

الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات

منهل عزيز محمود الخباز⁽¹⁾

الملخص: استهدفت الدراسة إلى معرفة الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على تحسين الأداء التسويقي لبعض الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية ودور الإدارة الاستراتيجية في تغير الإدارة وتطورها ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب وشملت الدراسة علي ثلاث متغيرات هما الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل، إدارة التميز كمتغير وسيط وأخيرا الأداء التسويقي كمتغير تابع. وقد توصلت الدراسة الي ان أغلب الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية وعندما مارستها إتضح وجود جوانب ضعف متعلقة بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية , وأن الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية عدم توافر المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي. كما إتضح من الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية لها تأثير مباشر على التميز الإداري للشركات الصناعية محل الدراسة مما أثر ذلك بدوره وبشكل مباشر علي الأداء التسويقي لهذه الشركات. كما توصلت الدراسة الي أن التميز الإداري بالشركات الصناعية محل الدراسة هو محصله لتطبيق مجموعة العناصر الإستراتيجية التي تمكن الشركات من التوصل الي نتائج غير مسبوقه في الأداء التسويقي مما يضع الشركات في مراكز تنافسية عالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، إدارة التميز، والأداء التسويقي.

Strategic Management and its Influence on Excellence Management and Reflection of That Marketing Performance of Some Companies

Manhal Azeez Mohmoud Alkhabbaz

Abstract: The study aimed to know the strategic management and its impact on management excellence and reflected improved performance catalog for some industrial companies affiliated to the Iraqi Ministry of industry and the role of the strategic management and development management and change how linked to the level of performance required study contains three variables are strategic management as an independent variable. Management excellence as a variable medium finally catalog performance as dependent variable. The study concluded that most State companies not practicing strategic management and exerted when it turns out weaknesses regarding the formulation and implementation of the strategy, And the reasons which prevent the application of the concept of strategic management lack of specialists in strategic planning. The study also found that strategic management has a direct impact on the excellence of industrial enterprises under consideration which in turn impact directly on performance catalog for these companies. As the study found that administrative excellence industrial corporations under consideration is the result of applying a set of strategic elements that enable businesses to achieve unprecedented results in marketing performance which puts companies in highly competitive centers.

Keywords: Strategic Management, Marketing Performance.

⁽¹⁾ دكتور منهل عزيز محمود الخباز دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

المقدمة:

تواجه المنظمات في جمهورية العراق الكثير من التحديات، فدائماً ما تتعرض الدول في أعقاب التغيير المفاجئ في المسار السياسي لخلل جسيم في مسار الأداء الكلي لقطاعات الدولة الإنتاجية المختلفة، وهذا ما مرت به العراق منذو سنوات كثيرة. يضاف إلى ذلك الكثير من التحديات مثل العمل في بيئات تتميز بالتنافس الشديد وكذلك بالتغيير السريع والتطور التكنولوجي المذهل في ظل هذه البيئة الراهنة والصراع التنافسي الكبير الذي يميزها أصبح مشكلة البقاء والنمو من أكبر التحديات التي تواجه هذه المنظمات، كما أصبحت المنظمات مطالبة بإتباع فلسفات إدارية ورؤى جديدة وحديثة، لضمان البقاء فأصبح واقعا تطبيق نماذج للتميز في هذه المنظمات، لما لها من دور في نجاح الكثير من المنظمات اليوم.

الإطار النظري للدراسة

تشير الدراسات إلى أن هناك العديد من المنظمات العالمية ذات الأحجام المختلفة والمنتشرة في العالم التي تبنت نماذج إدارة التميز وقد حققت تطور في الأداء فمثلا في أوروبا تشير الدراسات التي نشرها مركز الجودة المتميزة في الجامعة Leicester الأوروبية عام 2005 بالاشتراك مع المؤسسة الأوروبية للجودة والمؤسسة البريطانية للجودة بأن الشركات الحائزة على جوائز التميز قد حققت زيادة ملحوظة في الحصة السوقية والمبيعات والأرباح وانخفاض في التكاليف الإضافية (Adebanjo 2008)

أولاً: مفهوم إدارة التميز:

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل بجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقه تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي 2002)

ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (العمري 2010)

ويعرف النموذج الأوربي التميز بأنه الممارسات الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج (Sysman 2003) ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز إن التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

أ- التركيز على النتائج المستهدفة.

ب- التركيز على العملاء.

ج- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة.

د- الإدارة بالعمليات وبالحقائق.

هـ- تنمية ودمج الأفراد العاملين بالمنظمة.

و- التعلم المستمر والابتكار والتجديد.

ز- تنمية علاقات الشراكة والتحالف.

ح- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. (سيد جاد 2012)

ثانياً: سمات منهجية إدارة التميز:

تتصف منهجية "إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية:

أ- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المنطقة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة وبذلك تتوافق نماذج "إدارة التميز" في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج ترضى العملاء وبذلك يكون تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

ب- تمثل عملية التقويم الذاتي عنصرا رئيسيا في نماذج "إدارة التميز" إذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات. (Dobangeh, J, et al, 2011)

ج- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.

د- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

(An Oracle Thought Leadership White Paper 2008)

ثالثا: مداخل التميز:

عرف الفكر الإداري مداخل إدارية متعددة، تجسد مفهوم إدارة التميز من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لها، ومن هذه المداخل والتي تحظى بالإهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية للتميز وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من المناهج الفكرية التي تتسم بالحدثة والريادة وتعرف على أنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد لغيتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها. (عبد الفتاح، ليلي، 2000)

رابعا: أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على العديد من المزايا والمنافع ومن هنا يمكن القول أن تبنى الإدارة الاستراتيجية يساعد المنظمة على تحقيق العديد من الفوائد كالاتي:

أ- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل.

ب- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

ج- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

د- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداما فعالا.

خامسا: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي:

أ- تحديد الأهداف السنوية: يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية ومؤسسية على عملية المشاركة، وتفيد الأهداف في تحديد أسس توزيع وتخصيص الموارد والمعايير الضرورية لتقييم الأداء، ومدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل والأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

ب- صياغة السياسات: تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية وتساعد السياسات كلا من

المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح.

ج- توزيع وتخصيص الموارد: يعد تخصيص المورد من أنشطة الإدارة العليا ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

د- الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية: لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والإطمئنان على إكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاته (بناء المعايير لقياس الأداء الدافعية ونظم لحوافز والردع والعقاب) بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق إستراتيجيتها.

و- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: إن توفر وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي وهذا يتطلب (تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية وبيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة وبيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط) (خطاب عابدة 2003)

سادسا: الأداء التسويقي:

يمكن تعريف الأداء التسويقي على أنه مستوى تحقيق الشركة لأهدافه الموضوعية في الخطة التسويقية. (Ambler, et al 2004) ويعد الأداء التسويقي أحد أهم الأبعاد المهمة لأداء المنظمة ككل ولذلك تعتبر عملية تقييم الأداء التسويقي عملية هامة وضرورية للمؤسسة للأسباب التالية:

أ- أنها تمكن من الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق وأداء المنظمة ككل.

ب- تحديد نقاط القوة والضعف.

ج- تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا.

د- اعتقاد المنظمات بأن التغيرات الخارجية التي تطرأ على السوق هي ما يملى عليها الخضوع لعملية الأداء التسويقي قد تشمل تلك العوامل تغيرات في طبيعة التنافسية والتقلبات الاقتصادية وسلوكيات العملاء والمستهلكين.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز يتبنى العناصر التالية:

أ- أن تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها Value systems. وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز ".

ب- تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا مؤثرا في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات " إدارة التميز " (Kim.J 2000)

ج- تتبلور مسؤوليات "إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات وهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات

د- يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processess مترابطة ومنتشبكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والإطمئنان إلى إلزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجرى بها إن "إدارة التميز" تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

هـ- تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً **best practices** من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي **Benchmarking**.

ط- إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوى المعرفة **Knowledge Workers** الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم وتستنمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً **Empower** من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، إن " إدارة التميز " هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة البحثية التالية:

- 1- هل هناك فعالية لإدارة الإستراتيجية على نجاح إدارة التميز؟
- 2- هل هناك فاعلية لإدارة الإستراتيجية على الأداء التسويقي للشركات محل الدراسة؟
- 3- هل هناك فاعلية لإدارة التميز على تحسين الأداء التسويقي للشركات محل الدراسة؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميته من الإعتبارات التالية:

1- من الناحية العلمية:

تتناول الدراسة لموضوعات بالغة الأهمية خاصة في عصرنا هذا وهي الإدارة الإستراتيجية وإدارة التميز إذ أنها تقوم بدراسة الإدارة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي في ظل وجود متغير بسيط وهو إدارة التميز.

2- من الناحية التطبيقية:

تساهم نتائج هذا البحث في توجيه نظر مسؤولي شركات محل الدراسة إلى أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية على إدارة التميز ومن ثم تعزيز الأداء التسويقي لهذه الشركات.

أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من وراء هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد مدى اتجاه شركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية نحو إدارة التميز.
- 2- التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي للشركات الصناعية محل الدراسة
- 3- التعرف على مدى تأثير إدارة التميز على الأداء التسويقي للشركات الصناعية محل الدراسة
- 4- التعرف على تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التسويقي للشركات الصناعية محل الدراسة
- 5- وضع مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأداء المتميز لشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية

فروض البحث:

الفرض الأول: " لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على إدارة التميز "

الفرض الثاني: "لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء التسويقي"
الفرض الثالث: "لا يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة التميز على الأداء التسويقي"

متغيرات البحث:

- (1) الإدارة الإستراتيجية متغير مستقل
- (2) إدارة التميز متغير وسيط
- (3) الأداء التسويقي كمتغير تابع

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت إلى المساهمة في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة، وتحديد فروض الدراسة وأيضاً تحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض، والأساليب المناسبة لجمعها، وتحديد مجتمع البحث، ووحدة المعاينة. أجري الباحث مقابلات شخصية مع عدد 20 من (العاملين) في كافة المستويات الإدارية لبعض شركات الصناعة التابعة لوزارة الصناعة العراقية واستهدفت المقابلات الشخصية التعرف على الآتى:

- (1) آرائهم في الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بالمركز التنافسي لهذه الشركات.
- (2) أهم المشكلات التي تواجه هذه الشركات في العراق.
- (3) مدى معرفتهم بإدارة التميز والإدارة الإستراتيجية والأداء التسويقي.

وجاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي:

أن هناك معوقات كثيرة تواجه الشركات ومن أبرز تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:

- أ- ضعف التوجه السوقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء ومن ثم تضاول القدرات التنافسية للشركات.
 - ب- غياب ممارسة نمط الإدارة الاستراتيجية في كثير من المنظمات الصناعية.
 - ج- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الإستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات.
 - د- عدم وضوح مفهوم وأسس إدارة التميز والأداء التسويقي.
- وكل تلك المشكلات السابق ذكرها أدى إلى غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل موارد وقدرات الشركات مما يساعدها في تحقيق التفوق على المنافسين بقصد تعزيز إدارة التميز والأداء التسويقي بالمنظمة. ويتبادر هنا إلى ذهن الباحث تساؤل حول مدى تأثير تطبيق إدارة الاستراتيجية على وجود إدارة التميز في الشركات الصناعية وأخيراً يرى الباحث أنه من المتطلبات الرئيسية لوجود إدارة التميز بالشركات هو وجود بناء إستراتيجي متكامل وذلك لتعظيم الفرص المتاحة وتحقيق رسالة الشركة وغايتها وتعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية وهذا ما سوف يقوم الباحث بتوضيحه من خلال هذه الدراسة في محاولة لمعرفة الإدارة الإستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وإنعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات الصناعية.

الدراسة الميدانية

تعرض الباحث في الدراسة الميدانية على الإجابات الواردة في استمارات الاستقصاء التي قام بتصميمها وتوزيعها على عينة البحث حيث يتناول هذا الجزء تفصيلاً للأسس المنهجية التي اتبعها الباحث في دراسته والإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث وأخيراً اختبارات لصحة الفروض التي قام عليها البحث.

عينة البحث:

قام الباحث بالاعتماد على جداول العينات العشوائية الطباقية عند معامل ثقة 95% وخطأ مسموح به $\pm 5\%$ بمعلومية أن حجم المجتمع هو 17959 من العاملين (إدارة عليا - وسطى - إشرافية) لبعض شركات الصناعة التابعة لوزارة الصناعة العراقية مكان حجم العينة هو 300 مفردة. نسبة الاستجابة: قام الباحث بتوزيع عدد 300 استمارة استبيان وبعد استبعاد الاستمارات لعدد صلاحيتها كانت نسبة الاستجابة = $100 * 300 / 250 = 83.3\%$ وبذلك يكون الاستجابات الصحيحة = 250 استمارة استبيان قام الباحث باستخدام التوزيع الأمثل وذلك فإن توزيع العينة موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 1 معدلات استجابة مجتمع الدراسة

الفئة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستبيانات الصحيحة	نسبة الاستجابة
المدرء	1651	95	83	87.3%
العاملين	15308	200	170	85%
إجمالي	19059	300	250	83.3%

أساليب التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج Statistical package for social science SPSS17 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي: (إدريس 2003)

أ- **الإحصاء الوصفي:** تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة في التحليل.

ب- **الإحصاء الاستدلالي:** حيث اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على إثبات صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبارات المعنوية Simple linear regression analysis وهو أسلوب يستخدم لمعرفة العلاقة وكذلك حجم التأثير لمتغير واحد يسمى متغير مستقل على متغير وحيد يسمى المتغير التابع.

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

أ- **معامل الصدق والثبات:** تم حساب معامل (Cronbach's alpha) لأسئلة الاستقصاء وذلك من خلال حساب الثبات. ليبحث مدى ثبات أسئلة الاستبيان وذلك ليبحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل الآتي:

جدول رقم (2) معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات
إدارة التميز	0.960	0.970	38
الإدارة الاستراتيجية	0.970	0.978	42
تقييم الأداء التسويقي	0.900	0.950	11

يتضح من الجدول أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لجميع الأسئلة لأن جميع قيم معاملات الصدق والثبات تجاوزت (0.6) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في التحليل وتعميم النتائج.

ب- تحليل اتجاهات إجابات المستقصى منهم

يعرض الجدول رقم (3,4,5,6) ملخص (الوسط الحسابي، نسبة التحقق) لكل من متغيرات الدراسة: الإدارة الإستراتيجية، إدارة التميز، الأداء التسويقي كما يلي:

جدول (3) الوسط الحسابي، نسبة التحقق لمتغير الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين

م	العنصر	المدراء	
		الوسط الحسابي	نسبة التحقق %
1	هياكل تنظيمية	1.546	32.02
2	أنظمة العمل	1.532	33.65
3	نظم معلومات وإتصالات	1.579	33.22
4	ثقافة المؤسسة	1.411	28.24
5	مهارات وقدرات متميزة للمدراء	1.682	32.65
6	ممارسات إدارية فعالة	1.490	30.71
	الإجمالي	1.546	32.65

يتضح من الجدول السابق انخفاض المتوسط العام لمتغير الإدارة الإستراتيجية في الشركات محل الدراسة عن القيم 3 التي تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسي المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة حيث بلغ 1.546 بنسبة تحقق 32.02% من القيمة القصوى على المقياس الخماسي لفئة المدراء مما يشير إلى ضعف أنظمة العمل في الشركات محل الدراسة.

