



تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن

(دراسة مجموعة من المجمعات التجارية في محافظة النجف الاشرف)

الباحث الحمزة فاضل عباس

أ.د. عادل هادي البغدادي

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

رئاسة جامعة بابل

المستخلص:

ان الهدف من الدراسة الحالية هو قياس تأثير التوجهات الاستراتيجية (العدائي، التحليلي، الدفاعي، المستقبلي، الاستباقي، التوجه نحو المخاطرة) في ولاء الزبائن (الاتصالات الشفهية، نية اعادة الشراء، حساسية السعر، سلوك الشكوى) على مجموعة من المجمعات التجارية المتواجدة في محافظة النجف الاشرف. وقد تم تصميم المنهجية من خلال تحديد مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول شكل وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى بناء وتصميم المخطط الفرضي للدراسة الذي يجسد العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تكونت من (10) متغير لقياس ابعاد الدراسة خصص (6) منها لقياس التوجهات الاستراتيجية، و (4) لقياس ابعاد ولاء الزبائن. وقد تم اخذ المجتمع بأكمله حيث ان المجتمع غير محدد فاعتمد الباحثان الاستقصاء الميداني، ولهذا الغرض وزعت الاستبانة على عينة عمدية بلغ عددها (151) شخص يمثلون القيادات الإدارية كافة وبمختلف مستوياتها في المجمعات التجارية الواقعة في محافظة النجف الاشرف. ولغرض معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة فقد تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية التي تم معالجتها باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج المتمثلة ب (الاحصاء الوصفي، معامل الارتباط والتأثير). وتسهم هذه الدراسة في توضيح الاطر المفاهيمية لمتغيرات الدراسة لكل من التوجهات الاستراتيجية ولاء الزبائن، كما تناولت الدراسة العلاقة ما بين متغيراتها حيث اشارت لمدى تأثير التوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبائن.

Abstract:

The aim of the present study is to measure the effect of the strategic orientations (aggressiveness, analytical, defensiveness, futurity, proactiveness, and riskiness orientation) in customer loyalty (word of mouth, repurchase intention, price sensitivity, complaint behavior) on the set of commercial complexes located in the province of Najaf. The methodological design by identifying the problem of study in several questions centered on the form and nature of the relationship between the variables of the study, and in light of this has been building and designing the planned premise, which embodies the relationship between the variables, in order to achieve the objectives of the study there was a questionnaire design consisted of (10 variable) to measure the dimensions was devoted (6) to measure the strategic orientations, and (4) to measure the dimensions of customer loyalty. has been taking the entire community as the community Unknown for that researchers was depended on field survey, and for this purpose, the questionnaire distributed on deliberate sample numbered (151) people representing all administrative and leadership at all levels in the commercial complexes placed in the province of Najaf. For the purpose of processing and analysis of data obtained through the questionnaire has been used a number of statistical methods that have been processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program such as (descriptive statistics, correlation and regression coefficient). This study contributes to the clarification of conceptual frameworks for the study variables for each of the strategic orientations and customer loyalty, and study the relationship between the variables addressed where indicated of extent the effect of strategic orientations in customer loyalty.



المقدمة:

ان الإدارة الإستراتيجية اليوم مجال علمي واسع. وقد أصبحت نماذج التخطيط الاستراتيجي أكثر شعبية وأدت إلى ظهور نظريات أكثر حداثة ساعدت المنظمات على فهم ودعم اتخاذ قراراتها . مما دفع المنظمات إلى ممارسة الإدارة الإستراتيجية التي تعد اليوم أكثر اهمية من أي وقت مضى بسبب انفتاح الأسواق على العولمة ، والمنافسة التي لم تعد ضمن حدود الدولة. والعولمة أدت إلى تحرير التجارة ، وسعت المنظمات الى تحسين أدائها لتتكيف مع البيئة الخارجية لتحقيق الميزة التنافسية . لذا استهدفت المنظمات زيادة أرباحها من خلال تلبية حاجات الزبون المستقبلية

وأصبحت بيئة الأعمال بمستويها الكلي و الجزئي أقل استقرارا و أكثر تعقيدا، لما تميّزت به من تسارع تكنولوجي في كل القطاعات الاقتصادية دون استثناء (إنتاج، إدارة، اتصالات...). آثار العولمة بكل أشكالها، خاصة فيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية و دخول أغلب المنظمات مجال المنافسة الشديدة، لم تعد سهلة للحصول على موقع جديد في السوق أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي من الصعوبة ان تجد المنظمات الضعيفة مكان لها بوجود أقوى المنافسين. في ظل هذه الضغوط التي تواجه المنظمة، أصبحت المواجهة المباشرة مع المنافسين تهدد وجودها لذا تحول الاهتمام إلى البحث عن مجالات للتمييز وعن وسيلة تضمن استمرار المنظمة و بقائها، وقد حدث هذا نتيجة تطور التصور التسويقي و تطور مختلف المفاهيم التي جاء بها و في مقدمتها مفهوم الزبون. وان تطوّر موقع الزبون في الفكر التسويقي أعطى توجه جديد يركز على تلبية حاجاته وتطلعاته واخذ موقع استراتيجي ضمن اهتمامات المنظمة، فأصبح سلوك هذا الأخير موضوعا للبحوث و الدراسات من اجل فهم مكوناته و العوامل المؤثرة به، و بالأخص فهم و دراسة ولاء الزبون والذي هو عملية معقدة لا تنحصر في رضا الزبون بل عبارة عن مجموعة متسلسلة و متناسقة من العمليات تتأثر بخصائص الفرد ومتغيرات البيئة المحيطة به.

المبحث الأول: البنية الاجرائية للدراسة

يتضمن هذا المراجعة الكيفية التي صيغت بواسطتها تساؤلات الدراسة والتي تمثل إشكالياتها الفكرية وكما يتضمن ايضا أهدافها وأهميتها ونموذجها الفرضي، وكذلك سيتم إيضاح متغيرات الدراسة ومقاييسها ونوع المنهج الدراسي الذي سنسلكه وحدودها ومجتمعها وعينتها وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية وكالاتي:

أولاً: مشكلة الدراسة Problem of the Study

في الوقت الذي تسعى فيه المجمعات التجارية للوصول إلى ولاء الزبائن، وذلك بالاستناد إلى عدد من العوامل برزت أبعاد التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبون كأهم العوامل الرئيسية في هذا المجال، إذ لا بدّ من الكشف عن أبعاد التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبون، لما لها من دور بالغ الأهمية في وصول وارتقاء المجمعات التجارية سلم النجاح والتفوق من خلال بناء قاعدة زبائن قوية تتجسّد في إقامة علاقات طويلة الأمد التي تؤدي بالنتيجة إلى كسب الزبائن الجدد واحتفاظ المجمعات بزبائنها الحاليين.



ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال معرفة هل أن التصنيفات التي جاء بها كل من (Venkatraman, 1989) لأبعاد التوجهات الاستراتيجية و (Zeithaml et al., 1996) للولاء الزبائن

توائم مع واقع بيئة العمل العراقي ، وهل هي فعلاً مؤشرات قياس لتلك المتغيرات.

- 1 . ما طبيعة ومستوى أهمية التوجهات الاستراتيجية في المجمعات التجارية ؟
- 2 . ما طبيعة ومستوى أهمية ولاء الزبائن في المجمعات التجارية ؟
- 3 . هل هناك دور لعلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبائن؟
- 4 . ما هو شكل وطبيعة اتجاهات التأثير بين التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبائن؟

ثانياً: أهمية الدراسة Significance of the Study

تنبثق أهمية هذه الدراسة من التأكيد على الدور التوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبائن في بقاء المنظمة التسويقية في ميدان الأعمال والتكيف والاستجابة لمختلف التغيرات و نموها المستمر في وقت أصبحت فيه منظماتنا العراقية تمرّ بظروف بيئية سريعة التغير، ويمكن أن تبرز هذه الأهمية كالاتي:

- 1 . تجمع بين دراسة موضوعات مهمة ومتعددة في مجالين ادارة التسويق والادارة الاستراتيجية يؤدي إلى التوصل إلى مفاهيم جديدة بشأنها.
- 2 . اضافة اهمية علمية وعملية للمكتبة العراقية في مجال في كل من التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبائن، بما يحوي الجانب النظري من خلاصة لأفكار المفكرين والباحثين وإسهامهم في مجال تشخيص العلاقة بين متغيرات الدراسة، اهتم الباحثان في هذا الجانب أصالة المراجع وحدائتها.
- 3 . تكتسب الدراسة أهمية من خلال التركيز على التوجهات الاستراتيجية لفئة مهمة في المجتمع العراقي، حيث لا تجد هذه الأعمال القدر الكافي من اهتمام الباحثين العراقيين على حد علم الباحثان.

ثالثاً : أهداف الدراسة Objectives of the Study

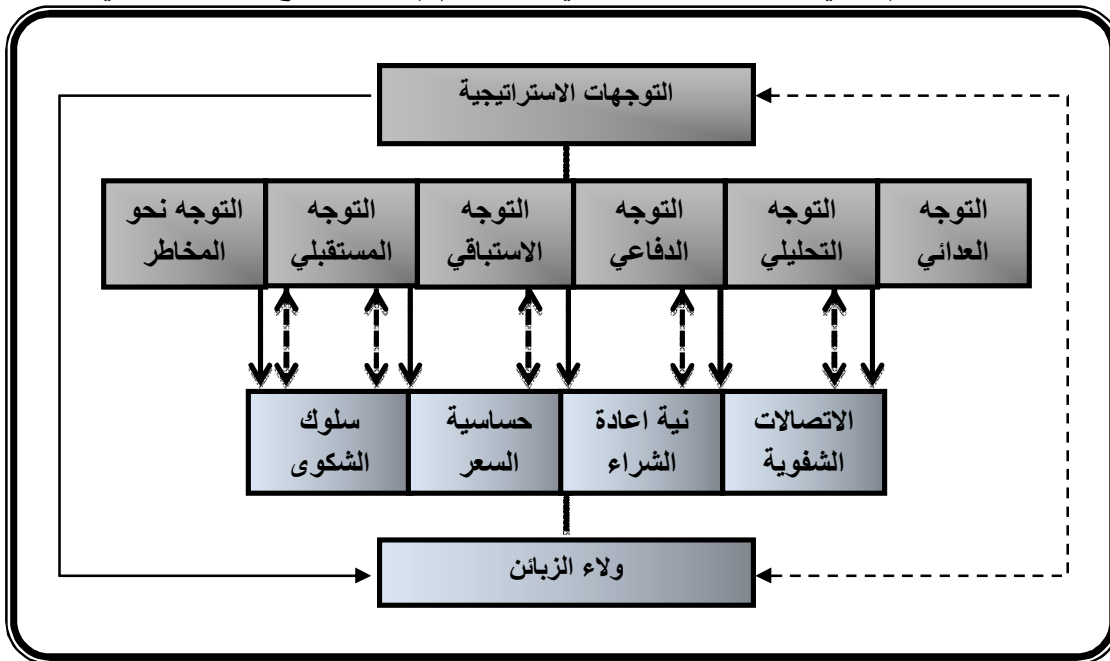
في ضوء مشكلة الدراسة وعدم وجود دراسات التي توضح تأثير التوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبائن لعينة الدراسة على -حد علم الباحثان-، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق:

- 1 . إعداد إطار فكري وفلسفي للتوجهات الاستراتيجية وولاء الزبائن.
- 2 . تحديد الممارسات التي تركز عليها أبعاد التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبائن لعينة الدراسة .
- 3 . توضيح نوع العلاقة لابعاد التوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبائن لعينة الدراسة لعينة الدراسة .
- 4 . وضع مقياس للعلاقة التوجهات الاستراتيجية ولاء الزبائن بما يلاءم متطلبات البيئة العراقية.
- 5 . الخروج بمجمل توصيات لعينة الدراسة في مجالات ابعاد التوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبائن.

