

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

التخصص: التسويق الاستراتيجي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د.

العوامل المحددة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات، حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إشراف: أ.د. هشماوي كمال

إعداد الطالب: بوعشرة مختار

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. تشيكو فوزي
مقرا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. هشماوي كمال
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر "أ"	د. مكايي مكاي
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر "أ"	د. سحائين ميلود
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن ديدة هواري
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. لعوج زواوي

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل:

إلى من هما قدوتي ومثلي الأعلى الوالدين الكريمين
أبي العزيز وأمي الغالية سهل الله لهما طريق الجنة،

إلى زوجتي العزيزة،

إلى أخي الغالي،

إلى جدتاي أطال الله في عمرهما،

إلى كل من يحمل اسم عائلة "بو عشرة" و "شاعر"،

وإلى كل من علمي علم أو نصحتني نصيحة
أو أخذ بيدي إلى طريق الخير.

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي إِنَّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ "

صدق الله العظيم

أتقدم بالشكر والامتنان إلى المؤطر أستاذي الكريم الدكتور " هشماوي كمال " على كل ما قدمه لي من ارشادات، ونصائح، وتوجيهات فقد كان له الفضل الكبير في انجاز هذا العمل،

الشكر لأساتذتي، وأصدقائي، وزملائي وإلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ومن داخل أو خارج أسوار الجامعة، لهم مني التحية والتقدير،

الشكر موصول أيضا لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة أطروحة الدكتوراه وإثرائها.

الفهرس

الفهرس	IV
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	XVI
قائمة الملاحق	XV
قائمة المختصرات	IV

الفصل الأول: المقدمة العامة

المقدمة	2
1. الإشكالية العامة للدراسة	5
2. فرضيات الدراسة	5
3. أهمية الدراسة	6
4. أهداف الدراسة	6
5. منهجية الدراسة	7
6. حدود الدراسة	7
7. الدراسات السابقة	8
8. الفجوة البحثية	13
9. هيكل الدراسة	14

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

مقدمة الفصل	19
1. مكانة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ضمن الإدارة الاستراتيجية	20
1. الإدارة الاستراتيجية	20

22	2. مستويات الإدارة الاستراتيجية
22	3. الاستراتيجية التسويقية
23	1.3 العلاقة بين البيئة (الداخلية والخارجية) والاستراتيجية التسويقية
24	1.1.3 تحليل البيئة الداخلية
24	2.1.3 تحليل البيئة الخارجية
26	II. صياغة الإستراتيجية التسويقية
26	1. مفهوم صياغة الاستراتيجية التسويقية
27	2. مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية
30	4.2 أنواع الاستراتيجيات التسويقية
31	3. ادوات التحليل الاستراتيجي
34	4. مناهج صياغة الإستراتيجية
35	III. تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
36	1. مفهوم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
36	2. مراحل عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
38	3. مناهج تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
41	4. أساليب تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
44	5. معوقات تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
46	6. عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
47	7. العلاقة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية
49	8. الاختلاف بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

51	IV . تقييم والرقابة على الاستراتيجية التسويقية
51	1. الرقابة على الاستراتيجية التسويقية
53	1.1 خطوات الرقابة على الاستراتيجية التسويقية
53	2. تقييم الاستراتيجية التسويقية
54	1.2 معايير تقييم الإستراتيجية
56	V . نماذج تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
56	❖ النماذج الأولية (التقليدية) لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية
56	1. نموذج (Galbraith & Nathanson, 1978)
57	2. نموذج (Paul Stonich 1982)
58	3. نموذج (Hrebiniak & Joyce's, 1984)
62	4. نموذج (Hambrick & Cannella, 1989)
59	❖ النماذج ذات الطابع التنظيمي لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية
61	1. نموذج (Yang and al, 2009)
64	2. نموذج (Brenes et al, 2008)
69	3. نموذج (Skivington, 1991)
73	4. نموذج (HREBINIAK, 2006)
59	❖ النماذج ذات الطابع المختلطة (تنظيمي، بشري) لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية
64	1. نموذج (Higgins, 2005)
60	2. نموذج (Pryor and al, 2007)
66	3. نموذج (Okumus, 2003)

70	4. نموذج (Aaker, 1998)
71	5. نموذج (WATERMAN, 1980)
72	6. نموذج (Wernham, 1985)
76	7. نموذج (olson, 2005)
59	❖ النماذج ذات الطابع الفردي (الشخصي) لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية
67	1. نموذج (mokwa and noble, 1999)
75	2. نموذج (wu and Naidoo, 2011)
78	VI. العوامل المحددة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية
78	1. العوامل التنظيمية
78	1.1 الثقافة التنظيمية
81	2.1 الاتصال التنظيمي
84	3.1 الهيكل التنظيمي
86	4.1 تخصيص الموارد
87	2. العوامل البشرية
87	1.2 القيادة
91	2.2 المديرين المتوسطين
93	3.2 الموظفين
94	3. العوامل الشخصية (الفردية)
94	1.3 الالتزام
97	2.3 الدور

101 خاتمة الفصل

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

103 مقدمة الفصل

105 1. بناء فرضيات الدراسة

111 2. التعاريف الإجرائية

112 3. الفئة المستهدفة

113 1.3 دوافع اختيار العينة

114 4. جمع بيانات الدراسة

114 1.4 طريقة جمع البيانات

114 1.1.4 المقابلة

114 2.1.4 الاستبيان

115 1.2.1.4 الاستبيان الالكتروني

116 3.1.4 تطوير مقياس القياس حسب Churchill, 1979

117 2.1.4 محتوى الاستمارة

118 3.1.4 تطوير العبارات الخاصة بالمتغيرات

119 2.4 أدوات التحليل الاحصائي

120 5. الوصف الاحصائي للعينة الدراسة

120 1.5 الوصف الإحصائي للخصائص الديموغرافية للعينة

124 2.5 الوصف الاحصائي للإجابات العينة

146 6. التحليل العاملي الاستكشافي

146	1.6 اختبار التوزيع الطبيعي.....
147	2.6 اختبارات ثبات وصدق العينة.....
147	1.2.6 مقياس Kaiser Meyer-Olkin.....
148	2.2.6 اختبار كروية بارتليت Bartlett.....
148	3.6 اختبار الاتساق الداخلي (الموثوقية) معامل Cronbach's alpha.....
149	4.6 التباين الكلي.....
156	خاتمة الفصل.....

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

159	مقدمة الفصل.....
160	<i>I. اختبار جودة نموذج الدراسة.....</i>
160	1. الارتباط الداخلي بين عبارات المتغيرات.....
164	2. الانحدار الخطي.....
166	3. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis.....
168	1.3 التحليل العاملي التوكيدي للعوامل التنظيمية.....
170	2.3 التحليل العاملي التوكيدي للعوامل البشرية.....
172	3.3 التحليل العاملي التوكيدي للعوامل الفردية.....
174	II. اختبار العلاقات داخل النموذج (نموذج المسار) Path analysis.....
178	III. مناقشة النتائج.....
178	1 تأثير صياغة الاستراتيجية التسويقية على تنفيذ استراتيجية التسويقية.....
179	2 تأثير الهيكل التنظيمي على تنفيذ استراتيجية التسويقية.....

179	3 تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية التسويقية
180	4 تأثير الرقابة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية التسويقية
180	5 تأثير الاتصالات التنظيمية على تنفيذ استراتيجية التسويقية
180	6 تأثير تخصيص الموارد على تنفيذ استراتيجية التسويقية
181	7 تأثير القيادة على تنفيذ استراتيجية التسويقية
181	8 تأثير المديرين المتوسطين على تنفيذ استراتيجية التسويقية
182	9 تأثير الموظفين على تنفيذ استراتيجية التسويقية
182	10 تأثير الالتزام على تنفيذ استراتيجية التسويقية
183	11 تأثير الدور على تنفيذ استراتيجية التسويقية
183	IV. مساهمة الدراسة
183	1. المساهمة الأكاديمية
184	2. المساهمة العملية
185	3. التوصيات
185	4. مقترحات لمزيد من البحث
186	خاتمة الفصل
187	الخاتمة العامة
193	المراجع
218	الملحق رقم 1: الاستبيان

قائمة الجداول، الأشكال، المختصرات

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
XII	قائمة الجداول	الجدول رقم (01)
XIII	قائمة الأشكال	الجدول رقم (02)
XII	قائمة الملاحق	الجدول رقم (03)
XII	قائمة المختصرات	الجدول رقم (04)
13	قائمة الدراسات السابقة	الجدول رقم (05)
43	ملخص مناهج تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	الجدول رقم (06)
44	معوقات تنفيذ الإستراتيجية التسويقية	الجدول رقم (07)
46	عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	الجدول رقم (08)
50	الاختلاف بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية	الجدول رقم (09)
61	منهجية دراسة Hambrick & Cannella, 1989	الجدول رقم (10)
62	منهجية دراسة Yang and al, 2009	الجدول رقم (11)
64	منهجية دراسة Brenes et al, 2008	الجدول رقم (12)
65	منهجية دراسة Skivington and Daft 1991	الجدول رقم (13)
67	منهجية دراسة HREBINIAK, 2006	الجدول رقم (14)
70	منهجية دراسة Okumus, 2003	الجدول رقم (15)
73	منهجية دراسة WATERMAN and al, 1980	الجدول رقم (16)
73	منهجية دراسة Wernham 1985	الجدول رقم (17)
74	منهجية دراسة olson, 2005	الجدول رقم (18)
76	منهجية دراسة mokwa and noble, 1999	الجدول رقم (19)
77	منهجية دراسة wu and Naidoo, 2011	الجدول رقم (20)
111	التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (21)
113	المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة	الجدول رقم (22)
117	الأوزان المتاحة لخيارات الإجابة في الإستبانة	الجدول رقم (23)

117	المتوسطات المرجحة	الجدول رقم (24)
119	المتغيرات المكونة للدراسة	الجدول رقم (25)
120	الوصف الإحصائي للمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة	الجدول رقم (26)
121	الوصف الاحصائي لنشاط المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة	الجدول رقم (27)
121	الوصف الاحصائي لجنس الفئة المستهدفة	الجدول رقم (28)
122	الوصف الاحصائي للفئات العمرية الخاصة بعينة الدراسة	الجدول رقم (29)
122	الوصف الاحصائي لنوع الإدارة المشغولة من رف الفئة المستهدفة	الجدول رقم (30)
123	الوصف الاحصائي لخبرة الفئة المستهدفة	الجدول رقم (31)
124	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	الجدول رقم (32)
126	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير صياغة استراتيجية التسويقية	الجدول رقم (33)
127	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الهيكل التنظيمي	الجدول رقم (34)
129	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (35)
131	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الاتصال التنظيمي	الجدول رقم (36)
133	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الرقابة التنظيمية	الجدول رقم (37)
135	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير تخصيص الموارد	الجدول رقم (38)
136	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير القيادة	الجدول رقم (39)
138	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير المديرين المتوسطين	الجدول رقم (40)
140	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الموظفين	الجدول رقم (41)
142	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الالتزام	الجدول رقم (42)
144	الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الدور	الجدول رقم (43)
146	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov test)	الجدول رقم (44)

147	مؤشر KMO واختبار Bartlett	الجدول رقم (45)
148	معاملات الفا كرونباخ Cronbach's alpha	الجدول رقم (46)
150	الجدور التخيلية المبدئية لمصفوفة الارتباط ومجموع مربعات قيم التشبع قبل وبعد التدوير	الجدول رقم (47)
151	مصفوفة المكونات وتبين قيم التشبع قبل التدوير (العوامل التنظيمية)	الجدول رقم (48)
153	مصفوفة المكونات وتبين قيم التشبع قبل التدوير (العوامل الفردية)	الجدول رقم (49)
153	مصفوفة المكونات وتبين قيم التشبع قبل التدوير (العوامل الفردية "الشخصية")	الجدول رقم (50)
155	مصفوفة المكونات وتبين قيم التشبع قبل التدوير (صياغة الاستراتيجية التسويقية)	الجدول رقم (51)
155	مصفوفة المكونات وتبين قيم التشبع قبل التدوير (تنفيذ الاستراتيجية التسويقية)	الجدول رقم (52)
160	الارتباط الداخلي بين عبارات المتغيرات	الجدول رقم (53)
164	معامل الارتباط لنموذج الدراسة	الجدول رقم (54)
164	نتائج اختبار anova	الجدول رقم (55)
165	الانحدار الخطي لنموذج الدراسة	الجدول رقم (56)
167	مؤشرات الجودة النموذج والقيم الموصى بها	الجدول رقم (57)
169	مؤشرات الجودة الخاصة بمركبات العوامل التنظيمية	الجدول رقم (58)
171	مؤشرات الجودة الخاصة بمركبات العوامل البشرية	الجدول رقم (59)
173	مؤشرات الجودة الخاصة بمركبات العوامل الفردية	الجدول رقم (60)
177	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	الجدول رقم (61)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
17	هيكل الدراسة	الشكل رقم (01)
21	مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية	الشكل رقم (02)
37	مراحل تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وفق Allio, 2005	الشكل رقم (03)
38	مراحل تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وفق noble, 1999	الشكل رقم (04)
47	العلاقة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية	الشكل رقم (05)
47	تكامل صياغة استراتيجية التسويق وعمليات التنفيذ	الشكل رقم (06)
57	الإطار النظري لدراسة (Galbraith & Nathanson, 1978)	الشكل رقم (07)
58	الإطار النظري لدراسة (Paul Stonich 1982)	الشكل رقم (08)
59	الإطار النظري لدراسة (Hrebiniak & Joyce's, 1984)	الشكل رقم (09)
60	الإطار النظري لدراسة Hambrick & Cannella, 1989	الشكل رقم (10)
62	الإطار النظري لدراسة (Yang and al., 2009)	الشكل رقم (11)
63	الإطار النظري لدراسة Brenes et al., 2008	الشكل رقم (12)
65	الإطار النظري لدراسة Skivington and Daft 1991	الشكل رقم (13)
66	الإطار النظري لدراسة HREBINIAK, 2006	الشكل رقم (14)
68	الإطار النظري لدراسة Higgins, 2005	الشكل رقم (15)
69	الإطار النظري لدراسة (Pryor and al, 2007)	الشكل رقم (16)
70	الإطار النظري لدراسة Okumus, 2003	الشكل رقم (17)
71	الإطار النظري لدراسة Aaker, 1998	الشكل رقم (18)
72	الإطار النظري لدراسة Waterman and al, 1980	الشكل رقم (19)
75	الإطار النظري لدراسة mokwa and noble, 1999	الشكل رقم (20)
77	الإطار النظري لدراسة wu and Naidoo, 2011	الشكل رقم (21)

79	أنواع الثقافات التنظيمية	الشكل رقم (22)
91	مهارات القائد	الشكل رقم (23)
104	النموذج العام للدراسة	الشكل رقم (24)
116	مقياس القياس Churchill, 1979	الشكل رقم (25)
168	التحليل العاملي التوكيدي للعوامل التنظيمية	الشكل رقم (26)
170	التحليل العاملي التوكيدي للعوامل البشرية	الشكل رقم (27)
172	التحليل العاملي التوكيدي للعوامل الفردية	الشكل رقم (28)
174	نتائج اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المسار Path analysis	الشكل رقم (29)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
219	الاستبيان	الملحق رقم (01)

قائمة المختصرات

رمز المصطلح (المختصر)	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الانجليزية
SM	الإدارة الاستراتيجية	Strategic management
MS	الاستراتيجية التسويقية	Marketing strategy
MSF	صياغة الاستراتيجية التسويقية	Marketing strategy Formulation
MSI	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	Marketing strategy implementation
OD	البعد التنظيمي	Organizational dimension
MSC	الرقابة على الاستراتيجية التسويقية	Marketing strategy Control
OCON	الرقابة التنظيمية	Organizational Control
OSTR	الهيكل التنظيمي	Organizational Structure
OCUL	الثقافة التنظيمية	Organizational culture
OCOM	الاتصالات التنظيمية	Organizational communication
RS	تخصيص الموارد	Resource allocation
HD	البعد البشري	Human dimension
LEAD	القيادة	Leadership
MM	المديرين المتوسطين	Middle managers
EMPL	الموظفين	Employees
PD	البعد الشخصي (الفردى)	Personal dimension
COMMU	الالتزام	Commitment
RO	الدور	Role

المخلص

تناولت هذه الأطروحة موضوع الإستراتيجية التسويقية من الجانب التنفيذي، وذلك من خلال تحديد العوامل المحددة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية. حيث تعتبر مرحلة التنفيذ واحدة من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية التي توليها المنظمات معاملة خاصة لارتباطها بشكل مباشر مع كل من المردودية والربحية. تم معالجة الموضوع عبر مجموعة من المراحل. أولاً، تم مراجعة الأدبيات السابقة وذلك بهدف تحديد مشكلة البحث وتحديد الفجوة البحثية. ثانياً، لتعميق المعرفة المرتبطة بموضوع البحث تم التطرق للخلفية النظرية لكل من الإدارة الاستراتيجية، تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية التسويقية، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، الرقابة على الاستراتيجية التسويقية، إضافة للعوامل المؤثرة في مرحلة التنفيذ.

بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم اجراء دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم معالجة البيانات باستخدام حزمة من الاختبارات الإحصائية تمثلت في: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، التحليل العاملي الاستكشافي (AFE)، التحليل العاملي التوكيدي (AFC)، أخيراً واختبار العلاقات في نموذج الدراسة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

خلصت الدراسة الميدانية الى وجود تأثير لكل من مرحلة الصياغة والرقابة على مرحلة التنفيذ. أيضاً وجود تأثير لمجموعة من العوامل على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والتي تمثلت في كل من: العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الاتصالات التنظيمية، تخصيص الموارد)، العوامل البشرية (القيادة، المديرين المتوسطين، الموظفين)، أخيراً العوامل الفردية (الالتزام، الدور).

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية التسويقية، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، البعد

التنظيمي، البعد البشري، البعد الفردي.

Abstract

This thesis dealt with the subject of the marketing strategy from the executive side, by identifying the factors determining the implementation of the marketing strategy. The implementation stage is considered one of the most important stages of strategic management that organizations give special treatment to because it is directly related to profitability . The issue was dealt with through a set of stages. First, the previous literature was reviewed with the aim of defining the research problem and identifying the research gap. Secondly, to deepen the knowledge related to the subject of the research, the theoretical background of each of the strategic management, environmental analysis, formulation of the marketing strategy, implementation of the marketing strategy, monitoring of the marketing strategy, in addition to the factors influencing the implementation stage were addressed.

As for the applied side, a study was conducted on a sample of Algerian economic institutions, where the data was processed using a package of statistical tests represented in: the statistical description of the study sample, the exploratory factor analysis (AFE), the confirmatory factor analysis (AFC), and finally to test the relationships in the model The study between the dependent variable and the independent variables was using structural equations modeling (SEM).

The field study concluded that there is an effect of each of the formulation and control phases on the implementation phase. There is also an influence of a group of factors on the marketing strategy implementation represented in each of the organizational factors (organizational culture, organizational structure, organizational communication, resource allocation), human factors (leadership, middle managers, employees), finally individual factors (commitment, role).

Keywords: Marketing strategy, Strategy implementation, Organizational dimension, Human dimension, Individual dimension.

الفصل الأول: المقدمة العامة

المقدمة

شهدت السنوات الماضية تركيزاً متزايداً على أهمية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية مقارنة بعناصر الإدارة الإستراتيجية الأخرى، حيث أصبحت قضية التنفيذ مجال اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والتسويق (Olson and al 2018) (Radomska and Kozyra, 2020) (Aladag and al, 2020)، إضافة الى ذلك فان الاستراتيجية التسويقية تتموقع في القلب المفاهيمي لمجال التسويق الاستراتيجي، مما يجعلها المجال الذي تظهر فيه العديد من التحديات وأكثر تعقيداً للمسوقين (Morgan and al, 2019). ويرجع ذلك إلى حقيقة أن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية أكثر أهمية وأصعب من صياغة الإستراتيجية والرقابة عليها، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإستراتيجية التسويقية فشلت في تحقيق الأهداف الموضوعية لأجلها، ليس بسبب رداءة جودة الإستراتيجية ولكن بسبب تدني جودة عملية التنفيذ. بحسب دراسة أجرتها مجلة الإيكونوميست، اثبتت أن 57% من المنظمات لم تنجح في تنفيذ استراتيجيتها التسويقية خلال السنوات الثلاث الماضية (allio, 2005)، كما اتفق عديد الباحثين ان التنفيذ الفعال للاستراتيجية متوسطة الجودة يتفوق على التنفيذ المتوسط للاستراتيجية جيدة الجودة (Sterling, 2003). وفق (Berry 1999) فان أحد الدروس الأساسية المستخلصة من تنفيذ استراتيجيات التسويقية هو ما يسمى "التميز التنفيذي" الذي له تأثير حاسم على عمليات الشركة. يرى الباحث أيضاً أن الاستراتيجية الجيدة التنفيذ تقلل من فرص المنافسين. كما ان المستهلك لا يختبر استراتيجية بل يختبر تنفيذ الإستراتيجية أي المنتج النهائي. (Berry and al, 1999)

لا يزال تنفيذ الاستراتيجية يمثل مشكلة وعقبة يجب التعامل معها من قبل مديري المنظمات، حيث ترتبط بشكل طردي ومباشر مع كل من المردودية والربحية. يعبر تنفيذ الإستراتيجية عن مجموعة معقدة من المهام، حيث يحتاج ذلك الى فريق عمل يمتلك معرفة حول كيفية القيام بها والطرق التي يجب استخدامها خلال هذه المرحلة. فمن ناحية تعتبر إحدى ركائز الأداء الجيد وتحقيق الأهداف المسطرة، ومن ناحية أخرى يعتبر التنفيذ ظاهرة معقدة للغاية مازلنا نفتقر إلى نظرية شاملة لكيفية تسييرها بالشكل الازم (Hrebiniak, 1992) (Pryor, 2007) (Alexander, 1985). ارتبطت هذه المرحلة بمجموعة من التعقيدات المرتبطة بالجوانب التنظيمية حدد 5 منها، وهي تتمثل في كل من الجمود التنظيمي، وقصر النظر التنظيمي، ومقاومة التغيير، وخطأ التصميم، وأخيراً كيفية استخدام المعلومات، الأنظمة المستخدمة والآفاق الزمنية. (Cespedes 1996). ولمواجهة هذه التعقيدات تم تحديد مجموعة من العوامل التنظيمية متعددة تؤثر على هذه المرحلة، حيث عبرت 86% من الشركات الناجحة عن أن الهيكل التنظيمي والثقافة

الفصل الأول: المقدمة العامة

التنظيمية عاملان مهمان ومؤثران في عملية التنفيذ، و77% من الشركات أقرت أن الرقابة التنظيمية عامل محدد في عملية التنفيذ (Brenes 2008)، بالنسبة للاتصال التنظيمي أيضا فهو يمثل الرابط والمساعد في تكوين تصور عام وشامل للاستراتيجية في الإدارة المختلفة، يهدف الى تنظيم وتنسيق جميع العمليات، اضافة على عملية تخصيص الموارد التي تركز على اشكالية قلة الموارد أو عدم توافرها مع متطلبات مرحلة التنفيذ.

في العديد من الدراسات غالبا ما يكون هناك فصل بين مرحلة صياغة الإستراتيجية ومرحلة التنفيذ، وهذا ما يعتبر فشل بحد ذاته، فمن المفترض أن تكون الإستراتيجية بحد ذاتها مصممة بشكل جيد وقابلة للتحقيق على أرض الواقع، فحتى أفضل الاستراتيجيات يمكن أن تخلق قيمة مضافة فقط عندما يتم تنفيذها بشكل جيد (Kaplan and Norton, 1996).

تم تحديد مجموعة من العوامل البشرية تؤثر في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ضمن ثلاثة مستويات من الإدارة (Malshe and al, 2022)، أولا، الادارة العليا والمتمثلة في القيادة التي تمثل مصدر الاستراتيجية ومركز للتسيير والرقابة على مختلف العمليات المدرجة ضمن مرحلة التنفيذ، بحيث يؤثر القائد بشكل مباشر من خلال افكاره ومهاراتهم في توجيه فرق العمل على مستوى الادارات المختلفة، مما يضعه في موقع المسؤول الأول على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في المنظمة. كما تلعب جودة القيادة دوراً رئيسياً في كل من صياغة وتنفيذ استراتيجية معا، حيث يعمل القائد يعمل كحلقة وصل تربط مركز العمليات بباقي اجزاء المنظمة (Okumus, 2003) (Olson and al, 2018)

ثانيا، الإدارة الوسطى واحدة من اهم المؤثرات على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، فهي تتكون من مجموعة من المديرين الذين يؤدون عدة مهام، والتي تتمثل في إرسال واستقبال المعلومات والتعليمات من الإدارة العليا والسفلى. وهي تشارك بشكل أساسي في عملية صياغة استراتيجية التسويق وتنفيذها والتحكم فيها، يتمتع المدراء المتوسطون بموقع استراتيجي داخل المنظمة، مما يسمح لهم بالتواصل المستمر مع الإدارة العليا والسفلى، حيث يلعبون دوراً مهماً في القرارات التنظيمية ولكن هذا الموقف الاستراتيجي بين الإدارة العليا والدنيا يطرح العديد من التحديات والمشكلات، من أبرزها كيفية تنفيذ استراتيجيات التسويق والتحكم فيها. لا تقتصر أدوار المديرين المتوسطين على التنفيذ فقط، بل للوصول إلى تأثير تصاعدي وهبوطي وتسهيل القدرة على التكيف والتفسير والتواصل. (Van Rensburg and al, 2014)

(Ikävalko, 2001)

الفصل الأول: المقدمة العامة

ثالثاً، تترجم الاستراتيجية العامة الى مجموعة من الخطط والسياسيات التشغيلية قصيرة المدى، والتي تكون موجهة بشكل كبير نحو الموظفين. يسمح موقع الموظفين الذي يكون ضمن الخطوط الأمامية من تحويل الاستراتيجية من شكلها النظري الى شكلها العملي، الذي يعبر عن الانطلاق الفعلي لعملية تنفيذ الاستراتيجية على ارض الواقع. (Olson and al, 2018)

تتجلى التأثيرات الشخصية داخل المنظمات بشكل مباشر من خلال شعور الموظف بالانتماء وبالولاء نحو المنظمة الذي ينتمي اليها ليخلق لنا ما يعرف بالالتزام الذي هو مسألة متعددة الأبعاد ومعقدة، حيث تعتمد بالدرجة الأولى على الدوافع الفردية توجه هذا الموظف، تختلف شدة هذا الالتزام من فرد الى آخر فكلما زاد الالتزام كلما زادت المردودية والعكس صحيح. وفقاً للنهج السلوكي، يتطور الالتزام كنتيجة لتجارب العمل، وتصورات المنظمة، والخصائص الشخصية، مما يؤدي إلى مشاعر إيجابية او سلبية نحو المنظمة (lee and al, 1982). كما أن الأفراد ذوو المواقف الإيجابية مستعدون مسبقاً لتقديم التزام كامل مقابل مكافآت مستقبلية متوقعة (Angle and Perry, 1983)

الأعمال والمهام التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمات بشكل يومي هي تعبير عن الأدوار التي وجد من أجلها هذا الفرد، كما أن الدور هو وسيلة لتحديد وضع الفرد في المنظمة. اضافة الى أنها بمثابة استراتيجية للتعامل مع المواقف المتكررة وتحديد نطاق الصلاحيات وطريقة التفاعل مع أدوار باقي فريق العمل. حيث يظهر الصراع بين الأدوار بسبب رغبة كل موظف من الحصول على مكانة خاصة به يرسمها من خلال أدواره، بحيث هذه الأدوار تتأثر بعدة محددات والتي تتمثل في التأثير الاجتماعي، التأثير الثقافي، التأثير الظرفي. (Noble 1999) (Westring and ryan, 2010)

وفق (Varadarajan (2010، يشير التسويق الاستراتيجي إلى مجال الدراسة العام بينما تشير استراتيجية التسويق إلى بناء الإستراتيجية التنظيمية الذي يمثل المحور الرئيسي للمجال. وبالتالي، في حين أن جميع الابحاث التي تركز على استراتيجية التسويق تقع في مجال التسويق الاستراتيجي، عكس أبحاث التسويق الاستراتيجي لا تتقاطع مع الاستراتيجية التسويق (Varadarajan, 2010).

الفصل الأول: المقدمة العامة

1. الإشكالية العامة

تبرز مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية كواحدة من أهم مكونات الإدارة الاستراتيجية، والتي تعتبر من النقاط الأساسية التي توليها المنظمات معاملة خاصة تميزها عن باقي العمليات الإدارية. حيث اعتبرت العديد من الدراسات ان تنفيذ الاستراتيجية التسويقية عملية معقدة تتأثر بالكثير من العوامل، هذه الاخيرة من شأنها لعب دور ايجابي والمتمثل في انجاح التنفيذ وتعظيم الاداء والمردودية، كما يمكنها ايضا لعب دور سلبي والمتمثل في افشال وعرقلة التنفيذ.