جدول (4). الوسط الحسابي، نسبة التحقق لمتغير الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين

م	العنصر	المدراء	
		الوسط الحسابي	نسبة التحقق %
1	هياكل تنظيمية	0.766	15.32
2	أنظمة العمل	0.817	16.11
3	نظم معلومات وإتصالات	0.705	14.12
4	ثقافة المؤسسة	0.841	16.82
5	مهارات وقدرات متميزة للمدراء	0.745	16.85
6	ممارسات إدارية فعالة	0.863	16.92
	الإجمالي	0.789	15.97

يتضح من الجدول السابق انخفاض المتوسط العام لمتغير الإدارة الإستراتيجية في الشركات محل الدراسة عن القيمة 3 التي تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسي المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة حيث بلغ 0.789 بنسبة تحقق 15.97% من القيمة القصوى على المقياس الخماسي لفئة العاملين مما يشير إلى ضعف أنظمة العمل في الشركات محل الدراسة.

جدول (5). الوسط الحسابي، نسبة التحقق لمتغير إدارة التميز من وجهة نظر المديرين

م	العنصر	المدراء	
		الوسط الحسابي	نسبة التحقق %
1	التركيز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصالح ذوى العلاقة بالشركة	1.318	26.38
2	التركيز على العملاء	1.558	31.17
3	القيادة الفعالة والأهداف الواضحة	1.658	32.77
4	الإدارة بالعمليات وبالحوافق	1.250	25.00
5	تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالشركة	1.638	32.75
6	التعلم المستمر والابتكار والتجديد	1.221	24.43
7	تنمية علاقات الشراكة والتحالف	1.966	39.38
8	إدراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة	1.391	34.38
	الإجمالي	1.500	26.48

يتضح من الجدول السابق انخفاض المتوسط العام لمتغير إدارة التميز في الشركات محل الدراسة عن القيمة 3 التي تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسي المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي 1.500 بنسبة تحقق 26.48% من القيمة القصوى على المقياس الخماسي لفئة المدراء، مما يشير إلى ضعف أنظمة العمل في الشركات محل دراسة.

جدول (6).الوسط الحسابي، نسبة التحقق لمتغير إدارة التميز العاملين

م	العنصر	المدراء	
		الوسط الحسابي	نسبة التحقق%
1	التركيز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصالح ذوى العلاقة بالشركة	0.659	13.19
2	التركيز على العملاء	0.779	15.58
3	القيادة الفعالة والأهداف الواضحة	0.829	16.38
4	الإدارة بالعمليات وبالحوافز	0.625	12.50
5	تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالشركة	0.819	16.37
6	التعلم المستمر والابتكار والتجديد	0.610	12.22
7	تنمية علاقات الشراكة والتحالف	0.984	19.69
8	إدراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة	0.872	17.45
الإجمالي		0.772	15.422

يتضح من الجدول السابق انخفاض المتوسط العام لمتغير إدارة التميز في الشركات محل الدراسة عن القيمة 3 التي تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسي المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي 0.772 بنسبة تحقق 15.422% من القيمة القصوى على المقياس الخماسي لفئة العاملين، مما يشير إلى ضعف أنظمة العمل في الشركات محل دراسة.

جدول(7)الوسط الحسابي، نسبة التحقق لمتغير الأداء التسويقي(من وجهة نظر المديرين/ العاملين)

المتغير	المدراء		العاملين	
	الوسط الحسابي	نسبة التحقق	الوسط الحسابي	نسبة التحقق
إجمالي الأداء التسويقي	1.582	31.64%	0.791	15.82%

يتضح من الجدول السابق ما يلي

1. انخفاض المتوسط العام لمتغير الأداء التسويقي عن القيمة 3 التي تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسي المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة، حيث بلغ 1.582 بنسبة تحقق 31.64% من القيمة القصوى على المقياس الخماسي لفئة المدراء مما يشير إلى ضعف الأداء التسويقي في الشركات محل الدراسة.
2. انخفاض المتوسط العام لمتغير الأداء التسويقي عن القيمة 3 التي تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسي المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة، حيث بلغ 0.791 بنسبة تحقق 15.82% من القيمة القصوى على المقياس الخماسي لفئة العاملين، مما يشير إلى ضعف الأداء التسويقي في الشركات محل الدراسة.