رابعاً: النموذج الفرضي للدراسة Model Hypothesis Of The Study

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة - في ضوء إطارها النظري - تصميم أنموذج فرضي والذي يشير إلى التأثير التوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبائن في المجمعات التجارية عينة الدراسة. لقد اعتمدت الدراسة في تصميمها للأنموذج على أبعاد التوجهات الاستراتيجية التي أشار إليها (Venkatraman, 1989) وهي (التوجه العدائي، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه المستقبلي، التوجه الاستباقي ، التوجه نحو المخاطرة)، وهي تمثل المتغير المستقل، وولاء الزبائن من خلال قدراته

التي أشار إليها (Zeithaml et al.,1996) وهي (الاتصالات الشفوية، نية اعادة الشراء، حساسية السعر، سلوك الشكوى) والتي تمثل المتغير الاستجابي. والشكل (1) يبين أنموذج الدراسة الفرضي.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات الدراسة Hypothesis Of The Study

بالرجوع إلى متغيرات الدراسة السابقة يتّضح لنا مجموعة من الفرضيات الرئيسة وهي:

فرضيات الارتباط:

الفرضية الرئيسة الاولى: افادت هذه الفرضية الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبون. وتقرعت من هذه الفرضية ست فرضيات وهي كالآتي:

- 1- **الفرضية الفرعية الاولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه العدواني وولاء الزبون على المستوى الكلي.
- 2- **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه التحليلي وولاء الزبون على المستوى الكلي.
- 3- **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الدفاعي وولاء الزبون على المستوى الكلي.
- 4- **الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه المستقبلي وولاء الزبون على المستوى الكلي.
- 5- **الفرضية الفرعية الخامسة :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستباقي وولاء الزبون على المستوى الكلي.
- 6- **الفرضية الفرعية السادسة :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو المخاطر وولاء الزبون على المستوى الكلي.



فرضيات التأثير :

الفرضية الرئيسة الثانية: افادت هذه الفرضية الى وجود علاقة تأثير موجبة بين التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبون. ونقرعت من هذه الفرضية ست فرضيات وهي كالآتي:

- 1- **الفرضية الفرعية الاولى :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه العدواني وولاء الزبون على المستوى الكلي.
- 2- **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه التحليلي وولاء الزبون على المستوى الكلي.
- 3- **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الدفاعي وولاء الزبون على المستوى الكلي.
- 4- **الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه المستقبلي وولاء الزبون على المستوى الكلي.
- 5- **الفرضية الفرعية الخامسة :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستباقي وولاء الزبون على المستوى الكلي.
- 6- **الفرضية الفرعية السادسة :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو المخاطر وولاء الزبون على المستوى الكلي.

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة Society and the study sample

نظرا لعدم وجود بيانات خاصة بالمجمعات التجارية في كل من جهاز الاحصاء المركزي وغرفة تجارة النجف فقد تم اخذ المجتمع بأكمله حيث ان المجتمع غير محدد فاعتمد الباحث الاستقصاء الميداني اذ إختارة الدراسة العينة وفقا لمقتضيات الدراسة الحالية ، إذ إن التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبائن مهمة تقع على عاتق صناع القرار في المجمعات التجارية، ومن هنا جاء اختيار عينة واحدة للدراسة متكونة من مدير واحد عن كل متجر بوصفه صانع القرار ومتخذه، إذ بلغ حجم العينة (151) مديراً وهم يشكلون نسبة (60%) من مجموعهم البالغ (250) وهو المجتمع ككل.

سابعا: وسائل التحليل والمعالجة الإحصائية

إعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والوسائل الإحصائية في معالجة البيانات وتبويبها وجدولتها للاستجابات الواردة في الاستبانة، واستعمل البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وهي كالآتي:

1. **النسبة المئوية (Percentage):** تعبير رياضي يستخدم لمقارنة كميتين من النوع نفسه أو وحدات القياس نفسها.
2. **التحليل العاملي (Factors Analysis):** هو مجموعة من الأساليب الإحصائية، التي تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات المتعلقة بظاهرة معينة. ويبدأ التحليل العاملي ببناء مجموعة جديدة من المتغيرات المحددة على العلاقات في مصفوفة الارتباط حيث يحول مجموعة المتغيرات إلى مجموعات جديدة من المتغيرات المركبة أو المكونات الأساسية التي ترتبط كل منها بالأخرى ارتباطاً عالياً،



3. الوسيط (Median): هو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويحسب بعد ان يتم ترتيب البيانات حسب حجمها تصاعدياً أو تنازلياً.
4. الانحدار البسيط : هو إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية.
5. معامل ارتباط بيرسون Correlation: يعمل هذا الأسلوب الى معرفة علاقة المتغيرات بعضها مع بعض الاخر وتحديد نوع العلاقة سلبية ام ايجابية، فإذا وجدت حالة الارتباط يجب الاستمرار في إيجاد علاقات التأثير، اما اذا لم توجد علاقات ارتباط فيتوقف الباحث عندها.
6. معامل الفا-كرونباخ (Alpha-Cronbach) : يستخدم لقياس ثبات المقياس وللاتساق الداخلي.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للمتغيرات الدراسة

اولاً: التوجهات الاستراتيجية:

ان التوجه الاستراتيجي ظهر في أدبيات الإدارة الاستراتيجية لفترة طويلة، والاعتقاد الاساسي في التوجه الاستراتيجي هو أن هناك معتقدات استراتيجية موضوعية التي تدعم الإجراءات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة. هذه المعتقدات تهم التفكير الأساسي للمنظمة على متابعة نطاق أنشطة المنظمة ، حيث ان يوضح كيف المنظمة تعمل؟، وكيف لها أن تعمل؟. وهذه الأسس الفلسفية بدورها توجه الخيارات الاستراتيجية للمنظمة في العديد من المجالات المختلفة. وبالتالي، سوف تسترشد في الأساس الاعمال في اتخاذ الخيارات الاستراتيجية التي حددها التوجه الاستراتيجي.

1- مفهوم التوجهات الاستراتيجية: The Concept Of strategic orientations

يظهر من معنى كلمة الاستراتيجية أنها تعني استشراف المستقبل، وتقديم الفكرة المستقبلية، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية. أي ان الاستراتيجية هي توجه المنظمة بشكل متكامل وشامل نحو المستقبل، وأصبحت من المهمات الجوهرية للمديرين الاستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل استراتيجي لانهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد، والمحفوف بالمخاطر، وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجيهها وتوجيهها استراتيجياً (Macmillan & Tompoe, 2000:12).

ويرى (حبتور، 2007:32) على ان التوجه الاستراتيجي يعمل على تشكيل ثقافة مركزها القيم وتقوم على تأسيس قاعدة متينة تبنى عليها ميزة تنافسية لا تتوقف ووجود القيادة المدفوعة أو الموجهة بالقيم ضرورة لتطوير أو إنشاء الإدارة الاستراتيجية ويجب أن تحظى على أعلى الأولويات لدى الإدارة العليا ولا يمكن تفويضها لآخرين أو تجاهلها. ويوضح جدول (1) ملخصاً لمفهوم للتوجهات الاستراتيجية من وجهه نظر بعض الباحثين.



جدول (1) مفهوم التوجهات الاستراتيجية حسب آراء بعض الكتاب و الباحثين

ت	الكاتب / السنة / الصفحة	المفهوم
1	Ginter ; et al,1998:174	التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من الاستراتيجيات ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها(من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل(ماذا سنكون عليه؟) وابتكار هذه الاستراتيجيات(فهم، ذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق اهدافها.
2	Shunnaq & Reid, 2000: 21	بأنه يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الامد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها.
3	Hitt ; et al, 2000	يعطي للمنظمة ارشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، اذ ان التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى ادراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة افعالهم للتطورات والتغيرات البيئية.
4	Zhou et al.,2006:1	التوجه الاستراتيجي هو الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة في خلق السلوكيات السليمة وذلك لتحقيق الاداء الامثل.
5	FU,2011:1	تعكس التوجهات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة لإنشاء السلوكيات الصحيحة لأداء متفوق و مستمر للأعمال.
6	Ferraresi et al.,2012:4	هي عبارة عن طريق محددة تنفذها المنظمة لخلق السلوك السليم للقيام بالأداء المتفوق.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على اراء الباحثين

ومن خلال المفاهيم الواردة في جدول (1) يتبين إن خصائص مفهوم التوجهات الاستراتيجية هي كالآتي :

- أ- الفهم المعرفي و تفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية .
 - ب- يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة.
 - ت- عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها.
 - ث- أنظمة معرفة وخبرة تدعم استراتيجية المنظمة الجديدة .
 - ج- نشاطات تولد قيمة للمنظمة .
 - ح- تخطيط على المدى الطويل للمنظمة التي يعمل لها ويشمل أيضا المشاركة في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية وخطوات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ويرى الباحثان على ان مفهوم التوجه الاستراتيجي هو تخطيط طويل الاجل يعتمد على صياغة الاستراتيجية و عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها.