من خلال هذه الدراسة نهدف الى معالجة الإشكالية الآتية: ما هي العوامل المحددة لتنفيذ

الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة نطرح مجموعة من التساؤلات:

- ماهية الاستراتيجية التسويقية؟
- ماهية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية؟
- هل ترتبط مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بالمراحل الأخرى ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية؟

2. فرضيات الدراسة

1. هناك تأثير لمرحلة صياغة الاستراتيجية التسويقية على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
2. هناك تأثير للهيكلة التنظيمي على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
3. هناك تأثير للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
4. هناك تأثير للاتصالات التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
5. هناك تأثير للرقابة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
6. هناك تأثير لتخصيص الموارد على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
7. هناك تأثير للقيادة على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
8. هناك تأثير للمديرين المتوسطين على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
9. هناك تأثير للموظفين على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
10. هناك تأثير للالتزام على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
11. هناك تأثير للدور على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

3. أهمية الدراسة

تواجه المنظمات العديد من الاشكاليات التنظيمية والادارية من بينها الاشكالية المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية. حيث تشكو العديد من المنظمات من عدم قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها كما هو مخطط لها. فمن خلال الدراسة تم تحديد العديد من العوامل التي تؤثر على هذه العملية. حيث ركزنا على مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير إيجابا وسلبا في هذه المرحلة الهامة، والمتمثلة في العوامل التنظيمية، العوامل البشرية، العوامل الشخصية (الفردية)، إضافة الى مرحلة صياغة الاستراتيجية التسويقية ومدى ارتباطها وتأثيرها بالمرحلة التي تليها. إضافة الى التطرق لباقي مركبات الإدارة الاستراتيجية انطلاقا من مرحلة المسح البيئي وصولا الى التقييم والرقابة.

4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تغطية موضوع الاستراتيجية التسويقية من منظور مرحلة التنفيذ، إضافة الى إيجاد نموذج نظري يسمح بفهم مختلف العوامل المحددة والمحاور الرئيسية المتعلقة بمرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الثانوية نذكرها على النحو التالي:

- اثراء المفاهيم المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية، صياغة الاستراتيجية التسويقية، التقييم والرقابة على الاستراتيجية التسويقية.
- اثراء المفاهيم المتعلقة العوامل التنظيمية، العوامل البشرية، العوامل الشخصية (الفردية).
- تحديد العلاقة والتأثير بين العوامل المطروحة قيد الدراسة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
- إعداد نموذج يساعد على فهم مرحلة التنفيذ في المنظمات.
- الكشف عن العقابيل والعقبات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
- مساعدة المنظمات والمسيرين في تحديد عوامل النجاح مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
- تحديد حجم ونوع التأثير العوامل المرتبطة بالأبعاد قصد الدراسة والتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في عينة من الشركات الجزائرية.

5. منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلال الدراسة والذي يعبر عن مجموعة من الخطوات المتعددة والمتراصة تساهم في اعداد دراسة وفق أسلوب علمي دقيق. يعرف على انه أحد أنواع مناهج البحث التي تتميز بالنتائج الدقيقة التي يتوصل إليها الباحث. حيث يهدف المنهج إلى وصف مجتمع أو حالة أو ظاهرة بشكل دقيق ومنهجي. تم اولا وصف الظاهرة التي تم تناولها في الدراسة وذلك بتحديد المفاهيم وخصائص وأهم ما يميز الظاهرة. كما يسمح المنهج بدراسة العلاقة بين ظواهر عديدة وهذا ما تم استخدامه خلال الدراسة وبرز ذلك من خلال الجانب التطبيقي الذي تناول العلاقة والتأثير من عوامل متعددة (تنظيمية، بشرية، شخصية) وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية واستخلاص نتائج من شأنها خدمة الموضوع والبحث العلمي.

بالنسبة للبيانات المستخدمة فقد تم استخدام البيانات الأولية التي تعبر عن البيانات التي جمعها الباحث من مصادره الأولية، وهي بيانات واقعية وأصلية تعبر عن مشكلة الدراسة. اضافة الى البيانات الثانوية والتي تعني البيانات التي تم جمعها من قبل باحثين آخرين، تم استخدامها لغرض فهم وبناء زاد نظري حول الاشكالية المطروحة.

6. حدود الدراسة

تم معالجة الدراسة ضمن مجموعة من المحددات الموضوعية، زمنية، مكانية. هذا بهدف ضبط مجريات الدراسة والحصول على نتائج مقبولة.

1.6 الحدود الموضوعية: عالجت الدراسة موضوع يندرج ضمن سياق الإدارة الاستراتيجية والمتمثل في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ومدى تأثيرها بباقي المراحل الأخرى (الصياغة، الرقابة)، إضافة الى مدى تأثيرها بكل من العوامل التنظيمية، العوامل البشرية، العوامل الفردية.

2.6 الحدود الزمنية: خلال المرحلة الممتدة من بداية سنة 2019 الى غاية بداية سنة 2023 تم انجاز هذه الدراسة، وذلك عبر عدة مراحل، أولاً، المرحلة النظرية حيث تم التطرق للخلفية النظرية لمختلف أجزاء موضوع الدراسة. ثانياً، المرحلة التطبيقية والتي امتدت لسنة ونصف، من بداية سنة 2021 الى النصف الثاني لسنة 2022. ليتم بعدها الشروع في اعداد الأطروحة في شكلها النهائي لغاية بداية 2023.

3.6 الحدود المكانية: أنجزت الدراسة ضمن السياق الجزائري، لتشمل عدة مؤسسات اقتصادية متواجدة على مستوى الحدود الجغرافية لدولة الجزائر.

7. الدراسات السابقة

لدراسة موضوعات الاستراتيجية التسويقية، يجب معالجة ثلاثة أسئلة متميزة هي: (1) ما هو أنسب مصدر للبيانات حول التركيبات والعلاقات التي يجب دراستها؟ (2) ما هو إطار أخذ العينات المناسب لمعالجة المشكلة؟ (3) ما هي صفات المقاييس الجيدة؟ (Slater, 1995)

من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة تبين وجود تنوع في الدراسات، حيث هناك دراسات قامت بتناول الموضوع من الناحية التنظيمية واعتبار تنفيذ الاستراتيجية واحدة من العمليات الإدارية التي تتدرج ضمن الإدارة الاستراتيجية، كما هناك نوع آخر من الدراسات وهو الذي تناول أسباب فشل عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وذلك من خلال إظهار عديد العقبات التي من الممكن أن تنشأ خلال هذه المرحلة. أخيراً هناك دراسات التي تناولت العوامل المؤثرة والمحددة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية، من بينها من تناولت عامل واحد من بين العوامل المؤثرة، وهناك من تناولت مجموعة من عوامل معا ومدى تأثيرها على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية. نذكر بعض الدراسات كالتالي:

1.7 الدراسات التي تناولت موضوع تأثير العوامل التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

سلطت دراسة (Yang and al, 2009) الضوء على كيفية البحث في تنفيذ الاستراتيجية، وفي أي سياقات. كنتيجة لتحليل الأدبيات، حدد الباحثين تسعة عوامل حاسمة لتنفيذ الاستراتيجية تمت مناقشتها بشكل متكرر في الأدبيات والتي تم تجميعها في كل من العوامل الصلبة، العوامل الناعمة، العوامل المختلطة. بالإضافة إلى نهجين لتجميع العوامل ذات الصلة وربطها. بالنسبة لدراسة (Aladag and al, 2020) فقد ساهمت في تقديم مراجعة منهجية إضافة إلى صورة عن الوضع الحالي والاتجاهات في الأدبيات التي تبحث في موضوع التنفيذ، من خلال تجميع المقالات وفقاً لميزات مثل وجهات النظر النظرية، وموضوعات البحث، والبلدان والمنهجيات الخاصة ببحوث تنفيذ الإستراتيجية في السياحة والضيافة، قام الباحثين باختيار وتحليل 139 مقالاً تم نشرها خلال الفترة 1986-2019. من خلال إجراء تحليل الأدبيات، تم تحديد خمس مجموعات من الموضوعات تمثلت في 1. فهم كيفية إدارة العلاقات مع البيئة الخارجية أثناء تنفيذ الاستراتيجية. 2. فحص كيفية تأثير الخصائص التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية. 3. استكشاف عوامل النجاح والمعوقات في تنفيذ الإستراتيجية. 4. تطوير أطر تنفيذ

الفصل الأول: المقدمة العامة

الإستراتيجية. 5. تقييم فاعلية تنفيذ الإستراتيجية. كما حدد الباحثين أربع فجوات رئيسية في أدبيات تنفيذ الإستراتيجية في مجال الضيافة والسياحة وهي كل من (السياق، المنظور النظري، محتوى البحث).

من خلال دراسة (Malshe and al, 2022) تم التطرق لموضوع دور التسلسل الهرمي التنظيمي (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التشغيلية) في إنجاح او افسال تنفيذ الإستراتيجية التسويقية. تشير النتائج إلى أن المصالح الذاتية المتنوعة لموظفي المبيعات والتسويق على مستويات التسلسل الهرمي المختلفة تحفزهم على الانخراط في مجموعة أنشطة من شأنها المساهمة في ظهور عوائق التنفيذ. في المقابل، لا توضح النتائج الآثار الفردية لهذه العوائق فحسب، بل توضح أيضاً تأثيرها التراكمي بين المستوى الإدارات المختلفة، وذلك أثناء انتقال الإستراتيجية عبر التسلسل الهرمي للمنظمة. أخيراً دراسة (Tawsea and Tabesh, 2021) التي تناولت أهمية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية باعتبارها رمزا للنجاح التنظيمي ومصدرا للميزات التنافسية. من خلال نتائج الدراسة تم تحديد هيكل عمل تكاملي يركز على مجموعة متنوعة من الهياكل والإجراءات الإدارية بين الأفراد يتألف من ثلاثة مكونات: (1) الإجراءات التي من خلالها يؤثر المديرين على عملية التنفيذ، (2) الشروط اللازمة لفعالية تنفيذ الإستراتيجية، إضافة الى القدرات الإدارية الديناميكية الأساسية (3) بهدف خلق أفضل مجموعة ممكنة من الشروط من خلال سن الإجراءات الإدارية الأكثر ملاءمة، وفهم العلاقات بين هذه المكونات الثلاثة.

2.7 الدراسات التي تناولت موضوع تأثير العوامل البشرية على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

تناولت دراسة (Olson and al, 2018) موضوع تأثير إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، إضافة الى الدوافع السلوكية الفردية والتنظيمية لها. من خلال النتائج تبين وجود علاقة بين جودة التنفيذ والموارد البشرية وذلك حسب إستراتيجية التسويقية التي تتبعها المنظمة. حيث تختلف درجة التأثير حسب الإستراتيجية المختارة. كما أظهرت المنظمات التي تتماشى إستراتيجياتها التجارية والتسويقية مع إدارة الموارد البشرية درجات أداء أقوى بشكل عام من المنظمات التي لا تتوافق إستراتيجياتها والتسويقية والتجارية مع إدارة الموارد البشرية. كما تظهر نتائج دراسة (Inyang and al, 2018) أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثيرات أقوى على سلوكيات تنفيذ إستراتيجية المبيعات لدى مندوبي المبيعات عند مقارنتها بقيادة المعاملات. ومع ذلك، في البيئات شديدة التنافسية، تصبح

الفصل الأول: المقدمة العامة

تأثيرات قيادة المعاملات على سلوكيات تنفيذ استراتيجية المبيعات لدى مندوبي المبيعات أقوى. تظهر النتائج أيضاً أنه عند تنفيذ مندوبي المبيعات لإستراتيجية المبيعات، يكون لذلك تأثير إيجابي على أداء مبيعاتهم.

بالنسبة للمديرين المتوسطين فقد عالجت دراسة (Van Rensburg and al, 2014) موضوع مشاركة المديرين المتوسطين في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية من خلال البحث في الأعمال والمهام الموكلة لهم خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. تظهر النتائج أن المديرين المتوسطين يربطون بشكل عام دورهم الاستراتيجي بقوة مع وجهات النظر التقليدية حول الأدوار كمنفذين للاستراتيجيات ومسؤولين عن التواصل يربطون بين مرؤوسيهم ومستويات الإدارة السفلى. تم تحديد كل من الأدوار التالية: تنفيذ الإستراتيجية، الترجمة والتواصل، تسهيل القدرة على التكيف، الدعم النازل، التأثير التصاعدي. في نفس السياق توفق دراسة (Ahearne and al, 2014) بين النتائج المختلطة حول تأثير أداء مشاركة استراتيجية المديرين المتوسطين. حيث تبرز وجود علاقة بين تنفيذ الإستراتيجية والمديرين المتوسطين. وذلك من خلال التأثير التصاعدي والتنازلي الذي يعتمد على الهياكل الرسمية وغير الرسمية. من خلال تطبيق منظور متعدد المستويات على الشبكات الاجتماعية، ظهر بشكل تجريبي أن رأس المال الاجتماعي ذي السمعة يعزز تأثير الأداء التصاعدي للمديرين المتوسطين بينما يرفع رأس المال الاجتماعي المعلوماتي من تأثير الأداء لتأثيرهم التنازلي. حجم وحدة الأعمال أو القسم له تأثيرات تعديل تفاضلية. تعكس التأثيرات المنحنية للتأثير التصاعدي للمديرين المتوسطين والسمعة ورأس المال الاجتماعي المعلوماتي على أداء وحدة الأعمال مفارقات.

3.7 الدراسات التي تناولت موضوع تأثير العوامل الفردية على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

هدفت دراسة (Naidoo and Wu 2011) الى تحديد العوامل السلوكية والشخصية التي من شأنها انجاح تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في خدمات التعليم العالي في كل من أمريكا، بريطانيا، استراليا، ونيوزيلندا. من خلال النتائج اتضح تأثير كل من المتغيرات السبعة في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية نذكر هذه المتغيرات كالآتي: (الرؤية - الأهمية المتصورة لاستراتيجية التسويق - المشاركة - أهمية الدور المدركة - الالتزام - التزام الدور - أداء الدور). كما أظهرت دراسة (mokwa and noble, 1999) العلاقات العامة بين جوانب الإستراتيجية التي يجري تنفيذها، وخصائص أدوار المديرين، والأبعاد

الفصل الأول: المقدمة العامة

المتعددة للالتزام. وقد أظهر الالتزام بدوره التأثير على الأداء الفردي والنجاح الشامل لجهود التنفيذ. الجدير بالملاحظة أن المركز الرئيسي لمتغير الالتزام متعدد الأبعاد. إضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة أن تحقيق القبول التنظيمي أمر ضروري، سواء في تعزيز التزام المديرين الفرديين أو كأثر مباشر على نجاح التنفيذ. تؤكد النتائج كذلك على أهمية توليد شعور بالأهمية بين المديرين المكلفين بمسؤوليات التنفيذ. تم إظهار أهمية الدور للتأثير على الالتزام بالدور، وأداء الدور. إضافة إلى أن المديرين يرغبون في فهم عميق للإستراتيجية التي يتم تنفيذها، سواء من حيث أهميتها بالنسبة للمؤسسة في وملاءمتها ضمن الرؤية الإستراتيجية الأوسع للمنظمة. إضافة إلى تحديد الالتزام التنظيمي كعامل أقل أهمية في التنفيذ.

تبحث دراسة (Ramaseshan and al, 2013) في دور التزام مديري التسويق ومشاركتهم في تنفيذ استراتيجيات التسويق. حيث تم جمع البيانات من مديري التسويق في المنظمات المختلفة الذين نفذوا خطة تسويق إستراتيجية في السنوات الخمس الماضية. كشفت الدراسة أن التزام مديري التسويق بتنفيذ الاستراتيجية له تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي. كما تم اعتبار الثقافة المبتكرة ودعم الإدارة العليا والاستقلالية الوظيفية من السوابق الرئيسية للالتزام المديرين. إضافة إلى ذلك تم العثور على التزام كوسيط جزئي في الروابط التي تدعم الإدارة العليا والاستقلالية مع الأداء التنظيمي. وقد وجد أيضاً أن مشاركة مديري التسويق تعمل على تعديل العلاقة بين الاستقلالية الوظيفية والتزام المديرين.

4.7 الدراسات التي تناولت موضوع تأثير عوامل مختلطة على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

كان الغرض من دراسة (Radomska and Kozyra, 2020) هو استكشاف العلاقات المتبادلة بين حواجز تنفيذ الإستراتيجية من خلال النظر في ستة عوامل وفهم تأثير هذه العوامل على أداء الشركة من خلال تحقيقها للأهداف الاستراتيجية، النتيجة الرئيسية التي توصلنا إليها هي أن عملية تنفيذ الاستراتيجية يجب أن ينظر إليها على أنها مجموعة من العوامل المتكاملة (القيادة - الموظفون - العمليات - الإجراءات - الموارد - محتوى الاستراتيجية)، والتي ينبغي تحليلها من منظور مجمع في عملية صنع القرار، كما ينبغي إيلاء الاهتمام لضمان فعالية جميع العوامل الممثلة في مخطط واحد، وبالتالي من الضروري اعتبار عملية التنفيذ مفهوماً للتنفيذ كتعلم. كما كشفت الدراسة أن الوعي بحواجز تنفيذ الإستراتيجية يؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويؤثر بشكل غير مباشر على

الفصل الأول: المقدمة العامة

ديناميكيات الإيرادات. بعد استخدام (Okumus, 2003) نهج دراسة الحالة وبعد مراجعة نقدية للأدبيات حدد عشرة متغيرات رئيسية كانت حاسمة لتنفيذ الاستراتيجية. وتشمل هذه؛ صياغة الاستراتيجية، عدم اليقين البيئي، الهيكل التنظيمي، الثقافة، التخطيط التشغيلي، الاتصال، تخصيص الموارد، الأشخاص، التحكم والنتائج. جمع الباحث متغيرات التنفيذ في أربع فئات مثل "المحتوى" و "السياق" و "العملية" و "النتيجة". بناءً على هذه التصنيفات ومراجعة خصائص المتغيرات الفردية.

5.7 الدراسات التي تناولت موضوع عقبات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تقيم الدراسة (slater and al, 2010) تأثير الظروف البيئية واستراتيجية وحدة الأعمال على الأهمية النسبية لإبداع استراتيجية التسويق وفعالية تنفيذ استراتيجية التسويق، كما تناولت الدراسة التوترات الثقافية والتنافس على الموارد. إضافة إلى نظرية الطوارئ التي تشير إلى أنه قد توجد تأثيرات على مستوى السوق و / أو الشركة تجعل أحدهما أو الآخر أكثر أهمية. وبالتالي، من المهم للباحثين التحقيق في هذه الظروف حتى يتمكن من تزويد المديرين بالتوجيه فيما يتعلق بمكان تخصيص مواردهم. من خلال الدراسة تم تحديد مجموعة من العقبات والتي تمثلت في الجمود التنظيمي، قصر النظر التنظيمي، المقاومة للنشطة للتغيير داخل المنظمة، خطأ تصميم المنظمة، حركة المعلومات ونظم القياس إضافة إلى الأفق الزمنية للتنفيذ. اعتمدت دراسة (Cândido and Santos, 2018) على منهجية بحث نوعية تستند إلى مراجعة شاملة للأدبيات وعلى تحليل دراسة حالة، بهدف الإجابة على السؤال التالي: كيف ترتبط عقبات تنفيذ الإستراتيجية ببعضها البعض وتؤثر على تنفيذ الإستراتيجية؟ من خلال النتائج نستخلص ما يلي:

1. هو أن العوائق العديدة التي تؤثر على عملية تنفيذ الاستراتيجية يمكن أن تتفاعل وتتشابك بقوة بطريقة ديناميكية ومعقدة.
2. هو أن العوائق يمكن أن تؤدي إلى عقبات أخرى وتعززها، وتشكل في النهاية سلاسل طويلة من العوائق. يؤدي إلى زيادة تعقيد عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

تناولت دراسة (Hrebiniak 2006) التحديات التي تواجه التنفيذ الفعال للاستراتيجية، حيث ومن خلال النتائج تم تحديد مجموعة من العقبات والحوجز الرئيسية في هذه العملية نذكرها كالآتي: (عدم القدرة على إدارة التغيير-استراتيجية ضعيفة أو غامضة-عدم وجود مبادئ توجيهية أو نموذج

الفصل الأول: المقدمة العامة

لتوجيه جهود التنفيذ -ضعف أو عدم كفاية تبادل المعلومات-عدم وضوح المسؤولية والمساءلة -العمل ضد هيكل القوة التنظيمية). كما ركز الجزء الأخير من هذه الدراسة على استجابتين لمعالجة العقبات أو المشاكل: نموذج لتنفيذ الإستراتيجية لتوجيه مهام التنفيذ، ومناقشة حول كيفية إدارة التغييرات واسعة النطاق التي غالبًا ما تكون متصلة في عملية التنفيذ، والتي ركز على سياق يشمل كل من (القيادة، إدارة التغيير، ثقافة المنظمة، القوة والتأثير).

الجدول رقم (05): قائمة الدراسات السابقة

العنوان	المجلة	الدراسة
Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation	<i>Institute of Corporate Communication</i>	Yang and al (2009)
Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential”	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Aladag and al (2020)
Marketing strategy implementation impediments and remedies: A multi-level theoretical framework within the sales-marketing interface”	<i>International Journal of Research in Marketing</i>	Malshe and al (2022)
Strategy implementation: A review and an introductory framework	<i>European Management Journal</i>	Tawsea and Tabesh (2021)
The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation	<i>Industrial Marketing Management</i>	Olson and al (2018)
The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective	<i>Journal of Business & Industrial Marketing</i>	Inyang and al (2018)

الفصل الأول: المقدمة العامة

Making strategy work: The role of the middle manager	<i>Journal of Management & Organization</i>	Van Rensburg and al (2014)
Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital	<i>Strategic Management Journal</i>	Ahearne and al (2014)
Marketing strategy implementation in higher education: A mixed approach for model development and testing	<i>Journal of Marketing Management</i>	Naidoo and Wu (2011)
Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory	<i>Journal of Marketing</i>	mokwa and Noble (1999)
Awareness of strategy execution barriers in decision-making process: moderated mediation analysis	<i>DECISION Journal</i>	Radomska and Kozyra (2020)
The role of marketing managers' commitment and involvement in marketing strategy implementation	<i>Journal of Strategic Marketing</i>	Ramaseshan and al (2013)
A Framework to Implement Strategies in Organizations	<i>Management Decision</i>	Okumus (2003)
Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness	<i>Industrial marketing management</i>	slater and al (2010)
Implementation obstacles and strategy implementation failure	<i>Baltic Journal of Management</i>	Cândido and Santos (2018)
Obstacles to Effective Strategy Implementation	<i>Organizational Dynamics</i>	Hrebiniak (2006)

المصدر: من اعداد الباحث

8. الفجوة البحثية

بعد الاطلاع على البحوث العلمية السابقة والمراجع المتخصصة في المجال، تتفق الدراسة مع عديد الدراسات السابقة وذلك من حيث الموضوع العام للدراسة والمتمثل في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. الا ان الدراسة الخاصة بنا تختلف مع الدراسات السابقة من خلال عدة جوانب والتي تمثلت في فجوات تم الاعتماد عليها في دراستنا، نذكرها في النقاط التالية:

- عدم وجود توافق كامل من طرف الباحثين حول العوامل المحددة والمؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. وذلك بغياب إطار نظري شامل وكافي يجمع كل تلك العوامل.
- عدم وجود نموذج عملي موحد يجمع العناصر المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ويحدد كيفية تأثيرها.
- فصل مراحل الإدارة الاستراتيجية عن بعضها البعض في عديد الدراسات.
- اهمال الكثير من الدراسات مرحلة صياغة الاستراتيجية التسويقية كعامل مؤثر في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
- اهمال عديد الدراسات لمرحلة الرقابة كعنصر مؤثر في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
- عدم تناول معظم الدراسات عامل هام، والمتمثل في المديرين المتوسطين.
- اهمال الكثير من الدراسات البعد الشخصي كعامل مؤثر في الاستراتيجية التسويقية لا سيما الالتزام والدور.
- غياب تام لأي دراسة تعالج الموضوع في السياق الجزائري. حيث ان الموضوع الرئيسي يعالج تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، وباعتبار ان هذه الأخيرة تم صياغتها بالاعتماد على معطيات تم جمعها خلال مرحلة تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فان البيئة تختلف من بلد الى بلد وذلك باختلاف الوضع الاقتصادي و السياسي و التنافسي .. الخ. أيضا تختلف شخصية الموظف الجزائري (قائد، مدير متوسط، عامل) والظروف المؤثرة فيها مقارنة بشخصية الموظف الأجنبي. أخير الثقافة والهيكل التي تدير وفقه المنظمات الجزائرية يختلف عن نظيرتها من المنظمات التي شملتها الدراسات السابقة.

9. هيكل الدراسة

تم معالجة موضوع الدراسة من خلال أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين. بالنسبة للفصل الأول فقد تناول المقدمة العامة، حيث تم تقديم تمهيد للموضوع قصد الدراسة إضافة الى تحديد أهمية وأهداف البحث، منهجية الدراسة، الإشكالية، الأسئلة الفرعية، فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، وأخيرا الفجوة البحثية.

بالنسبة للفصل الثاني فقد تم التطرق للجانب النظري الذي كان تحت عنوان تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. تم التطرق خلال الفصل الى كل من الإدارة الاستراتيجية، مكانة تنفيذ الاستراتيجية ضمن الإدارة الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية التسويقية، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، الرقابة على الاستراتيجية التسويقية، أيضا تم التطرق خلال الفصل بالتطرق للنماذج العملية لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية، أخيرا تم التطرق للعوامل المحدد لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

من خلال الفصل الثالث تم التطرق للجانب التطبيقي للدراسة والذي كان تحت عنوان منهجية الدراسة، حيث تم في بداية الفصل ببناء فرضيات الدراسة، ليتم بعدها تحديد الإجراءات المرتبطة بعينة الدراسة وكيفية اختيارها، أيضا تم تحديد الإجراءات المرتبطة ببناء الاستبانة وتحديد مقاييس القياس وبناء عبارات الاستبانة، الوصف الاحصائي لعينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية، ليتم بعدها عرض الوصف الاحصائي لإجابات عينة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، أخيرا تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis من خلال تحديد نوعية توزيع العينة، اختبارات ثبات وصدق العينة والتحليل الكلي.

أخيرا بالنسبة للفصل الرابع الذي يندرج ضمن الجانب التطبيقي والذي كان تحت عنوان تحليل البيانات ومناقشة النتائج، تم التطرق خلال هذا الفصل لكل من الارتباط الداخلي بين عبارات المتغيرات، الانحدار الخطي، التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis، تهدف هذه الاختبارات لتحديد جودة النموذج وتصحيح الاختلالات التي قد يتضمنها هذا النموذج. بالنسبة لاختبار الفرضيات تم استخدام (نموذج المسار) Path analysis، ليتم بعدها مناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال الاختبار، أخيرا تم التطرق لكل من المساهمة الأكاديمية، المساهمة العملية، التوصيات، مقترحات لمزيد من البحث.

الفصل الأول: المقدمة العامة

الشكل رقم (01) : هيكل الدراسة



الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

من خلال الادارة الاستراتيجية تعمل المنظمات كمرحلة أولى على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية وذلك بهدف جمع وتحليل أكبر قدر من المعطيات والبيانات، ليتم استخدامها في المرحلة الثانية والمتمثلة في صياغة الاستراتيجية، هذه الاخيرة يتم من خلالها وضع خطة عمل، إضافة الى تحديد الأهداف الاستراتيجية وكيفية تحقيقها. الاستراتيجية لا تتحقق الا إذا تم تنفيذها على أرض الواقع بالطريقة الصحيحة لتبرز لنا مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التي تعتبر واحد من أهم مكونات الإدارة الاستراتيجية، حيث من خلال هذه المرحلة تضمن المنظمات سير أعمالها المسطرة وفق منهجية دقيقة وواضحة تمكنها من مواجه مختلف الصعاب والتحديات. وباعتبار هذه الأخيرة مرحلة معقدة فلا بد من وجود عوامل محدد ومؤثر فيها تفرض منطقتها وتعمل على إنجازها أو افشالها، يمكن حصرها في كل من العوامل التنظيمية والعوامل البشرية إضافة الى العوامل الشخصية. أخيرا ولضمان جودة الاستراتيجية ومدى تحقيقها للأهداف التي وضعت لأجلها لا بد من تقييمها والرقابة عليها، وذلك من خلال تحديد الاختلالات وتصحيحها في الوقت المناسب ومقارنة الأداء المسطر مع الأداء المحقق فعلا. خلال هذا الفصل سنتطرق للعناصر الآتية:

1- الإدارة الاستراتيجية

2- تحليل البيئة الداخلية والخارجية

3- صياغة الاستراتيجية التسويقية

4- تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

5- التقييم والرقابة على الاستراتيجية التسويقية

6- العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- البعد التنظيمي (الهيكل التنظيمي-الثقافة التنظيمية-الاتصال التنظيمي-الاتصال التنظيمي- تخصيص الموارد)
- البعد البشري (القيادة - المديرين المتوسطين - الموظفين)
- البعد الشخصي "الفردية" (الالتزام-الدور).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

1. مكانة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ضمن الإدارة الاستراتيجية

1. الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي المنهجية التي تسمح بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها، فهي تعتبر واحدة من أهم الميزات التنافسية للمنظمات (Rothaermel, 2012). خلال عملية الإدارة الاستراتيجية، تعمل المنظمة على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، لتليها بعد ذلك مرحلة صياغة الاستراتيجيات وتخصيص الموارد بهدف بتحقيق أهداف المنظمة (Cox and al, 2012).

تخلق الإدارة الاستراتيجية التوافق بين نقاط القوة والضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية والفرص والتهديدات المرتبطة بالبيئة الخارجية (Andrews, 1987). تعمل المنظمات خلال الإدارة الاستراتيجية على وضع الأهداف وإجراءات الاستراتيجية وتنفيذها (Bracker and Kinicki, 1988)، عرفها Nag على أنها صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي يتم اتخاذها من طرف القيادة، وهذا بناءً على تقييم البيئات الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة وتحديد الموارد المتاحة (Nag and al, 2007). أما بالنسبة لGlueck الإدارة الاستراتيجية هي "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" (Glueck and Willis, 1979). تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من خمسة خطوات نذكرها كالآتي:

- **المسح البيئي:** الذي يعبر عن عملية جمع وتوفير المعلومات والمعطيات التي تساعد في فهم وتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة. وهي التي تمتاز بالاستمرارية والتحسين المستمر.