إختبارات الفروض الإحصائية

أ- **الفرض الرئيس الأول.** ينص الفرض الرئيسي الأول من فروض البحث والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه " لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز "

وحتى يتمكن الباحث من اختيار الفرض الرئيسي الأول من فروض البحث قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط بطريقة المربعات الصغرى (ols) كأحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس مقدار ارتباط وتأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد وتلك بالإضافة إلى اختبارات معامل الارتباط والانحدار وكذلك النموذج الإجمالي (f), (T) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع: إدارة التميز

جدول رقم (8) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الرئيسي الأول

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة إحصائية ديرين واتسون DW
الإدارة الاستراتيجية	1.04	31.7	0.0	معنوي	0.869	1.764

جدول رقم (9) تحليل التباين ANOVA الفرض الرئيسي الأول

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة غير المفسرة %
الانحدار	1	1007	0.0	معنوي	75.4%	24.6%
البواقي	328					

قيم جدولية مستخرجة من جدول DW Du=1.698 DL=1.688

من النتائج السابقة نجد أن:

1. كانت قيمة المستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقبل وإدارة التميز كمتغير تابع أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وذلك على إدارة التميز.
2. كانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معاملا الانحدار إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زاد التوجه نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية أدى ذلك بدوره إلى زيادة إدارة التميز.
3. كانت قيمة مستوى الدلالة من جدول اختبار معنوية نموذج الانحدار الكلى ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ومما يعنى إمكانية الاعتماد على نتائج الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
4. كانت قيمة معامل التحديد $r^2=75.4\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 75.4% من التغيرات التي تحدث في إدارة التميز وهناك ما نسبته 24.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائى random error.
5. كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة لاختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء DW=1.764 وحيث أن هذه القيمة تقع بين القيمتين الجدوليتين (Du, 4-DU) ومما يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي Auto correlation.

ب- **الفرض الرئيسي الثاني:** ينص الفرض الرئيسي الثاني من فروض البحث والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه " لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء التسويقي "

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض الرئيس الثاني من فروض البحث قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط بطريقة المربعات الصغرى (OLS) كأحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس مقدار ارتباط وتأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع وذلك بالإضافة إلى اختبارات معامل الارتباط والانحدار وكذلك النموذج الإجمالي (F),(T) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

المتغير المستقل: تطبيق الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع: الأداء التسويقي
جدول رقم (10) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الرئيسي الثاني

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة إحصائية ديرين واتسون DW
الإدارة الاستراتيجية	0.698	14	0.0	معنوي	0.612	2.003

جدول رقم (11) تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيسي الثاني

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	1 328	196	0.0	معنوي	37.4%	62.6%

قيم جدولية مستخرجة من جداول DW Du=1.698 DL=1.688

من النتائج السابقة نجد أن:

1. كانت قيمة المستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل وإدارة التميز كمتغير تابع أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وذلك على الأداء التسويقي.
2. كانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معاملا الانحدار إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زاد التوجه نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية أدى ذلك بدوره إلى الأداء التسويقي.
3. كانت قيمة مستوى الدلالة من جدول اختبار معنوية نموذج الانحدار الكلي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ومما يعنى إمكانية الاعتماد على نتائج الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
4. كانت قيمة معامل التحديد $r^2=37.4\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 37.4% من التغيرات التي تحدث في إدارة التميز وهناك ما نسبته 62.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائى random error.
5. كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة لاختبار الارتباط الذاتى بين الأخطاء DW=2.003 وحيث أن هذه القيمة تقع بين القيمتين الجدوليتين (Du, 4-DU) وتقترب تماما من القيمة 2 وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتى Auto correlation.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض الرئيسى الثانى العدمى وقبوله في صورته البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على الأداء التسويقي"

ج- الفرض الرئيسى الثالث: ينص الفرض الرئيسى الثالث من فروض البحث والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه " لا يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التميز على الأداء التسويقي"

وحتى يتمكن الباحث من اختيار الفرض الرئيس الثاني من فروض البحث قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط بطريقة المربعات الصغرى (OLS) كأحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس مقدار ارتباط وتأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع وذلك بالإضافة إلى اختبارات معامل الارتباط والانحدار وكذلك النموذج الإجمالي (F), (T) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي: **المتغير المستقل: إدارة التميز المتغير التابع: الأداء التسويقي**

جدول رقم (12) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الرئيسي الثالث

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة إحصائية ديبرين واتسون DW
الإدارة الاستراتيجية	0.671	17.9	0.0	معنوي	0.704	1.854

جدول رقم (13) تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيسي الثالث

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	1 328	321.7	0.0	معنوي	49.5%	50.5%

قيم جدولية مستخرجة من جداول DW Du=1.698 DL=1.688

من النتائج السابقة نجد أن:

1. كانت قيمة المستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل الإنحدار للعلاقة بين إدارة التميز كمتغير مستقل والأداء التسويقي كمتغير تابع أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وذلك على الأداء التسويقي.
2. كانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معاملا الإنحدار إشارة موجبة وهذا يعني أنه كلما زاد التوجه نحو تطبيق إدارة التميز أدى ذلك بدوره إلى الأداء التسويقي.
3. كانت قيمة مستوى الدلالة من جدول اختبار معنوية نموذج الانحدار الكلي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ومما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
4. كانت قيمة معامل التحديد $r^2=49.5\%$ وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في إدارة التميز مسؤولة عن تفسير ما نسبته 49.5% من التغيرات التي تحدث في الأداء التسويقي وهناك ما نسبته 50.5% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. random error.
5. كانت قيمة إحصائية ديبرين واتسون المحسوبة لاختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء DW=2.003 وحيث أن هذه القيمة تقع بين القيمتين الجدوليتين (Du, 4-DU) وتقترب تماما من القيمة 2 وهذا يعني عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي Auto correlation.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض الرئيسي الثالث العدمي وقبوله في صورته البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة التميز على الأداء التسويقي"