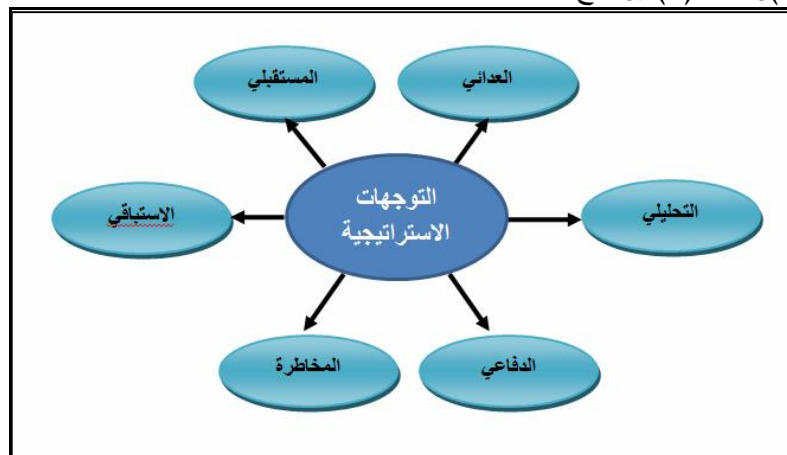
2- اهمية التوجهات الاستراتيجية: The Importance Of Strategic Orientation تبرز اهمية التوجهات الاستراتيجية من خلال التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور المفاهيم والفلسفات الجديدة التي تبرز العديد من التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة العليا في المنظمات، وتحويلها إلى قيادة استراتيجية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي

إلى إرساء قاعدة معلوماتية تساعدها في توجيهها الاستراتيجي من خلال 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 (Pearce; et al,1987:34). تصدى العديد من الباحثين لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة، وقد لخصت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة يمكنها استخدام التوجه الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل، حيث تتبلور أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، ومن المؤكد إلى ارتقاء مستوى أداء المنظمات صاحبة التوجه الاستراتيجي مقارنة مع المنظمات التي ليس لديها توجه استراتيجي، وبشكل عام يمكن إدراج الفوائد والمنافع التي تتحقق من خلال تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية (Mahmoud & Herath,2013:433):

- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- المساعدة في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات.
- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة.
- إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة مثل: المجتمع، الزبائن، الموظفون، المالكون.

3- ابعاد التوجهات الاستراتيجية: Dimensions of strategic orientation

ان جذور ابعاد من التوجهات الاستراتيجية هي نسبيا مازالت تحت الدراسة. و تعود الى Venkatraman (1989) في جهوده لبناء والتحقق من صحة مقياس التوجه الاستراتيجي، حيث حدد الأجزاء المكونة من التوجه الاستراتيجي وهي ستة أبعاد رئيسية من خلال دراسة شاملة للأدبيات الإدارية الاستراتيجية. وهذه الابعاد الستة هي: (العدائي والتحليلي والدفاعي والمستقبلي والاستباقي والمخاطرة)، حيث يتفق كل من مع (Venkatraman,1989:43 Strong, 2003 ; Morgan & Eris,2012:88) والشكل (2) يوضح هذه الابعاد:



شكل (2) ابعاد التوجهات الاستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على أفكار (Venkatraman 1989:12)



1. التوجه العدائي (التنافسي): Aggressiveness Orientation

هذا التوجه الذي اعتمدته المنظمات يعني تخصيص الموارد والاستراتيجيات العدوانية لمواجهة منافسيهم وذلك لتوليد نمو المنظمة لاتخاذ شكل ابتكارات المنتجات أو تطوير السوق لزيادة الحصة في السوق أو أن تأخذ بعيدا عن المنافسين ويمكن أن تتطوي استثمارات كبيرة لتحسين الموقف التنافسي والحصة في السوق (Venkatraman, 1989:12).

ويتفق (Basu, 2013:244) على ان هذا البعد قد يكون مبني على الابتكارات المنتج أو تطوير السوق أو استثمارات عالية لتحسين حصة المنظمة في السوق والوضع التنافسي، وتحسين الوضع التنافسي على المدى القصير أي توسيع حصتها في السوق باعتبارها مسار هام نحو تحقيق الربحية لوحدة الأعمال.

2. التوجه التحليلي: analysis Orientation

يعكس بعد التحليل والتخطيط الخاص بالتوجه الإستراتيجي القدرة على بناء المعرفة للمنظمة، وتحقيق عملية التعلم التنظيمي. وميزة هذا البعد تستطيع به المنظمة حل المشكلات التي تواجهها والتي تضمن معرفة السياقات البيئية الداخلية والخارجية كلها فهو يساعد على تخصيص الموارد بشكل افضل وموجه نحو هدف محدد في البيئة من خلال صياغة وتنفيذ ستراتيجية المنظمة بناءً على الفرص السوقية وتجنب التهديدات البيئية (Morga & Strong 2003:166).

وتشير ميزة هذا السلوك إلى المعرفة وبناء القدرات والقدرة على تعزيز تعلم هذا التوجه ، ويشير هذا التوجه إلى طريقة حل المشكلة المستمدة من قبل المنظمة في فهمها لكلا البيئتين الخارجية والداخلية. هذه الصفة تشير ميل المنظمة للذهاب متعمقة في المشاكل لتوليد أفضل البدائل وتعتبر خاصية مهمة من عملية صنع القرار التنظيمي (العجمي، 2011:244).

3. التوجه الدفاعي: Defensiveness Orientation

تستعمل المنظمات اساليب متعددة للدفاع عن منتجاتها من المنافسين مثل (تشديد حواجز دفاعية، وتقليل الهجوم، وزيادة الانتقام المتوقع) او حماية احدى القوى الجوهرية او التكنولوجيا او المحافظة عليها. وعليه، أن مستوى اعمال المنظمة يمكن ان يعتمد على قدرتها في المحافظة على هيمنتها ضمن مجالها، مع اهتمام اقل بالتطور خارج هذا المجال المحدد (Morgan & Strong, 2003:166).

4. التوجه المستقبلي: Futurity Orientation

لقد اشار كل من (Venkatraman, 1989:35) و (Morgan & Strong, 2003:166) بأن القراءات المستقبلية تنعكس في القرارات الاستراتيجية الحالية. لذا تؤكد تصورات الإدارة الاستراتيجية على علاقة الرؤية بأداء الاعمال، بالرغم من قيود عدم الاستقرار والتخطيط اللاخطي والبيئات المضطربة. أذ يبقى الاستعداد التنظيمي محافظا على دور معين ليس فقط في تقليل قلق المنظمة بشأن حالة المستقبل التنافسي وانما ايضا يقدم تصور لمعرفة مدى التغير المحتمل في المؤشرات التنافسية والصناعة والسوق.

5. التوجه الاستباقي: Proactiveness Orientation

وهو سلوك مبادر للكشف عن الاسواق لاجل استغلال الفرص. ويعد هذا البعد عنصر اساسي بالنسبة للسلوك الابداعي، فهو يعكس تصور المنظمة بشأن اكتشاف الفرص، وكيفية استثمارها ومواجه



التغير في المحيط التنافسي. وميزة هذا البعد هو تحقيق الميزة التنافسية بسبب فاعلية المنظمات في خلق منتجات جديدة واسواق جديدة، وعليه يمكن ان تكون المنظمة قائدة للسوق وتستعمل احدى استراتيجيات (porter) التنافسية فتكون سبابة في مجالها التنافسي، ويمكن ان تكون المبادر الاول في طرح منتجات جديدة فتكون الاولى في مجال عملها ومتميزة بالابتكار والابداع (Morgan & Strong, 2003:168).

6. التوجه نحو المخاطرة: Riskiness Orientation

هذا التوجه يوضح القرارات من قبل المنظمات التي يمكن أن تكبد الخسائر المحتملة أو المكاسب ويمكن أن تلعب دورا مهما في اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد وخيارات السوق والمنتجات التي تقوم بها المنظمة وتصور المخاطرة كنهج على مستوى المنظمة (القصر، 2005:123). وانها السلوك الذي يحسب العروض من قبل المنظمات على أساس تحليل المخاطرة من أجل استهداف النمو وهذا يدعو لاتخاذ القرارات التي تنطوي على الاستثمارات المالية والموارد البشرية، ملحوظة (Basu, 2013:244).

ثانيا: ولاء الزبائن:

أصبح الولاء موضوعا هاما في جميع منظمات الاعمال الصغيرة والكبيرة منها لما له من اهمية كبيرة في تحسين ارباح المنظمات وبقائها وخصوصا بعد تعدد الحاجات والرغبات عند الزبائن. فالزبون أصبح اكثر ادراكا ووعيا، كما زادت مطالبه وحاجاته. لذلك فان التسويق الحديث والمعاصر يهتم بالزبون ويعتبره أحد الاركان الاساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور علاقات مترابطة مع الزبائن.

1- مفهوم ولاء الزبائن Concept Of Customer Loyalty

أكد (Rowley, 2007:366) ان ولاء الزبائن هو ارتباط الزبون بالعلامة التجارية او بالمحل او المصنع او مجهز الخدمة او أي ارتباط اخر قائم على اساس الاستجابة السلوكية و الموقفية تجاه السلعة مثل اعادة الشراء.

كما يذكر (Bagram & Khan, 2012:57) ان الولاء يتعلق بالاحتفاظ بالزبائن اي استمرارهم في التعامل مع المنظمة، و هنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء الزبون عن مستوى رضاه، إذا يفترض أن الزبون الوفي يبقى وفيا للمنظمة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المنظمة لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولائه، وفق المعادلة الآتية:

الرضا $\longleftrightarrow$ الولاء

فتجد المنظمة في ولاء زبائنهم دليلا كافيا على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، إلا أن هذا الافتراض يبقى نسبي و يختلف من مجال لآخر، إضافة إلى أن الزبون الراضي ليس بالضرورة هو زبون وفي وبالتالي لن يعبر دائما فقدان الزبائن عن انخفاض مستوى الرضا لديهم. ويعرض جدول (2) بعض مفاهيم ولاء الزبائن حسب آراء بعض الباحثين والمفكرين.س



جدول (2) مفهوم ولاء الزبائن حسب آراء بعض الباحثين والمفكرين

ت	الكاتب / السنة / الصفحة	المفهوم
1	Clottey et al.,2008:37	ولاء الزبائن هو النسبة المئوية من الزبائن الذين يكونون متحمسين بما فيه الكفاية لاختيار صديق أو زميل الى سلعة او خدمة معينة.
2	Basarir & Dhaheri, 2009:79	الالتزام الجسدي والعاطفي الذي يقدمه الزبائن في مقابل اشباع احتياجاتهم.
3	Akaber et al,2009:1	يشير إلى التصرف العقلي من قبل الزبائن الذي يؤدي الى الثقة ويشعرون بحالة جيدة للسلعات أو منظمات التجزئة التي تباع المنتجات، فإذا كانوا راضيين على المنتجات سوف يكررون شرائها.
4	L. Singgih; et al ,2010:2	هي العملية التي من خلالها يشعر الزبائن بالقيمة تجاه المنظمة وكذلك تحسين الربحية والحصة السوقية ونمو المنظمة.
5	Green,2010:14	الالتزام الراسخ لتجديد الاشتراك بالسلعة أو الخدمة والاستمرار في المستقبل على الرغم من التأثيرات الظرفية وجهود التسويق لديها القدرة على التسبب في تحول السلوك لدى الزبائن.
6	Biao,2010:1	نية الشراء وسلوك الشراء من قبل الزبائن للسلعات والخدمات وذلك بسبب الجودة والخدمة والسعر و عوامل الأخرى، والتي تظهر تحديدا في شكلين :ولاء المعاملة وولاء العاطفة.