- **صياغة الإستراتيجية:** هي عملية تحديد المنهج الصحيح والامن لتحقيق الأهداف العامة والفرعية. وهي المرحلة التي تلي إجراءات المسح البيئي، تتنوع الاستراتيجيات لتغطي الاستراتيجية التسويقية، التجارية والوظيفية.

- **تنفيذ الإستراتيجية:** خلال تنفيذ الإستراتيجية يتم تطبيق الجانب النظري من الاستراتيجية ووضعها في جانبها العملي. يتضمن تنفيذ الإستراتيجية تصميم هيكل المنظمة، وإدارة الموارد البشرية، تخصيص الموارد، وتطوير العمليات التنظيمية... الخ

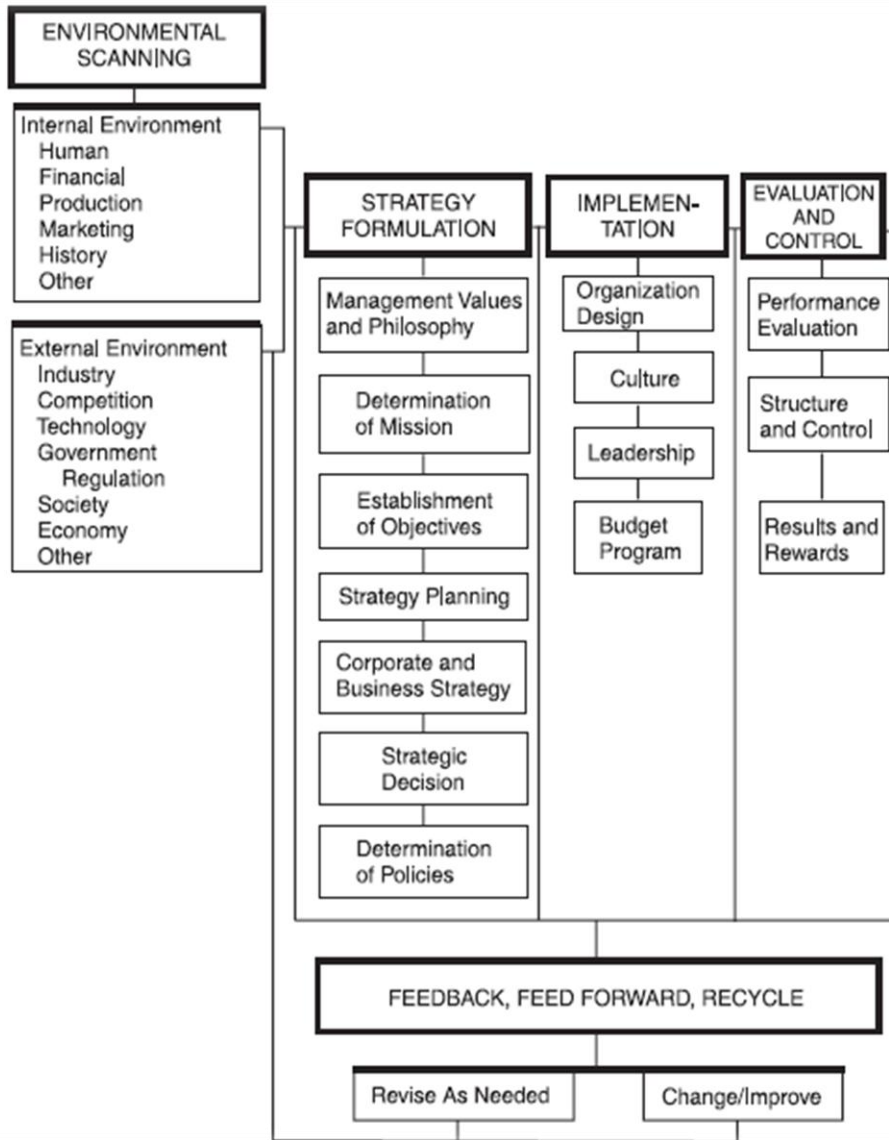
- **التقييم والرقابة على الإستراتيجية:** تقييم الإستراتيجية هو الخطوة ما قبل الأخيرة في عملية إدارة الإستراتيجية. تتمثل أنشطة تقييم الإستراتيجية في كل من: تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي هي

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

أصل الاستراتيجيات الحالية، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. بالنسبة للرقابة فهي جمع وتحليل منهجي للمعلومات أثناء تقدم المشروع واستمراره خلال دورة حياة المشروع بأكملها. تهدف الرقابة إلى تحسين كفاءة وفعالية مشروع أو منظمة. تعتمد الرقابة بشكل عام على مجموعة الأهداف والأنشطة المخطط لها خلال مراحل التخطيط للعمل التي سيتم تنفيذها لاحقاً. كما أنه يساعد على إبقاء العمل على المسار الصحيح

- التغذية العكسية: هي في الأساس عملية يناقش فيها المدير والموظف الطرق الممكنة للعمل معاً بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية. يمكن أن تكون التغذية العكسية إما اتصالاً شفهيًا غير رسمي أو تقريراً رسميًا عن تقييمات الأداء والاختبار وما إلى ذلك. (Alkhafaji, 2003)

الشكل رقم (2): مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية



المصدر: Alkhafaji. A, Strategic Management, Jaico Publishing House, 2003, p

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

2. مستويات الإدارة الاستراتيجية

تم تحديد عدة مستويات للإدارة الاستراتيجية حيث ترتبط هذه المستويات بشكل كبير على التقسيم الإداري الذي يعتمد على الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التشغيلية، نذكر المستويات كالتالي:

1.2 استراتيجية المنظمة (Corporate Strategy): تعكس توجهات المنظمة العامة وإدارة أعمالها. تعتبر استراتيجية المنظمة من أبرز المحددات للقرارات التي ترتبط بوضع الإطار العام للأعمال والميزانية. (Garri and al, 2013)

2.2 استراتيجية الأعمال (الاستراتيجية التنافسية) Business Strategy توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU، بحيث تركز على تحسين الوضع التنافسي لمخرجات المنظمة (منتجات أو خدمات) في سوق وقطاع معين (Lanzolla and Markides, 2021).

3.2 الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy: ترتبط بشكل أساسي بتعظيم الكفاءة الانتاجية بالاستغلال الأمثل للموارد في المنظمة. (Menon and al, 1996)

على الرغم من أن التسويق هو وظيفة تنظيمية، إلا أن مركزيتها تجعل تعريفها أكثر تشابهاً مع استراتيجية الأعمال التي يتم اتباعها، لتحديد مجال استراتيجية الوظيفة لا بد من: (1) إنشاء سوق مناسب للأهداف المسطرة، (2) اختيار قطاع (قطاعات) السوق المحددة التي سيتم استهدافها، (3) تطوير عرض القيمة الذي يؤسس لميزة تنافسية. (4) الالتزام بالموارد التي تخضع لسيطرة أو تأثير وظيفة التسويق فهي ضرورية للتواصل مع العميل ولتقديم القيمة المضافة. (Slater, 1995)

3. الاستراتيجية التسويقية

يعرّف Mintzberg الاستراتيجية بأنها خطة، ومنظور (Mintzberg, 1973). كما تعرف بأنها مسار عملي محددة ومتفق عليه، يهدف إلى تحقيق مجموعة من أهداف والغايات (Quinn, 1980). كما أنها تمثل مجموعة القرارات والإجراءات المتكاملة التي تتوقع الشركة من خلالها تحقيق أهدافها التسويقية وتلبية متطلبات زبائنها، أما بالنسبة ل (Hart and Stapleton, 1977) فهي مجموعة من العبارات العامة عن كيفية تحقيق أهداف التسويق، باستخدام مجموعة من التقنيات والإجراءات التسويقية (Kotler, 1997). يتحقق ذلك من خلال المفهوم الذي تمتلكه المنظمة لأنشطتها، معدل تقدمها، ومجالات

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

توسعها واتجاهاتها، والقوى الرئيسية التي يجب استغلالها (Ansoff, 1965)، إضافة إلى تحقيق التوافق الملائم بين الأهداف التي تسعى الشركة جاهدة لتحقيقها والموارد المتاحة (Porter, 1982).

الغرض من الاستراتيجية التسويقية هو تخصيص موارد (مادية، بشرية، تنظيمية) إضافة إلى تنسيق الأنشطة التسويقية بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة، كما تتضمن القرارات المتعلقة بتحديد السوق المستهدفة ونوع الاستراتيجية التنافسية. كما تمكن المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية من خلال إيجاد خطة الاستراتيجية والمزيج التسويقي ملائم لها (Walker and al, 1992).

1.3 العلاقة بين البيئة (الداخلية والخارجية) والاستراتيجية التسويقية

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة وثيقة بين الإستراتيجية والبيئة (الداخلية والخارجية) حيث ان بعض الاستراتيجيات مناسبة لبيئات معينة عن سواها. كما يعتمد أداء المنظمة بشكل كبير على توفير بيئة ملائمة للإستراتيجية (Mintzberg, 1979). وفق عديد الباحثين على سبيل المثال فان استراتيجية قيادة التكلفة مناسبة للبيئات المستقرة والتي يمكن التنبؤ بها وأن استراتيجية التمايز مناسبة للبيئات الديناميكية وغير المؤكدة (Miller, 1988) (Kim and Lim, 1988). من المرجح أن تقوم المنظمات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة بمسح البيئة الخارجية بحثاً عن الفرص، أما بالنسبة للمنظمات التي تتبنى استراتيجية تمايز فنما تبحث عن التهديدات في البيئة الخارجية (Jennings and Lumpkin, 1992). في البيئات ذات المستويات المنخفضة من التعقيد والديناميكية، قد لا يكون من الضروري للمنظمات القيام باستثمارات ثابتة كبيرة للحفاظ على انخفاض تكاليف الوحدة وبالتالي يمكن تقليل المخاطر (Marlin et al., 1994). بالنسبة للمنظمات التي تستخدم استراتيجيات متكاملة من خلال الجمع بين قيادة التكلفة والتمايز في الصناعات الناضجة تحتاج إلى مسح البيئة الخارجية وتحليل المعلومات المتعلقة بمواردها وقدراتها الخاصة (Beal, 2000). ينتج عدم اليقين المرتبط بالبيئة في الكثير من الأحيان جراء التقلبات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية. حيث تحتاج المنظمات امتلاك استراتيجية مرنة تتغير بتغير الأوضاع في البيئة (Anderson and Gatignon, 1986). تؤثر العوامل الخارجية بوضوح على إجراءات المنظمات بشأن القضايا البيئية، فإن العوامل الداخلية تحدد ما إذا كانت الظروف الخارجية تعتبر مشاكل للمنظمة في المقام الأول، كما تؤثر العوامل الداخلية أيضاً على الحلول التي تعتبر مناسبة لمعالجة المشكلات التنظيمية (Dutton and Ashford, 1993).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

1.1.3 تحليل البيئة الداخلية

تشير العوامل الداخلية إلى أي شيء داخل المنظمة وتحت سيطرتها بغض النظر عن كونها ملموسة أو غير ملموسة. تكون هذه العوامل اما نقاط القوة او الضعف في المنظمة، تعتبر عوامل حاسمة حيث تؤثر على أنظمة إدارة المنظمة وكيفية تحقيق الأهداف (Barney & Hesterly, 2010)

1.1.1.3 الموارد البشرية: الموارد البشرية هي أئمن أصول المنظمة، حيث يعتمد نجاح أو فشل المنظمة بشكل كبير على الموارد البشرية للمنظمة. (Tambunan, 2009)

2.1.1.3 الموارد المادية: تشير الموارد المادية إلى الأصول الملموسة للمؤسسة التي تلعب دوراً مهماً في التحقق من القدرة التنافسية للشركة، يعد تحديد نقاط القوة والضعف في الشؤون المالية للمنظمة أمراً ضرورياً من أجل صياغة استراتيجيات فعالة (Owusu, 2021)

3.1.1.3 ثقافة المنظمة: تمثل ثقافة الشركة نظام قيم المنظمة. تحدد الثقافة قيم الناس وافتراضاتهم حول رغبتهم في العمل وأخلاقياتهم والطريقة التي يجب أن يعاملوا بها. غالباً ما تنعكس الثقافة في سياسات وممارسات الموارد البشرية للمنظمة. يمكن أن تؤثر ثقافة المؤسسة أيضاً على الحوافز الإدارية، كما أنها تؤثر على نطاق أوسع في كيفية تحليل المشكلات وكيفية التعامل معها. (Meyerson and Martin, 1987) (Schein, 1992)

4.1.1.3 الهيكل التنظيمي: يحدد هيكل المنظمة الطريقة التي يتم بها توجيه الأنشطة في المنظمة للوصول إلى الهدف النهائي. يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل والمهام المختلفة ومن ثم يتم التنسيق فيما بينها (Mintzberg, 1980).

4.1.1.3 التكنولوجيا: تعد التكنولوجيا داخل المنظمة أيضاً جزءاً من البيئة الداخلية. تشير التكنولوجيا عموماً إلى المعدات والمعرفة المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات وقد تختلف اختلافاً كبيراً حسب نوع الصناعة.

2.1.3 تحليل البيئة الخارجية

تعبر البيئة الخارجية عن مفهوم يتضمن جميع العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر. تتنوع البيئات والقوى المؤثرة التي تؤثر على المنظمات لتمس العديد من الجوانب (الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، الاقتصادية، الحكومية والسياسية) (Dragnić, 2014).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

1.2.1.3 البيئة الاقتصادية: تمثل العوامل التي تحدد القوة التنافسية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة. كما تحدد هذه العوامل حجم العرض وطلب على منتجات والخدمات ودرجة تأثير الاستراتيجيات وأنشطة التسويق بهذه البيئة. تشمل هذه العوامل (معدل التضخم، مستوى البطالة، السياسات المالية) (Filimonova and al, 2020).

2.2.1.3 البيئة التنافسية: هي الإطار العام الذي يحكم المنافسة في قطاع معين، من خلال الاستراتيجيات الترويجية، والسياسات التسعيرية. يتم ذلك عبر مجموعة من القوانين والقواعد المرتبطة بالممارسات التسويقية. تتعدد المنافسة لتشمل كل من المنافسون المباشرين، أيضا المنافسون غير المباشرين (Wilson, 1984). وتتمثل في العديد من الأنواع نذكر منها:

- **المنافسة الكاملة:** وجود عدد من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات أو الخدمات. في هذه الحالة يكون للمنظمات عدد كبير من العملاء.
- **المنافسة الاحتكارية:** في هذه البيئة، يوجد العديد من المنافسين الذين يقدمون منتجات أو خدمات متشابهة.
- **منافسة احتكار القلة:** تهيمن على هذه البيئة مجموعة صغيرة من كبار البائعين. حيث ان المنظمات مستقلة في سياساتها المرتبطة بالمزيج التسويقي.
- **المنافسة الاحتكارية الكاملة:** منظمة واحدة فقط تنتج تتحكم في السوق. لا تواجه الشركة الاحتكارية أي منافسة حيث لا يوجد بديل لمنتجاتها أو خدماتها (Huse and al, 2005).

3.2.1.3 البيئة الديموغرافية: تعبر عن المتغيرات الديموغرافية والتي تتشكل من مجموعة من العناصر (العمر والجنس والتعليم والمهنة والدخل والموقع). تساعد هذه العناصر على فهم السوق والاختلاف التفضيلات ونمط الشراء بهدف بناء مزيج تسويقي مناسب. التغييرات في البيئة الديموغرافية تفرض على المنظمات تعديل استراتيجيات التسويق لتلبية الاحتياجات للعملاء (Smith and Kingston, 2021).

- **جنس:** تختلف اهتمامات ورغبات الذكور والإناث، وبالتالي يركز المسوقون على استراتيجيات التسويق والاتصال المختلفة لكليهما.
- **الدخل:** هو أحد العوامل الرئيسية لتصنيف تسويق المنتج كحاجة أو رغبة أو رفاهية.
- **الفئة العمرية:** من خلال تقسيم السوق وفقا للفئة العمرية المستهدفة، توضع الاستراتيجيات التسويقية حسب كل فئة سنية.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- المكان: الذي يعيش فيه الجمهور المستهدف الذي يمثل أهر المؤثرات على قرار الشراء (Koukouli, 2002).

4.2.1.3 البيئة السياسية: تشير إلى العلاقة بين المنظمات ومحيطها السياسي. تتدخل الدول في الاقتصاد الوطني من خلال وضع سياسات والقوانين التنظيمية مثل (سياسة التصدير، سياسة الضرائب، سياسة الاستثمار). (Ogundele, 2004).

5.2.1.3 البيئة القانونية: تتكون البيئة القانونية من قوانين وأطر تنظيمية. حيث تضم العديد من القوانين التي تحكم العمليات التجارية مثل (قانون الصناعة، قانون العقود)

6.2.1.3 البيئة التكنولوجية: تشمل العوامل التكنولوجية تكنولوجيا المعلومات والإنترنت والتكنولوجيا النقل. تؤثر التغييرات التكنولوجية بشكل كبير على عمليات المنظمة. تعتمد الصناعة بشكل كبير على البيئة التكنولوجية التي لها تأثيرات كبيرة على تطوير المنتجات ومواجهة المنافسة المحتملة.

II. صياغة الإستراتيجية التسويقية

1. مفهوم صياغة الاستراتيجية التسويقية

صياغة الإستراتيجية هي العملية التي تختار المنظمة من خلالها أنسب مسارات العمل لتحقيق أهدافها المحددة (Saputra and al, 2018). هذه العملية ضرورية لنجاح المنظمة، لأنها توفر إطاراً للإجراءات التي ستؤدي إلى النتائج المسطرة. حيث من المهم مشاركة الاستراتيجية مع مختلف الإدارات حتى يكونوا على دراية بأهداف المنظمة ورسالتها. كما تتطلب الصياغة من المنظمة النظر في البيئة الداخلية والخارجية والاستعداد للتغييرات المحتملة (Pettigrew, 1977). كما تمكن الإستراتيجية المنظمة من تقييم مواردها، وتخصيص الميزانيات، وتحديد الخطة الأكثر فعالية لتعظيم العائدات. حيث يتطلب ذلك الجهد والوقت الكافيان لتطوير استراتيجية استباقية تكون قادرة على مواجهة التحديات، وتساهم في معالجة الضغوط، ووضع المنظمة في وضع تنافسي جيد (Narayanan and Fahey, 1982).

حسب (Grant, 1991) يعتمد التنفيذ الناجح لاستراتيجية التسويقية، إلى حد كبير على عملية صياغتها، حيث تظهر النتائج أن الشركات الأكثر نجاحاً في تنفيذ استراتيجيتها هي التي ترى أن الطريقة التي تتم بها صياغة الاستراتيجية هي المكون الرئيسي للتنفيذ الناجح لاستراتيجية التسويقية.

يتم تنفيذ العديد من أنواع الاستراتيجيات التسويقية من خلال ترجمتها لاستراتيجيات خاصة بالمزيج التسويقي (Hunt and Morgan, 1995). لفهم تنفيذ استراتيجيات التسويق الجديدة من قبل فريق التسويق، من الضروري أولاً فهم ماهية الاستراتيجية التسويقية وما يعنيه ذلك للتسويق. كما تعتبر الاستراتيجية

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

التسويقية على أنها مجموعة القرارات والإجراءات المتكاملة التي تتوقع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها التسويقية وتلبية متطلبات العملاء (Slater and Olson, 2001)

تكون صياغة الاستراتيجية مهمة لأي منظمة تتعامل مع عدم الاستقرار في البيئة التي تعمل فيها. إن صياغة الاستراتيجية تتبع ثلاث خطوات أساسية وهي : أين نحن الآن، وأين نذهب، وكيف نصل إلى هناك (De Kluyver and Pearce, 2016). كما أظهرت الأبحاث أن الصياغة الاستراتيجية الفعالة لها فوائد عديدة للمنظمات من الناحية التنافسية والربحية (Tegarden and al, 2003)، حيث خلصت معظم الدراسات الأكاديمية إلى وجود علاقة إيجابية بين صياغة الاستراتيجية والمردودية (Schwenk and Shrader, 1993).

2. مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية

1.2 المرحلة الأولى: تحديد المهمة، الرؤية، القيم، الأهداف

تتمثل المرحلة الأولى في تحديد المنظمة لمهمتها والسبب التي وجدت لأجله. حيث بدون قاعدة انطاق جيد لن تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها. (Platts and al, 1996)

- مهمة المنظمة انه المؤشر الرئيسي للسبب التي وجدت من أجله المنظمة. يتمثل ذلك في إنشاء السياق التنظيمي الذي سيتم من خلاله اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الأنشطة الرئيسية للمنظمة، إضافة الى توفير ركيزة أساسية تتبثق من مختلف القرارات والاستراتيجيات. كما يجب صياغة الرسالة بوضوح ونشرها لتكون جامعة لمختلف أجزاء المكونة للمنظمة.

- رؤية المنظمة تشمل رؤية العمل الأهداف والغايات التي تهدف المنظمة الى تحقيقها، حيث يكون ذلك قابلاً للقياس. تحدد الرؤية ما تريد الشركة تحقيقه في المستقبل. كما تتضمن تصور للمستقبل من خلال فهم البيئة التي تعمل فيها.

- قيم المنظمة هي مجموعة من المبادئ والمعتقدات التي توجه الشركة نحو ثقافة تنظيمية تنافسية، فإن القيم تمثل الأحكام الأخلاقية حول عديد المواقف الشخصية والاجتماعية، فهي أهم ركائز أي منظمة. (cady and al, 2011)

- اهداف المنظمة هي الأهداف التي تم إنشاؤها لتوفير إحساس بالاتجاه وتوجيه إجراءات المنظمة. أهداف المنظمة هي تلك التي ترتبط بالمنظمة ككل. يتم تحديدها بشكل عام من قبل الإدارة العليا للمنظمة وهي التي تركز على وضع أهداف أكثر شمولاً للأنشطة التشغيلية الرئيسية للمنظمة. (Rodgers, 1991)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

2.2 المرحلة الثانية: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تهدف المنظمة من خلالها تحديد استراتيجيتها أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Mintzberg, 1993). يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الإجراءات لتحقيق الأهداف، وتحديد الجدول الزمني، إضافة إلى تخصيص الموارد اللازمة. يصف التخطيط الاستراتيجي كيفية تحقيق الأهداف المسطرة خلال مدة زمنية معينة، بحيث غالبًا ما يكون التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل ليتم إنشاء خطوات العمل من سنتين إلى خمس سنوات (Kaufman and herman, 1991). كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في التنسيق بين مرحلة الصياغة ومرحلة التنفيذ. إضافة إلى ذلك تشمل جهود التخطيط الاستراتيجي تقييم مهمة المنظمة والقضايا الاستراتيجية لتقوية الممارسات الحالية بما في ذلك تشخيص البيئة والوضع التنافسي، والتحقق من الاستراتيجيات الرئيسية أو خطط العمل لتحقيق سياسة عامة موحدة للمنظمة (walter, 2010).

يقوم التخطيط الاستراتيجي على مبدأ العملية المتواصلة والمتراطة فيما بينها والتي تتضمن كل من المدخلات، العمليات، مخرجات ونتائج.

- **المدخلات:** يتم جمع البيانات من مصادر مختلفة بهدف المساعدة في إنشاء أساس العملية الاستراتيجية، ودعم فهم البيئة التنافسية وفرصها وتهديداتها.

- **العمليات:** تشمل أنشطة التخطيط الاستراتيجي مجموعة من العمليات عبر مختلف الإدارات، التي تمكن من الفهم المشترك للبيئة والاستجابة لها بالشكل المناسب. إضافة إلى مجموعة متنوعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي كجزء من أنشطة التخطيط الاستراتيجي. (Mintzberg, 1993).

- **المخرجات:** ينتج عن عملية التخطيط الاستراتيجي مجموعة من نتائج تدرج ضمن الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمنظمة، كما تتضمن المخرجات تشخيصًا للوضع التنافسي، وسياسات لتحقيق أهداف المنظمة، ووضع خطط عمل محددة يتم تنفيذها لاحقًا (Rumelt, 2011).

3.2 المرحلة الثالثة: تحديد الاستراتيجية التنافسية

تتطلب الخطوة التالية في صياغة الإستراتيجية من المنظمة تحديد المكان المناسب لها في السوق. هذا لا ينطبق فقط على المنظمة ككل، ولكن على كل وحدة وقسم فردي في جميع أنحاء المنظمة. حيث

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

يجب أن يكون كل قسم على دراية بدوره داخل المنظمة وكيفية مشاركته في تمكين المنظمة من الحفاظ على وضعها التنافسي. (Cleverley, 1992)

خطوة أخرى مرتبطة بعملية تحديد الإستراتيجية التنافسية وهي أن تقوم المنظمة بتطوير استجابات استباقية للتغيرات المحتملة في السوق. كما يجب على المنظمة ألا تنتظر حدوث الأحداث في السوق قبل اتخاذ الخطوات، بل يجب أن يحددوا الأحداث المحتملة وأن يكونوا مستعدين لاتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب. (Wakerly, 1984)

تتمثل الخطوة الأخيرة في تحديد موارد المؤسسة وتحديد كيفية استخدام بالشكل العقلاني. حيث سيكون لكل قسم أو ادارة مجموعة احتياجاته خاصة به، لذا يتوجب على المنظمات تحديد كيفية تخصيص الموارد من أجل تلبية تلك الاحتياجات. كما يجب تقييم ودراسة ثلاثة عوامل عند تحديد الاستراتيجية التنافسية الشاملة وهي كل من: الصناعة والسوق، وموقع الشركة بالنسبة للمنافسة، ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة:

1.3.2 الصناعة/السوق: يتم تقييم عوامل السوق على أسس منتظمة حيث يمكن هذا من الفهم جيد للبيئة الاقتصادية، كما قد يكون للتغيرات الصغيرة تأثير كبير على أنشطة المنظمة بشكل عام. لذا خلال عملية تقييم الصناعة من المهم مراعاتها العوامل التالية (حجم السوق، نمو السوق، التنافسية، دخول السوق الجديدة، تهديدات الصناعة).

2.3.2 المنافسة: من المهم ان تكون المنظمة قادرة على تحديد نقاط القوة والضعف وتحليل الطرق التي تلبي بها المنتجات أو الخدمات احتياجات العملاء. كما يتطلب تقييم المنافسة أن تعمل المنظمة على تحليل للمنظمات التي تربطها معها بمنافسة مباشرة او غير مباشرة.

3.3.2 نقاط القوة والضعف: من الضروري أن تكون المنظمة على دراية كاملة بنقاط قوتها الداخلية. كما يجب تعظيم نقاط القوة هذه والاستفادة منها لصالح المنظمة وكذلك إبرازها في جميع الأنشطة التجارية والتسويقية التي تقوم بها الشركة. كما من المهم معرفة نقاط ضعفها. تعمل المنظمة على التأقلم مع الظروف الخارجية من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ خطوات لمعالجة هذه المجالات، هذا ما يجعلها في وضع تنافسي أقوى. (Gomes, 2014).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

4.2 أنواع الاستراتيجيات التسويقية

تصف الاستراتيجيات العامة لبورتر كيف تسعى الشركة وراء الميزة التنافسية عبر نطاق السوق المختار. هناك ثلاث استراتيجيات عامة. تختار المنظمة متابعة أحد نوعي الميزة التنافسية، إما عن طريق تكاليف أقل من منافستها أو عن طريق تمييز نفسها على أساس الأبعاد التي يقدرها العملاء للحصول على سعر أعلى. تختار الشركة أيضاً أحد نوعين من النطاق، إما التركيز (تقديم منتجاتها إلى قطاعات مختارة من السوق) أو على مستوى الصناعة، حيث تقدم منتجاتها عبر العديد من قطاعات السوق. تعكس الإستراتيجية العامة الخيارات التي تم إجراؤها فيما يتعلق بكل من نوع الميزة التنافسية والنطاق (porter, 1980), نذكرها على النحو الآتي :

- استراتيجية قيادة التكلفة الإجمالية **overall cost leadership** : تمثل إستراتيجية قيادة التكلفة مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج سلع أو خدمات بميزات مقبولة للعملاء بأقل تكلفة ، مقارنة بتكاليف المنافسين

- استراتيجية التمايز **differentiation strategy** : يتم تعريف استراتيجية التمايز على أنها مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج السلع والخدمات (بتكلفة مقبولة) والتي يرى العملاء أنها مختلفة بطرق مهمة بالنسبة لهم .

- استراتيجية التركيز **focus strategy** : هي مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج سلع أو خدمات تخدم احتياجات قطاع تنافسي معين (hitt and al, 2007) .

تم تحديد مجموعة من الاستراتيجيات اخرى على أنها مكملة للاستراتيجيات العامة الموضوعة مسبقاً، والتي تركز على نوعية الإجراءات التي تقوم بها المنظمات خلال التسويق، نذكرها كالاتي:

- **المسوقين العدوانيين**: تتبع المؤسسة عادةً منتجات عالية الجودة وجديدة للعالم بأسعار مميزة من خلال قنوات توزيع محددة. تحتفظ بقوة مبيعات داخلية، وتستثمر بكثافة في وظائف دعم الإعلانات والتسويق.

