتباط .760** Sig .0000
	البحث عن البدائل	قيمة الارتباط .718** Sig .0000
	تقييم البديل الاستراتيجي	قيمة الارتباط 0.705** Sig .0000
	اختيار البديل الاستراتيجي	قيمة الارتباط .703** Sig .0000
	تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي وتقويمه	قيمة الارتباط .605** Sig .0000
	عدد الفرضيات المقبولة	5
	النسبة المئوية	100%
	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **	

المصدر: اعداد الباحثان، اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي .

ثالثا: اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

اذ تبين من الجدول (4) ما يلي:

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي (131.067) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي.

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.615) يتضح بان استراتيجية التسويق العقلانية تفسر ما نسبته (66%) من المتغيرات التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي

ت- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.784) بان زيادة استراتيجية التسويق العقلانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة صنع القرار الاستراتيجي بنسبة (81%) .

ث- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.908)، بمعنى عندما تكون استراتيجية التسويق العقلانية مساويا للصفر فان صنع القرار الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

ج- بلغت قيمة (F) المحسوبة لجميع الابعاد والبالغة (112.461) (87.122) (80.817) (79.994) (46.881) على التوالي وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي) عند

مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) أي ان جميع ابعاد الاستراتيجيات التسويقية كان لها تأثير ذو دلالة معنوية في صنع القرار الاستراتيجي .

ح- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.784) بان زيادة استراتيجية التسويق العقلانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة صنع القرار الاستراتيجي بنسبة (64%) .

جدول (4): تحليل استراتيجية التسويق العقلانية في ابعاد صنع القرار الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الحد	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	قيمة F الجدولية	قيمة الحد	قيمة معامل الميل الحدي (β)
استراتيجية التسويق العقلانية	تحديد وتشخيص المشكلة	0.919	0.760	0.578	112.461	10.605	4.03	0.000	معنوي
	البحث عن البدائل	1.112	0.718	0.515	87,122	9.334		0.000	معنوي
	تقييم البدائل الاستراتيجية	1.036	0.705	0.96	80.817	8.990		0.000	غير معنوي
	اختيار البديل الاستراتيجي	0.597	0.703	0.494	79.994	8.944		0.000	معنوي
	تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي	0.877	0.603	0.364	46.881	6.847		0.000	معنوي
	صنع القرار الاستراتيجي	0.908	0.784	0.615	131.067	11.448		0.000	معنوي

المصدر: اعداد الباحثان، اعتمادا على التحليل الاحصائي .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

يهدف هذا المبحث الى عرض عدد من الاستنتاجات التي توصل اليه البحث استنادا الى ما جاء في الجانب النظري و نتائج التحليل الاحصائي بين متغيرات البحث المتمثلة في استراتيجية التسويق العقلانية كمتغير مستقل، صنع القرار الاستراتيجي كمتغير معتمد والتي كانت كالآتي:

1- تفتقر الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات عينة البحث للامكانيات التي تؤهلها لكي تتبنى استراتيجية التسويق العقلانية استنادا الى وجهة نظر العينة سواء كانت امكانيات (مالية، او منتجات او استغلال فرص والتهديدات)، والتي تتطلب امكانيات مناسبة لغرض استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

2- لا تميل ادارة الشركة المبحوثة نحو المخاطرة باتجاه المنافسين في الوقت الحاضر لمحدودية امتلاكها للقدرة تجاههم .

3-تمتلك ادارة شركة عينة الدراسة امكانية الدفاع عن منتجاتها تجاه بعض المنافسين لتقارب منتجاتها معهم وانخفاض اسعارها عنهم بنسبة اقل.

4- تتفق ادارة شركة عينة البحث على امكانية تطبيق استراتيجية التسويق العقلانية بنسبة اكبر وذلك لامتلاكها نسبة اكبر من متطلبات تنفيذها في السوق المحلية.

- 5- تميل القيادات الادارية في الشركة عينة البحث نحو استراتيجية التسويق العقلانية التي تعمل على وفق امكاناتها، ولا تميل الى المخاطرة نحو الفرص والتهديدات لكي تحافظ على حق اصحاب المصالح من خلال ادارتها وتجنب الخسائر .
- 6- تميل القيادات الادارية لشركة عينة البحث بتطبيق الاستراتيجيات في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي على قدراتهم الشخصية والتجارب السابقة.
- 7- ادارة شركة عينة البحث لا تميل لتطبيق عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي على وفق اسس علمية ومنهجية لكن بحسب الاستراتيجيات المناسبة لها على وفق استجابات عينة الدراسة.
- 8- القيادات الادارية في ادارة شركة عينة البحث لا تميل لتطوير قدراتهم من خلال التعلم او التدريب بهدف تطوير القدرات التنافسية للشركة في الوقت الحاضر.
- 9- اظهرت النتائج ان لدى الشركة عينة البحث تنوع كبير في الشهادات العلمية لدى العاملين اذ كانت النسبة الاكبر لحملة شهادة (البكالوريوس)، اما اقل نسبة كانت من حملة شهادة (الماجستير) .
- 10- ان اغلب المدراء في شركة عينة البحث هم من فئة كبار السن مما يشير عدم اهتمام الشركة بالقيادات الشابة .
- 11- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث، مما يدل على عدم اهتمام ادارة شركة عينة الدراسة بالعناصر النسوية في تولى الادارات في الشركة .
- 12- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية التسويق العقلانية وصنع القرار الاستراتيجي .