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على آراء الباحثين.

كما يتبين من المفاهيم أعلاه أنه ليس هناك اختلافاً كبيراً في آراء الباحثين .فأغلب الباحثين أكدوا على ان ولاء الزبائن هو تغيير في سلوك وتصرفات الزبائن تجاه السلع والخدمات المقدمة لهم باعتبارها ذات جودة عالية وبالتالي سوف يقومون بتكرار شراء هذه السلع لانها اشباع ذاتي ونفسي ويجعل الزبون يشعر بالفخر والسعادة تجاه سلعة او خدمة معينة.

ويرى الباحثان بأن مفهوم الولاء هو عبارة عن سلوك ايجابي من قبل الزبون تجاه السلع والخدمات المقدمة اليه من قبل المنظمة وبالتالي تحقق الرضا لديه وقيامه باقتناء سلع وخدمات المنظمة بصورة متكررة وتوصية الآخرين بها.

2- أهمية الولاء The Importance of Loyalty

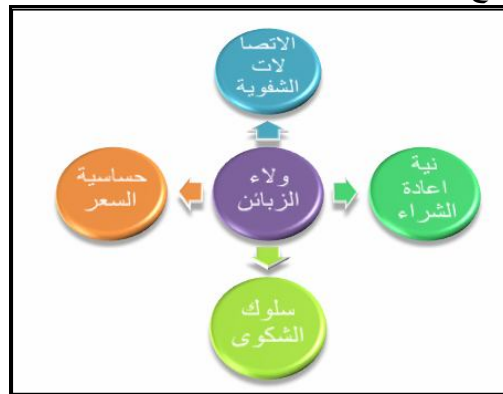
يمكننا القول أن الولاء ينشأ من كلا الطرفين الزبائن و المنظمات، ففي جانب المنظمات يتمثل في قدرتها على فهم حاجات ورغبات الزبائن ،وما يجول في خاطرهم من توقعات وتطلعات عن المنظمة وهذا من شأنه ان يضيف تعزيزا للعلاقة التبادلية ما بين المنظمة وزبائنهم. أما من جانب الزبائن فانه يتمثل في قدرتهم على الإدراك والتمييز بين ما تقدمه لهم هذه المنظمات من سلع وخدمات ومحاولة الوصول الى ايمان جاد ببناء علاقات راسخة مع شركات دون اخرى لما تتمتع هذه المنظمات ببعض المزايا مثل الجودة والسعر أو المعاملة الحسنة (Chen,2002:255).

ويذكر (عبد الخالق،1993:33) هناك تحولا في جميع أنحاء العالم يمكن ملاحظته نحو تسويق الولاء في معظم القطاعات و في مختلف الصناعات، الهدف التجاري الاساسي هو لضمان رضا الزبائن بسبب التوجه السائد للعلاقات الهائلة في المنظمات التي تدعو إلى تجاوز حدود الرضا وخلق التزام على أساس رابطة دائمة مع الزبائن ، وبالتالي اصبح ولاء الزبائن مكانا ذات أهمية قصوى في الأوساط الأكاديمية.

3- ابعاد ولاء الزبائن Dimensions of Customer Loyalty

على الرغم من العديد من الدراسات في ولاء الزبائن، وليس هناك توافق في الآراء بشأن أنسب طريقة لقياس الولاء. ويمكن تصنيف الدراسات الموجودة في ولاء الزبائن إلى ثلاث مجموعات (1) الولاء وتكرار الشراء والاتصالات الشفوية تجاه المنظمة. (2) ولاء مركب رعاية مشتركة من تكرار المواقف (3) الولاء النفسي.

يعد مقياس ولاء الزبون الذي تم بناءه من قبل كل من (Zeithaml, Berry; Green, 2002) من أهم المقاييس والذي طبق في كثير من الدراسات واثبت نجاحه، ويتألف من أربعة أبعاد وهي اتصالات الشفوية والتي تعني التوصية بالسلعة أو المنظمة للآخرين، ونية إعادة الشراء والذي يعني التعامل المتكرر مع المنظمة، وعدم الحساسية للسعر وذلك من خلال الاستعداد من قبل الزبون لدفع أسعار أعلى، وسلوك الشكوى من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المنظمة. والشكل (3) يوضح هذه الأبعاد:



شكل (3) يوضح ابعاد ولاء الزبائن

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على اراء الباحثين

1-الاتصالات الشفوية: Word OF Mouth

يقصد بالاتصالات الشفوية الكلام الايجابي، وتركيز منتجات المنظمة، فضلا عن تشجيع الأصدقاء والمعارف على خدمات المنظمة. ان المدراء مهتمون للغاية في موضوع الاتصالات الشفوية (WOM) لأنهم يعتقدون أن نجاح السلعة الجديد يرتبط بالاتصالات الشفوية، ومع ذلك ، هناك على الأقل ثلاثة تحديات كبيرة مرتبطة بقياس الاتصالات الشفوية . ومن بين العديد من القنوات المتنوعة و التي من خلالها الشخص قد يتلقى المعلومات، حيث يواجه الصعوبة في تصورها وأي منها التي تحمل مصداقية ، ونتيجة لذلك، فإن أهمية الاتصالات الشفوية (WOM) لديها أكثر من تأثير محتمل على قناة الاتصال ، وقد أظهرت منذ ما يقرب من نصف قرن أن (WOM) كان أهم مصدر للمعلومات عن السلع (Mayzlin, 2003:3).

2- نية إعادة الشراء: Intention Repurchase

يقصد بنية إعادة الشراء في التسويق بأنها حكم ذاتي أو شخصي متعلق بالكيفية التي يتصرف فيها في المستقبل، ونية الشراء تمثل ما يفكر بشرائه من سلع وخدمات بينما نية إعادة الشراء هي ما يتوقع شرائه من نفس الخدمات او السلع مرة ثانية من قبل الزبائن (Hellier et al., 2003:1764).



ويضيف (خير الدين، 2002: 35) ان القرار من قبل الزبائن لإعادة شراء من نفس مجهز الخدمة يعتمد على تجاربهم السابقة و تصوراتهم على القيمة السابقة من الخدمة وتوقعات العلاقة مع المنظمة في المستقبل. كما ان التحسينات في الفوائد سوف يؤدي إلى المزيد من الرضا للزبائن مع ولاء اكبر و تعزيز الموقف التنافسي.

3- حساسية السعر : Price Sensitivity

يعد السعر والتسعير من اهم المحددات الرئيسية للقيمة (Value) التي هي تقدير الذي يقيمه او يراه المستهلك في القدرة الاجمالية في اشباع حاجاته، اذ تعد القيمة جوهر عملية التبادل (Exchange)، حيث تحدد قيمة السلع او الخدمات التي تقدمها السلعة الى السوق على اساس المنفعة (Utility) المدركة من قبل المشتريين في السوق لهذه السلع والخدمات، وكذلك على اساس الثمن (Price) الذي يجب على المشتريين دفعة مقابل الحصول على هذه الخدمة. (Kotler and Keller, 2012: 123)

ويذكر (Huang & Voges, 2011: 3) على ان حساسية السعر تشير الى كيفية تفاعل المستهلك بقوة عندما تتغير اسعار السلع. ويضيف (عبيدات، 2008: 33) ان بعض البحوث تدعم استنتاج مفاده أن السعر هو العامل الأكثر أهمية في قرار شراء السلع او العلامة التجارية الخاصة كما ان حساسية السعر ترتبط بإيجابية مع الميل لشراء العلامة التجارية الخاصة عبر اثني عشر فئات مختلفة من السلع. ولهذا ترتبط حساسية السعر بشكل إيجابي في الميل إلى شراء السلع الخاصة للعلامة التجارية وبالتالي يخلق ولاء تجاه العلامة التجارية.

4- سلوك الشكوى: Complaining Behavior

وهو نظام شكاوى تضعه المنظمة لمعرفة رد فعل الزبون تجاه المشكلة التي قد تحصل له من خلال تعامله مع المتجر وعمله بهدف حلها والتكتم عليها وعدم نشرها إلى الزبائن أو المتاجر المنافسة. ان الزبائن هم احد العناصر الأكثر صعوبة بالنسبة للمنظمات، لذا المنظمات تحاول استخدام مزيج التسويق من أجل تلبية احتياجات ورغبات السوق المستهدفة الخاصة بهم. بينما تعظيم الربح ووجودها هي الأهداف الرئيسية التي تسعى اليها مثل المنظمات التي تسعى لإرضاء زبائنهم لتحقيق هذه الأهداف. بينما الزبائن يعبرون عن رضاهم من خلال العلاقة بين توقعاتهم وأداء السلعة، ويحدث عدم الرضا عندما يكون أداء السلعة أقل من المتوقع. في هذه الحالة، تنشأ شكاوى الزبائن (Metehan, 2011: 21).

ثالثاً: الربط بين المتغيرات

ان تطبيق مفهوم "التسويق بالعلاقة" من خلال تحليل التوجهات الاستراتيجية التنافسية من تضحية بالأرباح الخاصة بالمنظمات يؤدي في إنشاء علاقات طويلة الأمد مع المستهلكين، حيث ان وجود علاقة طويلة الأمد مع المستهلك يعني وجود زبائن راضين بحيث يمكن ان يصبحوا مسوقين حقيقيين للمنظمة وحتى يمكن أن تجلب الزبائن الجدد لها وبالتالي كسب حصة اكبر في السوق (Lordache & Sîrbu, 2013: 41).