- **المسوقين الشاملين**: تتبع المؤسسة عادةً مجموعة واسعة من المنتجات التي تتميز بالتحسينات الفريدة على منتجات الجيل الأول وبأسعار منافسة من خلال شبكة توزيع مكثفة وقوة مبيعات داخلية.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- الحد الأدنى للتسويق: تبيع المؤسسة المنتجات الأساسية التي قد تكون سلعة مثلها في الطبيعة بأسعار تنافسية للغاية. بحيث تقدم القليل من الخدمات الإضافية، لا تستثمر بكثافة في أنشطة التسويق وقد تعتمد على ممثلين مستقلين لبيع منتجاتها.
- مسوقو القيمة: تقدم المؤسسة خطوطاً مستقرة من المنتجات التي تتطور مع مرور الوقت بأسعار معتدلة إلى مرتفعة نسبياً من خلال قنوات توزيع انتقائية مع قوة مبيعات داخلية. تستثمر في وظائف دعم الإعلان والتسويق على مستوى معتدل. (slater and olson, 2000)
- المنقبون **Prospectors**: تعمل المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة. وذلك من خلال دخول قطاعات جديدة ذات جاذبية أكبر.
- المحللون **Analyzers**: تركز المنظمة على تحليل السوق، تترصد الفرص الجيد التي تقودها لتحقيق الأهداف المسطرة.
- المدافعون عن التكلفة المنخفضة **Low Cost Defenders**: تركز المنظمات من خلال هذه الاستراتيجية على الحفاظ على الاستقرار، من خلال حماية مواقعها في السوق بالاعتماد على تكلفة المنخفضة للمنتج مقارنة بالمنافسين.
- المتفاعلة **Reactors**: من خلال التفاعل والتجاوب مع السوق، تتمكن المنظمات من استجابة للتنافسية في السوق ومواجهة الظروف الخارجية. (slater and olson, 2000)

3. أدوات التحليل الاستراتيجي

من خلال مجموعة من العمليات التحليلية تتمكن المنظمات من التعرف على بيئة التي تنشط بها والمنتجات التي تقدمها، كما يساعد التحليل الاستراتيجي على معرف مختلف الجوانب الإيجابية والسلبية التي تدرج ضمن عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية. نذكر مجموع من أدوات التحليل الاستراتيجي على النحو الآتي:

1.3 نموذج التحليل الاستراتيجي (القوى الخمس لبورتر)

قوى بورتر الخمسة هي طريقة لتحليل البيئة التنافسية للشركة. يحدد خمس قوى تنافسية تشكل الصناعة. الغرض من قوى بورتر الخمسة هو تحديد إمكانات الربحية للسوق. يساعد ذلك على فهم الجاذبية النسبية للصناعة والضغط التنافسي للصناعة. يتأثر كل قطاع أعمال بالعوامل الخمسة،

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

وبالتالي فإن فهمها وكيفية تطبيقها على الصناعة يساعد على اتخاذ قرارات الصائبة وتنفيذ إستراتيجية بالشكل المطلوب. اضافة الى زيادة القدرة في صناعة معينة وتطوير استراتيجيات تنافسية.

- **المنافسة المباشرة:** تختلف نوع المنافسة اعتمادًا على توازن العلاقة التنافسية. حيث يكون التنافس مرتفعًا عندما يكون هناك العديد من المنافسين هذا الذي يعطي بدائل للمستهلكين.

- **المنافسين الجدد:** يمكن للوافدين الجدد إلى السوق أن يهددوا حجم المبيعات والحصة السوقية. ومن حواجز دخول السوق نذكر ما يلي: تكلفة رأس المال للدخول، ولاء للعلامة التجارية، سياسات الحكومة.

- **قوة المشترين:** هي القدرة التي يتعين على العملاء دفعها إلى الانخفاض أو الارتفاع. تكون قوة المشترين عالية عندما يكون هناك عدد قليل من المشترين مقابل العديد من الموردين. ومن بين العوامل التي تحدد قوة المشترين هي حجم الطلب، عدد الزبائن، حساسية السعر.

- **قوة الموردين:** هي القدرة التي يتعين على الموردين زيادة تكلفة المنتجات التي تكون ضمن مدخلاتها. تكون قوة الموردين عالية عندما يكون هناك عدد قليل من الموردين. عندما يكون هناك عدد قليل من الموردين، يكون المنتج جديدًا أو محددًا، فقد يكون من الصعب والمكلف للمنظمة اختبار الموردين.

- **تهديد البدائل:** يتم استبدال بعض المنتجات بمنتجات أخرى، وليس بالضرورة في نفس الفئة. ما يسبب تهديد حقيقيا للمنظمة. (Porter, 1997)

2.3 تحليل البيئة الداخلية و الخارجية swot

يعد تحليل SWOT أداة إستراتيجية تهدف الى تحديد الخيارات المتاحة في عمل إستراتيجية المنظمة. ويهدف إلى تحديد أهداف المنظمة وتحديد العوامل الداخلية والخارجية. يتضمن إجراء تحليل SWOT إجراء تشخيصين: (Valentin, 2001)

➤ **تشخيص خارجي** يحدد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة. يمكن تحديد ذلك باستخدام سلسلة من نماذج التحليل الاستراتيجي، مثل تحليل PESTEL، أو نموذج قوى المنافسة الخمس الذي اقترحه مايكل بورتر.

- **الفرص:** هي الاحتمالات الخارجية الإيجابية، والتي يمكن الاستفادة منها مثل تغيير توجهات المستهلكين.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- التهديدات: هي مشاكل أو عوائق أو قيود خارجية يمكن أن تمنع أو تحد من تنمية المنظمة أو القطاع.

➤ **تشخيص داخلي** يحدد نقاط القوة والضعف في مجال العمل الاستراتيجي. يمكن تحديد ذلك باستخدام سلسلة من نماذج التحليل الاستراتيجي، مثل سلسلة القيمة أو المقارنة المعيارية.

- **نقاط القوة:** هي الجوانب الإيجابية الداخلية التي تسيطر عليها المنظمة أو الدولة، والتي يمكننا البناء عليها في المستقبل.

- **نقاط الضعف:** على عكس نقاط القوة، فإن نقاط الضعف هي جوانب سلبية داخلية يتم التحكم فيها أيضاً من قبل المنظمة، والتي يوجد مجال كبير للتحسين. (Piercy and Giles, 1989)

يجعل تحليل SWOT من الممكن تحديد المحاور الإستراتيجية المطلوب تطويرها. حيث أنه يمكن استخدامه للتحقق من أن الاستراتيجية الموضوعة تشكل استجابة مرضية للوضع الموصوف في التحليل. يمكن استخدامه في التقييم:

- تحديد المحاور الاستراتيجية مسبقاً أو التحقق من ملاءمتها
- وسيط للحكم على مدى ملاءمة وربما تماسك البرامج قيد التنفيذ،
- للتحقق من ملاءمة واتساق الإستراتيجية أو البرنامج. (Dyson, 2004)

3.3 نموذج التحليل الاستراتيجي PESTEL

هو أداة تحليل إستراتيجي يسمح للمنظمة بتحديد العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أعمالها. كما يوفر نظرة شاملة لبيئة العمل وهو يشمل كل من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية. غالباً ما يستخدم تحليل PESTEL في المراحل الأولى من التحليل الاستراتيجي. فهو يسمح للمنظمة بتسهيل فهمها لكيفية عمل سوقها المستهدف. إضافة الى أنها أداة استشرافية، تضع سيناريوهات محتملة للمستقبل. من خلال مراقبة الفرص والتهديدات التي تؤثر على نشاطها وسوقها، تكون المنظمة قادرة على توقع تطور بيئتها، مما يسمح لها بضمان استدامة نشاطها. وبالتالي، فإن الشركة قادرة على تحديد ما يمكن أن يكون له تأثير إيجابي أو سلبي على تطوير نشاطها. (Fosher, 2018)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

4.3 تجزئة السوق

تجزئة السوق هي أداة مساعدة لاتخاذ القرارات المرتبطة باختيار السوق المستهدف لمنتج معين وتصميم مزيج تسويقي مناسب له (Tynan and Drayton, 1987). كما تم تحديد عدة ابعاد خاصة بالتقسيم السوقي نذكرها كالآتي:

1.4.3 التقسيم الجغرافي: يقسم السوق على أساس الجغرافيا. هذا النوع من تجزئة السوق مهم للمسوقين حيث قد يكون لدى الأشخاص الذين ينتمون إلى مناطق مختلفة متطلبات مختلفة. قد يكون لدى الأشخاص الذين ينتمون إلى مناطق مختلفة أسباب مختلفة لاستخدام المنتج. يساعد التقسيم الجغرافي المسوق في صياغة حملات تسويقية مخصصة للجميع.

2.4.3 تجزئة الديموغرافية: يقسم التقسيم الديموغرافي السوق على أساس المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية وحجم الأسرة والدخل والدين والعرق والمهنة والجنسية، ويتم تعيينه على أساس أن سلوك الشراء لدى العملاء يتأثر بشكل كبير بالتركيبة السكانية الخاصة بهم.

3.4.3 التقسيم السلوكي: يتم تقسيم السوق أيضاً بناءً على سلوك الجمهور واستخدامه وتفضيله وخياراته وصنع القرار. عادةً ما يتم تقسيم الشرائح بناءً على معرفتهم بالمنتج واستخدام المنتج. يمكن تصنيف الأشخاص على أنهم مخلصون للعلامة التجارية أو محايدون للعلامة التجارية أو مخلصون للمنافس. يمكن أيضاً تصنيفها وفقاً لاستخدامها.

4.4.3 التقسيم السيكوجرافي: تعمل عملية التقسيم هذه على أساس أن سلوك المستهلك الشرائي يمكن أن يتأثر بشخصيته وأسلوب حياته. الشخصية هي مزيج من الخصائص التي تشكل الشخصية المميزة للفرد وتشمل العادات والسمات والمواقف والمزاج.

4. مناهج صياغة الإستراتيجية

يوجد العديد من المناهج التي تعمل على توفير المسالك الملائمة التي توفر المعرفة الخاصة بمرحلة صياغة الاستراتيجية التسويقية، تمثلت حسب (Mintzberg and Lampel, 1999) في 10 مدارس نذكر منها الآتي:

1.4 منهج ريادة الأعمال (Entrepreneurial Approach): يرتكز على ان النمو هو الهدف الرئيسي، إضافة الى تركيز السلطة في أيدي الرئيس التنفيذي.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

2.4 منهج التكيفي (Adaptive Approach): تتميز هذه المقاربة بعدم وجود أهداف واضحة إضافة الى الاعتماد على الحلول التفاعلية للمشكلات الحالية بدلاً من البحوث الاستباقية (Mintzberg, 1973).

3.4 منهج التخطيط (Planning Approach): في هذا الوضع، ينصب التركيز على التحقيق المنهجي للأهداف المنصوص عليها بمصطلحات دقيقة وكمية، والفاعل الرئيسي في العملية هو المحلل الذي يستخدم التقنيات العلمية لتطوير خطط رسمية شامل.

4.4 منهج الطوارئ (Contingency Approach): باعتماد على مجموعة معينة من الظروف التنظيمية والبيئية، يمكن الوصول الى استراتيجية مثالية، حيث يؤكد منظور الطوارئ أن هناك دائماً علاقة بين متغيرين أو أكثر و وجود تفاعل بينهما (Venkatraman, 1985) كما يشير نهج الطوارئ إلى الظروف الطارئة الفورية. يجب على المنظمات الفعالة أن تصمم تخطيطها وتنظيمها وقيادتها ومراقبتها وفقاً لظروفها الخاصة. (Bitmiú and Ergeneli, 2011).

III. تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

حظيت مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية اهتماماً أقل من باقي المراحل في الإدارة الاستراتيجية. وهذا راجع للاعتقاد بأن أي شخص يمكنه القيام بذلك، والناس ليسوا متأكدين تماماً مما تتضمنه وأين تبدأ وأين تنتهي (Alexander, 1991). كما يرى (Noble, 1999) ان هناك مجموعة من التصورات المتباينة للتنفيذ الاستراتيجي لتشمل كل من فهم وقياس الظاهرة. كما تتراوح مفاهيم التنفيذ هذه في قصرها أو خصوصيتها، لتحمل آثاراً فريدة ومعقدة للباحثين في المجال (Noble, 1999). وفق (Piercy, 1989) أن أحد أهم حدود التسويق هو التنفيذ، حيث حدد نهجاً شاملاً نسبياً لمسألة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. وشدد على الأهمية المركزية لامتلاك مهارات التنفيذ اللازمة، والتي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها التسويقية بالشكل المطلوب، وذلك من خلال تزويد الأفراد المشاركين في العملية بالأدوات والمهارات التي يحتاجون إليها (Piercy, 1989).

ركزت التصورات الحديثة للتنفيذ الاستراتيجي على التوافق بين الاستراتيجية والتنظيم والبيئة (Olson and al, 2005). حيث احتوى هذا التركيز على المعرفة المتقدمة بكيفية التفاعل الاستراتيجية الملائم مع سياق المنظمة في سعيها لتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد تنفيذ التسويق على أنه القدرة التسويقية الرئيسية التي تمكن من تخصيص الموارد، والتنظيم بهدف تقديم برامج تسويقية

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تمتاز بالفاعلية، وإمكانية ترجمة الاستراتيجيات التسويقية إلى سياسات تشغيلية على المستوى الوظيفي للمنظمة، وتنفيذ الاستراتيجيات بسرعة المناسبة (Vorhies and Morgan 2005).

1 . مفهوم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

قام (yang li 2008) بتقسيم ثلاثي لمفهوم تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، حيث تمحور المفهوم الأول حول المنظور العملي (Process perspective) والذي يعتبر التنفيذ على أنه عملية او مجموعة من العمليات تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق أهدافها المسطرة في الإستراتيجية، كما عرف Kotler, (1984) التنفيذ على أنه العملية التي تحول الخطط إلى مهام عمل وتضمن أن يتم تنفيذ هذه المهام بطريقة تحقق الأهداف المعلنة ضمن الخطة، وبالنسبة ل (Hrebiniak, 1984) عرف التنفيذ على أنه عملية معقدة للغاية وتفاعلية مع وجود العديد من المتغيرات التي تؤثر عليها، أي هي أكثر من سلسلة بسيطة بحيث هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تدفق الاستراتيجية ومحتواها. أما المنظور الثاني حسب نفس الباحث فقد تمحور حول المنظور السلوكي (Behavior perspective)، الذي اعتبر عملية التنفيذ كما عرفها (Grinyer and Spender, 1979) على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتطلب مجموعة من الموارد بهدف تحقيق النتائج المرجوة. من خلال المنظور المختلط (Hybrid perspective) تم تعريف التنفيذ الاستراتيجية على أنها عملية تكرارية لتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والبرامج وخطط العمل التي تسمح للشركة باستخدام مواردها للاستفادة من الفرص في البيئة التنافسية" (Harrington, 2006). ايضا هي مجموعة من الأنشطة والخيارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية اي هي العملية التي يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات (Hunger and Wheelen, 2003).

2. مراحل عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

1.2 بالنسبة ل (Allio 2005) : فقد قام خلال دراسته بتقسيم مراحل تنفيذ الاستراتيجية الى خمسة مراحل نذكرها كالآتي:

1.1.2 المرحلة الأولى: تنقيح الرؤية والاستراتيجية: يبدأ التنفيذ الجيد بشكل طبيعي بمدخلات إستراتيجية جيدة. حيث تشمل هذه المرحلة وجود ما يلي: مقاييس الأداء الأولية، الموارد الأولية المطلوبة والنتائج المتوقعة.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

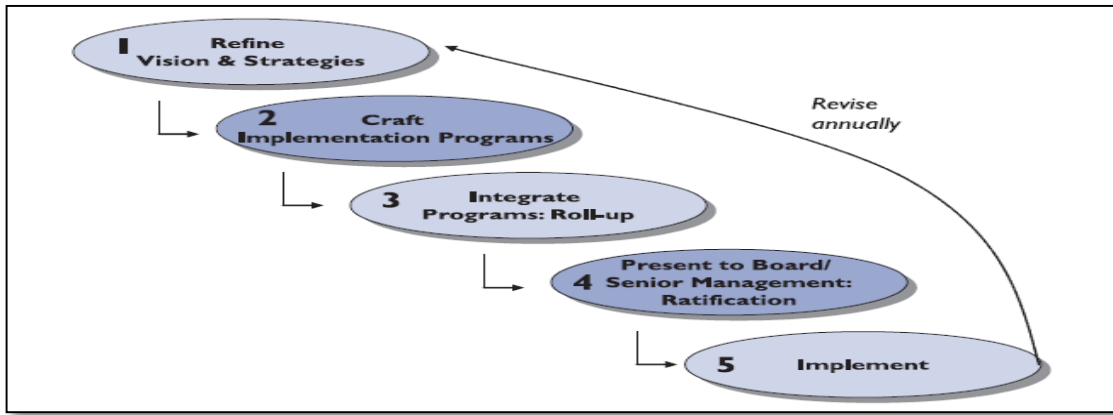
2.1.2 المرحلة الثانية: صياغة برامج التنفيذ الفردية: يعمل التنفيذ فقط عندما يكون هناك فهم واضح ومشارك لمن يفعل ماذا ومتى وبأي تكلفة. حيث في هذه المرحلة يتم وضع الاستراتيجية وصياغتها بشكل يسمح بمعرفة مسؤوليات مختلف الاعمال وطرق التنفيذ.

3.1.2 المرحلة الثالثة: تكامل برامج التنفيذ: يتم في هذه المرحلة التدقيق في مدى تكامل وتناسق بين مخرجات الاستراتيجية التسويقية والموارد الموجودة لدى المنظمة ومدى توافقها مع الأهداف المسطرة

4.1.2 المرحلة الرابعة: المصادقة على الاستراتيجيات وبرامج التنفيذ: يتم التصديق على الاستراتيجية التسويقية من طرف صناع القرار حيث هذا النوع من الإجراءات الرسمية يسمح ب إعطاء فاعلية وقوة أكثر للاستراتيجية وطرق تنفيذها.

5.1.2 المرحلة الخامسة: الانطلاق الفعلي في التنفيذ: مباشرة بعد التصديق الرسمي على رؤية الشركة ومجموعة من الاستراتيجيات، يمكن أن يبدأ التنفيذ بشكل جدي.

الشكل رقم (03): مراحل تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وفق Allio, 2005



المصدر: Allio, M. (2005). A Short, Practical Guide to Implementing Strategy. *Journal of Business Strategy*, 26 (04), 12-21

2.2 حسب (1999) noble : قد تم تنظيم إطار تنفيذ الإستراتيجية ليشمل أربع مراحل رئيسية للعملية نذكرها كالآتي:

1.2.2 مرحلة ما قبل التنفيذ: يجب تشكيل مجموعة مكونة من أعضاء من عدة وظائف في وقت مبكر من عملية صياغة الإستراتيجية. إضافة لوضع الموارد اللازمة وتحديد الميزانية العامة

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

2.2.2 مرحلة تنظيم جهد التنفيذ: تركز التفاعلات متعددة الوظائف في مرحلة التنظيم على تحديد المسؤوليات الوظيفية المحددة وبناء العلاقات من خلال أشكال مختلفة من التفاوض. تتمثل الخطوة الأولى في تجميع الموارد، والتي تتضمن توظيف الوظائف والأفراد للعب دور في جهود التنفيذ.

3.2.2 مرحلة إدارة عملية التنفيذ: تمثل الإدارة المستمرة لجهود التنفيذ تحديًا كبيرًا لعدة أسباب. بالإضافة إلى العقبات التي تم مواجهتها في مرحلة التنظيم الأولية، وذلك لمواجهة التهديدات والعقبات التي تظهر خلال عملية التنفيذ من خلال التغذية العكسية

4.2.2 مرحلة تعظيم الأداء متعدد الوظائف: هناك بعض التكتيكات التي يمكن استخدامها لتعزيز العلاقات أثناء العملية. والمتمثلة في للتغلب على البيروقراطية وتسريع التنفيذ، كما يجب تشجيع المديرين على استخدام الشبكات غير الرسمية كلما أمكن ذلك. كما يمكن تجميع الموارد بشكل أكثر فعالية، واتخاذ القرارات بسرعة أكبر، وتسريع عملية التنفيذ بشكل عام.

الشكل رقم (04): مراحل تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وفق noble, 1999

LEVERS	STAGES			
	Pre-Implementation	Organizing the Implementation Effort	Managing the Implementation Process	Maximizing Cross-functional Performance

المصدر: Noble, C. (1999a). Building the Strategy Implementation Network. *Business Horizons*, 19-27

3. مناهج وأساليب تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

هناك عدد من الدراسات التي تحاول تصنيف المناهج المختلفة لصنع الإستراتيجية وتنفيذها. توضح هذه النماذج النطاق العملياتي للتنفيذ الذي يكون مهم بالنسبة للمنظمات، حيث تختلف هذه الدراسات في كل من المتغيرات والمصطلحات التي تستخدمها (Hickson and al, 2003). من محددات الأدبيات الحالية ندرة الدراسات التجريبية التي تدرس تأثير مناهج التنفيذ على الأداء. لقد كان هذا "الحلقة المفقودة" في كثير من الأبحاث حول تنفيذ الاستراتيجية. هناك مشكلة كبيرة في العديد من دراسات التنفيذ المتوفرة وهي أن النجاح يتم تحديده على أنه مدى تنفيذ الاستراتيجية، وليس الأداء العالي للتنفيذ (Grundy, 1998).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

حيث تركز الكثير من الأدبيات حول عمليات الإستراتيجية على نهج عقلاني للتنفيذ، الذي يتميز بالرقابة المركزية، واستخدام الوسائل الرسمية لضمان الامتثال، والفصل بين الصياغة والتنفيذ. من العناصر الأساسية لهذا النهج أن الصياغة والتنفيذ هما نشاطان متسلسلان. تتم صياغة الإستراتيجية أولاً وعندها فقط يتم وضعها موضع التنفيذ. كجزء من تقييمها للاستراتيجيات المناسبة، يتم تحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في التنفيذ الناجح، إضافة إلى توفير خطة يمكن أن تكون بمثابة خارطة طريق تنظيمية. يحدد المنفذون العقلانيون الأنشطة بوضوح، من خلال الأساليب الرسمية مثل خطط الأعمال أو المشاريع التي تحدد المهام مع الأهداف كما تم تحديد السيطرة على أنها مركزية في عملية التنفيذ. كما تشير الكثير من الأدلة المتوفرة حول أنماط التنفيذ إلى أن النهج العقلاني يعزز الأداء (Joyce, 1999). نذكر مجموعة من المناهج على الشكل الآتي:

1.3 منهج التخطيط (Planning Approach)

ينظر إلى التنفيذ على أنه نتيجة إجراءات عقلانية ومنتسلة ومخططة ومدروسة. وبالتالي، يُنظر إلى تحقيق أقصى قدر من الربح وخفض التكاليف وحصّة عالية في السوق وغير ذلك من النتائج الملموسة على أنها الأهداف النهائية لعملية تنفيذ الاستراتيجية، كما تعتبر صياغة الإستراتيجية وتنفيذها مرحلتين منفصلتين. (Mintzberg and Lampel, 1999) كما تصور مدرسة التخطيط المديرين الاستراتيجيين كمحللين مجهزين بأدوات تنبؤ متطورة. كان من المتوقع أن يؤدي التحليل الاستراتيجي إلى معرفة عميقة بالبيئة، وبالتالي إلى تبني مواقف تنافسية يمكن الدفاع عنها في هيكل السوق (Porter, 1980).

2.3 منهج الطوارئ (Contingency Approach)

التنفيذ الناجح للاستراتيجية لا يتحقق من خلال مجموعة واحدة بسيطة من العوامل ويرتبط بها. بل يعتمد على متغيرات وعوامل معينة داخل البيئة الداخلية والخارجية للشركة. تعتمد فعالية عملية تنفيذ الاستراتيجية على كيفية تفاعل عوامل متعددة في أي حالة. وبعبارة أخرى، يمكن تنفيذ الاستراتيجيات بشكل أكثر فاعلية إذا تم اختيارها لتتناسب مع الوضع، وخاصة مدى الاتفاق حول الاستراتيجية، ودرجة القدرة والتنسيق لنظام التنفيذ، واستقرار وتعقيد البيئة والمنظمة (okumus, 1999).

3.3 منهج التكويني (Configurational Approach)

يعتبر ان المنظمات عبارة عن مجموعة من الهياكل المترابطة والعمليات المترابطة والممارسات المعتمدة على بعضها البعض والتي من الأفضل رؤيتها بطريقة منهجية أو شاملة. كما

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

لا يمكن تحقيق التنفيذ إلا من خلال توافق مرغوب فيه بين عوامل أو متغيرات معينة. (Meyer and al, 1993)

4.3 منهج التعقيد (Complexity Approach)

تعمل المؤسسات في حالة من انعدام التوازن وعدم الاستقرار. حيث أنه ليس من الجيد أن تهدف الشركات إلى تحقيق التوافق بين البيئة والموارد الداخلية للشركة، خاصة لأن بعض المتغيرات مثل الهيكل التنظيمي والثقافة وبيئة الشركة تتحرك باستمرار أو تتطور. حيث ينفذ المديرين الاستراتيجيات دون تحقيق أي نوع من الانسجام بين العوامل الداخلية والخارجية (Paraskevas, 2006).

5.3 منهج ريادة الأعمال (Entrepreneurial Approach)

يشبه إلى حد كبير المنظور التقليدي لسياسة العمل. إنه يتناول الموقف الاستراتيجي، ويوجه الرئيس التنفيذي بشكل أساسي في تحديد مصير شركته. حيث يستخدم الرئيس التنفيذي التحليلات الاقتصادية والتنافسية للتخطيط لتخصيص الموارد في تحقيق أهداف واضحة. يسمى بنموذج القائد، لأنه يحتوي على تحيز معياري قوي نحو الاتجاه المركزي. (Dess, 1997)

بالنسبة لـ **Bourgeois and Brodwin (1984)** فقد اقترح خمسة مناهج عملية لتنفيذ للاستراتيجية التسويقية تمثلت في أسلوب القائد، أسلوب التغيير، أسلوب التعاون، الأسلوب الثقافي، والنهائي. نذكرها على النحو الآتي:

- **نهج القائد:** يشبه إلى حد كبير الموضوع التقليدي لسياسة العمل. إنه يتناول الموقف الاستراتيجي فقط، بحيث يتفرد القائد بشكل أساسي في تحديد مصير شركته.

- **نهج التغيير:** يتعامل النهج الثاني بشكل صريح مع تنفيذ الإستراتيجية، ويؤكد على كيفية استخدام الهيكل التنظيمي وتعويض الحوافز وأنظمة التحكم وما إلى ذلك لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية.

- **النهج التعاوني:** يركز النهج الثالث على اتخاذ القرارات الجماعية على المستويات العليا، ويشمل الإدارة العليا في عملية الصياغة لضمان الالتزام.

- **النهج الثقافي:** يسعى النهج الرابع إلى تنفيذ الإستراتيجية من خلال ضخ ثقافة الشركات في جميع أنحاء المؤسسة. هنا، تشارك المستويات الأدنى في تصميم وسائل لإدامة الاتجاه الاستراتيجي.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- النهج التنامي: النهج يدرس قضايا الاستراتيجية باستخدام نموذج الوكيل ويقترح بديلاً عن التقسيم التقليدي للشركة إلى "مطوري الإستراتيجيات" و "منفذي الإستراتيجية". (Bourgeois and Brodwin 1984)

4. أساليب تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

أسلوب التنفيذ هو التكتيك الذي تعتمد المنظمات عند وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ. هناك عنصران أساسيان لذلك: مدى مركزية المسؤولية أو اللامركزية، وما إذا كانت الصياغة والتنفيذ أنشطة متسلسلة ومتراصة فيما بينها. يشكل أسلوب التنفيذ في المنظمة جزءاً من الروتين الإداري، والذي تم الاعتراف به منذ فترة طويلة على أنه حاسم لفهم ديناميكية التنفيذ، والذي سلب الضوء على "التأثير الملحوظ لممارسة الإدارة وتأثيراتها على تطوير الاستراتيجية. وبالتالي، يميل أسلوب التنفيذ في المنظمة إلى أن يصبح راسخاً بمرور الوقت. (Andrews and al, 2011)

بالإضافة إلى تطوير التكتيكات والإجراءات لتأمين اعتماد الاستراتيجيات، لا يزال هناك حقيقة مفادها أن الطريقة التي تتم بها إدارة عملية تنفيذ استراتيجية التسويق على المستوى الشخصي قد تكون عاملاً حاسماً في نجاح تنفيذ التسويق، بل وربما تمثل استبدال المهارات الشخصية للهيكل والسياسات الرسمية (Bonoma and Crittenden 1988). يقترح (Nutt 1983) أن تقنيات التنفيذ يمكن أن تكون أحادية الجانب أو متلاعبة أو مفوضة، نذكرها كالاتي:

- تكتيكات أحادية الجانب: الاعتماد على استخدام القوة من قبل المنفذ، الذي يعلن عن تغيير استراتيجية التسويق المنفذة بشكل علني ويصف السلوك المتوقع. يبدأ هذا عادةً بمرسوم رسمي بموجب مذكرة أو عرض تقديمي أو تعليمات.