ثانيا: التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات اعلاه نشير الى اهم التوصيات التي يحيط بها بحثنا الحالي والمقدمة الى ادارة شركة عينة البحث وهي كالآتي:

- 1- ضرورة قيام ادارة شركة عينة البحث بالتقدم خطوة باتجاه المنافسين من خلال التفكير بالاستراتيجية التسويق العقلانية وتطوير منتجاتها او فتح خطوط انتاجية او المشاركة مع شركات اخرى او الحصول على امتيازات من الشركات العالمية لتصنيع منتجاتها لكي تؤهلها وتبني استراتيجيات تنافسية.
- 2- اهتمام ادارة شركة عينة البحث بتبني العمل باستراتيجية التسويق العقلانية من خلال الاستثمار الامثل للموارد وظروف السوق المحلية المناسبة لها .
- 3- ضرورة تولى ادارة شركة عينة البحث على وفق امكاناتها اهتماما بالاستراتيجية التسويقية العقلانية وبما يتناسب مع امكانياتها المالية والبقاء خلال هذه الفترة .
- 4- يوصي الباحثان ادارة الشركة المبحوثة بأن يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية من خلال تبني عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي وتجنب الاعتماد على الحدس او خبرات القيادات.
- 5- ضرورة ان يعمل القادة الاداريين على تطوير قدراتهم وقابلياتهم من خلال التعليم الذاتي او التعلم من الشركات المنافسة بما يتعلق بالاستراتيجيات التسويقية العقلانية او البحث عن القيادات الشابة او القيادات الادارية وتأهلهم لقادة المستقبل .
- 6- ضرورة اهتمام ادارة الشركة عينة البحث بحملة الشهادات العليا في تولى المناصب القيادية والادارية لما لديهم من المعلومات والمعرفة القيمة .

- 7- ضرورة اهتمام ادارة شركة عينة البحث بالعنصر النسوي في تولي المناصب القيادية لغرض التنوع في منهج الاعمال والقدرة على تحفيز افكار وابتكارات جديدة .
- 8- إقامة ندوات تثقيفية للمدراء والعاملين في الشركة عينة البحث تهدف الى توضيح وبيان الاستراتيجيات التسويقية، وتفعيل عملية التغيير داخل الشركة باستخدام دورها في تحقيق الابداع وزيادة الاعتماد على التطوير الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق التفوق على الشركات المنافسة .
- 9- تبادل المعلومات بين المستويات الادارية مما يساعد في صنع قرارات استراتيجية تعمل على حماية الشركة وزيادة فاعليتها وتنفيذا لمبدأ (التسويق مسؤولية الجميع) .
- 10- الاستفادة من الخبرات المتراكمة للمدراء وتوثيق نتائجهم وعدها مرجعا للإدارات اللاحقة من اجل احداث التغيير الايجابي في الاستراتيجيات التسويقية للشركة وتفعيل مكائنها في السوق وتفوقها على المنافسين .
- 11- السعي لأشراك الادارات المختلفة بدورات تدريبية متخصصة تواكب التطورات العلمية والتكنولوجية لمتخذي القرار .
- 12- تحقيق التنسيق والاتصال بين ادارة شركة عينة البحث والجهات الحكومية ذات العلاقة لحل المشاكل العالقة، والافادة من التسهيلات الحكومية في تعزيز ادارة الشركة وقدراتها تجاه المنافسين
- 13- تكتيف دراسة أفكار واحتياجات الزبائن بما يحقق المنفعة لكلا الطرفين والافادة من خبرات وتجارب الشركات العالمية والمحلية، وتطوير وتطبيق ما يلبي طموح وتوقعات الزبائن.