(1) كانت قيمة معامل التحديد $r^2=75.4\%$ وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 75.4% من التغيرات التي تحدث في إدارة التميز وهناك ما نسبته 24.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

(2) كانت قيمة معامل التحديد $r^2=37.4\%$ وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 37.4% من التغيرات التي تحدث في إدارة التميز

وهناك ما نسبته 62.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error

(3) كانت قيمة معامل التحديد $r^2=0\%49.5$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في إدارة التميز مسؤولة عن تفسير ما نسبته 49.5% من التغيرات التي تحدث في الأداء التسويقي وهناك ما نسبته 50.5% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

يتضح أن الإدارة الإستراتيجية لها أثر وبشكل مباشر على الأداء التسويقي للشركات وتأثيرا غير مباشر على الأداء التسويقي في ظل وجود متغير وسيط وهو إدارة التميز.

الاستنتاجات

استنتاجات الفرض الأول: تم بحث ستة متغيرات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وهي: الهياكل التنظيمية، أنظمة العمل، نظم المعلومات والاتصالات، ثقافة المؤسسة، مهارات وخبرات وقدرات متميزة، ممارسات إدارية فعالة. وكانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقبل وإدارة التميز كمتغير تابع أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية وذلك على إدارة التميز كانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معاملا الانحدار إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زاد التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية أدى ذلك بدوره إلى زيادة إدارة التميز كذلك كانت قيمة معامل التحديد $r^2=0\%75.4$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 75.4% من التغيرات التي تحدث في إدارة التميز وهناك ما نسبته 24.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

استنتاجات الفرض الثاني: كانت قيمة المستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقبل وإدارة التميز كمتغير تابع أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وذلك على الأداء التسويقي. وكانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معاملا الانحدار إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زاد التوجه نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية أدى ذلك بدوره إلى الأداء التسويقي. كما كانت قيمة مستوى الدلالة من جدول اختبار معنوية نموذج الانحدار الكلي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ومما يعنى إمكانية الاعتماد على نتائج الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة. وكانت قيمة معامل التحديد $r^2=0\%37.4$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 37.4% من التغيرات التي تحدث في إدارة التميز وهناك ما نسبته 62.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error. وأخيرا كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة لاختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء $DW=2.003$ وحيث أن هذه القيمة تقع بين القيمتين الجدوليتين (Du, 4-DU) وتقترب تماما من القيمة 2 وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي Auto correlation.

استنتاجات الفرض الثالث: كانت قيمة المستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين إدارة التميز كمتغير مستقبل والأداء التسويقي كمتغير تابع أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وذلك على الأداء التسويقي. وكانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معاملا الانحدار إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زاد التوجه نحو تطبيق إدارة التميز أدى ذلك بدوره إلى الأداء التسويقي. وكذلك كانت قيمة مستوى الدلالة من جدول اختبار معنوية نموذج الانحدار الكلي

ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ومما يعنى إمكانية الاعتماد على نتائج الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة. أما قيمة معامل التحديد $r^2=0.49.5\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التى تحدث فى إدارة التميز مسئولة عن تفسير ما نسبته 49.5% من التغيرات التى تحدث فى الأداء التسويقي وهناك ما نسبته 50.5% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائى. random error وأخيراً كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة لاختبار الارتباط الذاتى بين الأخطاء $DW=2.003$ وحيث أن هذه القيمة تقع بين القيمتين الجدوليتين (Du, 4-DU) وتقرب تماماً من القيمة 2 وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتى Auto correlation. **استنتاجات اختبار النموذج ككل:** من خلال دراسة النموذج المقترح اتضح أن هناك تأثير مباشر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على التميز الإدارى بالشركات محل الدراسة مما أثر ذلك بدوره وبشكل مباشر على الأداء التسويقي. وأخيراً يمكن القول أن التميز الإدارى هو محصلة لتطبيق مجموعة العناصر الإستراتيجية التى تمكن الشركات من التوصل إلى نتائج غير مسبوقه فى الأداء التسويقي مما يضع الشركات فى مراكز تنافسية عالية.