- تكتيكات التلاعب: يتم استعمال الطرق السياسية، ليسمح ذلك بوجود مرونة كافية تسمح بالتنفيذ

- تكتيكات التفويض: تستهدف إشراك فرق التسويق في التغيير من خلال تكليفه وتفويضهم بعديد الأدوار والمهام بطرق مختلفة. (nutt and Backoff, 1983)

ليضيف (Nutt 1989) أن هناك أربعة تكتيكات جديد تضاف لدراسته السابقة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية نذكرها كالاتي:

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- **تكتيك التدخل: The participation tactic** تظهر أنشطة التنفيذ باستخدام تكتيك التدخل عندما يتم تفويض المدير بسلطة إجراء التغييرات التي تطلبها الاستراتيجية. بحيث يخلق القائد الحاجة للتغيير في أذهان الأشخاص من خلال إعادة تشكيل الأنظمة والأدوار داخل المنظمة.
 - **تكتيك المشاركة: The persuasion tactic** في تنفيذ المشاركة، يبدأ القائد التخطيط عن طريق تحديد الاحتياجات الاستراتيجية ومجال العمل، باستخدام خيار استراتيجي ذي أولوية، وتفويض تطوير الخيار إلى مجموعة المكلفة بالتنفيذ.
 - **تكتيك الإقناع: The persuasion tactic** في تنفيذ الإقناع، يقوم القائد بتطوير أفكار متوافقة مع التوجيهات الاستراتيجية ذات الأولوية للموظفين، والعمل على اقناعهم بها.
 - **تكتيك المرسوم: The edict tactic** يستخدم المديرون المرسومات عند اصدار التوجيهات والتعليمات. حيث يسود استخدام القوة، بدلاً من السلاسة في العمليات. (nutt, 1989)
- بالنسبة ل (Balogun and Hailey (2008) فقد استخدم أساليب تنفيذ مختلفة لأنواع استراتيجيات المختلفة من أجل ضمان نتيجة إيجابية نذكرها كالاتي:
- **أسلوب التعليم والتدريب:** يتم تثقيف الموظفين وإطلاعهم على التغييرات اللازمة من أجل اكتساب الفهم والالتزام.
 - **أسلوب التعاون:** يتم اتخاذ القرارات بالاشتراك مع الموظفين فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجية من أجل توليد المشاركة والالتزام.
 - **أسلوب المشاركة:** دمج الموظفون في القرارات المتعلقة بكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية من أجل الحصول على درجة كافية من المشاركة.
 - **أسلوب الاتجاه:** يتم اتخاذ القرارات الرئيسية من قبل الإدارة فيما يتعلق بكيفية وما يجب القيام به من أجل توفير التوجيه وتقليل المشكلات المرتبطة بالمرحلة. (Balogun and Hailey, 2008).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الجدول رقم(06): ملخص مناهج تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الصياغة مقابل التنفيذ F vs I	من هو المسيطر Who is in control?	النظرية Theory	التأثيرات الرئيسية Key influences	كيف يتم تنفيذ الاستراتيجية؟	ما هي الاستراتيجية What is strategy?	المنظور perspective
منفصل	الإدارة الوسطى	النظرية المعرفية	الالتزام	التفعيل من خلال المديرين المتوسطين	الاتجاه الذي حددته الإدارة العليا	الإدراكي Cognitive
منفصل	الإدارة العليا	نظرية القرار	التفاعل	يتم توصيل معنى جديد من الإدارة العليا	الاتجاه الذي حددته الإدارة العليا	صنع القرار Decision-Making
منفصل	الإدارة العليا	نظرية القرار	التفاعل	التفعيل من خلال الإدارة الوسطى	القرارات الاستراتيجية الموضوعة في الأعلى	الاجماع الاستراتيجي Strategic consensus
منفصل	الإدارة العليا	نظرية الطوارئ	محاذاة المتغيرات السياقية	محاذاة العوامل الوظيفية المتقاطعة	الغرض التنظيمي	المحاذاة Alignment
منفصل	الإدارة العليا	نظرية أنظمة التحكم	المتغيرات غير المالية	من خلال أولويات الإدارة العليا	تحديد حالة عدم اليقين التي تتعامل معها المنظمة	أنظمة التحكم في الإدارة MCS
منفصل	الإدارة الوسطى	النظرية المعرفية	تكتيكات للتعامل مع الالتزام	بواسطة مديري التشغيل	الإدارة العليا تحدد السياق	التكتيكات Tactics
غير منفصل	الإدارة العليا	النظرية الاجتماعية	الديناميكية الاجتماعية	من خلال الأنشطة الاستراتيجية	نتاج العديد من الإجراءات	الاستراتيجية كمارسة Strategy as Practice

المصدر : Andersen and Svorstøl Lie, 2013, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL(thesis)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

5. معوقات تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

تم ذكر العديد من العوائق امام التنفيذ الناجح للإستراتيجية التسويقية في العديد من الأدبيات. حيث منهم من تطرق للعقبات المرتبطة بالجوانب التنظيمية والجوانب المرتبطة بالاستراتيجية نفسها، واخرون تناولوا العقبات المرتبطة بالجانب البشري. نلخصها كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معوقات تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

أسباب فشل الإستراتيجية	الباحث
<ol style="list-style-type: none"> 1. هناك تركيز كبير على البيانات المالية في مناقشة الإستراتيجية. 2. الاستراتيجيات الوظيفية ليست بديلاً عن إستراتيجية العمل. 3. تنفيذ الإستراتيجية مجزأ للغاية. 4. يتناقش المديرين حول الإستراتيجية لكن يتناسوا ترجم الإستراتيجية إلى عمل. 5. يتطلب تنفيذ الإستراتيجية قدرات قيادية. 	Kurt Verweir (2014)
<ol style="list-style-type: none"> 1. استغرق التنفيذ أكثر من الوقت المخطط له أصلاً. 2. نشأت مشاكل كبيرة غير متوقعة. 3. تم تنسيق الأنشطة بشكل غير فعال. 4. أخذت الأنشطة المتنافسة والأزمة الانتباه بعيداً عن التنفيذ. 5. كان لدى الموظفين المعنيين قدرات غير كافية لأداء وظائفهم. 6. تم تدريب الموظفين من المستوى الأدنى بشكل غير كاف. 7. توفير مديري الإدارات القيادة والتوجيه غير كافية. 8. لم تكن مهام وأنشطة التنفيذ الرئيسية محددة بشكل جيد 	Wheelen and Hunger (2012)
<ol style="list-style-type: none"> 1. عدم القدرة على إدارة التغيير 2. إستراتيجية سيئة أو غامضة 3. عدم وجود مبادئ توجيهية أو نموذج لتوجيه جهود التنفيذ 4. ضعف أو عدم كفاية تبادل المعلومات 5. المسؤولية غير الواضحة والمساءلة، 6. العمل ضد هيكل السلطة التنظيمية 	HREBINIAK(2006)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

<ol style="list-style-type: none"> 1. استغرق التنفيذ أكثر من الوقت المخصص أصلاً 2. ظهرت مشاكل كبيرة لم يتم تحديدها مسبقاً 3. لم يكن تنسيق أنشطة التنفيذ فعالاً بما فيه الكفاية 4. الأنشطة المتنافسة والأزمات صرف الانتباه عن التنفيذ 5. قدرات الموظفين المشاركين في التنفيذ لم تكن كافية 6. تدريب وتعليم الموظفين من المستوى الأدنى لم يكن كافياً 7. كان للعوامل التي لا يمكن السيطرة عليها في البيئة الخارجية تأثير سلبي 8. القيادة والتوجيه من قبل مديري الإدارات لم تكن كافية 9. لم يتم تحديد مهام وأنشطة التنفيذ الرئيسية 10. نظم المعلومات المستخدمة لرصد التنفيذ لم تكن كافية 	<p>Alexander (1985)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. الجمود التنظيمي <i>Organizational Inertia</i> 2. قصر النظر التنظيمي <i>Organizational Myopia</i> 3. المقاومة النشطة للتغيير في المنظمة <i>Active Resistance to Change in the Organization</i> 4. خطأ مصمم في المنظمة. <i>Designed Error in the Organization</i> 5. تدفق المعلومات ونظم القياس والآفاق الزمنية <i>Information Flows, Measurement Systems and Time Horizons</i> 	<p>Cespedes and Piercy (2010)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. استراتيجية غير واضحة وأولويات متضاربة، 2. فريق الإدارة العليا غير الفعال، 3. ضعف الاتصال العمودي، 4. ضعف التنسيق عبر الوظائف أو الأعمال أو الحدود 5. عدم كفاية مهارات القيادة والتطوير 	<p>Beer and Eisenstat (2000)</p>

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

6. عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تنفيذ الاستراتيجية يواجه مجموعة من التحديات كما يتضح من النسبة المنخفضة للاستراتيجيات التسويقية التي يتم تنفيذها بشكل فعال (Lane, 2005). تم تقديم العديد من المقترحات، بالإضافة إلى بعض الاختبارات التجريبية، للتأكد من محركات التنفيذ الفعال في المنظمة (Beer and Eisenstat 2000). ومع ذلك، لم يتم العثور على جميع العوامل التي لها تأثير متجانس على التنفيذ. يوجد خلاف في الأدبيات حول فعالية التأثير الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى. يشير النهج التصاعدي إلى النهج الاستراتيجي حيث تكون الاستراتيجيات مدفوعة إلى حد كبير بالمدخلات والمشاركة من قبل الموظفين من المستوى الأدنى بينما يستخدم النهج من أعلى إلى أسفل عقلية القيادة والسيطرة من الأعلى إلى الأسفل (Thorpe and Morgan 2007).

الجدول رقم (08): عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> - درجة استقلالية مديري وحدات الأعمال، - الدرجة التي تشترك بها الوحدة في البرامج والمرافق الوظيفية مع الوحدات الأخرى لتحقيق التآزر - الطريقة التي يقوم بها مدراء الشركات على مستوى الشركات بتقييم ومكافأة أداء مديري وحدات الأعمال. 	Walker & Ruekert 1987
<ul style="list-style-type: none"> - الاستراتيجية بسيطة، - إنشاء لغة مشتركة، - تحديد الأدوار والمسؤوليات والأطر الزمنية، - ابتكار مقاييس كمية ونوعية مباشرة، - تحقيق التوازن بين المدى القصير والمدى الطويل، - استخدام صيغة مشتركة لتعزيز الوضوح والتواصل، - تجتمع بانتظام ولكن في جلسات منظمة ومحدودة المدة. - ترسيخ أنشطة التنفيذ في البيانات المالية للشركة - كن على استعداد لإدارة عملية التنفيذ باستمرار. 	Shah (2005)
<ul style="list-style-type: none"> - تقييم القدرات التنظيمية اللازمة للانتقال من الشركة إلى ما تحتاجه لتصبح، 	Schmidt (1994)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

<ul style="list-style-type: none"> - تحديد عمليات العمل المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية وتصميم إجراءات العمل الحالية لتناسب تلك المتطلبات، - تحديد ما هي المعلومات التي تحتاج إلى توليد عمليات العمل وتحديد نظم المعلومات وقواعد البيانات التي ستكون مطلوبة لتلبية تلك الاحتياجات - تحديد الهيكل التنظيمي الأفضل لدعم عمليات العمل تلك. 	
<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على مدخلات واسعة النطاق والمشاركة في مرحلة الصياغة، - تقييم معوقات التنفيذ. - الاستفادة المبكرة من أدوات روافع التنفيذ وهي الالتزامات بالموارد، وسياسات وبرامج الوحدات الفرعية، والهيكل، والأفراد، والمكافآت. - جعل الإستراتيجية مقبولة للجميع في المنظمة - بإجراء الضبط الدقيق والضبط والاستجابة كلما ظهرت الأحداث والاتجاهات جديدة. 	<p>Hambrick & Cannella, (1989)</p>

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

7. العلاقة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تشير الأدبيات التسويقية على نطاق واسع إلى أن جهود التسويق التي تبذلها الشركة تؤثر على سوقها وأدائها الاقتصادي من خلال صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف التسويق في السوق المستهدفة (Lorange, 1978). تشير الدراسات إلى أن التنفيذ والصياغة تُستخدم كأطر لصنع القرار ذات التوجه المستقبلي لتحديد الأهداف المرغوبة وتحديد واختيار خيارات ذات الطابع التسويقي التي قد تمكن من تحقيق هذه الأهداف. من هذا المنظور، تتضمن صياغة استراتيجية التسويق قيام المديرين باتخاذ قرارات بشأن الأهداف والوسائل العامة التي يتم من خلالها تحقيق الغايات المرتبطة باختيار السوق المستهدف، زيادة الأرباح، تحقيق ولاء العملاء... الخ. يعبر التنفيذ عن ترجمة قرارات استراتيجية التسويق إلى مجموعة من السياسات التسويقية التفصيلية والمنكاملة ومرافقتها بالإجراءات المناسبة وتوزيع الموارد لتفعيلها. فالكثير من الأدبيات التسويق والإدارة الإستراتيجية تشير إلى مرحلة الصياغة والتنفيذ مترابطة فيما بينها بشكل كبير. (Alkhafaji, 2003)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تشير عديد الدراسات ان صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية ليسا نشاطين منفصلين. حيث تعمل المنظمات على دمج صياغة وتنفيذ استراتيجية التسويقية في عملية واحدة لتحسين الأداء. عملية صياغة الإستراتيجية لا تنته عندما يبدأ التنفيذ (Guiliding and al, 2000) (Morgan and Piercy, 1991). بحيث تشير التغذية الراجعة من العمليات إلى العوامل البيئية المتغيرة التي يجب تعديل الإستراتيجية وفقاً لها. كما تم تحديد نتيجتين محتملة للجمع بين الصياغة والتنفيذ وهي: (Littler and al, 2000)

1. النجاح: هو النتيجة الأكثر احتمالاً عندما تصوغ منظمة استراتيجية سليمة وتنفذها بشكل جيد. سيتم تقييم العوامل الخارجية مثل المخاطر والفرص والعوامل الداخلية مثل نقاط القوة والضعف. تم تقسيم الإستراتيجية إلى وحدات صغيرة قابلة للتطبيق، والتي يمكن تشغيلها بشكل فعال. في ظل هذه الظروف، فإن المنظمة لديها أفضل فرصة لتحقيق هدفها
2. الفشل: التنفيذ الجيد يعجل بفشل استراتيجية سيئة. على سبيل المثال، قد يؤدي الإنتاج والتسويق السريع لمنتج معيب إلى فشل الاستراتيجية في وقت قصير. كما من الصعب التنبؤ بما إذا كان الهدف التنظيمي سيتحقق أم لا. (Feurer and al, 1995)

وفق (Bonoma 1984) فإنه من السهل التفكير في استراتيجيات تسويقية ذكية بدلاً من جعلها تعمل في ظل قيود الموجودة. صياغة وتنفيذ استراتيجية التسويقية تؤثر على بعضها البعض، حيث يمكن أن يخفي التنفيذ السيئ استراتيجية جيدة، فعندما تكون الإستراتيجية غير مناسبة والتنفيذ ضعيف، فإن أوجه القصور في التنفيذ قد تخفي مشاكل الإستراتيجية (Bonoma, 1984). وفق نفس الباحث فإن معظم الأكاديميين يفترضون أنه إذا كانت استراتيجية التسويق جيدة، فسيكون تنفيذها جيد. حيث يتعلق تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بشكل أساسي بكيفية صياغة الاستراتيجية التسويقية (Bonoma and Crittenden, 1988)

الشكل رقم (05): العلاقة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

	Well-Formulated Strategy	Poorly Formulated Strategy
Well Implemented	SUCCESS	ROULETTE
Poorly Implemented	TROUBLE	FAILURE

المصدر: Alkhafaji. A, Strategic Management, Jaico Publishing House, 2003, p

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تتضمن إدارة تنفيذ استراتيجية التسويق مزيجاً مختلفاً تماماً من المهارات والقدرات من صياغة الخطط والاستراتيجيات. هذا له آثار على التدريب والتطوير، وتخصيص المهام، وربط صياغة استراتيجية التسويق بالتنفيذ. علاوة على ذلك، اقترح (Cespedes and Piercy, 1996) نموذجاً للتكامل بين عملية صياغة استراتيجية التسويق وتنفيذها. يعرض هذا الشكل النموذج الذي يوضح أنه يجب دمج صياغة وتنفيذ استراتيجية التسويق في عملية واحدة. (Cespedes and Piercy, 1996)

الشكل رقم (06): تكامل صياغة استراتيجية التسويق وعمليات التنفيذ



المصدر : Cespedes, F. V., & Piercy, N. F. (1996). Implementing marketing strategy. *Journal of Marketing Management*, 12(1-3), 135-160

8. الاختلاف بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تعتبر صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية من أكثر المراحل حيوية في عملية الإدارة الإستراتيجية. في صياغة الإستراتيجية، يتم تطوير استراتيجيات مختلفة ثم يتم اختيار الأكثر ملاءمة بحيث يمكن تحقيق أهداف وغايات المنظمة. تتعلق صياغة الإستراتيجية بوضع الخطط، بينما يتعلق تنفيذ الإستراتيجية بتطبيق تلك الخطط (Macedo and Pinho, 2006). عندما تنجح صياغة الإستراتيجية، فهذا لا يعني أنه سيكون هناك تنفيذ استراتيجية ناجح لأن الاثنين مختلفان عن بعضهما البعض. تتم صياغة الإستراتيجية قبل تنفيذ الإستراتيجية في هذه العملية. في صياغة الإستراتيجية، يتم تطوير استراتيجيات مختلفة بعد تحليل بيئة الأعمال، والرؤية التنظيمية للمستقبل، والموارد والكفاءات المتاحة. من هذه الاستراتيجيات، يتم اختيار الاستراتيجية الأفضل للمنظمة. يتم بعد ذلك تنفيذ هذه الإستراتيجية في عملية تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتم وضع الإستراتيجية المحددة في عملية صياغة الإستراتيجية موضع التنفيذ (Cohen and Cyert, 1993). هاتان العمليتان مهمتان للمؤسسة لأنهما تضمنان أن المنظمة تحقق خططها وأهدافها الإستراتيجية وتبقى في صدارة المنافسة في السوق. حيث يكمن الاختلاف فيما يلي:

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

1.8 المعنى: صياغة الإستراتيجية هي العملية التي يتم فيها تطوير الأهداف والخطط الإستراتيجية للمنظمة، بينما يشير تنفيذ الإستراتيجية إلى العملية التي يتم فيها تنفيذ الإستراتيجية التي تم تحديدها. بمعنى آخر، يتم اتخاذ القرارات في صياغة الإستراتيجية، والتي يتم إنفاذها بعد ذلك في تنفيذ الإستراتيجية.

2.8 الفكرة الرئيسية: في صياغة الإستراتيجية، يتم وضع جميع القوى المطلوبة للعمل، بينما يتضمن تنفيذ الإستراتيجية إدارة تلك القوى أثناء تنفيذها.

3.8 نوع العملية: يمكن اعتبار صياغة الإستراتيجية كعملية منطقية لأنها تتضمن سلسلة من العمليات التي تتدفق بترتيب منطقي. في المقابل، فإن عملية تنفيذ الاستراتيجية عملية بطبيعتها.

4.8 التركيز: ينصب تركيز صياغة الإستراتيجية على الفعالية، بينما ينصب تركيز تنفيذ الإستراتيجية على الكفاءة.

5.8 المسؤولية: تقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية صياغة الاستراتيجيات والخطط وفقاً لأهداف المنظمة. ثم يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات من قبل إدارة المستوى المتوسط، أي المديرين الموظفين.

6.8 المهارات المطلوبة: المهارات البديهية والتحليلية مطلوبة بشكل أساسي لصياغة الإستراتيجية. من ناحية أخرى، يتطلب تنفيذ الإستراتيجية بشكل أساسي مهارات تحفيزية بالإضافة إلى مهارات قيادية للتنسيق بين العديد من الأشخاص للعمل نحو نفس الهدف. (David, 2011)

الجدول رقم(09): الاختلاف بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

التنفيذ	الصياغة
إدارة الفريق أثناء العمل	تموضع الفريق قبل العمل
يركز على الكفاءة	يركز على الفعالية
في المقام الأول عملية تشغيلية	العملية الفكرية في المقام الأول
يتطلب تحفيزاً خاصاً ومهارات قيادية	يتطلب مهارات بديهية وتحليلية جيدة
يتطلب التنسيق بين العديد من الأفراد	يتطلب التنسيق بين عدد قليل من الأفراد

المصدر: (David, R. (2011) Strategic planning

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

IV. الرقابة وتقييم الاستراتيجية التسويقية

1- الرقابة على الاستراتيجية التسويقية

تهتم الرقابة الإستراتيجية بمدى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المسطرة ضمن الاستراتيجية. على هذا النحو تبدأ العملية عندما تجد المنظمة أن هناك فجوات في الأداء التنظيمي من حيث النتائج المرجوة مقابل الميزانيات أو الأهداف المحددة مسبقاً. كما تركز الرقابة على كيفية تحسين الأداء التنظيمي بناءً على التعليقات الواردة حول الأداء الفعلي للمؤسسة في وقت واحد. (Govindarajan, 1990). تم استخدام العديد من التعريفات والبنى والأساليب النظرية لوصف الرقابة. يصف البحث التقليدي الرقابة كواحدة من أربع وظائف أساسية للإدارة الاستراتيجية (Pearce and al, 2000). وبالنسبة ل (Flamholtz (1985)، فإن الرقابة التنظيمية هي محاولة من قبل المنظمة لزيادة درجة امتثال فريق العمل ككل بالطرق التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، والغرض من الرقابة التنظيمية هو التأثير على الأفراد لاتخاذ الإجراءات والقرارات التي تتوافق مع خطط المنظمة، وتشمل عملية الرقابة التنظيمية أربعة الآليات هي: (التخطيط، القياس، التغذية الراجعة، التقييم -المكافأة). (Flamholtz and al, 1985)

تتم عملية الرقابة على تنفيذ استراتيجية التسويقية للحفاظ على الاستراتيجية الحالية التي تختارها المنظمة ومراجعتها، أو لاعتماد استراتيجية تسويق جديدة. تعتبر الرقابة التنظيمية أيضاً أحد أهم العوامل التي تساهم في تنفيذ هذه الإستراتيجية التسويقية (Brenes, 2008)(Okumus,2001) ، ويتم تعريف الرقابة التنظيمية على أنها مجموعة من الآليات الرسمية وغير الرسمية التي يتم من خلالها تقييم الجهود و تحديد نتائج عملية تنفيذ الإستراتيجية وما إذا كانت المنظمة قد حققت أهدافها المحددة، الملموسة وغير الملموسة (Okumus, 2003).

نظريات الرقابة التنظيمية التي تم تطويرها تصف كيف يقيس المديرون ويراقبون عمل الجهات التنظيمية من خلال مقارنة أدائهم بالمعايير المحددة وتقديم المكافآت أو العقوبات بناءً على هذه التقييمات. تشمل مفاهيم التحكم التنظيمي الرئيسية المستخدمة في تقليد علم الإدارة كل من آليات التحكم والضوابط الرسمية وغير الرسمية وأنظمة التحكم وأهداف التحكم (Snell, 1992).

الضوابط الرسمية تركز على التحكم الفوري التي تهدف إلى ضمان تحقيق نتائج محددة وتشمل المراقبة والقياس واتخاذ الإجراءات التصحيحية، الضوابط الإدارية تشمل إجراءات وقواعد

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

التشغيل القياسية، وضوابط الموظفين تشمل سياسات إدارة الموارد البشرية، وضوابط السلوك تشمل كل من المراقبة المستمرة للأنشطة والقرارات (Smith, 1997). كما تعتمد الآليات الرسمية على قواعد وإجراءات موثقة رسميًا ويتم تنفيذها غالبًا من قبل المديرين، في حين أن الآليات غير الرسمية تستند إلى المعايير ويتم تنفيذها من قبل الموظفين (Baldauf and al, 2005). بالنسبة للضوابط الغير الرسمية فهي تشمل السياسات غير المكتوبة للمؤسسة وغالبًا ما تكون مستمدة من الثقافة التنظيمية أو هي نتاجها (Ouchi, 1979).

في حالة ان عملية الرقابة أبرزت انه يتعين على المنظمة تغيير الاستراتيجية الأصلية المختارة إلى استراتيجية مختلفة، فإن التعديلات التي يتعين إجراؤها في المنظمة يمكن أن تكون جوهرية من حيث تخصيص الموارد والسياسة وأولويات صنع القرار. يمكن أن ينشأ هذا الوضع بسبب التغيرات السريعة غير المتوقعة في البيئة (Daft and Weick, 1984). يمكن أن ينشأ الموقف أيضًا اذا ما شهدت المنظمة انخفاضًا غير متوقع في الأداء المالي. في هذه الحالة، يكون الغرض من الرقابة هو توجيه المنظمة بحيث لا تقع في مزيد من الصعوبات غير المبررة. في هذه الحالة، يمكن أن تتضمن التغييرات في المنظمة إعادة الهيكلة أو إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات. يمكن أن يحدث هذا أيضًا عندما تشارك المنظمة في عمليات الدمج والاستحواذ، والتي تنطوي على إعادة هيكلة الأنشطة وتركيز المنظمة. (Pohlmann and al, 2005).

لضمان الرقابة الناجحة من الضروري أن يشارك موظفو الإدارة العليا والإدارة الوسطى ويلتزمون بعملية الرقابة. يجب أن يفهم هؤلاء كبار المديرين أيضًا المجالات التي يجب أن تهتم بالرقابة الاستراتيجية، وكيفية تنفيذ الرقابة الفعالة. وبعبارة أخرى، فإن وجود فهم شامل للأنظمة والعمليات المترابطة في المنظمة يوفر أساسًا سليمًا في تحسين الرقابة الإدارية والتنظيمية في المنظمة. علاوة على ذلك، يجب على الإدارة العليا أن تلتزم التزامًا صارمًا من حيث تحديد الأولويات الرئيسية في مراجعة الميزانيات (تخصيص الموارد) وإجراء التغييرات التي سيتم تنفيذها في المنظمة. (Kober and Paul, 2007) أحد مجالات ضعف السيطرة الإستراتيجية في المنظمات هو أن الإدارة العليا قد تواجه صعوبات في قبول طرق جديدة للقيام بالأشياء، مثل التغيير في القيم أو المواقف أو السلوكيات أو الثقافة أو المعايير في المنظمة. علاوة على ذلك، قد لا توفر التغييرات في آلية الرقابة الإستراتيجية حوافز ولكنها مثبطات للموظفين، وهو ما يمثل عقبة في إجراء تغييرات جديدة أو وجود سيطرة فعالة في المنظمة. على سبيل المثال، من أجل الحصول على سيطرة إستراتيجية فعالة، قد يستلزم ذلك قيام

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

المنظمة بتغيير إجراءاتها التنظيمية. يمكن أن يتسبب هذا في تأخيرات في التنفيذ حيث قد لا يتم توصيل السياسة بشكل فعال في جميع أنحاء المنظمة. وبالتالي، فإن أحد مجالات الاهتمام الرئيسية في الرقابة الإستراتيجية الفعالة هو شفافية الأمور التي يجب السيطرة عليها والتواصل في تلك المناطق التي يجب الرقابة عليها حتى يمكن التحكم فيها بشكل فعال (Wang and Boyd, 2009).

2-1 خطوات الرقابة

بهدف الحصول على رقابة ذات جودة عالية لا بد من احترام الخوات اللازمة التي تنظم العملية، تهدف هذه الخوات لتنبئ التسرع وعدم تجاوز مراحل التي من الممكن أن تكون مؤثرة في الرقابة بحد ذاتها. نذكر خطوات الرقابة كالتالي:

- تحديد المعايير. من الضروري اكتشاف المتطلبات الخاصة لأداء المهمة الرئيسية. يمكن بعد ذلك تحديد مؤشر الأداء الذي يحدد ويعبر عن المتطلبات الخاصة على أفضل وجه لاستخدامه في التقييم.
- قياس الأداء. يجب إنشاء أهداف متغيرة يمكن على أساسها قياس الأداء. كما يجب أن يتم القياس في الوقت المناسب، إذا توفرت الوسائل المناسبة لقياس الأداء وإذا تم تعيين المعايير بالطريقة الصحيحة، يصبح تقييم الاستراتيجية أسهل.
- التحليل أثناء قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء القياسي، قد تكون هناك اختلافات يجب تحليلها. يجب أن يذكر الاستراتيجيون درجة حدود التسامح التي يمكن قبول التباين بين الأداء الفعلي والأداء القياسي.
- الإجراءات التصحيحية بمجرد تحديد الانحراف في الأداء، من الضروري التخطيط لإجراء تصحيحي. إذا كان الأداء باستمرار أقل من الأداء المطلوب، يجب على الاستراتيجيين إجراء تحليل مفصل للعوامل المسؤولة عن هذا الأداء (Punt and al, 2016).