المصادر:

- 1- ادريس، ثابت، المرسي، جمال، 2006، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة.
- 2- الخماس، عبد الرضا فرج بدرابي، 2004، بناء الاستراتيجية التسويقية ألموجهه بالميزة التنافسية في القطاع السياحي العراقي، أطروحة دكتوراه ادارة اعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة .
- 3- العجارمة، تيسير، 2005، التسويق المصري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- 4- طعمة، حسين ياسين، 2010، نظرية اتخاذ القرارات: اسلوب كمي تحليلي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- 5- السكارنة، بلال، 2010، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- 6- العنزي، سعد علي حمود، 2017، السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- 7- معوض، وائل مارون: بشارة، لبنى ايليا: السباعي، انس محمد، 2019، مستوى اداء الوظائف الاساسية للادارة في الاتحاد العربي السوري وعلاقتها بصنع القرار الاستراتيجي، مجلة جامعة تشرين، العلوم الصحية، مجلة رقم 41، عدد 5.
- 8- العلي، عبدالستار محمد، 2000، ادارة انتاج والعمليات: مدخل كمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- 9- الشعراوي، سلوى، 2000، الاتجاهات الحديثة في تحليل السياسات العامة، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة .

- 10- الذهبي، جاسم محمد، 1986، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة اساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الادارية ,كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل . مجلة تنمية الرافدين، مجلة 8، عدد 18 .
- 11- الحميري، باسم، 2010، مهارات ادارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- 12- الظالمي، كنعان عدنان ملفوف، 2018، القرار الاستراتيجي وتأثره على المزيج الترويجي: بحث استطلاعي في شركة الربيع العامة وزارة الصناعة العراقية، ادارة اعمال الجامعة المستنصرية .
- 13- Kotler ,Philip, 1997" **Marketing Management Analysis planning** , "Implementation and Control ,g ,prentice – Hall ,Inc New Jersey.
- 14- Kord ,B; Heidari ,Z; Rigi ,F, 2016 , "Identify and Ranking of Marketing Strategies in Handicraft Industries of fars Province Iran with AHP Attitude. Vol 7 , suppl 397-404.
- 14- Michael ,B ,2006" **Human Resource Development Managers Participation in Strategic Planning EDD Thesis** , "The George Washington Dissertation Abstracts International.
- 15- Nikolic ,Jelena; Zlatanovic ,Dejana ,2020" **Critical Systems Perspective of Strategic Decision Making: The Role of Values and Context**",P26,
<https://www.igi-global.com>
- 16- Harrison ,E ,Frank ,2014" **Process Perspective on Strategic Decision Making** , "Management Decision ,Vol 34 ,Iss pp. 46-53.
- 17- Harrison. F ,1999 , "The Managerial Decision Making Process" , Houghton Mifflin company ,New York ,USA .
- 18-Mera ,Michelle ,C. ,O. ,2020 **Evaluación de la Información Financiera para la toma de Decisione Estratégicas en la empresa** , Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría ,Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.

استبانة البحث

1	النوع الاجتماعي	ذكر ☐ أنثى ☐
2	العمر	اقل من 30 سنة ☐ 30 اقل من 40 ☐ 40 - اقل من 50 ☐ 50 فأكثر ☐
3	التحصيل الدراسي	دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ اعدادية فمادون ☐
4	عدد سنوات الخدمة الحالية	اقل من 5 سنوات ☐ اقل من 15 سنة ☐ 15 - اقل من 25 سنة ☐ 25 فأكثر ☐
5	المنصب الوظيفي	مدير ☐ معاون مدير ☐ رئيس قسم ☐ مسؤول شعبة ☐
6	عدد الدورات التدريبية	اقل من 3 ☐ 3 - اقل من 7 ☐ 7 - اقل من 10 ☐ 10 فأكثر ☐

• أولاً: استراتيجية التسويق العقلانية: تسعى هذه الاستراتيجية الى تخفيض التكلفة الى ادنى مستوى ممكن وتعظيم الارباح الى اعلى مستوى ممكن .						
العبارة	القياس	5	4	3	2	1
1	تمتلك ادارة الشركة القدرة على تقديم تسهيلات للزبائن مثل (الاقساط مع المصارف، منح الزبائن عدد او مواد مجانية او اسعار مدعمة، ضمان الصيانة المجانية لمدة محددة) في حالة انخفاض المبيعات او ظهور منافسين جدد.					
2	لدى الشركة امكانية استخدام منتجات جديدة والتعامل مع شركات اخرى .					
3	تستطيع ادارة الشركة وضع استراتيجية لتحسين المنتج بهدف تحقيق عوائد مالية .					

4	تقدم ادارة الشركة افضل المنتجات وتقليل شكاوي الزبون .					
5	تحرص ادارة الشركة المحافظة على حصتها السوقية وارضاء الزبون .					