ويذكر (Abghari, 2011: 159-162) ان عوامل الجاذبية في المجمعات التجارية (إمكانية الوصول، موقف سيارات، مجموعة المنتجات، قيمة البضائع، موظفي المبيعات، التوجيه ومرافق البنية



التحتية) في خليط المتاجر المستأجره والعوامل البيئية كانت الأكثر تأثيراً في مراكز التسوق حيث تم استخدام التوجه التحليلي للبيئة الداخلية والخارجية والذي أدى الى خلق الانتباه للزبائن تجاه هذه المجمعات التجارية وبالتالي سيكون عامل جذب للزبائن، كما ان المزيج بالمنتجات في المتاجر يأثر بشدة في قيمة البضائع. وبالتالي، يمكن للفريق الادارة في مراكز التسوق ان يزيد جاذبيتها من خلال تحديد المزيج الأمثل للمتاجر وحماية منظماتهم في البيئة المناسبة وتحقيق الرضا لدى الزبائن. ووضح كل من (Montinaro & Sciascia, 2011:657) و (-7: Cravens & Ship, 1991) على دور التوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبون من خلال دراسة التأثير والعلاقة.

المبحث الرابع

أولاً: مقاييس البحث

اعتمد الباحث على عدد من المقاييس المستخدمة سابقاً في أدبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات وقد صممت جميع مقاييس البحث وفقاً لوحدة القياس النسبي (Ratio Scale) ويبدأ بنسبة صفر لا تتفق تماماً وينتهي أتفق تماماً بنسبة (100%).

- اتساق وثبات مقاييس البحث: تم التأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث بطريقة ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ لفقرات التوجهات الاستراتيجية وكانت قيمته (0.86) وقيمة (Alpha) للولاء الزبائن (0.78).

- المقياس الاول أبعاد التوجهات الاستراتيجية التي أشار إليها (Venkatraman, 1989) وهي (التوجه العدائي، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه المستقبلي، التوجه الاستباقي، التوجه نحو المخاطرة)، وهي تمثل المتغير المستقل.

- المقياس الثاني ولاء الزبائن من خلال قدراته التي أشار إليها (Zeithaml et al., 1996) وهي (الاتصالات الشفوية، نية إعادة الشراء، حساسية السعر، سلوك الشكوى) والتي تمثل المتغير الاستجابي. والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) توزيع فقرات الاستبانة والمصادر المعتمدة بتصميم الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
الاستراتيجية (SO)	التوجه العدائي	AO	4	(Venkatraman, 1989)، (Strong, Bruton, 2004) ، (Morgan & Miles, 2003) ، (Choy, 2009) ، (Snow, 1978) ، (Basu & Gupta, 2013) ، (Jalali, 2011) ، (Eris, 2012).
	التوجه التحليلي	ALO	5	
	التوجه الدفاعي	DO	5	
	التوجه المستقبلي	FO	5	
	التوجه الاستباقي	PO	5	
	التوجه نحو المخاطرة	RO	5	
ولاء الزبائن (CL)	الاتصالات الشفوية	WOM	5	(Reichheld & Sasser, 1990) ، (Zeithaml, 1996) ، (Bloemer, 1998) ، (Paraswaman & Berry, 1996) ، (Lai & Fu, 2010) ، (Green, 2002) ، (Zeng & Fue, 2006).
	نية إعادة الشراء	RI	5	
	حساسية السعر	PS	5	
	سلوك الشكوى	CB	5	



ثانيا: التحليل الاحصائي

ستركز الدراسة من خلال هذا الدراسة على الكشف عن قوة فقرات الإستبانة وذلك من خلال أسلوب التحليل العاملي لها، وهل أن فقرات الإستبانة تقيس فعلاً متغيراتها؟ وهل تصلح أن تكون مقياساً لها؟ كما ستكشف عن مقدار وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها الرئيسة، (التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبائن)، ويعرض الدراسة على وفق الآتي:

اولا: الوصف الاحصائي لفقرات الاستبانة Statistical Description

ثانيا: تحليل علاقات الارتباط Correlation Analysis

اولا: الوصف الاحصائي لفقرات الاستبانة Statistical Description

خصص هذا الدراسة لبيان مستوى الاستجابة لأفراد العينة المبحوثة على محاور الأستبانة على مستوى العينة المبحوثة على وفق :

✱ ما مستوى إستجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور وفقرات التوجهات الإستراتيجية على مستوى العينة المبحوثة ؟

✱ ما مستوى إستجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور وفقرات ولاء الزبائن على مستوى العينة المبحوثة ؟

ولأجل الإجابة على هذه الأسئلة قام الباحثين بالآتي :

- 1 . عمل جداول تكرارية لبيانات الأستبانة .
- 2 . تفرغ الأستجابات ومعالجتها إحصائياً بأعتماد (الوسيط، الأنحراف المعياري، الوزن المئوي، الأهمية النسبية) لتشخيص مدى الأستجابة على مستوى الفقرات والمعايير وكما في الفقرات الآتية:

- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد التوجهات الاستراتيجية:

يعرض الجدول (4) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد التوجهات الاستراتيجية لعينة الدراسة بدلالة معلمات الوسيط لاستجاباتها، ومستوى تشتت تلك الأستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (5) فضلا عن تحليل الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية بدلالة الوزن المئوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

جدول (4) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد التوجهات الإستراتيجية لدى العينة المبحوثة



جدول (4) الوصف الاحصائي لفقرات ابعاد التوجهات الاستراتيجية

ت	تسمية	الفقرات	الوسيط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب
1	التوجه العائلي	يسعى متجرنا الى التضحية بالربحية لكسب حصة اكبر في السوق.	6	2.03	0.6	3
2		يحاول متجرنا تخفيض الاسعار لزيادة حصته السوقية.	6	2.12	0.6	2
3		يضع متجرنا هامش الاسعار لمنتجاته اقل من المنافسين نسبيا.	5	2.34	0.5	4
4		هدف متجرنا من تخفيض الاسعار هو جعل حركة المبيعات اسرع.	7	2.45	0.7	1
6	المعدل الكلي		6	2.23	0.6	6
1	التوجه التحليلي	يركز متجرنا على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية التسويقية.	7	2.85	0.7	4
2		يملك متجرنا نظام معلومات تسويقي يزود الدعم لاتخاذ القرار.	6	2.39	0.6	5
3		عندما يواجه متجرنا قرار كبير وحاسم، يحاول ان يطوره من خلال تحليل البيئة التسويقية الداخلية والخارجية.	7	2.13	0.7	2
4		يقوم متجرنا باستخدام تقنيات التخطيط الاستراتيجي للقرارات التسويقية	7	2.42	0.7	3
5		يعمل متجرنا على تقييم الاداء التسويقي من قبل العاملين فيه.	8	1.97	0.8	1
4	المعدل الكلي		7	2.35	0.7	4
1	التوجه الدفاعي	يقوم متجرنا باستخدام التكنولوجيا الحديثة في الانشطة التسويقية.	7	2.14	0.7	4
2		متجرنا يستخدم نظم مراقبة فعال لرقابة الاداء التسويقي.	7	2.12	0.7	3
3		ان متجرنا يستخدم تقنيات ادارة التسويق (منتج، تسعير، ترويج ، توزيع)	7	2.04	0.7	2
4		يركز متجرنا على عرض وبيع منتجات ذات جودة عالية لتحقيق رضا الزبائن.	7	1.86	0.7	1
1	المعدل الكلي		7	2.04	0.7	1
1	التوجه المستقبلي	يقوم متجرنا بتخصيص الموارد التسويقية القصيرة الأجل.	7	2.01	0.7	1
2		يركز متجرنا على دراسة السوق بشكل اساسي لامتلاك ميزة تنافسية مستقبلية.	6	2.32	0.6	4
3		يستخدم متجرنا اساليب التنبؤ بالمبيعات كموجه رئيسي للعمليات التسويقية المستقبلية.	7	2.43	0.7	3
4		يستخدم متجرنا كل الطريق المتاحة لتحديد الاتجاهات المستقبلية للزبائن أي (رغباتهم، احتياجاتهم).	6	2.51	0.6	5
5		يستخدم متجرنا تحليل " ماذا لو " " what if " الخاص بالقرارات التسويقية المستقبلية	7	2.19	0.7	2



3	0.7	2.29	7	المعدل الكلي	
3	0.7	1.92	7	يدراسة متجرنا باستمرار على الفرص الجديدة المرتبطة مع العمليات التسويقية الحالية.	1
1	0.7	1.76	7	متجرنا عادة يكون الاول في تعريف الماركات الجديدة او المنتجات في السوق.	2
4	0.7	2.27	7	يستمر متجرنا في الدراسة عن اسواق جديدة.	3
5	0.7	2.43	7	منافسين متجرنا بصورة عامة يستبقونه في توسيع القدرات التسويقية التي تنتظرهم	4
2	0.7	1.89	7	من اهم استراتيجيات متجرنا التسويقية هي استبعاد المنتجات التي تكون في نهاية دورة حياتها.	5
2	0.7	2.05	7	المعدل الكلي	
2	0.7	2.19	7	اغلب العمليات التسويقية لمتجرنا يمكن وصفها بأنها عالية المخاطرة.	1
1	0.7	2.09	7	متجرنا يتبنى وجهة نظر متأنية عند اتخاذ القرارات المصيرية	2
3	0.7	2.47	7	متجرنا يعمل ضمن خطة متسلسلة بالموافقة على المشروعات التسويقية الجديدة	3
4	0.6	2.40	6	يسعى متجرنا للتوجه نحو الاعمال التسويقية (عرض السلع والخدمات) ذات المردود المالي المؤكد	4
5	0.6	2.77	6	العمليات التسويقية بمتجرنا تتبع النظام التسويقي المجرب والحقيقي بما يتناسب مع السوق العراقي	5
5	0.7	2.38	7	المعدل الكلي	
	0.7	2.22	7	المعدل الكلي للتوجهات الاستراتيجية	

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

- حقق متغير التوجه العدواني للعينة المبحوثة وسيط قدره (6)، بأنحراف معياري بلغ (2.23)، ووزن مؤوي بلغ (60%)، وجاء ترتيب البعد (6) .
- في حين حقق متغير التوجه التحليلي للعينة المبحوثة وسيط قدره (7)، بأنحراف معياري بلغ (2.35)، ووزن مؤوي بلغ (70%)، وجاء ترتيب البعد (4) .
- وجاء ترتيب البعد التوجه الدفاعي (1) للعينة المبحوثة كونه حقق وسيط قدره (7)، بأنحراف معياري بلغ (2.04)، ووزن مؤوي بلغ (70%) .
- في حين حقق متغير التوجه المستقبلي للعينة المبحوثة وسيط قدره (7)، بأنحراف معياري بلغ (2.29)، ووزن مؤوي بلغ (70%)، وجاء ترتيب البعد (3) .
- اما متغير التوجه الاستباقي فقد حقق للعينة المبحوثة وسيط قدره (7)، بأنحراف معياري بلغ (2.05)، ووزن مؤوي بلغ (70%)، وجاء ترتيب البعد (2) .
- وجاء متغير التوجه نحو المخاطرة للعينة المبحوثة بالترتيب (5) كونه وسيط قدره (7)، بأنحراف معياري بلغ (2.38)، ووزن مؤوي بلغ (70%) .
- اما على المستوى الكلي فقد حقق المتغير الرئيسي المستقل التوجهات الاستراتيجية للعينة المبحوثة وسيط قدره (7)، بأنحراف معياري بلغ (2.22)، ووزن مؤوي بلغ (70%) .