التوصيات:

التوصيات الخاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية:

- أ- العمل على تحسين الهياكل التنظيمية للشركات: حيث أن الهيكل التنظيمى يعكس الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة التى تشملها الشركات فيجب أن يكون هناك تحديد واضح فى الهيكل التنظيمى للصلاحيات والمسئوليات حيث أن هذا الهيكل يسمح للشركات بتفويض السلطات ويسمح بالاستجابة السريعة للتغير فى الظروف المختلفة.
- ب- زيادة الإهتمام بتطوير أنظمة العمل: حيث أن أنظمة العمل الجيدة هى التى تقوم بتعيين الأعداد الكافية المطلوبة للعمل وأن تتناسب مؤهلاتهم مع طبيعة الأعمال التى يقوموا بأدائها، مع تناسب الأجور والمكافآت مع حجم الأعمال المطلوبة لكل وظيفة، وأن توضع اللوائح والأنظمة التى تساعد على ترشيد الأداء وضبطه، وعدم وجود أى تعارض أو ازدواجية بين هذه النظم واللوائح مع توافر نظم لحفز العاملين فى الشركة للعمل على زيادة جهودهم وتطوير الأداء.
- ج- زيادة الإهتمام بمواكبة الشركات لنظم المعلومات والاتصالات المتقدمة: من خلال تحديث نظم تكنولوجيا المعلومات بصفة مستمرة مما يساعد على تدفق مستمر للمعلومات بين جميع الأقسام بالشركة، وأن تتسم الإتصالات بين العاملين فى الشركة بالسهولة والتبادل المستمر للمعلومات.
- د- زيادة الإهتمام بترسيخ ثقافة المنظمة: من خلال الإيمان بالتطوير والتغيير لصالح العمل وتشجيع العاملين على التجديد والإبتكار فى مجال العمل مما يساعد توافر الولاء والانتماء عند العاملين بالمؤسسه وكذلك من خلال ترسيخ السياسات الواضحة مع تعديل هذه السياسات فى حالة وجود ظروف مستجدة خاصة فى ظل وجود تغيرات مفاجأة على الشركات من خلال البيئة الداخلية والخارجية مع تشجيع الإدارة العليا لآراء ومقترحات العاملين لتحسين وتميز الأداء.
- هـ- الإهتمام بتوافر مهارات وقدرات وخبرات المديرين: حيث أن الترقى لهذه المناصب الإدارية العليا يجب أن يكون بمعايير واضحة ومعلنة حيث يجب أن يتوافر فى المدير طلاقة ومرونة تلقائية وأن يكون المدير له القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية والقدرة على تقييم الأمور المستقبلية وكذلك القدرة السليمة والقدرة على مواكبة عولمة الفكر الإدارى.
- و- النظر فى تعزيزات ممارسات إدارية فعالة: تساعد على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة أمام الشركة المساعدة فى مواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات، وتعليم وتدريب أعضاء الشركات على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات السليمة مع تعميق أهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما يتحقق من إنجاز.

التوصيات الخاصة بتوجه الشركات نحو إدارة التميز من خلال الآتى:

- أ- الاهتمام بالتركيز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصالح وذوى العلاقة بالشركة: فالشركة ملتزمة بتحقيق منافع متعددة لأصحاب المصالح المشتركة مع العاملين، العملاء، الموردين، المجتمع المحيد، أصحاب رأس المال.
- ب- الإهتمام بالتركيز على العملاء: فيجب أن تقوم الشركة بدراسة السوق للتعرف على احتياجات العملاء وكذلك التعف ودراسة المنافسين مع المراجعة المستمرة لهيكل المنتجات المقدمة للعملاء مع إعادة تصميم المنتجات في ضوء دراسة السوق مع استحداث أساليب ونظم تسويقية والإهتمام بالتطوير الخطط التسويقية بما يلبي احتياجات العملاء.
- ج- النظر في امكانية قيام القيادة بوضع الأهداف الواضحة: من خلال قيام القيادة بتطوير روح الفريق ومساعدة العاملين على المشاركة في أحداث التغيير المتطور في الشركة ومشاركتهم في عملية صنع القرارات مع تحمل الآراء الناقدة البناءة التى تعمل على الابتكار في العمل وحل المشكلات.
- د- العمل على تطبيق الإدارة بالعمليات وبالحقائق: من خلال عمل اجتماعات دورية لمواجهة التغييرات التى تحدث في بيئة عمل الشركة ومعرفة تأثيرها على العملاء ومع نشر وتبادل المعلومات عن رضا العملاء على كافة المستويات الإدارية مع توفر نظام جيد للمعلومات يبسر في عملية اتخاذ القرار مع تحديد نواحي القوة والضعف لدى الشركة واستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية المتطورة.
- هـ- تنمية وتمكين العاملين بالشركة: وذلك من خلال دعم وبناء فرق العمل وتشجيع الإدارة الذاتية مع تحفيز العاملين نحو تقديم المقترحات والأفكار الإبداعية مع الإهتمام بأنفاق الأموال اللازمة للتدريب وتطوير العاملين بالشركة.
- و- العمل على زيادة الإهتمام بالتعلم المستمر والابتكار والتجديد: من خلال رصد التطورات التقنية المناسبة لاحتياجات الشركة والبحث في المستويات التقنية والمتفوقة لدى المنافسين مع تقدير الفجوة التقنية التى تعانى منها الشركة لسد هذه الفجوة مع التأكيد على بناء وتطوير القدرات البشرية والنظم الإدارية اللازمة لاستيعاب وتطبيق الجديد بكفاءة.
- ز- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: من خلال تعظيم فرص الاستحواذ على الأسواق المحتملة مع منظمات ذات القدرة المكملة للمنظمة، عمل تحالفات مع الشركات المماثلة لمعالجة الظروف الصعبة مثل الركود الإقتصادي وتحول العملاء إلى المنتجات البديلة، الاستفادة من التحولات الإيجابية في السوق بما يساعد على استمرار الشركة ونجاحها.
- ح- ادراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة: من خلال الترام الشركة بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع لتقليل الإزعاج والتلوث وتحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع مع المشاركة الفعالة في أحداث رياضية وثقافية وبيئية وانسانية وصحية تعمل على خدمة المجتمع من خلال وضع خطة ممنهجة وواضحة لهذه الفاعليات الإجتماعية.