ثانيا: صنع القرار الاستراتيجي: هي القرارات التي تساعد على رسم التوجه المستقبلي طويل الامد، ويتخذ من قبل الادارة العليا في حل المشاكل التي تواجه المنظمات لتحقيق الاهداف، وبما يتلائم مع متطلبات البيئة المحيطة دائمة التغير .

- تحديد وتشخيص المشكلة: يعني الاحساس والشعور عن وجود مشكله او موقف معين او حاله غير مرغوب بها						
التفاصيل	القياس					
	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	
	5	4	3	2	1	
6	تستطيع ادارة الشركة من تشخيص اسباب المشكلة وناتجها الحالية والمستقبلية المؤثرة في منتجاتها .					
7	تحاول ادارة الشركة النظر الى المشاكل التي تواجهها على انها متباينة .					
8	تحاول ادارة الشركة تفسير اسباب حالة الغموض في تحديد المشكلة .					
9	حدد ادارة الشركة المشاكل التي تعاني منها من خلال نظام المعلومات واعتماد الوسائل والاساليب الاحصائية لتحديد مستوى تأثير المشكلة عليها .					
10	تحاول ادارة الشركة رصد ابعاد المشكلة وحجم ومستوى تأثيرها .					

- البحث عن البدائل: وتعني البحث والتقصي لإيجاد الحلول المناسبة لحل المشكلة التي تم تشخيصها .						
التفاصيل	القياس					
	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	
	5	4	3	2	1	
11	تقوم ادارة الشركة بتحديد البدائل التي تحمل في طياتها الدقة العالية .					
12	تحرص ادارة الشركة الحصول على انظمة معلومات مناسبة تساعد على توليد بدائل ممكنة في صنع القرار الاستراتيجي .					
13	تهتم ادارة الشركة في اتباع اليات وطرائق مميزة في تحديد بدائل أكثر في عملية صناعة القرار .					
14	تحرص ادارة الشركة على اخذ الوقت المناسب والجهد الكافي في رسم البدائل المختلفة للقرار الاستراتيجي .					
15	تحاول ادارة الشركة التعامل مع المشكلات التي تواجهها حسب درجة الحاجة والاهمية .					

- تقييم البدائل الاستراتيجية: اي تحديد كل بديل من البدائل المتاحة والمفاضل بينها من حيث الايجابيات والسلبيات						
التفاصيل	القياس					
	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	
	5	4	3	2	1	
16	تتخذ ادارة الشركة المعايير المناسبة في تقييم افضل البدائل .					

17	تعمل ادارة الشركة على اشراك المرؤوسين بتقييم البدائل المناسبة وبحسب عمله .					
18	تحدد ادارة الشركة عند التقييم تكلفة كل بديل من بدائل القرار الاستراتيجي					
19	تعمل ادارة الشركة على اجراء تقويم شامل لكل البدائل المطروحة وترتيبها بهدف الاختيار					
20	دائرة الشركة تقييم البدائل على وفق الامكانيات والمعايير المتاحة لها .					
- اختيار البدائل الاستراتيجية: اي اختيار البديل الافضل من بين البدائل والاكثر مفاضلة على اساس ايجابيات وسلبيات كل بديل .						
التفاصيل	القياس	5	4	3	2	1
21	تختار ادارة الشركة البديل الافضل لأي قرار استراتيجي مع مراعات الايجابيات والسلبيات لكل بديل.					
22	تحتاج ادارة الشركة احيانا مشاركة العاملين في تحديد البديل المناسب عندما تواجه موقف معين .					
23	تحرص ادارة الشركة في اختيار البديل الافضل وان كانت درجة مخاطر عالية .					
24	تعتمد ادارة الشركة في عملية اختيار البديل على الخبرات والتجارب السابقة .					
25	تهتم ادارة الشركة بتحقيق المواءمة بين الاهداف والبدائل الافضل لتنفيذها .					

- تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي وتقويمه: اي عمليه وضع القرار الاستراتيجي موضع التنفيذ واجراء المتابعة للقرار والتأكد انه حقق حل المشكلة المطروحة .						
التفاصيل	القياس	5	4	3	2	1
26	تحرص ادارة الشركة دائما ان تنفيذ القرار يتم على وفق البدائل المطروحة لحل المشكلة .					
27	تعقد ادارة الشركة جلسة حوار مع المرؤوسين لمعرفة مدى امكانية تنفيذ القرار .					
28	توضح ادارة الشركة للمرؤوسين بأن تنفيذ القرار فرصة للأبداع والابتكار وليس واجب وظيفي فقط .					
29	تهتم ادارة الشركة على متابعة نتائج تنفيذ القرارات المتخذة .					
30	ترى ادارة الشركة فشل عملية التنفيذ في بعض الاحيان انها تتعلق بمتخذي القرار وليس عملية التنفيذ والعاملين فقط .					