جدول (5) ملخص الوصف الاحصائي للتوجهات الاستراتيجية

ت	المتغيرات	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	التوجه العدواني	6	2.23	0.6	6
2	التوجه التحليلي	7	2.35	0.7	4
3	التوجه الدفاعي	7	2.04	0.7	1
4	التوجه المستقبلي	7	2.29	0.7	3
5	التوجه الاستباقي	7	2.05	0.7	2
6	التوجه نحو المخاطرة	7	2.38	0.7	5

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لابعاد ولاء الزبائن:

يعرض الجدول (6) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لابعاد ولاء الزبائن لعينة الدراسة بدلالة معلمات الوسيط لاستجاباتها، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (5) فضلا عن تحليل الأهمية النسبية للابعاد الفرعية بدلالة الوزن المئوي لهما وكما في الفقرات الآتية: جدول (6) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لابعاد ولاء الزبائن لدى العينة المبحوثة.

جدول (6) الوصف الاحصائي لفقرات ابعاد ولاء الزبائن

ت	البيانات	الفقرات	الوسيط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الترتيب
1	الاتصالات الشفهية	كثيرا ما يحاول متجرنا في ترك انطباعات ايجابية للآخرين عن الخدمات التي يقدمها.	8	2.17	0.8	4
2		يوصي زبائننا بالخدمات التي يقدمها متجرنا للعديد من معارفهم وأصدقائهم الذين يسعون للنصيحة.	7	2.52	0.7	5
3		يحاول متجرنا تشجيع الاصدقاء والمعارف والاقارب على التعامل مع المنتجات التي يقدمها.	8	1.82	0.8	3
4		يهتم متجرنا بالمعلومات التي يتم تداولها بين زبائننا لانها أكثر مصداقية من سماعها عن طريق الإعلانات.	8	1.80	0.8	1
5		يحاول متجرنا من خلال التواصل مع زبائننا ان يعرف ماهي ردود الفعل السلبية تجاه منتجاتنا.	8	1.81	0.8	2
3	المعدل الكلي					
1	تجربة إعادة الشراء	يحاول متجرنا أن تكون منتجاته المقدمة للزبائن هي اختياراتهم الأولى.	8	1.80	0.8	3
2		يرغب زبائننا بالتعامل معنا بشكل أفضل في تسويق المنتجات التي نقدمها خلال الفترة المقبلة.	8	1.75	0.8	2
3		يسعى متجرنا في تحقيق رغبات زبائننا من خلال المنتجات التي يسوق لها مما يدفعهم لعدم الشراء من المتاجر الاخرى حتى في حالة كونه مغلق.	7	2.02	0.7	4



4	يستخدم متجرنا الانترنت كوسيلة لتحفيز الزبون لإعادة شراء.	7	2.98	0.7	5
5	يقوم متجرنا في تسويق منتجات عالية الجودة لكي يدفع زبائننا للشراء منه مجددا.	8	1.32	0.8	1
المعدل الكلي					
2		8	1.97	0.8	2
1	يحاول متجرنا وضع اسعار اقل من المنافسين لكي يجذب الزبائن نحوه.	8	2.15	0.8	4
2	يحاول متجرنا المقارنة بين المنافع المقدمة للزبائننا والاسعار الخاصة به.	8	1.87	0.8	3
3	يهتم متجرنا في القيمة المادية والمعنوية المنتجات المراد شرائها من قبل زبائننا.	8	2.28	0.8	5
4	يسعى متجرنا الى تسويق العلامات التجارية ذات الاسعار العالية ومعرفة ردة فعل زبائننا تجاهها.	8	1.53	0.8	2
5	يدرك متجرنا بأن انواع المنتجات لها دور كبير في تحديد الاسعار.	8	1.45	0.8	1
المعدل الكلي					
1	متجرنا لديه نظام لمعالجة شكاوى زبائننا.	7	1.43	0.7	1
2	يسعى متجرنا الى تقليل شكاوى زبائننا من خلال تلبية رغباتهم وحاجاتهم.	7	1.59	0.7	2
3	يسعى متجرنا في حال مشاكل الزبائن بأسرع وقت ممكن.	7	2.46	0.7	5
4	يحاول متجرنا ان يقلل التصورات السلبية لزبائننا من خلال معرفة مشاكلهم.	7	1.95	0.7	4
5	تهتم ادارة المتجر بشكل كبير بحالات عدم الرضا التي يبيها زبائننا.	7	1.78	0.7	3
المعدل الكلي					
4		7	1.84	0.7	4
المعدل الكلي لولاء الزبائن					
		8	1.92	0.8	

- المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية
- حقق متغير الاتصالات الشفهية للعينة المبحوثة وسيط قدره (8)، بأنحراف معياري بلغ (2.02)، ووزن مؤوي بلغ (80%)، وجاء ترتيب البعد (3) .
 - وجاء ترتيب البعد نية اعادة الشراء بالترتيب (2) كونه حقق للعينة المبحوثة وسيط قدره (8)، بأنحراف معياري بلغ (1.97)، ووزن مؤوي بلغ (80%) .
 - في حين حقق متغير حساسية السعر للعينة المبحوثة وسيط قدره (8)، بأنحراف معياري بلغ (1.85)، ووزن مؤوي بلغ (80%)، وجاء ترتيب البعد (1) .
 - وجاء ترتيب البعد سلوك الشكوى بالترتيب (4) كونه حقق للعينة المبحوثة وسيط قدره (7)، بأنحراف معياري بلغ (1.84)، ووزن مؤوي بلغ (70%) .
 - اما على المستوى الكلي فقد حقق المتغير التابع ولاء الزبائن للعينة المبحوثة وسيط قدره (8)، بأنحراف معياري بلغ (1.92)، ووزن مؤوي بلغ (80%) .



جدول (7) ملخص الوصف الاحصائي لولاء الزبائن

ت	المتغيرات	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	الاتصالات الشفهية	8	2.02	0.8	3
2	نية اعادة الشراء	8	1.97	0.8	2
3	حساسية السعر	8	1.85	0.8	1
4	سلوك الشكوى	7	1.84	0.7	4

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

رابعاً: تحليل علاقات الارتباط Correlation Analysis

يهتم هذا الدراسة بالدراسة قوة واتجاه علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) والمتغير التابع (ولاء الزبون)، ويذكر (النجار، 2010: 2259) ان معامل الارتباط يرمز له (r) وتتراوح قيمته بين (-1) و (+1) فاذا كانت قيمته موجبة، فهذا يعني ان الارتباط موجب (طردى). واذا كانت قيمته تساوي (+1) فيطلق عليه ارتباط تام طردى، اما اذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة فهذا يعني ان الارتباط سالب (عكسي). واذا كانت قيمته (-1) فيطلق عليه ارتباط عكسي تام، واذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (0) فهذا يعني عدم وجود ارتباط، كما اذا كانت قيمة الارتباط تتراوح بين (0) و (+0.50) فهي علاقة ضعيفة، اما اذا تراوحت قيمة الارتباط بين (+0.51) و (+0.75) فهي علاقة متوسطة، والقيمة التي تتراوح بين (+0.76) و (+1) هي علاقة قوية.

وفيما يأتي عرض ومناقشة تفصيلية لنتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وسيجري اختبارها كما ورودها بمخطط الدراسة الفرضي:

اولاً: الفرضية الرئيسية الاولى: افادت هذه الفرضية الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبون، ومن خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة (0.70)، اما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثان (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة. وتفرعت من هذه الفرضية ست فرضيات وهي كالآتي:

جدول (8) مصفوفة علاقات الارتباط بين التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبون

ت	البعد التابع الابعاد المستقلة	ولاء الزبون	
		معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	التوجه العدائي	0.27	0.001
2	التوجه التحليلي	0.30	0.000
3	التوجه الدفاعي	0.27	0.001
4	التوجه المستقبلي	0.33	0.000
5	التوجه الاستباقي	0.21	0.003
6	التوجه نحو المخاطرة	0.06	0.436
7	التوجهات الاستراتيجية	0.70	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

N=151, df=1,149



- 1- **الفرضية الفرعية الاولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه العدواني وولاء الزبون. ومن خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة (0.27)، اما مستوى المعنوية كانت (0.001) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثان (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.
- 2- **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه التحليلي وولاء الزبون. ومن خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة (0.30)، اما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثان (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.
- 3- **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الدفاعي وولاء الزبون. ومن خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة (0.27)، اما مستوى المعنوية كانت (0.001) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثان (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.
- 4- **الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه المستقبلي وولاء الزبون. ومن خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة (0.33)، اما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثان (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.
- 5- **الفرضية الفرعية الخامسة :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستباقي وولاء الزبون. ومن خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة (0.21)، اما مستوى المعنوية كانت (0.003) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثان (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.
- 6- **الفرضية الفرعية السادسة :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو المخاطر وولاء الزبون. ومن خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة (0.06)، اما مستوى المعنوية كانت (0.436) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثان (0.05) لذلك ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

خامسا: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة Regression analysis

هنا سوف يحدد تأثير العلاقات بين المتغيرات ، حيث سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وعلى وفق ما نصت عليه الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعا وفق ما ورد في مخطط الدراسة الفرضي:

اولا: الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للتوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبون على المستوى الكلي. لذا تم وضع ست فرضيات وسيجري اختبارها على التوالي حسب ورودها في المخطط الفرضي للدراسة.



يبين الجدول (9) نتائج اختبار علاقة التأثير بين التوجهات الاستراتيجية و ولاء الزبون على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بأفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للتوجهات الاستراتيجية (SO) وولاء الزبون (CL) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$CL = a + \beta SO$$

حيث أن CL = ولاء الزبون .

SO = التوجهات الاستراتيجية.

B = ميل الحدي

a = ثابتة أحصائية .