وختاماً فإن هذا البحث يقدم برهان على أن الشركات التى تسعى إلى التميز الإدارى فإن هذا لا يتم إلا من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية مما ينعكس بشكل مباشر ويعمل على تحسين الأداء التسويقي للشركة في السوق.

قائمة المراجع

- 1- السلمي، على، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب القاهرة 2002
- 2- إدريس ثابت، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003
- 3- الهلالي، الهلالي، وعبد العظيم، مصطفى، مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقية، مجلة بحوث التربية، جامعة المنصورة 2008
- 4- القحطان، فيصل، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية- المملكة المتحدة 2010
- 5- العمري، هاني، مفاهيم التخطيط الإستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز- مؤتمر كلية الإقتصاد والإدارة السنوي، جامعة الملك عبد العزيز 2010.
- 6- جاد الرب، سيد إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الدار الهندسية القاهرة 2013
- 7- زايد، عادل الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز- مركز البحوث والدراسات التجارية- كلية التجارة- جامعة القاهرة 2005
- 8- سعد، ليلي واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية- رسالة ماجستير- كلية العلوم الإدارية- جامعة الملك سعود 2006
- 9- عيد الجعبري، تغريد دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي- رسالة ماجستير- كلية الدراسات العليا- جامعة الخليل 2009
- 10- عبود، على، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي- ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان أداء متميز في القطاع الحكومي الرياض 2009
- 11- على، سوما الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال- رسالة ماجستير- كلية الإقتصاد جامعة تشرين 2007
- 12- عبد الفتاح، المغربي – الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 – مجموعة النيل العربي- مصر 2000
- 13- عبد الفتاح، ليلي متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجوده الشاملة لزيادة فعالية الأداء التسويقي، رسالة دكتوراة- كلية التجارة- جامعة قناة السويس 2000
- 14- شوقي، قبطان إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، المتلقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية 2010
- 15- ماهر، أحمد- الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين- الدار الجامعة- الإسكندرية 2007
- 16- خطاب، عابدة- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – القاهرة 2003
- 17- Mahmood Nooraie, 2012. Factors in Fluencing Straegic Decision-Making Journal of Academic Research in Business and Social sciences. Vol.2.No.7
- 18- Asuman.A – Application of EFQM Excellence Model to the Sabanci University IC 2009

- 19- Adebajo.D et al “Business Excellence” BPIR Management Brief volume1 no.3.2008
- 20- Armitage,J et al The 7 essentials of business excellence, article internet publier sur www.7ihwavesolution.com 2009
- 21- Ambler,T et al assessing marketing performance: reasons for metrics selection journal of marketing management 20,on-line, file:a: search, epnet.com 2004
- 22- Cantu,H et al “TQM excellence models are they pragmaticor base on good wishes” Sheffield hallam university integrating for excellence, first international conference 2005
- 23- Dodangeh J, et al Assessment System based on Fuzzy Scoring in European foundation for quality Management (EFQM) Business eExcellence Model, African Journal of business Management Vol,5 no 15.2011
- 24- Fotis K, VOuzas Katerina D Gotzaman Best Practices of selected Greek Organizations on Their Road to business Excellence the contribution of the new ISO 9000:2000 Series of standards the TQM Magazine 17(3), 2005
- 25- Kim j Leader ship and management Excellence International Thomson Business Press 2000
- 26- Irimie,S, TQM and business excellence Annals of the university of petrosani economics 10(4) 2010
- 27- Nicoline F& Antje K strategic management of higher education institutions performance funding and research output, paper submitted to the conference on indicators on science technology and innovation special session on indicators for strategic management of higher education institutions November 2006
- 28- Natalya, V et al “ self assessment as a tool forachieving excellence in higher education mordovian state university 2008
- 29- Seibert, m,j the identification of strategic management counseling competencies essentials for the small business and technology development center north Carolina state university 2004
- 30- Santos V, TQM and firms performance: an EFQM excellence model research based survey, journal of business science and applied management, volume2, issue2, 2007

- 31- Management excellence: how tomorrow's leaders will get ahead, An Oracle Thought leadership white paper, 2008
- 32- Journal of management excellence: creating value an Oracle Publication March 2011.
- 33- Wijewardena, H., De Zoysa, A., Fonseka, T., and Perera, B., (2004). "The impact of planning and control sophistication on performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from Sr Lanka" Journal of Small Business Management, 42(2): 209- 217.