2-2 تقييم الاستراتيجية التسويقية

تحدد عملية تقييم الاستراتيجية مستوى تنفيذ الاستراتيجية، وتعطي إشارات مبكرة حول العوامل التي قد تعيق نجاح الاستراتيجية من خلال حث الإدارة على طرح أسئلة حول عملية التنفيذ أو موثوقية القادة وكفاءتهم. تسلط عملية تقييم الاستراتيجية الضوء على فعالية الشركات في الاستجابة للتحديات الجديدة التي تجعلها تحقق أهدافها الاستراتيجية (Butterworth and al, 2010). في الواقع، يجب على الشركات مراجعة قدراتها وكفاءتها من أجل التنفيذ الناجح لاستراتيجيتها. لذلك، تضمن عملية

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تقييم الإستراتيجية قيام الشركات بتكييف استراتيجيتها مع أي مخاطر للتغيرات في البيئة. يمكن القول إن عملية تقييم الاستراتيجية القوية توفر معلومات للإدارة حول سبب الفشل في تحقيق الهدف الاستراتيجي للشركة. كما يحمي تقييم الإستراتيجية الأعمال من الانهيار، ويمنع الشركات من اتخاذ قرارات خاطئة ويساعدها على توقع المشاكل إذا كان هناك تغيير في البيئة الداخلية والخارجية. (Rochet and Rice, 2009)

يمكن أن يبرز تقييم الإستراتيجية نقاط الضعف في الخطط الإستراتيجية التي تم تنفيذها بالفعل ويجعل العملية برمتها تبدأ من جديد. تم التأكيد ان طريقة التقييم الفعالة مهمة لأن النشاط الرئيسي لتقييم الاستراتيجية هو تحديد ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يلبي أهداف الشركة (Rumelt, 1998). إضافة الى ان نتائج تقييم الاستراتيجية ضرورية لمزيد من الإجراءات إذا أظهرت العملية أي مشاكل تؤثر على أداء الشركة نحو هدفها. لذلك، تحتاج الشركات إلى تقييم استراتيجياتها على أساس مستمر، بحيث يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية للقضاء على المشاكل التي تعيق تحقيق أهداف الشركة المقدمة أن التقييمات الدورية تحافظ على مرونة الخطة الاستراتيجية ومتصلة بكفاءات الشركة. التقييم غير الفعال يمكن أن يحد من النجاح أو يخلق مشاكل أسوأ للشركات. وبالتالي، تحتاج الإدارة إلى طرح الأسئلة الصحيحة لضمان فعاليتها. بالإضافة إلى ذلك، تمنع عملية تقييم الاستراتيجية الشركات من اتخاذ قرار خاطئ قد يؤدي إلى اضطرابات وأضرار على مستوى المنظمة. (Rumelt, 1979)

2-1 معايير تقييم الإستراتيجية

وفق (Bunnefeld and al, 2011)، (Rumelt, 1998) تم وضع ستة معايير من شأنها اعطاء صورة حقيقية لعملية التنفيذ، وهي تتمثل في الاتساق، والتوافق، والجدوى، والميزة، ودرجة المخاطرة المقبولة، والأفق الزمني المناسب، نفصل فيها كالآتي:

-التناسق: يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات واضحة ومتسقة مع السياسات المالية والتسويقية للمنظمة. ففي حالة تعارض بين الإدارات، فهذا يعني أن الاستراتيجية المختارة لا تتوافق مع المنظمة.

-التوافق: يشير إلى مدى توافق الاستراتيجية مع الأهداف المسطرة، إلى أي مدى تتوافق مخرجات التحليلات التنظيمية الداخلية والخارجية مع الاتجاهات المنظمة.

-الجدوى: بمجرد اختيار الاستراتيجية، يجب أن تتطابق مع الموارد المادية المتاحة والموارد المالية والموارد البشرية للمنظمة. أيضاً مع القدرات والكفاءات والمهارات التنظيمية.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

-الميزة يأخذ في الاعتبار المزايا التنافسية المحتملة التي سيتم إنشاؤها أو الحفاظ عليها في الاستراتيجية التنظيمية المختارة. يجب أن توفر الإستراتيجية المختارة المزايا للمؤسسة مقارنة بالمنافسين الآخرين في الصناعة.

-درجة المخاطرة درجة المخاطر التي ينطوي عليها اختيار الاستراتيجية مهمة أيضاً في تقييم الاستراتيجية. تبدو بعض الاستراتيجيات جذابة ولكن هناك درجة عالية من المخاطر التي تنطوي عليها بسبب عدم اليقين في البيئة.

-الأفق الزمني يكون الأفق الزمني مهماً لأنه يشير إلى مدى إمكانية تنفيذ المشروع أو الاستراتيجية المختارة بشكل فعال. إذا كان الأفق الزمني طويلاً للغاية وكانت درجة المخاطرة عالية.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

٧. نماذج تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

❖ النماذج الأولية (التقليدية) لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

النماذج التقليدية لتنفيذ التسويق متسلسلة بشكل أساسي، حيث يتم التعامل مع هذا التنفيذ على أنه نشاط يتبع صياغة الإستراتيجية. كما هو الحال في الأدبيات العامة للإدارة، تؤكد الأساليب التقليدية للتنفيذ على التصميم التنظيمي والتلاعب بالأنظمة والهياكل المحيطة بالأهداف الإستراتيجية، حيث يعتمد المديرون بشكل أساسي على سلطتهم لتعديل الإطار الهيكلي للمنظمة كوسيلة لسن القرارات الإستراتيجية (Percy, 1998). يقترح (1991) Cespedes أن العديد من المشكلات التي تواجه تنفيذ التسويق لا تنشأ ببساطة عن المشكلات العملية في مهارات التنفيذ الإداري، ولكن لأن الأساليب التقليدية لتطوير الإستراتيجية في التسويق تعتمد على الرأي القائل بأن تطوير الإستراتيجية أو صياغة وتنفيذ التسويق هي أنشطة متميزة ومتسلسلة. تحدد مخاطر هذا الانقسام في المصطلحات الموضحة كما يلي:

- تجاهل أو التقليل من العلاقة بين عملية صياغة استراتيجية الشركة وقدرات التنفيذ
- تقليل قدرة المؤسسة على إنشاء استراتيجية تسويقية تعتمد بالكامل على كفاءاتها الحقيقية
- افتراض أن الاستراتيجيات إشكالية، بينما التنفيذ ليس كذلك
- تجاهل إمكانات جهود "التنفيذ المضاد" للإدارة الوسطى
- قد يولد زيادة تكاليف الفرصة البديلة للشركات كاستراتيجيات "محددة زمنياً" علاوة على الحد من قدرة الشركة على تنفيذ الخطط بسرعة أكبر.

تعدد نماذج التنفيذ لتشمل مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، نذكر مجموعة من النماذج كالاتي:

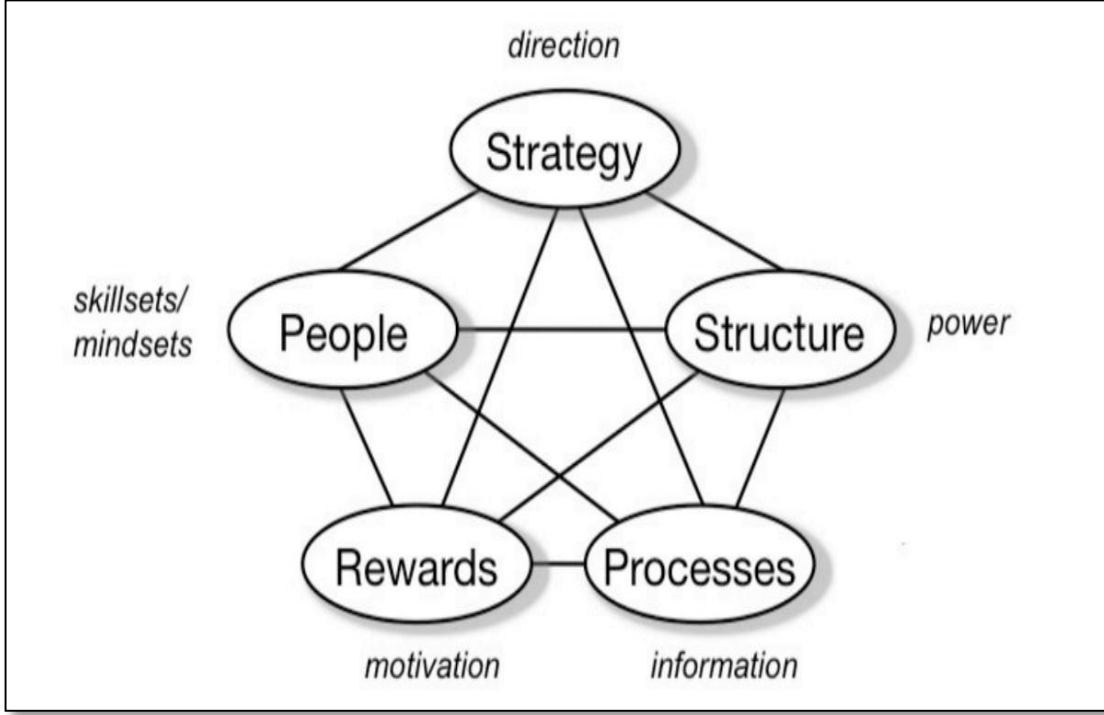
1. نموذج (Galbraith & Nathanson 1978)

قدم الباحثين النموذج عام 1978، والذي يعتبر أول نموذج لتنفيذ الاستراتيجية. على الرغم من وجود بعض النماذج حول الإدارة الاستراتيجية التي أشارت جزئياً إلى التنفيذ، إلا أن النموذج هو إطار العمل الأول الذي يركز بشكل أساسي على تنفيذ الاستراتيجية. تم تصميم النموذج على أساس منظور العملي (المدخلات والعملية والمخرجات). كما تم اقتراح استراتيجية المنتج / السوق حيث تتم

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

معالجة مدخلات هذا النظام من خلال مجموعة من خمسة عناصر مترابطة، تتمثل في الاستراتيجية، الأفراد، الهيكل، نظام المكافأة، العمليات (Galbraith and Nathanson, 1978).

الشكل رقم (07): الإطار النظري لدراسة Galbraith & Nathanson (1978)



المصدر: Galbraith, J, and D. Nathanson, (1978), "Strategy Implementation: The Role of Structure and Process," West Publishing Company, Saint Paul.

2. نموذج (Paul Stonich 1982)

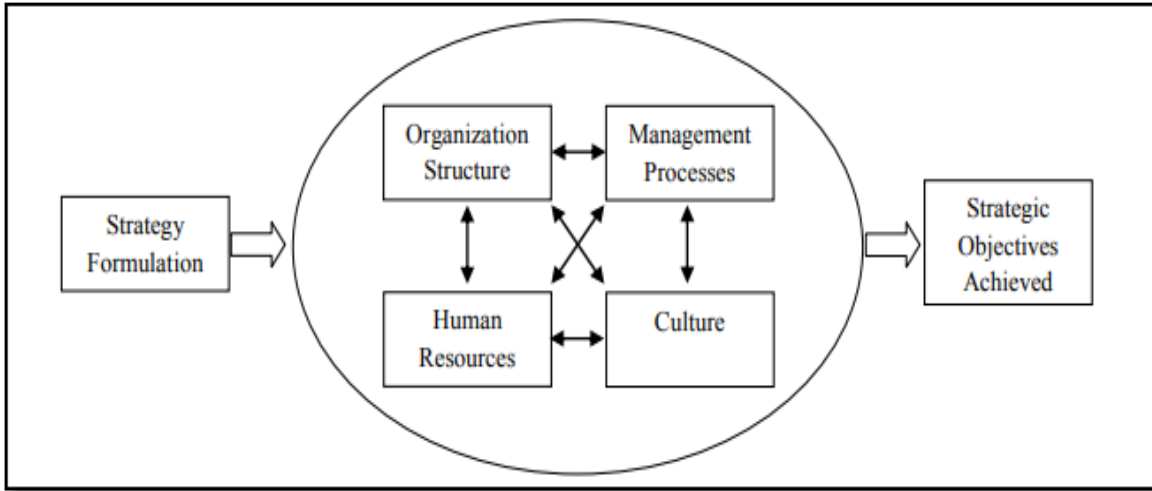
تم تطوير نموذج تنفيذ الإستراتيجية في عام 1982 بواسطة Paul Stonich. النموذج يتكون من أربعة عناصر متمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة والموارد البشرية والعمليات الإدارية. كما يوضح بأن العملية صياغة الإستراتيجية مهمة للغاية لنجاح الإستراتيجية. يعتمد التنفيذ الفعال على ما يلي وفقاً للباحث:

- **الثقافة التنظيمية:** هي أحد مكونات نموذج فجميع المنظمات لديها ثقافات تحدها وتميزها، بطريقة غير رسمية أو غير رسمية. يعتبر دراسة ثقافة المنظمة أمراً بالغ الأهمية بشكل خاص عند تنفيذ الاستراتيجية لأنها تحدد ما يمكن القيام به وما سيتم القيام به.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- الهياكل التنظيمية: محاولة تنفيذ استراتيجية يمكن أن تكون مقيدة في بعض الأحيان بالهيكل للمنظمة، أي أنه قد يكون هناك توافق ضعيف بين الاستراتيجية والهيكل. لذلك يتطلب على المديرين التحقيق في إمكانيات الهيكل البديلة التي ستقود الاستراتيجية الموضوع.
 - الموارد البشرية: أفراد المنظمة ومهاراتهم وخبراتهم وقدرتهم وأسلوبهم، أن تنفيذ استراتيجية بدون أشخاص لديهم المهارات المطلوبة، والسلوك، والتدريب سيؤدي إلى فشل حقيقي.
 - العمليات الإدارية: العنصر الأخير في نموذج هو عملية الإدارة التي تغطي بعض القضايا الحاسمة في المنظمات. عمليات الإدارة بما في ذلك عمليات التخطيط والبرمجة ووضع الميزانية والمكافأة.
- (Stonich, 1982)

الشكل رقم (08): الإطار النظري لدراسة Paul Stonich (1982)



المصدر : Stonich, P. J. (1982). *Implementing Strategy*. Cambridge, MA: Ballinger

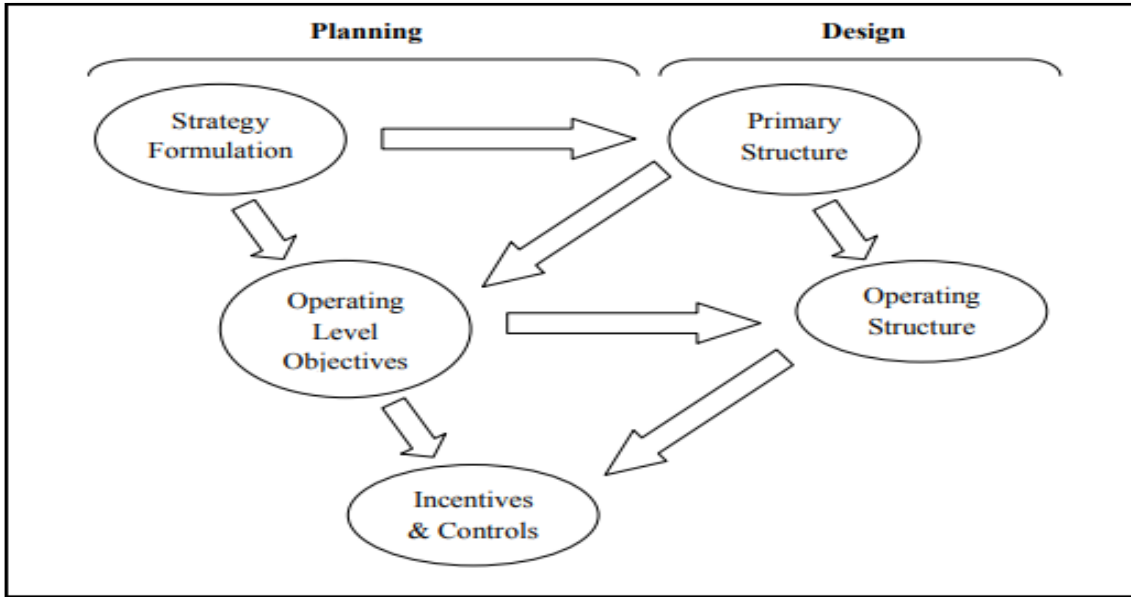
3. نموذج (Hrebiniak & Joyce's (1984

يرى النموذج تنفيذ الاستراتيجية التسويقية كعملية مترابطة. حيث يعتمد على خمسة عوامل أساسية هي صياغة الاستراتيجية التسويقية، والأهداف على مستوى التشغيلي، الحوافز والضوابط، والهيكل التنظيمي، الهيكل التشغيلي. كما تم تصنيفها إلى مجموعتين هي التخطيط والتصميم التنظيمي. بالنسبة لصياغة الاستراتيجية التسويقية. فهي عملية أو خطط قبل بداية إجراءات التنفيذ. حيث تتضمن الصياغة تحديد الأهداف طويلة المدى والخطط المطلوبة لتحقيقها. الهيكل التنظيمي يمثل الحل لمشكلة التعقيد الذي من شأنه افسال تنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة، كما يعمل على تسهيل الوصول للأهداف والخطط الاستراتيجية. إنشاء أهداف على المستوى التشغيلي (الأهداف

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الاستراتيجية وقصيرة المدى للوحدات الرئيسية في المنظمة). يجب تحديد الأهداف وفقاً لاختيار الهيكل، كما تتضمن عملية تحديد أهداف المستوى التشغيلي أيضاً ترجمة الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى إلى أهداف محددة قصيرة المدى لوحدات التشغيل. هيكل التشغيل، والذي يعبر عن العمليات داخل الوحدات الرئيسية التي تمثل الهيكل الأساسي للمنظمة. فمعظم القرارات المتعلقة بهياكل التشغيل تنقسم إلى فئتين: التمايز الهيكلي، أو كيفية تقسيم العمل لتحقيق أهداف التشغيل؛ والتكامل، أي الأساليب التي سيتم استخدامها لتنسيق الأنشطة المختلفة التي تم تقسيمها بواسطة قرارات التمايز. الحوافز والضوابط، من الضروري تطوير المكافآت والضوابط التي تأخذ في الاعتبار وتدمج العملية قصيرة المدى للمنظمة واحتياجاتها من أجل البقاء على المدى الطويل. (Hrebiniak and Joyce's 1984)

الشكل رقم (09): الإطار النظري لدراسة Hrebiniak & Joyce's (1984)



المصدر : Lawrence G. Hrebiniak, William F. Joyce, (1984), Implementing Strategy, Macmillan; 1st edition.

4. نموذج Hambrick & Cannella (1989)

قام الباحثين بدراسة لمجموعة من استراتيجيات قسم التسويق في شركة Bondall (شركة تصنيع كيميائية). حيث تم تحديد مجموعة من العناصر التي من شأنها إنجاز عملية تنفي الاستراتيجية التسويقية وهي تخصيص الموارد، الهيكل، تصميم الأنظمة، الأفراد، العمليات، المكافأة، وضع السياسات والبرامج الفرعية.

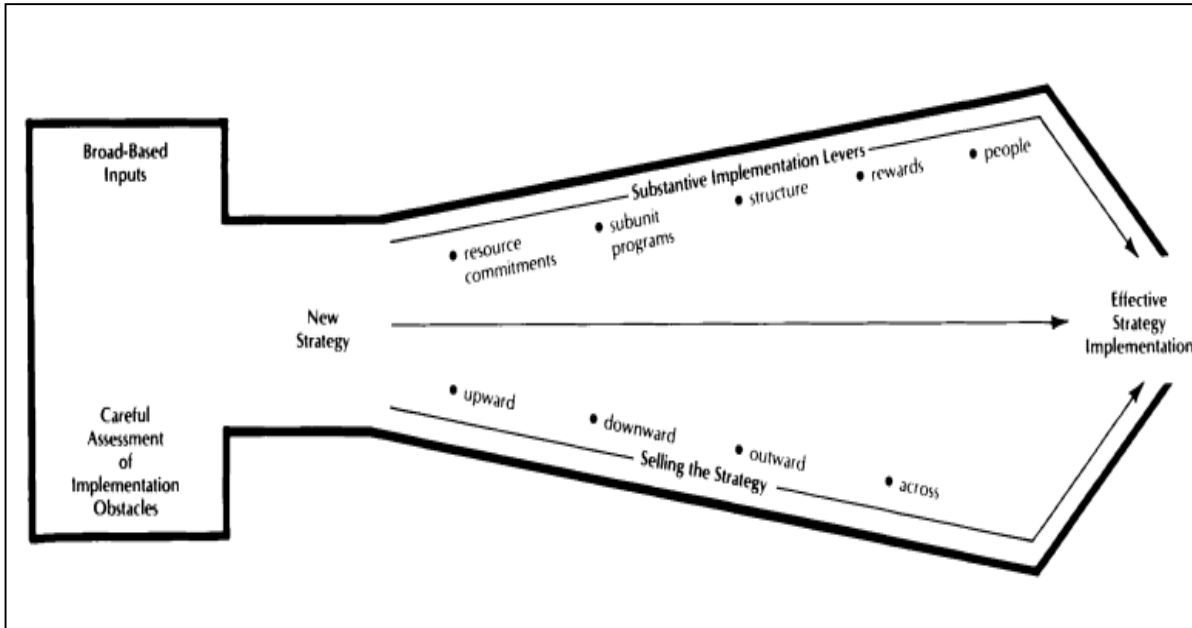
الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تقييم الأداء هو أحد عوامل النجاح للاستراتيجيات التسويقية وتحقيق التميز في إدارة تنفيذ الإستراتيجية التسويقية. من أجل فهم المكونات المشكلة لعملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ، حدد الباحثين مجموعة من أنماط السلوك لمنفذي الإستراتيجية التسويقية نذكرها كالآتي:

- الحصول على مدخلات واسعة النطاق والمشاركة في مرحلة الصياغة
- تقييم معوقات التنفيذ
- اتخاذ خطوات مبكرة ومبتكرة عبر المجموعة الكاملة من أدوات التنفيذ -التزامات الموارد، وسياسات وبرامج الوحدة الفرعية، والهيكل، والأفراد، والمكافآت
- نشر الإستراتيجية لكل من يهمله الأمر صعودًا وهبوطًا وعبرًا وخارجيًا
- يمكن تلخيص هذه الخطوات أو عناصر التنفيذ الاستراتيجي الناجح وتصويرها كما هو موضح

في الشكل. (Hamrick and Cannella, 1989)

الشكل رقم (10): الإطار النظري لدراسة Hambrick & Cannella (1989)



المصدر: Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 3(4), 278-285.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الجدول رقم (10) : منهجية دراسة Hambrick & Cannella, 1989

قطاع الصناعة	البلد	النتائج Results	التحليل Analysis	متغيرات الدراسة Variables Studied	طريقة البحث Research Method	الدراسة (Study)
شركة صنع المنتجات الكيماوية	الولايات المتحدة الأمريكية	1 أنماط السلوك لمنفذي الاستراتيجية الفعالة 2 تحديد عوامل نجاح الاستراتيجية	تحليل نظرية	- تخصيص الموارد ، - ووضع سياسات وبرامج فرعية ، - هيكل المنظمة - المكافآت ، - الموظفين	دراسة استكشافية	Hamrick and Cannella (1989) The Academy of Management EXECUTIVE, 1989, Vol. lil, No 4, pp. 278-285

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة Hambrick & Cannella, 1989

❖ النماذج ذات الطابع التنظيمي لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

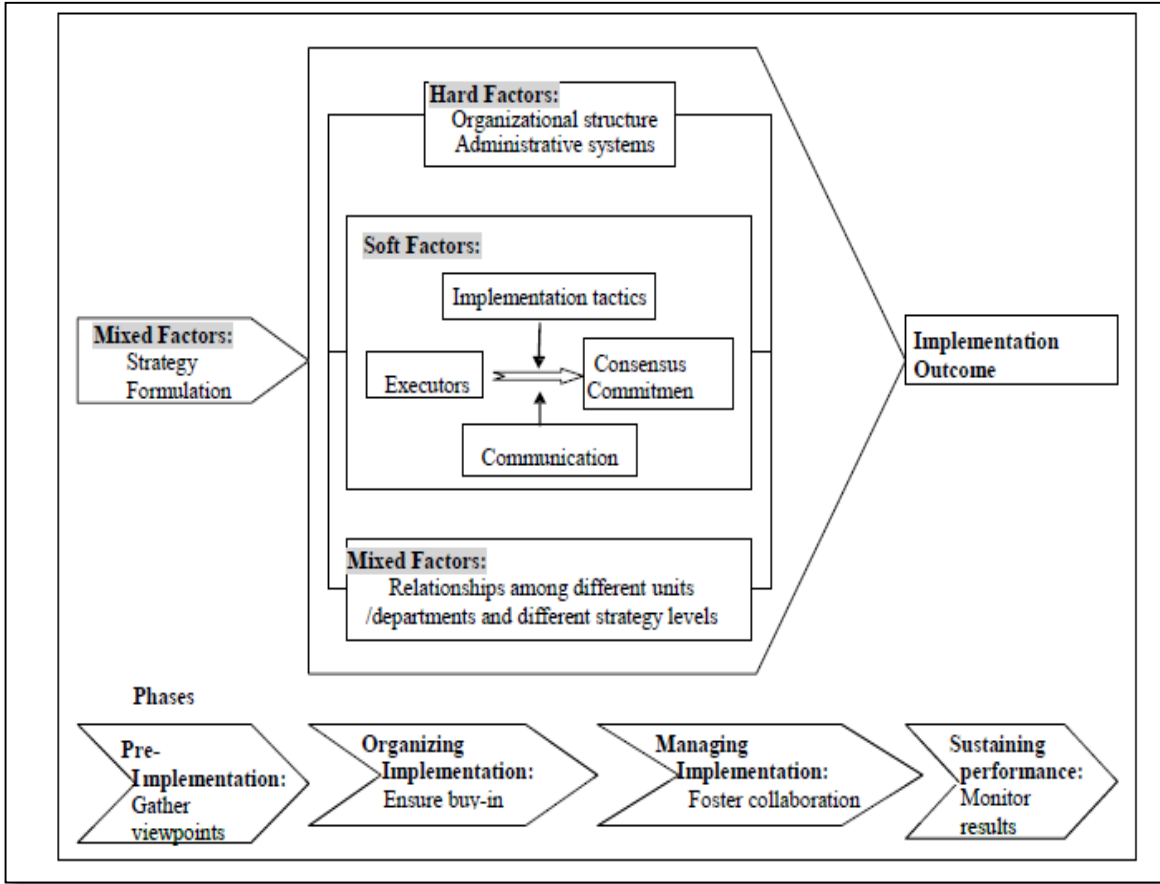
1. نموذج Yang and al (2008)

الدراسة سلطت الضوء على كيفية البحث في تنفيذ الاستراتيجية حتى الآن، وفي أي سياقات. نتيجة لتحليل الأدبيات، حدد الباحثين تسعة عوامل حاسمة لتنفيذ الاستراتيجية تمت مناقشتها بشكل متكرر في الأدبيات والتي تم تجميعها في كل من العوامل الصلبة، العوامل الناعمة، العوامل المختلطة. بالإضافة إلى نهجين لتجميع العوامل ذات الصلة وربطها.

- العوامل الصلبة **hard factor**: الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية
- العوامل الناعمة **soft factor**: تكتيكات التنفيذ، المنفذين، الالتزام، الاتصالات
- العوامل المختلطة **mixed factor**: صياغة الإستراتيجية، العلاقة بين الوحدات الإدارية و مستويات الإستراتيجية المختلفة

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الشكل رقم (11): الإطار النظري لدراسة (Yang and al (2008)



المصدر: Yang Li, Sun Guohui, Martin J. Eppler. (2008). Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation, Institute of Corporate Communication. italy (pp. 01-46).