إن هذه المعادلة تبين أن التوجهات الاستراتيجية هو دالة للقيمة الحقيقية لولاء الزبون ،أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الأحصائية قد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (151) وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبون كما يأتي:

$$\text{ولاء الزبون} = (0.837) + (0.58) \text{ التوجهات الاستراتيجية}$$

جدول (9) تحليل الانحدار البسيط بين التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبون

ولاء الزبون						التابع
Sig.	F المحسوبة	T المحسوبة	R ²	Beta	Constant الثابت	المتغير المستقل
0.000	75.845	8.709	0.34	0.58	0.837	التوجهات الاستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية: N:

df: 1,149 , 51

يتضح من جدول تحليل التباين و جدول المعاملات للعلاقة بين التوجهات الاستراتيجية (SO) وولاء الزبون وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (151) شخصاً، إن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى احصائية (0.05) وبدرجتي حرية (1,149)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (SO ، CL) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة احصائية (SO) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t = 8.870)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت (a=0.837)، وهذا يعني إن هناك وجوداً لولاء الزبون مقداره (0.837) عندما تكون قيمة التوجهات الاستراتيجية يساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي للتوجهات الاستراتيجية قد بلغ (β=0.58) والمرافقة لـ (SO) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في (SO) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.58) في ولاء الزبون.

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (0.34)، بما يعني أن التوجهات الاستراتيجية تفسر قيمته (0.34) من التباين الحاصل في ولاء الزبون ،وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (75.845) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

وبعد اختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية سيجري اختبار الفرضيات الفرعية والتي تنتفرع من التوجهات الاستراتيجية الى خمس فرضيات فرعية على وفق نتائج تحديد الانحدار المتعدد



بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لابعاد التوجهات الاستراتيجية (SO) وولاء الزبون (CL) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$CL = a + \beta_1 AO + \beta_2 ALO + \beta_3 DO + \beta_4 FO + \beta_5 PO + \beta_6 RO$$

جدول (10) تحليل الانحدار المتعدد بين ابعاد التوجهات الاستراتيجية وولاء الزبون

ولاء الزبون						التابع
Sig.	F المحسوبة	T المحسوبة	R ²	Beta	معامل Beta	المتغير المستقل
.006	15.232	2.770	0.39	.19	-2.491	التوجه العدائي
.000		6.203		.52	.266	التوجه التحليلي
.196		-1.300		-.10	.666	التوجه الدفاعي
.002		3.081		.26	-.137	التوجه المستقبلي
.007		-2.725		-.23	.389	التوجه الاستباقي
.010		2.602		.20	-.345	التوجه نحو المخاطرة

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20
N: 151, df: 1,143

1- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للتوجه العدائي (AO) في ولاء الزبون (CL). وحسب معطيات جدول (10) تبين القيمة المعنوية (AO) وعلى وفق إختبار (t) بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (2.770) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (β=0.19) والمراقبة لـ (AO) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التوجه العدائي تؤدي إلى تغيير ايجابي في ولاء الزبون (CL)، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للتوجه التحليلي (ALO) في ولاء الزبون (CL). وحسب معطيات جدول (10) تبين القيمة المعنوية (ALO) وعلى وفق إختبار (t) بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (6.203) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (β=0.52) والمراقبة لـ (ALO) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التوجه التحليلي تؤدي إلى تغيير ايجابي في ولاء الزبون (CL)، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

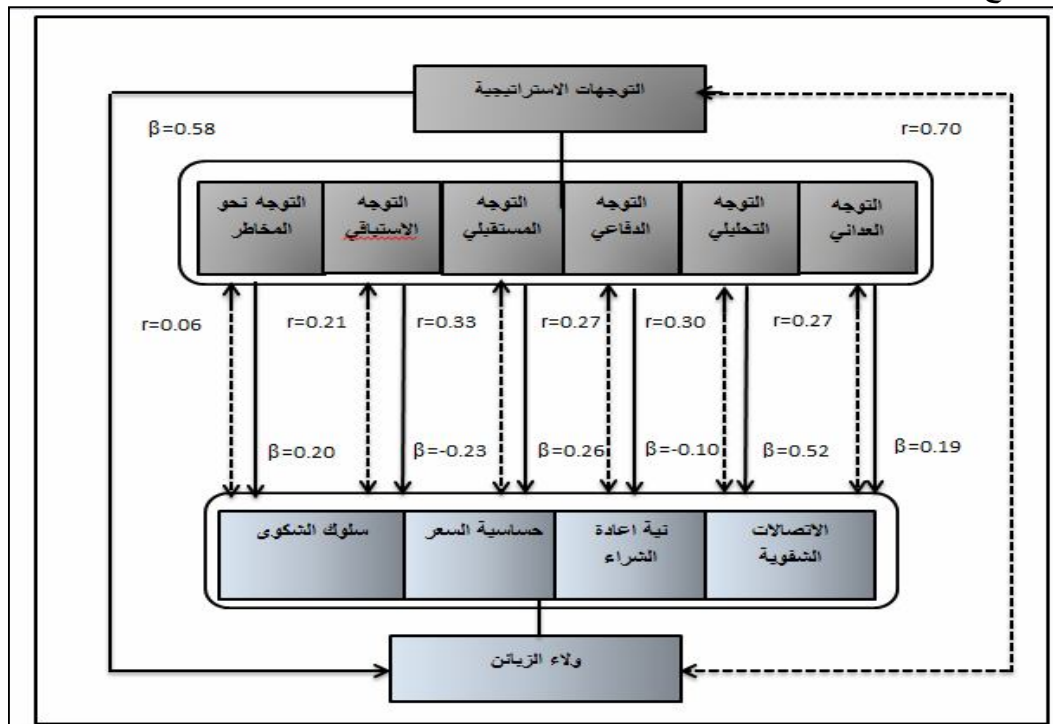
3- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للتوجه الدفاعي (DO) في ولاء الزبون (CL). وحسب معطيات جدول (10) تبين القيمة المعنوية (DO) وعلى وفق إختبار (t) بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (-1.300) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.96). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (β=0.10-) والمراقبة لـ (DO) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التوجه الدفاعي تؤدي إلى تغيير سلبي في ولاء الزبون (CL)، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.



4- **الفرضية الفرعية الرابعة :** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للتوجه المستقبلي (FO) في ولاء الزبون (CL). وحسب معطيات جدول (10) تبين القيمة المعنوية (FO) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (3.081) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ ($\beta=0.26$) والمراقبة لـ(FO) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التوجه المستقبلي تؤدي إلى تغيير ايجابي في ولاء الزبون (CL)، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

5- **الفرضية الفرعية الخامسة :** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للتوجه الاستباقية (PO) في ولاء الزبون (CL). وحسب معطيات جدول (10) تبين القيمة المعنوية (PO) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (-2.725) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.96). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ ($\beta=0.23$ -) والمراقبة لـ(PO) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التوجه الاستباقي تؤدي إلى تغيير سلبي في ولاء الزبون (CL)، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

6- **الفرضية الفرعية السادسة :** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للتوجه نحو المخاطر (RO) في ولاء الزبون (CL). وحسب معطيات جدول (10) تبين القيمة المعنوية (RO) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (2.602) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ ($\beta=0.20$) والمراقبة لـ(RO) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التوجه نحو المخاطر تؤدي إلى تغيير ايجابي في ولاء الزبون (CL)، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.



الشكل (4) نموذج الدراسة المختبر

المصدر: من اعداد الباحثان



المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

المقدمة

يتضمن هذا الفصل إضافة الحصيلة الفكرية والتطبيقية للدراسة، معبراً عنها بصيغة استنتاجات وتوصيات ومقترحات، استند البعض منها الى ما جاءت به الأطر الفكرية للدراسة، في حين استند البعض الآخر الى ما أسفرت عنه نتائج الإختبارات الإحصائية وسيجري تفصيل ذلك على وفق الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

• الاستنتاجات النظرية

1- يُعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراق المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

2- التوجه الاستراتيجي عبارة عن منهجاً محددًا تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول الى الاداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها التسويقية، والذي يعمل على ارساء نهج متبع لغيات تحسين الاداء التسويقي على المدى البعيد، من خلال ادراك قيادات المنظمات للبيئة المحيطة بهم (المنافسين، الزبائن) وردود أفعالهم للظروف البيئية.

3- ان تطبيق مفهوم "التسويق بالعلاقة" من خلال تحليل التوجهات الاستراتيجية التنافسية من تضحية بالأرباح الخاصة بالمنظمات يؤدي في إنشاء علاقات طويلة الأمد مع المستهلكين. حيث ان وجود علاقة طويلة الأمد مع المستهلك يعني وجود زبائن راضين بحيث يمكن ان يصبحوا موسوقين حقيقيين للمنظمة وحتى يمكن أن تجلب الزبائن الجدد لها وبالتالي كسب حصة اكبر في السوق.

4- ان مفهوم ولاء الزبون عبارة عن السلوك المقصود والناجم عن الولاء لخدمة معينة أو سلع بوصفها نية إعادة الشراء، واستعداد الزبون لتقديم الاتصالات الشفوية (WOM) بصورة ايجابية تجاه الخدمة أو السلعة أو المنظمة وعلاوة على ذلك فقد وجدت أيضا إن رضا الزبائن يعد عنصرا رئيسيا في ضمان ولاء الزبائن.

5- يمكن ان تستفيد المنظمات من التوجهات الاستراتيجية لتعزيز ولاء زبائنهم الذي يؤدي بدوره بتعزيز مكانة المنظمة لدى الزبائن وبالتالي الحفاظ على سمعتها في السوق.

• الاستنتاجات الميدانية

1- إن المجمعات حاولت الاستفادة قدر الإمكان من بالتوجهات الاستراتيجية التي تعطي للمتجر ارشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، اذ ان التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى ادراك مديري او اصحاب المتاجر للبيئة المحيطة بهم وردة افعالهم للتطورات والتغيرات البيئية والتي لها دورا ايجابيا في بقاء المجمعات في الأسواق وتعزيز نموها.



- 2- ان هدف المتاجر او المجمعات هو تخفيض الاسعار لجعل حركة المبيعات اسرع في السوق والحد من حساسية الاسعار للزبائن.
- 3- المتاجر تسعى الى التحليل والتخطيط الخاص بالتوجه الإستراتيجي من خلال القدرة على بناء المعرفة للمتجر، وتحقيق عملية التعلم التنظيمي وتقييم الاداء التسويقي من قبل العاملين فيه.
- 4- لا تستعمل المتاجر اساليب متعددة للدفاع عن منتجاتها من المنافسين مثل (تشديد حواجز دفاعية، تقليل الهجوم).
- 5- تركز المتاجر على دراسة السوق بشكل اساسي لامتلاك ميزة تنافسية مستقبلية واستخدام اساليب التنبؤ ومعرفة الحاجات والرغبات المستقبلية للزبائن.
- 6- ان المتاجر لا تدراسة باستمرار على الفرص الجديدة المرتبطة مع العمليات التسويقية الحالية، و لا تدراسة عن اسواق جديدة، و ليس لها اهتمام في معرفة القدرات التسويقية المستقبلية للمنافسين.
- 7- ان المتاجر اغلب العمليات التسويقية الخاصة بها توصف بانها قليلة المخاطرة، لذلك تتبنى وجهة نظر متأنية عند اتخاذ القرارات المصيرية، وتتوجه نحو الاعمال التسويقية (عرض السلع والخدمات) وتسويقها ذات المردود المالي المؤكد.
- 8- تهتم المتاجر بولاء الزبائن، ل تحاول ان تتبناها من خلال التوجهات الاستراتيجية في السوق وبالتالي سوف يؤدي الى تكرار الشراء للزبائن.
- 9- تسعى المتجر الى التوضيح بالربحية لكسب حصة اكبر في السوق من خلال اهتمامها بولاء الزبائن.
- 10 - تركز المتاجر على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية التسويقية من اجل تحقيق الرضا لدى الزبائن ومعالجة شكاوى الزبائن وبالتالي تحقيق ولائهم.

ثانيا: التوصيات

- اعتمادا على ما جاء بالجانب النظري، وبناء على ما توصل اليه الجانب العملي للدراسة من تحليل ومناقشات، يمكن للباحث ايجاز اهم التوصيات التي تسهم في تحقيق الفائدة المنشودة للمتاجر (عينة الدراسة) بشكل خاص، والمنظمات الاخرى العاملة في المجال نفسه بشكل عام، لذا سيتم عرض لاهم التوصيات التي قد توصلت اليها الدراسة وهي:
- 1- تشجيع المتاجر لعينة الدراسة على الاهتمام بالتوجهات الاستراتيجية لها باعتبارها الحجر الاساس في ديمومة بقائها في السوق.
 - 2- أن تعمل المتاجر بشكل مستمر للدراسة عن الفرص الجديدة التي قد تكون ضمن منتج أو سوق أو تكنولوجيا واستثمار الفرص الانموزجية أسرع من المتاجر المنافسة.
 - 3- إن لا يحاول المتجر تفادي المخاطر والتهرب منها ،لان ذلك هو الخطر بعينه ، إذ يمكن للمتجر من تقليل المخاطر عن طريق إدارة المخاطر وتوفير عدة بدائل وتوقع نتائج كل بديل ومدى مساهمته في زيادة ربح المتجر واختيار البديل الأفضل.
 - 4- العمل على استخدام المتجر اساليب التنبؤ بالمبيعات كموجه رئيسي للعمليات التسويقية المستقبلية وذلك من اجل معرفة الزبائن الحاليين والمجهزين فضلاً عن إمكانية المتجر في الحصول على



المعلومات التي تجمع من خلال تحليل نقاط القوى والضعف للمتاجر المنافسة ومعرفة العروض التي تقدم من قبلهم.

5- التشجيع على زيادة الاهتمام بالاتصالات الشفوية في المتاجر وذلك من خلال استخدام ادوات جديدة للترويج عن نشاطاتها من خلال افتعال الاسباب التي تحفز زبائنهم للحديث عن منتجاتها فيما بينهم كنوع من انواع الترويج الشخصي لها.

6- ينبغي ان تقدم المتاجر منتجات ذات جودة عالية وان تسوق لها بأسلوب مناسب والتي تؤدي الى تكرار عملية الشراء من نفس المتجر وتقليل حساسية الزبون للسعار.

7- زيادة الاهتمام بحالات عدم الرضا التي يبيدها الزبائن تجاه منتجات المتجر، ومحاولة تفاديها من خلال معالجتها بأسرع وقت ممكن.

المصادر والمراجع

أ - المصادر العربية

1. حبتور، عبد العزيز صالح،(2007)، "الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. العجمي، سالم حسين،(2011)، " اثر التوجه التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة" دراسة تطبيقية على شركة البترول الكويتية" رسالة ماجستير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
3. القصع، خالد محمد أحمد،(2005)، "اثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمنظمة: دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن - اليمن"، رسالة ماجستير ، جامعة عدن، اليمن.
4. عبيدات، محمد علي(2008)،"اساسيات التسعير في التسويق المعاصر". عمان: دار المسيرة للتوزيع والطباعة.
5. عبد الخالق، محمد شفيق (1993)، "العوامل المؤثرة في اختيار العملاء للمصرف التجاري المناسب في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية. عمان
6. عمرو حسن خير الدين،(2002) تأثير خصائص مقدم الخدمة على نوايا اعادة الشراء و تنمية علاقة الثقة والالتزام لدى العميل بالتطبيق على خدمات الهاتف المحمول في مصر. دار المشرق للنشر.
7. النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعبي ; ماجد راضي ،(2009)، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ودار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب - المصادر الاجنبية

1. Akaber M. Muzahid P. , Noorjahan (2009), **Impact of Services Quality, Trust ,and Customer Satisfaction on Customers Loyalty**, ABAC Journal Vol. 29, No 1.
2. Aydin Basarir, Salma S. Dhaheri(2009), **The Services that Satisfy Customers and Develop their Loyalty for Supermarkets**, 4th Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics, March 26 – 27,p:79.
3. Basu ,S. , Gupta, R. ,(2013), **Explorations of Strategic Orientation (SO) Dimensions on Small Firm Growth and the Challenge of Resources**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20.



4. Biao, X. U., L. I. Xin-dan, and Z. H. A. N. G. Xun(2010). **"Research on Customer Loyalty-Establishing Mechanisms."** Journal of Business Economics 8 p:1
5. Chen, P.Y.,& Hitt, L. M. (2002). **Measuring switching costs and the determinants of customer retention in Internet-enabled businesses: A study of the online brokerage industry.** Information Systems Research, 13, 255–274.
6. Cravens, D & Ship, S.H, (1991), **"Analysis of Co-operative Inter-organizational Relationship, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness"**, Journal of Strategic Marketing, March: 7-28.
7. Eris ,E. ,(2012), **strategic and market oriented behaviours in turkish plastics industry**, international journal of business and management studies vol 4, no 1.
8. Ferraresi, Carlos O. Quandt, Silvio A. dos Santos and Jose´ R. Frega,(2012), **Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance**, journal of knowledge management vol. 16 no. 5.
9. Ginter, Peter M., Swayne, Linda M., & Dunean, W., Jack, (1998), **"Strategic Management of Health care organizations"**, 3rd Ed., Blacks well publishers Inc, U.S.A.
10. Hellier, Phillip K., Geursen, Gus M., Carr, Rodney A. and Rickard, John A. (2003), **Customer repurchase intention: a general structural equation model**, *European journal of marketing*, vol. 37, no. 11, pp. 1762-1800.
11. Higgins , James .M,(2008). **"The Management Challenge"**, 2 nd Ed., Macmillan Pub .Co., New York.
12. Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and Anca Borza, (2000), **"Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives"**, Academy of Managem Jain.
13. Huang, M. , Voges, E. ,(2011), **The Propensity to Purchase Private Brands by Chinese Consumers**, International Review of Business Research Papers Vol. 7. No. 2., Pp. 1-10.
14. Iordache C. ; Sirbu A. ,2013, **customer loyalty - the guaranteed success of an organization on the market**, Management Strategies Journal, Vol VI, Iss 4, Pp 41-48.
15. Kotler & Keller,2012: **"Identifying Market Segments and Targets"**226, Prentice Hall,
16. Lien Li, Green R. ,(2002), **A mediating influence on customer loyalty: The role of perceived value**, Journal of Management and Marketing Research, 60(2), 31-46.
17. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen,(2000), **"Strategic Management"**, Oxford University Press.
18. Mahmoud, Herath,2013, **strategic orientation based research model of sme performance for developing contries**, Society of Interdisciplinary Business Research, Vol 2(1) ,p 435.
19. Mayzlin, D. ,(2003), **Using Online Conversations to Study Word of Mouth Communication**, the Wiesbaden 2001 Marketing Science Conference Harvard University Soldiers Field.\
20. Mehmood Bagram, Shahzad Khan,(2012), **Attaining Customer Loyalty! The Role of Consumer Attitude and Consumer Behavior** international review of management and business research, vol.1 issue.1.



21. Metehan, T. , Yasemin, Z. (2011) **Demographic Characteristics and Complaint Behavior: An Empirical Study Concerning Turkish Customers**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 9 .
22. Morgan, Robert E. & Strong, Carolyn A. (2003). **"Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation,"** European Journal of Marketing, Vol.32, No. 11/12: 909-920.
23. Parasuraman .Zeithaml, .A. (1996). **The behavioral consequences of service quality.- Journal of Marketing .-** Vol. 60 N.2
24. Pearce, J.A., Robbins, D.K. & Robinson, R.B. (1987) **The impact of grand strategy and planning formality on financial performance.** *Strategic Management Journal* 8: 34-125.
25. Rowley, J. (2007). **'Reconceptualising the strategic role of loyalty schemes'**, *Journal of Consumer Marketing*, 24(6): 366-374.
26. Shunnaq, mahammad, & Reid, Margret, (2000), **"From Antiquity laws to heritage legislation: Towards a National Strategy for Jordanian cultural Resource management"**, Abhath Al-Yarmouk, Yarmouk University.
27. Singgih, Moses L., and YB Handaru Purnasakti. (2010). **"Evaluation of Relationship Marketing Using Service Profit Chain Model to Improve Customer Loyalty."** Evaluation.
28. Toyin A. Clottey ; David A. Collier ; Michael Stodnick (2008). **Drivers Of Customer Loyalty In A Retail Store Environment**, Journal of Service Science – Third Quarter, Volume 1, Number 1,p:37.
29. Venkatraman, N. (1989). **"Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement"**. *Management science*, 35(8), 942-962.
30. Woolley ,W. , Bear B. ,(2013), **The effects of team strategic orientation on team process and information search**, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122 114–126.
31. Yat-Sen, FU,(2011), **Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review**, *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 3.
32. Zhou,Z., Gao ,Yang,(2006), **Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations**, *Journal of Business Research* 58 1049– 1058.
33. Iordache C. ; Sirbu A. ,2013, **customer loyalty - the guaranteed success of an organization on the market**, *Management Strategies Journal*, Vol VI, Iss 4, Pp 41-48.
34. Abghari ,(2011) , **Investigation of the Effects of Stores' Tenant Mix and Internal and External Environmental Conditions on Customer Satisfaction from Shopping Centers in Iran**, *International Journal of Marketing Studies* Vol. 3, No. 4.
35. Montinaro & Sciascia,(2011), **Market segmentation models to obtain different kinds of customer loyalty**, *journal of applied sciences*,11(4) , p: 655-662.
36. Cravens, D & Ship, S.H, (1991), **"Analysis of Co-operative Inter-organizational Relationship, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness"**, *Journal of Strategic Marketing*, March: 7-28.