الجدول رقم (11) : منهجية دراسة Yang and al., 2008

Variables Studied متغيرات الدراسة	research Method طريقة البحث	Study الدراسة
<p>1 العوامل الصلبة hard factor: الهيكل التنظيمي, النظم الإدارية</p> <p>2 العوامل الناعمة soft factor: تكتيكات التنفيذ, المنفذون, الالتزام, الاتصالات</p> <p>3 العوامل المختلطة mixed factor: صياغة الإستراتيجية, العلاقة بين الوحدات الإدارية و مستويات الإستراتيجية المختلفة</p>	مراجعة الأدبيات	<p>Yang et al., (2009)</p> <p>Handbook of research on Strategy Process (pp. 165-181)</p>

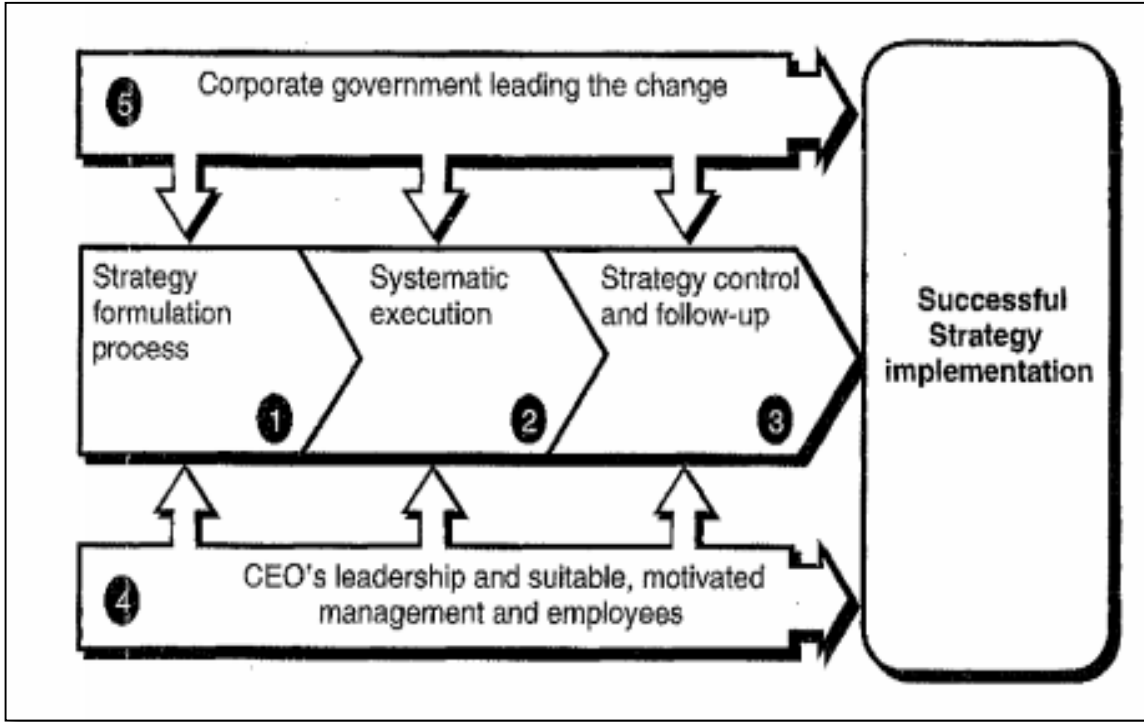
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على Yang and al., 2009

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

2. نموذج Brenes and al (2008)

وجد الباحثون أن معظم الشركات الناجحة أبلغت عن الأبعاد الثلاثة الأولى التي تضمنت: حوكمة الشركات التي تقود التغيير؛ قيادة الرئيس التنفيذي والإدارة والموظفين المناسبين والمتحمسين؛ وعملية صياغة الاستراتيجية. توضح مقارنة الاختلافات بين الشركات الأكثر نجاحًا والأقل نجاحًا بشكل أكثر دقة سبب ضعف أداء هذه الأخيرة. ووفقًا للدراسة، فإن أهم الاختلافات في ترتيب الأهمية بين الشركات الأكثر نجاحًا والأقل نجاحًا تشمل قيادة الرئيس التنفيذي والإدارة والموظفين المناسبين والمتحمسين؛ تنفيذ منهجي ووجود حوكمة الشركات الرائدة في التغيير (Brenes and al, 2008)

الشكل رقم (12): الإطار النظري لدراسة Brenes and al (2008)



المصدر: Brenes, E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61 (6), 590-598

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الجدول رقم (12) : منهجية دراسة Brenes and al., 2008

قطاع الصناعة	البلد	النتائج Results	التحليل Analysis	متغيرات الدراسة Variables Studied	طريقة البحث	الدراسة Study
300 مؤسسة في قطاعات مختلفة	أمريكا اللاتينية	تأثير كل المتغيرات الخمسة في التنفيذ الناجح للاستراتيجية	تحليل كمي الارتباط	- صياغة الإستراتيجية، - التنفيذ المنهجي، - مراقبة التنفيذ والمتابع، - قيادة الرئيس التنفيذي والإدارة، والموظفين المناسبين والمحفرين - إدارة الشركات (مجلس الإدارة والمساهمين)	استبيان	Brenes, Mena and Molina (2007) Journal of Business Research

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة Brenes and al., 2008

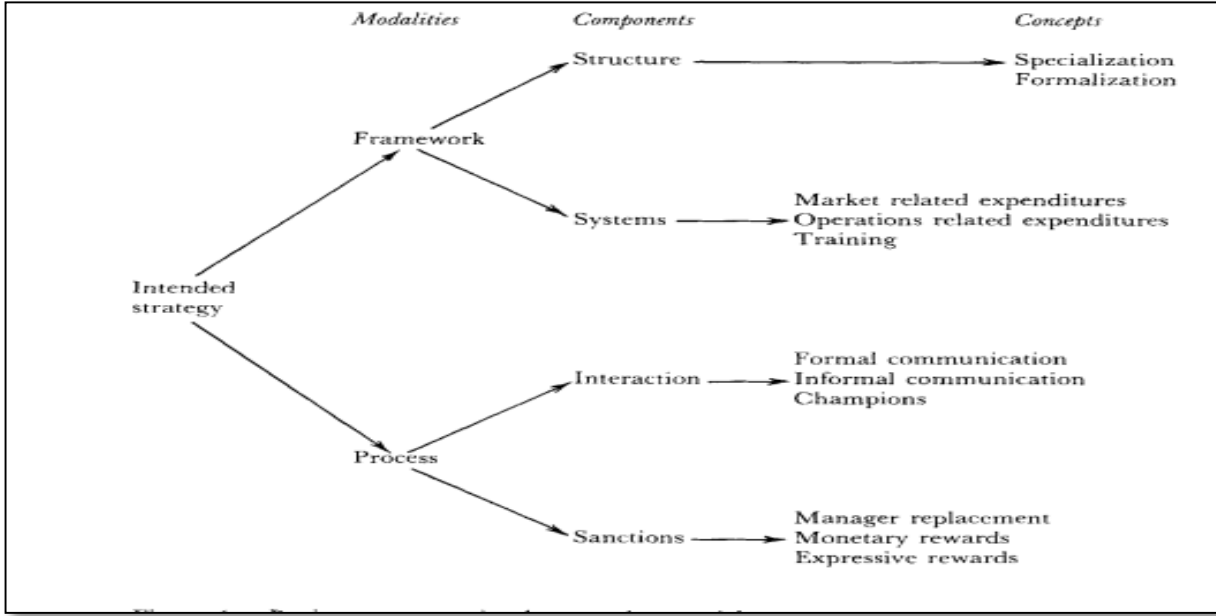
3. نموذج Skivington and Daft (1991)

قام الباحثين من خلال الدراسة بالتحقيق في 57 قرارًا استراتيجيًا وفحصوا كيفية تنفيذ هذه القرارات في سياق وضع الاستراتيجيات العامة التنافسية منخفضة التكلفة والتمايز في الدوائر المتكاملة، والبتروك، ومؤسسات الرعاية الصحية. تم تحديد العديد من العوامل كالأستراتيجية والهيكل والأنظمة والتفاعلات والعقوبات التي أثرت على التنفيذ الناجح للاستراتيجيات وقسمت هذه العوامل إلى مجموعتين تمثلت في الإطار والعملية. يحدد الإطار الذي اقترحه في الشكل مكونات الإطار التنظيمي والعملية التي يمكن استخدامها لتنفيذ الاستراتيجيات.

في تحليل لمعرفة عوامل الإطار والعملية التي يجب استخدامها عند تنفيذ استراتيجيات التمايز أو منخفضة التكلفة، خلصوا إلى أنه يمكن استخدام عوامل الإطار والعملية في تنفيذ قرارات التمايز أو منخفضة التكلفة. ووجدوا أيضًا أن التكلفة المنخفضة وتنفيذ استراتيجية النفاذ يستخدم متغيرات مختلفة. على سبيل المثال، بالنسبة لاستراتيجية التكلفة المنخفضة، بدأت الأنظمة الداخلية المقترنة بالعقوبات مهمة بشكل خاص، وبالنسبة لاستراتيجية التمايز، كان تخصيص الموارد لمتغير النظام والأبطال والاتصالات غير الرسمية لمتغيرات العملية أمرًا مهمًا. لذلك، تم التوصل إلى أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالإطار التنظيمي المتعدد وعناصر أو متغيرات العملية.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الشكل رقم (13): الإطار النظري لدراسة Skivington and Daft 1991



المصدر: J. E. Skivington and R. L. Daft, (1991) "A Study of Organizational Frame Work and Process Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions," Journal of Management Study, Vol. 28, No. 1. Pp 45-68

الجدول رقم (13): منهجية دراسة Skivington and Daft 1991

البلد	النتائج Results	التحليل Analysis	متغيرات الدراسة Variables Studied	طريقة البحث Research Method	الدراسة Study
الولايات المتحدة الأمريكية	يرتبط تنفيذ الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بالإطار التنظيمي الذي يتكون من الهيكل والنظم والعمليات التنظيمية التي تتكون من التفاعل والعقوبات	تحليل كمي الارتباطات الجزئية والتحليل العنقودي	-الهيكل، -الأنظمة، -التفاعل، -العقوبات	مقابلة 57 قراراً استراتيجياً؛ مزيج من المقابلات المفتوحة وأداة المسح المغلقة بناءً على منهجية الطوارئ	Skivington and Daft (1991) Journal of Management Studies

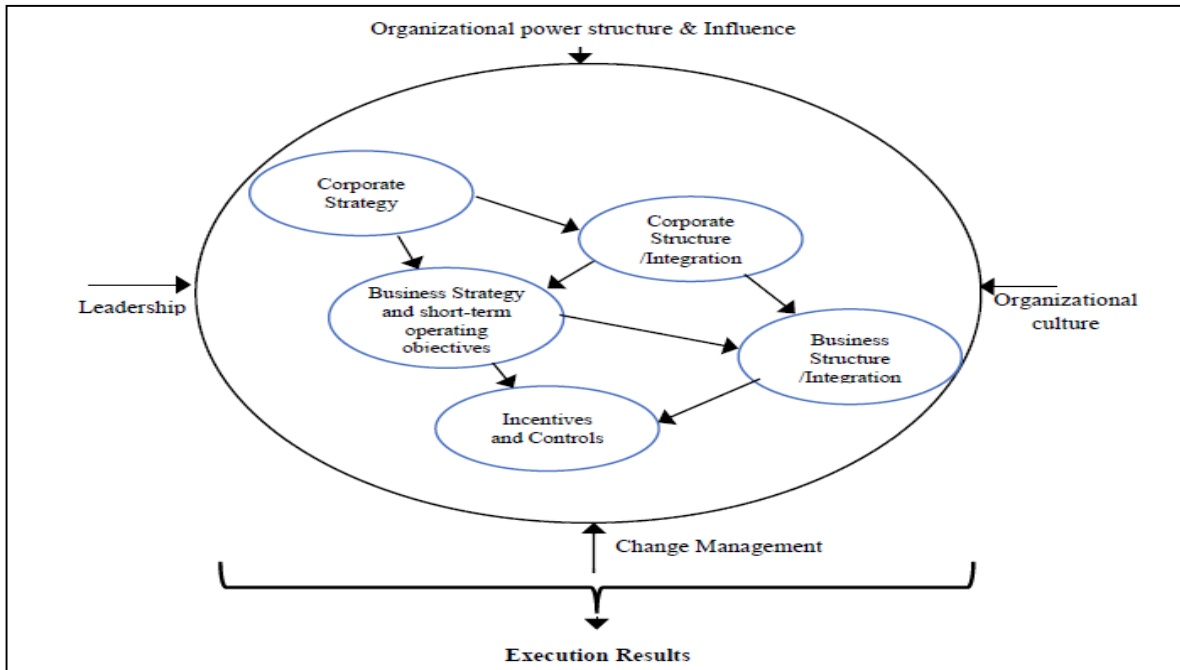
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة Skivington and Daft 1991

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

4. نموذج (2006) HREBINIAK

حدد الباحث من خلال الدراسة العقبات الرئيسية أمام التنفيذ الفعال، حيث وصف ما يجب على المديرين فعله للتغلب على العوائق وتحقيق النجاح الاستراتيجي. إضافة إلى الإجابة على الأسئلة، ما هي هذه المشاكل، وما مدى جدية وخطورة هذه المشاكل؟ تقدم الورقة إجابات على هذه الأسئلة من مصدرين منفصلين ولكن مترابطين. أولاً، سمحت أعمال المؤلف البحثية والاستشارية على مدى العقدين الماضيين بمراقبة العديد من المشكلات المتعلقة بالتنفيذ بشكل مباشر. ثانياً، أجرى المؤلف دراسة تجريبية لقضايا التنفيذ حيث تم جمع البيانات من 443 مديراً مشاركاً في تنفيذ الاستراتيجية. تعكس البيانات تجارب التنفيذ الحقيقية ومشاكل المديرين الذين يحاولون بالفعل جعل الإستراتيجية تعمل. يبدأ المقال أولاً بالنظر في بعض القضايا العامة والشاملة التي تعيق تنفيذ الإستراتيجية، ثم ينتقل إلى بيانات المسح التجريبي وآراء المديرين الممارسين. حيث تم تحديد أربعة متغيرات رئيسية تؤثر بشكل مباشر على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، القيادة، ثقافة المنظمة، إدارة التغيير.

الشكل رقم (14): الاطار النظري لدراسة (2006) Hrebiniak



المصدر: Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35 (01), 12-31.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الجدول رقم (14) : منهجية دراسة Hrebiniak, 2006

البلد	النتائج Results	التحليل Analysis	متغيرات الدراسة Variable s Studied	طريقة البحث Research Method	الدراسة Study
الولايات المتحدة الامريكية	عملية تنفيذ الاستراتيجيات بأكملها تتم في سياق تنظيمي أو بيئي. العوامل السياقية الأربعة تشمل؛ (1) سياق إدارة التغيير، (2) ثقافة المنظمة، (3) هيكل السلطة التنظيمية، (4) سياق القيادة. كما ان عدم القدرة على إدارة التغيير (حجم التغيير ووقت إدارته -تغيير سياق الإدارة) هو أكبر عقبة أمام التنفيذ الناجح للاستراتيجية	تحليل نظرية	-الهيكل التنظيمي - القيادة - ثقافة المنظمة - إدارة التغيير	دراسة تجريبية	LAWRENCE G. HREBINIAK (2006) Organizational Dynamics

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة HREBINIAK, 2006

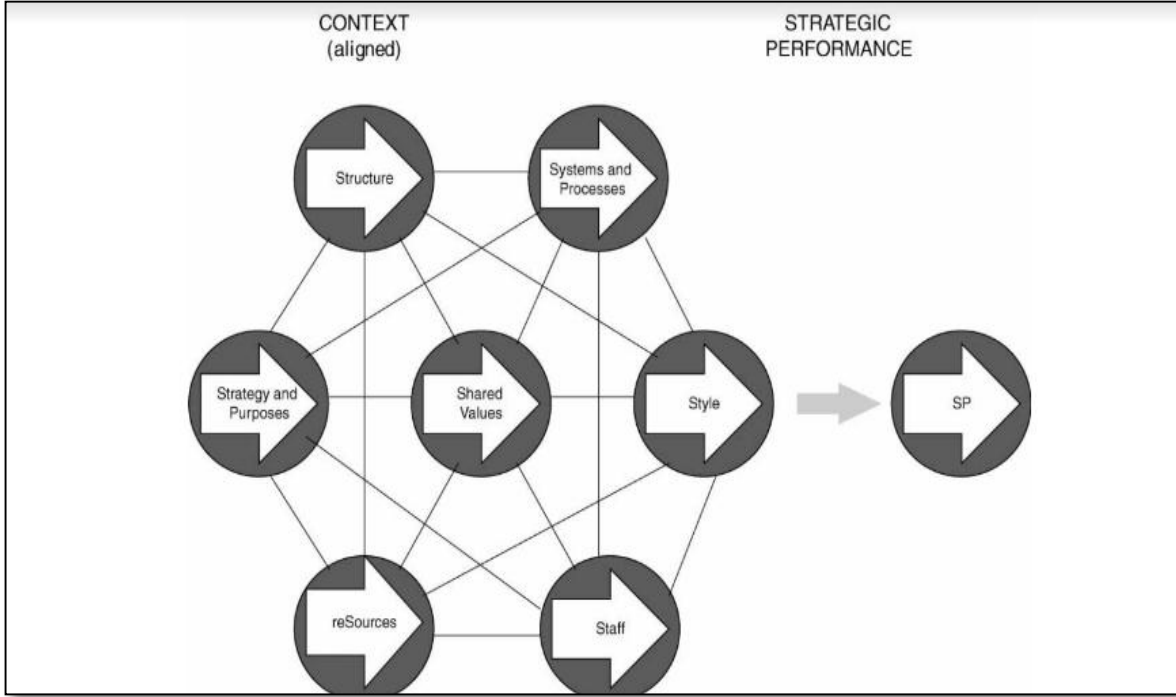
❖ النماذج ذات الطابع المختلطة (تنظيمي، بشري) لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

1. نموذج Higgins (2005)

اقترح (Higgins 2005)، استناداً إلى نموذج McKinsey Seven S، نموذج S8 لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، حيث قام الباحث باستبدال عنصر المهارات في نموذج McKinsey بـ عنصر الموارد، إضافة لعامل جديد المتمثل في الأداء الاستراتيجي. يعتقد الباحث أن جميع العوامل السبعة (الاستراتيجية والأغراض والهيكل والأنظمة والعمليات والأسلوب والموظفين والموارد والقيم المشتركة) يجب أن تتماشى في اتجاه واحد لتحقيق الأداء الاستراتيجي الأمثل كما هو موضح في الشكل، كما أشار الباحث أيضاً إلى أن تأثير المديرين التنفيذيين السابقين على الاستراتيجية وعملية تنفيذ الاستراتيجية قد يكون السبب المحتمل لعدم محاذاة هذه الإجراءات (Higgins, 2005).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الشكل رقم (15): الإطار النظري لدراسة Higgins (2005)



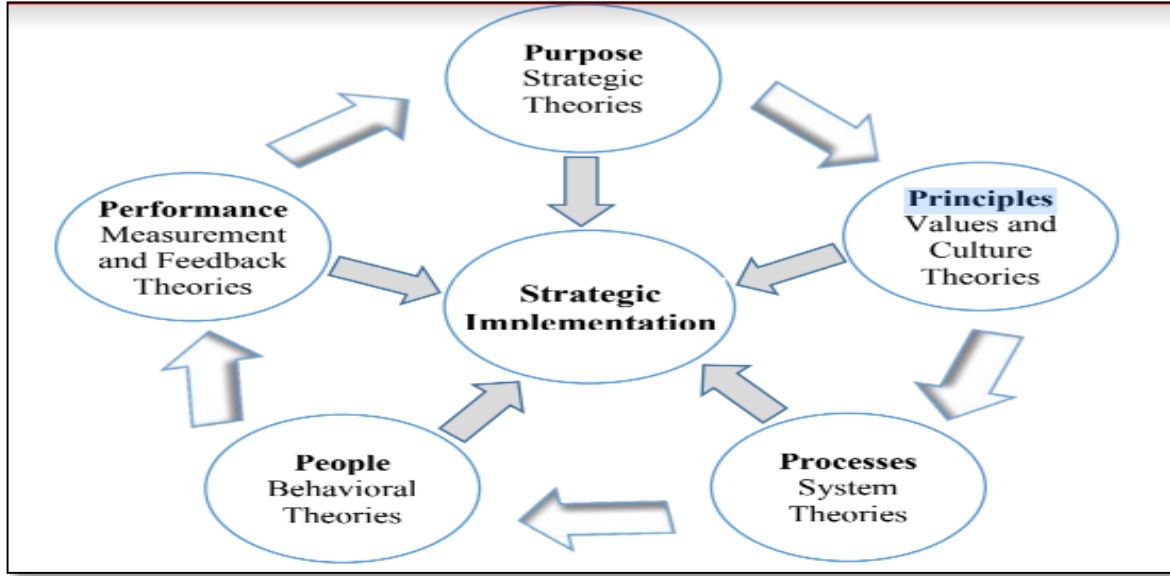
المصدر: James M. Higgins (2005) The Eight 'S's of successful strategy : execution, Journal of Change Management, 5:1, 3-13

2. نموذج Pryor and al (2007)

اقترح الباحث إطار عمل مفاهيمي يقوم على الموازنة والتكامل بين الأنشطة والوظائف المقبولة على نطاق واسع لتنفيذ إستراتيجية فعالة وناجحة. تشمل هذه الأنشطة والوظائف؛ الهياكل والأنظمة والسلوك القيادي وسياسات الموارد البشرية والثقافات والقيمة وعمليات الإدارة. حيث اجمع الباحثين على وجوب الترابط الحتمي للثقافة، والتنظيم، والأفراد، والأنظمة لتنفيذ الاستراتيجية، وطرح تفسيراً واسعاً وموجهاً نحو العملية لهذه العناصر في شكل "نموذج P5 لتنفيذ الاستراتيجية" كما هو موضح في الشكل. في هذا النموذج المفاهيمي، تمت محاذاة العناصر المشتركة التي تمت مناقشتها في كتابات تنفيذ الإستراتيجية في إطار تنفيذ استراتيجية متداخلة مما يساعد في فهم الطبيعة المركبة لهذه العناصر. يتضح أيضاً من هذا الإطار المفاهيمي أنه من أجل تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية، يجب محاذاة جميع المكونات الفردية بطريقة دورية حول تنفيذ الاستراتيجية. (Pryor and al 2007)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الشكل رقم (16): الإطار النظري لدراسة Pryor and al (2007)



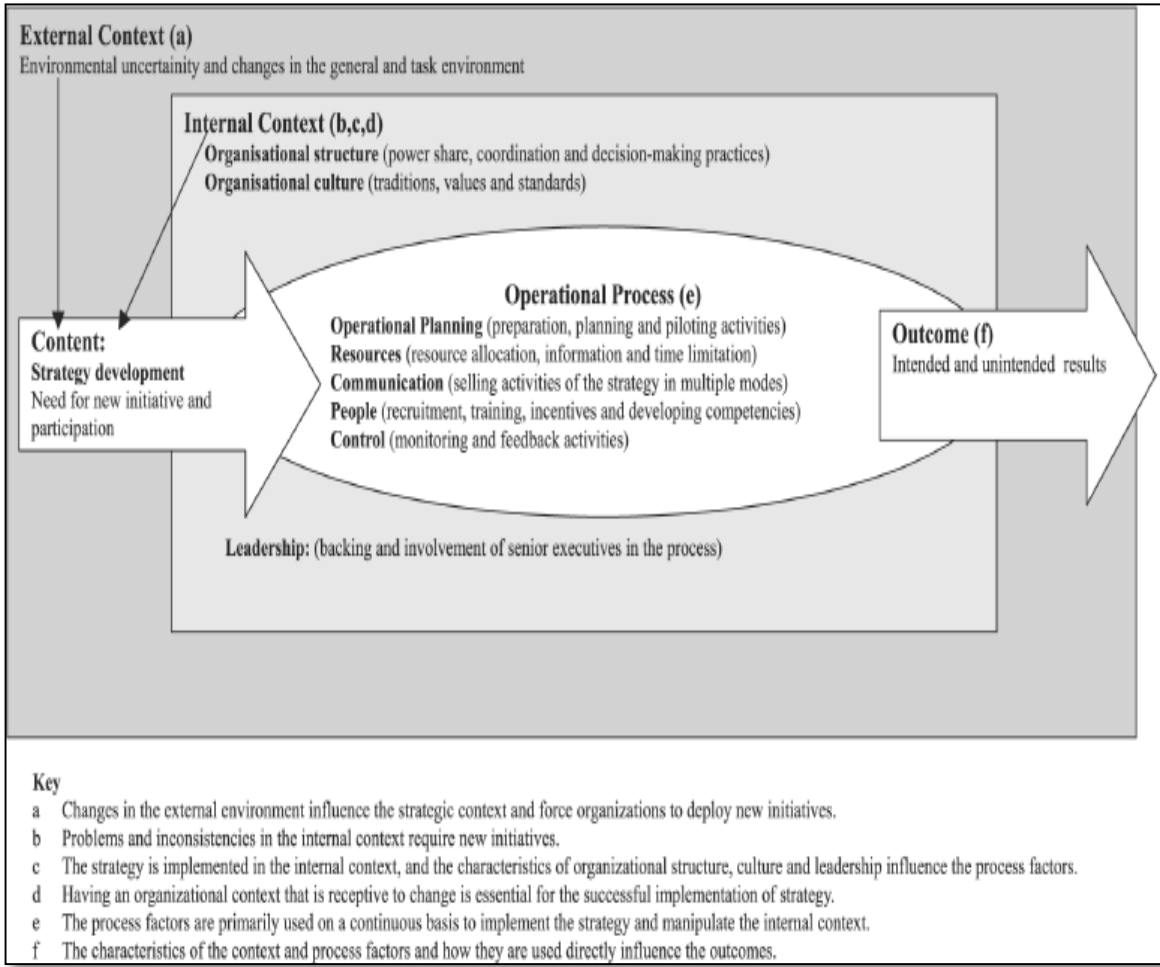
المصدر : Pryor, M.G., Anderson, D., Toombs, L.A., & Humphreys, J.H. (2007). Strategic Implementation as a Core Competency: The 5P's Model. *Journal of Management and Research*, 7, 3-17.

3. نموذج (Okumus 2003)

استخدم (Okumus, 2003) نهج دراسة الحالة وبعد مراجعة نقدية للأدبيات حدد عشرة متغيرات رئيسية كانت حاسمة لتنفيذ الاستراتيجية. وتشمل كل من صياغة الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التخطيط التشغيلي، الاتصالات، تخصيص الموارد، الأفراد (الموظفين)، والرقابة. جمع الباحث متغيرات التنفيذ في أربع فئات تمثلت في المحتوى، السياق، والعمليات، والنتيجة. بناءً على هذه التصنيفات ومراجعة خصائص المتغيرات الفردية، اقترح Okumus إطار تنفيذ الاستراتيجية التالي كما هو موضح في الشكل (Okumus, 2003).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الشكل رقم (17): الإطار النظري لدراسة Okumus (2003)



المصدر: Okumus, F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organizations. *Management Decision*, 41 (9), 871-882.

الجدول رقم (15): منهجية دراسة Okumus, 2003

قطاع الصناعة Industry Sector	البلد	النتائج Results	التحليل Analysis	متغيرات الدراسة Variables Studied	طريقة البحث Research Method	الدراسة Study
الفنادق	بريطانيا	يعتمد نجاح تنفيذ الاستراتيجية على محتوى السياقات الداخلية والخارجية وعملية الاستراتيجية. يلعب السياق الداخلي دوراً رئيسياً في التنفيذ.	تحليل النظرية	- تطوير الاستراتيجية - الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - المراقبة - القيادة - الموظفين - الاتصالات - تخصيص الموارد - التخطيط التشغيلي	تحليل حالة	Okumus (2003) International Journal of Contemporary Hospitality Management

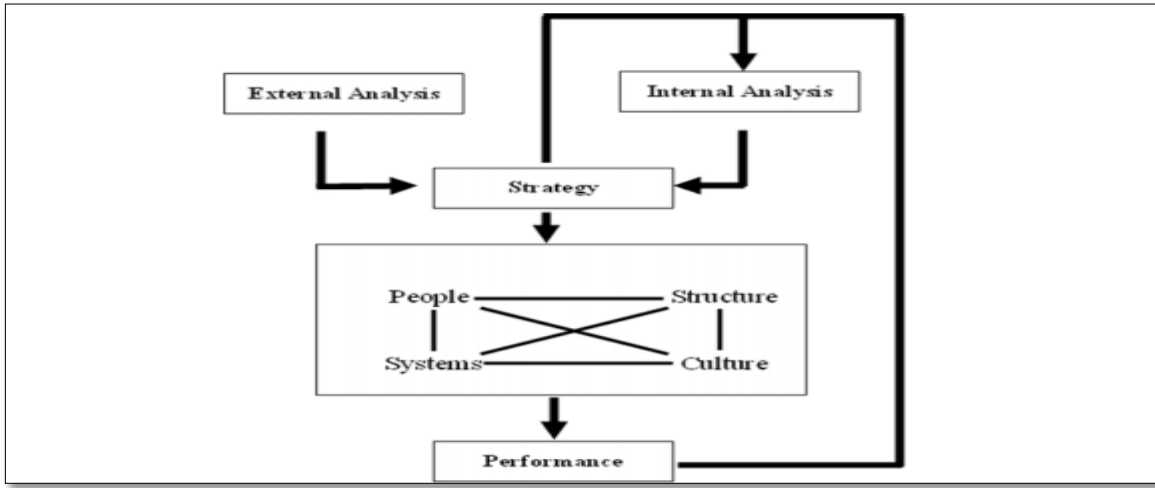
الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على راسة Okumus, 2003

4. نموذج (Aaker 1998)

اقترح (Aaker 1998) إطارًا مفاهيميًا لتحليل المنظمات واعتبر أن المكونات التنظيمية (الهيكل والأنظمة والأشخاص والثقافة) تساعد الشركات على تحديد مشاكل تنفيذ الاستراتيجية الفعلية والمحتملة واقترح أن هذه المكونات يجب أن تتناسب مع بعضها البعض وكذلك مع الاستراتيجية كما هو مبين في الشكل.

الشكل رقم (18): الإطار النظري لدراسة (Aaker 1998)



المصدر: Aaker D,1998, Strategic Market Management, Wiley

5. نموذج (Waterman and al 1980)

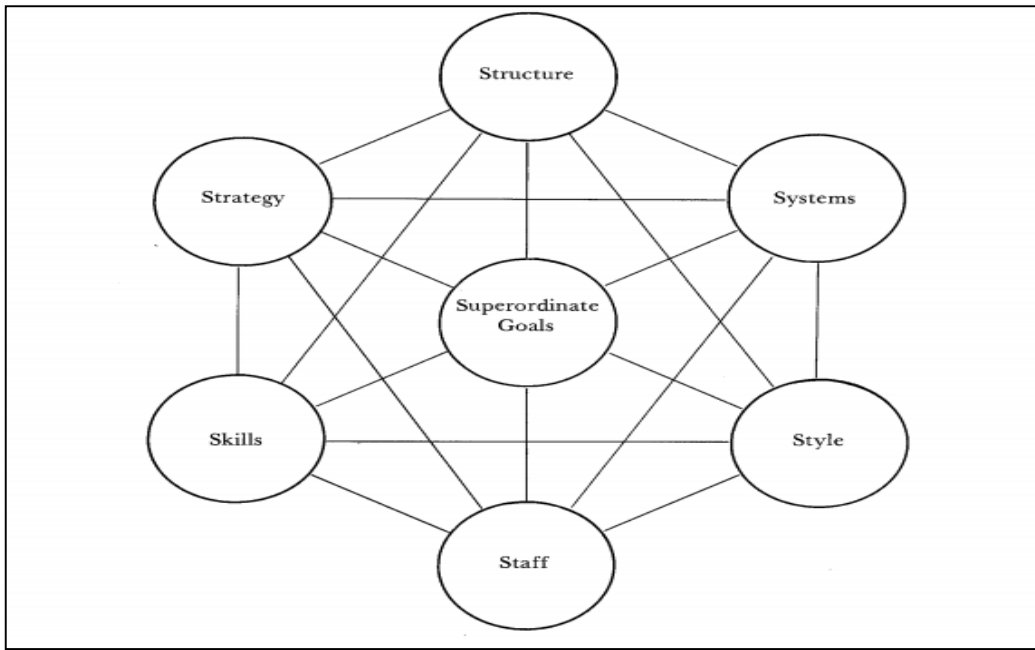
يعتمد النموذج على النظرية القائلة بأنه لكي تعمل المنظمة بشكل جيد، يجب أن تكون هذه العناصر السبعة محاذية ويعزز بعضها البعض. لذلك، يمكن استخدام النموذج للمساعدة في تحديد ما يجب إعادة تنسيقه لتحسين الأداء، أو للحفاظ على المحاذاة (والأداء) أثناء أنواع التغيير الأخرى. مهما كان نوع التغيير -إعادة الهيكلة، والعمليات الجديدة، والدمج التنظيمي، والأنظمة الجديدة، وتغيير القيادة، وما إلى ذلك -يمكن استخدام النموذج لفهم كيفية ترابط العناصر التنظيمية، وبالتالي ضمان التأثير الأوسع للتغييرات التي تم إجراؤها في يتم أخذ مجال واحد بعين الاعتبار.

الفرضية الأساسية للنموذج هي أن هناك سبعة جوانب داخلية للمؤسسة تحتاج إلى المواءمة إذا كان لها أن تكون ناجحة.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- الإستراتيجية تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة الإجراءات التي تخطط لها الشركة استجابةً أو توقعًا للتغيرات في بيئتها الخارجية.
- الهيكل التركيز على المجالات التي تعتبر مهمة لتطورها. وهذا يشمل تقسيم الأنشطة؛ آليات التكامل والتنسيق.
- الأنظمة وتشمل هذه الإجراءات الرسمية وغير الرسمية للقياس والمكافأة وتخصيص الموارد.
- القيم المشتركة تحدد هذه القيم المعتقدات والتطلعات الرئيسية للشركة التي تشكل جوهر ثقافة الشركة.
- المهارات الكفاءات الأساسية للمنظمة وقدراتها المميزة. يقال إن المهارات القديمة يمكن أن تعمل في كثير من الأحيان كعائق في تطوير مهارات جديدة.
- الموظفون يعتبر الموظفون الأشخاص بمثابة مجموعة من الموارد التي تحتاج إلى رعايتها وتطويرها وحراستها وتخصيصها. ويشمل الموارد البشرية للمنظمة والخصائص الديموغرافية والتعليمية والمواقفية.
- النمط أنماط السلوك النموذجية للمجموعات الرئيسية، مثل الرؤساء التنفيذيين والمديرين وغيرهم من المهنيين.

الشكل رقم (19): الإطار النظري لدراسة Waterman and al, 1980



المصدر: Waterman, R. PETERS, J. and Phillips, J., 1980. Structure is Not Organisation. Business Horizons, 23(3), 14-26

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الجدول رقم (16) : منهجية دراسة Waterman and al, 1980

قطاع الصناعة Industry Sector	البلد	النتائج Results	متغيرات الدراسة Variables Studied	طريقة البحث Research Method	الدراسة Study
المدارس التجارية والشركات الكبرى	الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا	خلصوا إلى أن الإطار المقترح يشدد على التفاعلات ويتناسب مع جميع المتغيرات السبعة ولكي تحقق المنظمة أهدافها، يجب أن تكون جميع هذه المتغيرات متوافقة	-الاستراتيجية -الهيكل التنظيمي -الأنظمة -الأسلوب -الموظفين -المهارات -الأهداف التابعة	المقابلات دراسة استكشافية الأكاديميين قادة الأعمال	WATERMAN and al 1980 BUSINESS HORIZONS

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة WATERMAN and al, 1980

6. نموذج (Wernham 1985)

تدعم نتائج هذه الدراسة الحاجة إلى تعديل وجهة النظر الشائعة جدًا في أدبيات الإدارة الاستراتيجية التقليدية لتنفيذ الإستراتيجية بشكل عقلائي بطريقة خطية من خلال منظمة وحدوية متوافقة ومتجانسة. بدلاً من ذلك، يجب أن نفكر أكثر فيما يتعلق بالعملية التفاعلية المعقدة بين المركز والوحدات في المحيط التنظيمي التي تمتلك سلطتها ومواردها وقياس كبير من الاستقلال الذاتي. تم العثور على العوامل التي تؤثر على تدفق ومحتوى، أثناء التنفيذ، على ما يلي: توافر الموارد من جميع الأنواع؛ دعم الإدارة العليا؛ إدراك الفوائد؛ الصلاحية التقنية والتنظيمية؛ تاريخ محاولات التنفيذ السابقة؛ حجم الوحدة المنفذة؛ وطبيعة بيئة السوق.

الجدول رقم (17) : منهجية دراسة Wernham 1985

قطاع الصناعة	البلد	النتائج Results	التحليل Analysis	متغيرات الدراسة	طريقة البحث Research Method	الدراسة Study
الاتصالات	بريطانيا	العوامل المؤثرة في التنفيذ: توفر الموارد بكافة أنواعها، دعم الإدارة العليا، إدراك الفوائد، الصلاحية التقنية والتنظيمية، تاريخ محاولات التنفيذ السابقة، حجم وحدة التنفيذ، وطبيعة بيئة السوق.	تحليل كمي	/	مقابلة 62 مادة في مستويات الإدارة العليا والمتوسطة داخل نفس الشركة؛ مقابلات شبه منظمة	Wernham (1985) Journal of Management Studies.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة Wernham 1985

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

7. نموذج (2005) olson

- تكشف نتائج هذه الدراسة عن العديد من الدروس المهمة.
- أولاً ، هناك أدلة قوية على أن كيفية هيكل الشركة والسلوكيات التي يتم التأكيد عليها تؤثر بشدة على الأداء.
- ثانياً بالنسبة إلى المنقبين، من الأفضل أن يكون تصميم المبتكر المتمحور حول العملاء هو الأفضل.
- ثالثاً بالنسبة إلى المدافعون ذوو التكلفة المنخفضة، يكون تصميم وحدة التحكم في التكلفة المتنافس المركزية هو الأفضل
- رابعاً بالنسبة للمحللين والمدافعين المتميزون، فإن النتائج ليست واضحة. يبدو أن تصميم وحدة التحكم في التكلفة المتنافسة أو التصميم المبتكر للعميل سوف يساعد على توليد أداء عالٍ لهذه الشركات.
- خامساً أن ما يقرب من 40 ٪ من الشركات المشاركة . تعتمد الشركات المسيطرة على عدد قليل من المديرين الأقوياء في الجزء العلوي من الشركة لتوجيه الأعمال. و توضح البيانات أنه لا توجد قواعد سلوكية قوية في هذه الشركات بخلاف الطاعة.

الجدول رقم (18) : منهجية دراسة (2005) olson

قطاع الصناعة Industry Sector	البلد	النتائج Results	متغيرات الدراسة Variables Studied	طريقة البحث Research Method	الدراسة Study
فنادق The Broadmoor	و.م.أ	أداء الشركة ككل تأثر بشدة بمطابقة استراتيجية أعمال الشركة مع هيكلها التنظيمي والمعايير السلوكية لموظفيها	-هيكل / السلوك -انواع الاستراتيجيات	استبيان + 200 مدير تنفيذي	Eric M. Olson (2005) Business Horizons (2005)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة olson, 2005

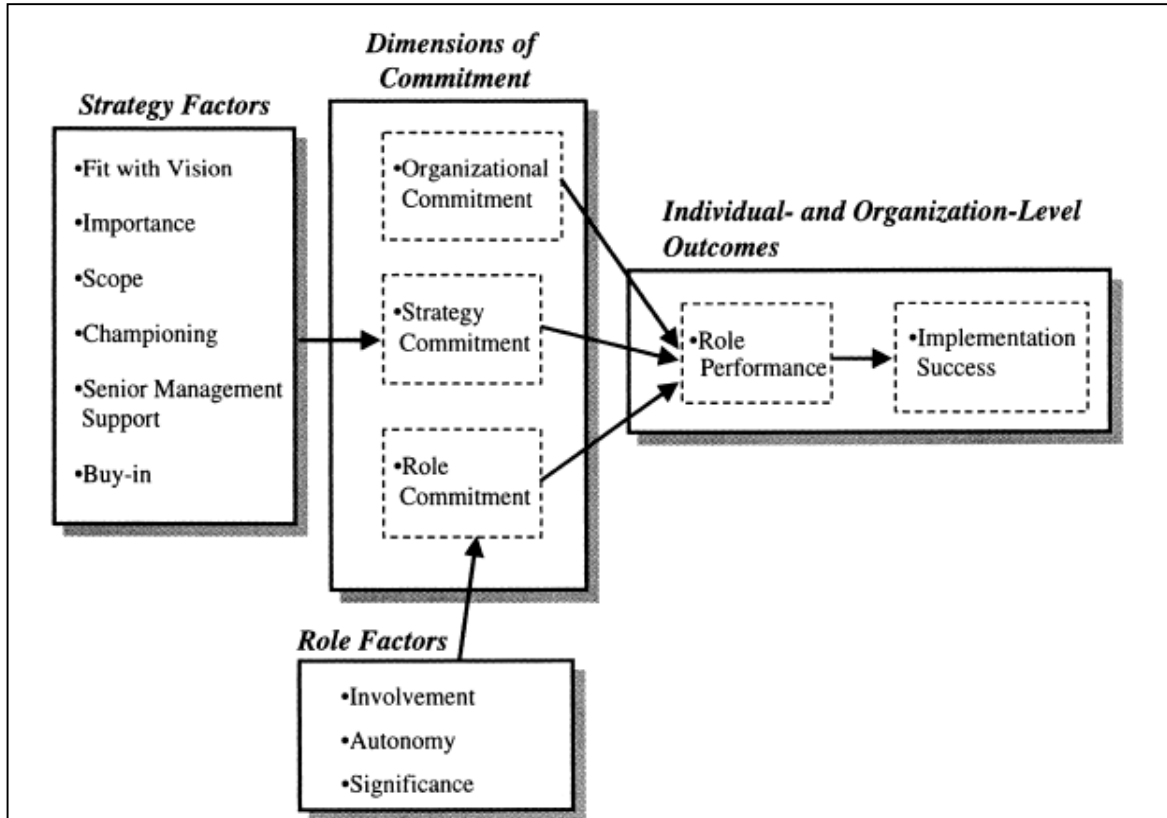
الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

❖ النماذج ذات الطابع الفردي (الشخصي) لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

1. نموذج (mokwa and noble 1999)

أظهرت الدراسة العلاقات العامة بين جوانب الإستراتيجية التي يجري تنفيذها، وخصائص أدوار المديرين، والأبعاد المتعددة للالتزام. حيث أظهر الالتزام بدوره التأثير على الأداء الفردي والنجاح الشامل لجهود التنفيذ. كما أظهرت الدراسة أن تحقيق القبول التنظيمي أمر ضروري، سواء في تعزيز التزام المديرين الفرديين أو كأثر مباشر على نجاح التنفيذ. تؤكد النتائج كذلك على أهمية توليد شعور بالأهمية بين المديرين المكلفين بمسؤوليات التنفيذ. تم إظهار أهمية الدور للتأثير على الالتزام بالدور، وأداء الدور. إضافة إلى أن المديرين يرغبون في فهم عميق للإستراتيجية التي يتم تنفيذها، سواء من حيث أهميتها بالنسبة للمؤسسة في ملامتها ضمن الرؤية الإستراتيجية الأوسع للشركة. أخيراً، تم تحديد الالتزام التنظيمي كعامل أقل أهمية في التنفيذ (mokwa. and Noble, 1999)

الشكل رقم (20): الإطار النظري لدراسة (mokwa and noble 1999)



المصدر: Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57–73

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الجدول رقم (19) : منهجية دراسة mokwa and noble, 1999

قطاع الصناعة Industry Sector	البلد	النتائج Results	التحليل Analysis	متغيرات الدراسة Variables Studied	طريقة البحث Research Method	الدراسة Study
قطاعات مختلفة	الولايات المتحدة الأمريكية	ثبوت تأثير معظم المتغيرات المطروحة على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية الا متغير الالتزام التنظيمي	تحليل كمي Path analysis Confirmatory factor analysis	- الرؤية - الدور - الالتزام التنظيمي	استبيان دراسة تجريبية	Charles H. Noble & Michael P. Mokwa(1999) Journal of Marketing Vol.6 3 (October1 999),5 7-73

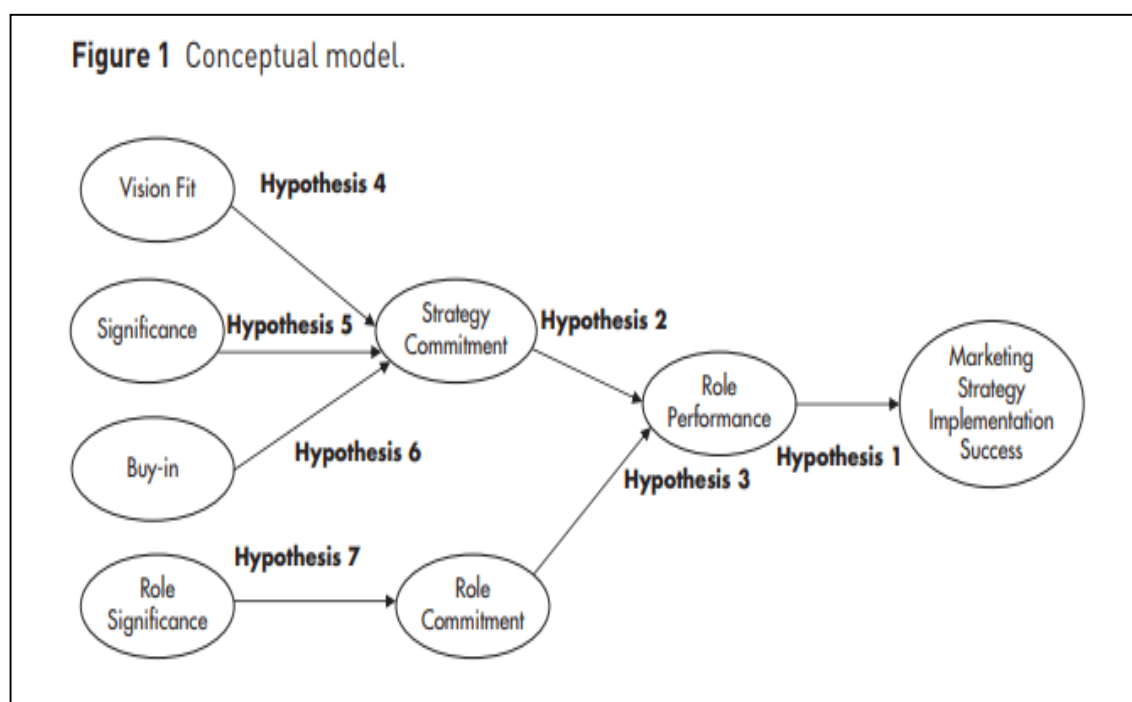
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة mokwa and noble, 1999

2. نموذج (2011) wu and Naidoo

من خلال النموذج المقترح من طرف الباحثين برز تأثير أداء الدور على نجاح التنفيذ. هذا يشير إلى أن مديري التسويق يعززون أداء دورهم بوضوح إلى نجاح جهود التنفيذ. تدعم النتائج أيضاً عوامل الالتزام كأهمية لتنفيذ الإستراتيجية، حيث وجد أن التزام الإستراتيجية والتزام الدور إيجابيان وهامان في التأثير على أداء الدور. وهذا يؤكد أن أداء مديري التسويق الدولي يعتمد على التزامهم بالاستراتيجية والالتزام بالدور. العوامل الاستراتيجية الثلاثة التي تم فحصها، وهي تتناسب مع الرؤية، والأهمية المتصورة لاستراتيجية التسويق، والمشتريات، وجدت أيضاً أنها إيجابية وهامة في التأثير على التزام الإستراتيجية بين مديري التسويق الدولي. وبالمثل، فإن أهمية الدور المدركة تظهر أنها إيجابية وهامة في التأثير على الالتزام بالدور.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الشكل رقم (21) : الاطار النظري لدراسة (wu and Naidoo (2011)



المصدر: : Naidoo V, Wu T. (2011). Marketing strategy implementation in higher education: A mixed approach for model development and testing. *Journal of Marketing Management*, 27, pp 11–12.

الجدول رقم (20) : منهجية دراسة 2011 wu and Naidoo,

قطاع الصناعة Industry Sector	البلد	النتائج Results	التحليل Analysis	متغيرات الدراسة Variables Studied	طريقة البحث Research Method	الدراسة Study
مؤسسات التعليم العالي	المملكة المتحدة / والولايات المتحدة / واستراليا / ونيوزيلندا	تأثير كل من المتغيرات السبعة على نجاح تنفيذ الاستراتيجية بشكل ناجح	LISREL التقييم صحة التركيبات - نموذج SEM - chi-square	- الرؤية - الأهمية. المتصورة لاستراتيجية التسويق - المشاركة - أهمية الدور المدركة - الالتزام - التزام الدور - أداء الدور	مقابلة + استبيان	Naidoo, V., & Wu, T. (2011) <i>Journal of Marketing Management</i> Vol. 27

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة لدراسة 2011 wu and Naidoo,

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

.VI. العوامل المحددة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

1. العوامل التنظيمية

تعتبر العوامل التنظيمية عن سمات ذات طابع قيادي وتشغيلي، عملياتي، إضافة إلى أن العوامل التنظيمية تشمل كل من الهيكل والفلسفة وموارد والدعم الإداري، فضلاً عن آليات الاتصال والتنسيق (Rodríguez and al, 2012). لتشمل كل من:

1.1 الثقافة التنظيمية Organizational culture

تمثل الثقافة التنظيمية القيم الجماعية والمعتقدات والمبادئ للأفراد داخل المنظمة كما تشمل الثقافة رؤية المنظمة ومعاييرها وأنظمتها ورموزها ولغتها (Gordon and Ditomaso, 1992) (Awadh and saad, 2013). فهي من جهة تؤثر على طريقة تفاعل الأفراد والمجموعات مع بعضهم البعض ومع العملاء ومع أصحاب المصلحة، ومن جهة أخرى تتأثر بعوامل مثل التاريخ ونوع المنتج والسوق والتكنولوجيا والاستراتيجية ونوع الموظفين وأسلوب الإدارة والثقافة الوطنية. كما يتم النظر إلى الثقافة بثلاث طرق مختلفة (تقليدي، تفسيري، تفسيري نقدي)

يعرف (Cooke and Rousseau, 1988) الثقافة بأنها السلوكيات التي يعتقد الأعضاء أنها مطلوبة لتلائم وتفي بالتوقعات داخل مؤسستهم. يقيس مخزون الثقافة التنظيمية اثني عشر معياراً سلوكياً تم تجميعها في ثلاثة أنواع عامة من الثقافات:

- **الثقافات البناءة:** حيث يتم تشجيع الأعضاء على التفاعل مع الناس والتعامل مع المهام بطرق تساعدهم على تلبية احتياجات الرضا الخاصة بهم.
- **الثقافات السلبية / الدفاعية:** حيث يعتقد الأعضاء أنه يجب عليهم التفاعل مع الناس بطرق لا تهدد أمنهم.
- **الثقافات العدوانية / الدفاعية:** حيث يُتوقع من الأعضاء التعامل مع المهام بطرق قوية لحماية مكانتهم وأمنهم.

وفقاً لشين (schein, 2003)، السببان الرئيسيان لتطور الثقافات في المنظمات يرجعان إلى التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. يعكس التكيف الخارجي نهجاً تطورياً للثقافة التنظيمية ويقترح أن الثقافات تتطور وتستمر لأنها تساعد المنظمة على البقاء والتطور. إذا كانت الثقافة ذات قيمة، فإنها

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تحمل القدرة على توليد مزايا تنافسية مستدامة. بالإضافة إلى ذلك، يعد التكامل الداخلي وظيفة مهمة حيث أن الهياكل الاجتماعية المطلوبة لوجود المنظمات. يتم تعلم الممارسات التنظيمية من خلال التنشئة الاجتماعية في مكان العمل. تعزز بيئات العمل الثقافة على أساس يومي من خلال تشجيع الموظفين على ممارسة القيم الثقافية. تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال عوامل متعددة، بما في ذلك (البيئة الخارجية، الصناعة، حجم وطبيعة القوى العاملة في المنظمة، التقنيات التي تستخدمها المنظمة، تاريخ المنظمة وملكيته)

اقترح (Cameron and Quinn, 1999) نموذجًا يصف أربعة أنواع من الثقافة: التسلسل الهرمي والعشيرة والسوق والتشبع. وفقاً للنموذج، تركز ثقافة التسلسل الهرمي، المستندة إلى نظرية البيروقراطية، على الكفاءة الداخلية والتعاون والالتزام بالخصائص المهيمنة. بالنسبة لثقافة العشيرة فهي تركز على القضايا الداخلية ولكن تركيزها ينصب على المرونة بدلاً من الاستقرار. في هذا النوع من الثقافة، تعتبر الشراكة والعمل الجماعي والتزام الشركة تجاه الموظفين من خصائص البريد. ثقافة السوق موجهة نحو التحكم وتركز على شؤون المنظمة الخارجية. تستخدم المنظمات ذات هذه الثقافة الملاحظة والمقاومة للوصول إلى مستوى أعلى من الإنتاجية والقدرة التنافسية. أخيراً، تميل ثقافة التشبع إلى مسائل التنظيم الخارجي وتؤكد على المرونة والتغيير أكثر من المقاومة (Cameron and Quinn, 1999).

الشكل رقم(22) : أنواع الثقافات التنظيمية



المصدر: Cameron, K.S and Quinn, R.E. (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley, Reading, MA.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

2.1.1 دعم وتغيير الثقافات التنظيمية

في حين أنه قد لا يكون من الممكن تحديد هيكل مثالي للمنظمة، إلا أنه يمكن على الأقل القول بتحديد ثقافات تمارس تأثيراً كبيراً على السلوك التنظيمي وبالتالي الأداء (Shahzad and al, 2012). إذا كانت هناك ثقافة مناسبة وفعالة، فمن المستحسن اتخاذ خطوات لدعمها أو تعزيزها. إذا كانت الثقافة غير مناسبة، فيجب بذل محاولات لتحديد ما يجب تغييره ووضع خطط للتغيير وتنفيذها هذا ضمن مجموعة من الخطوات (Gregory and al, 2009). تكمن أهمية المنظمة كأداة للتغيير لتحسين الجودة في قدرة المنظمة على توفير مناخ شامل وثقافة للتغيير من خلال أنظمة صنع القرار المختلفة وأنظمة التشغيل وممارسات الموارد البشرية. المنظمة تكون أكثر تردداً في قبول نهج جديد إذا كان يتعارض مع ثقافتها. حيث أن الشرط الأساسي لترسخ تدخلات الجودة هو تحول جذري في ثقافة المنظمة (Schein, 1997).

3.1.1 تحليل الثقافة التنظيمية

الخطوة الأولى هي تحليل الثقافة الحالية. يمكن القيام بذلك من خلال الاستبيانات والاستطلاعات والمناقشات في مجموعات التركيز أو ورش العمل. غالباً ما يكون من المفيد إشراك الأشخاص في تحليل نتائج الاستطلاعات، وجعلهم يقدمون تشخيصاً للقضايا الثقافية التي تواجه المنظمة والمشاركة في تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج للتعامل مع أي قضايا. يمكن أن يشكل هذا جزءاً من برنامج التطوير التنظيمي، كما يمكن للمجموعات تحليل الثقافة من خلال استخدام أدوات القياس (Lim, 1995) وبخصوص المشاركة فهي مرغوبة للغاية في هذا النوع من التحليل، لا يمنع ذلك وجود مواقف يتعين فيها إجراء التحليل وتحديد الإجراءات المطلوبة دون المشاركة الأولية للموظفين. ولكن ينبغي إبقاء هذه الأخيرة على اطلاع وإخضاعها للمناقشة (Schein, 1988).

4.1.1 تغيير الثقافة التنظيمية

من الناحية النظرية، تبدأ برامج تغيير الثقافة بتحليل الثقافة القائمة. ثم يتم تحديد الثقافة المرغوبة، مما يؤدي إلى تحديد "فجوة ثقافية" التي يجب سدها (Briody and al, 2012). يمكن لهذا التحليل تحديد التوقعات السلوكية بحيث يمكن استخدام عمليات التطوير والمكافأة لتحديد وتعزيزها. في الحياة الواقعية، الأمر ليس بهذه البساطة. إن الثقافة بالتعريف راسخة بعمق ويمكن أن يكون تغييرها طويلاً وصعباً. قد يكون برنامج التغيير الشامل جزءاً أساسياً من برنامج التحول التنظيمي، لكن برامج

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تغيير الثقافة يمكن أن تركز على جوانب معينة من الثقافة، على سبيل المثال، الأداء والالتزام والجودة وخدمة العملاء والعمل الجماعي والتعلم التنظيمي. كما قد يكون من الضروري تحديد الأولويات من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى الاهتمام الأكثر (Connolly and al, 2008) (Austin and Ciaassen, 2008). (2011).

2.1 الاتصال التنظيمي *organizational communication*

التواصل المفتوح والواضح هو أساس العلاقة الوظيفية الجيدة. إذا لم تتمكن المنظمة من التواصل بشكل فعال مع نفسها أو مع عملائها، فلا يمكنها تحقيق المزايا العديدة للاتصال. تضمن استراتيجية الاتصال التنظيمي الجيدة أن يكون كل فرد في المنظمة على دراية بأهداف الشركة رؤيتها، بحيث يساعد هذا على تقوية العلاقات بين الموظفين والمنظمة. كما يساعد حسن استخدام الاتصال التنظيمي في تحسين الكفاءة الإجمالية للأعمال من خلال السماح بالتدفق المنظم للمعلومات بين الموظفين ذوي المعرفة القيمة والموظفين الذين يحتاجون إليها (lee Harris, 2007) (Eisenberg , 1984) (Ashcraft and Allen, 2003). كشفت الأدبيات التنظيمية أن من بين جوانب الاتصال التي يتم مناقشتها والتحقيق فيها بشكل متكرر اتجاه تدفق المعلومات، ودقة المعلومات وتشويهها، والطرائق المستخدمة في نقل المعلومات، وحفظ المعلومات. (Roberts and O'reilly, 1974). يحتاج تنفيذ استراتيجية التسويق إلى نظام اتصالات جيد التأسيس في المنظمة يمكن الأفراد والوظائف من التواصل بسرعة وسهولة أثناء تنفيذ استراتيجية التسويق. تهتم جودة الاتصال بطبيعة ومدى الاتصالات الرسمية وغير الرسمية أثناء عملية صنع الإستراتيجية. (De Bussy and al, 2003). عندما يتواصل فريق تنفيذ استراتيجية التسويق بشكل مكثف وعلني أثناء التنفيذ، عندئذٍ، يمكنهم إجراء التغييرات التكيفية اللازمة بسرعة، ويتم تعزيز التنسيق العام للاستراتيجية (Neill, 2020).

الاتصال التنظيمي هو عملية تفاعلية تعمل على تبادل المعلومات ونقلها بين الأفراد والجماعات في المنظمات (Robson and Tourish, 2005). كما يعمل الاتصال الفعال على خلق انسجام بين العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو أمر حاسم لأداء الفريق وجعله أكثر قوة (Carriere and Bourque, 2009). كما يسهل حل النزاعات الداخلية داخل المنظمة بهدف تعزيز العمل المنتظم. وأيضا تحسين العلاقات الشخصية وسبيل لتلبية الاحتياجات النفسية للموظفين وذلك من خلال مشاركة مشاعرهم وأفكارهم ورغباتهم، مما يجعل الموظفين لديهم شعور قوي بالانتماء. (Borca and Baesu, 2014).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

ينقسم الاتصال التنظيمي إلى اتصال رسمي وغير رسمي. يشير الاتصال الرسمي إلى تدفق المعلومات الرسمية من خلال قنوات وطرق مناسبة ومحددة مسبقاً. يتم التحكم في تدفق المعلومات ويحتاج إلى جهد متعمد ليتم توصيله بشكل صحيح. يتبع الاتصال الرسمي هيكل هرمي ومتسلسل. أما يكون الهيكل من أعلى إلى أسفل، أي من القادة في مختلف الإدارات وكبار الموظفين في المنظمة إلى الموظفين من المستوى الأدنى أو العكس. بالنسبة للاتصال غير الرسمي فهو استخدام قنوات غير محددة مسبقاً ولا تخضع إلى رقابة أو صيغ معروفة ويكون مرتبطاً عموماً بالتواصل الأفقي بين الأشخاص، أصبح الاتصال غير الرسمي أكثر أهمية لضمان الإدارة الفعالة للعمل في المنظمات الحديثة. (Mumby, 2007) (Barrett, 2002)

وفق (Eisenberg, 2009) فإن الفحص النقدي لعمليات الاتصال في المنظمات يكشف أن الوضوح ليس معيارياً وليس معياراً معقولاً لقياس الفاعلية الفردية أو التنظيمية. يواجه الأشخاص في المؤسسات متطلبات ظرفية متعددة، ويطورون أهدافاً متعددة ومتضاربة في كثير من الأحيان، ويستجيبون باستراتيجيات تواصل لا تقل دائماً من الغموض، ولكنها مع ذلك فعالة. يعد الغموض الاستراتيجي ضرورياً للتنظيم من حيث أنه: يعزز التنوع الموحد، يسهل التغيير التنظيمي، ويضخم سمات المصدر الحالية ويحافظ على المناصب المتميزة. (Eisenberg and Eschenfelder, 2009)

يركز الاتصال التنظيمي إلى حد كبير على بناء العلاقات والتفاعل مع أعضاء التنظيم الداخليين والجمهور الخارجي المهم. هناك نوعان من الاتصالات هما الاتصالات الداخلية والخارجية. يشمل الاتصال الخارجي تلك الاتصالات بين الأعضاء التنظيميين والأطراف الخارجية مثل العملاء والمصنعين والمساهمين والمستثمرين وعامة الناس. يسهل الاتصال التنظيمي الداخلي تدفق المعلومات بين أعضاء المنظمة. يمكن أن يكون التدفق تصاعدياً أو أفقياً أو نازل اعتماداً على هيكل المنظمة وسلسلة القيادة والثقافة. كما يوفر الاتصال التنظيمي رؤى وإدراكاً للعمليات البشرية التي تحدث داخل المنظمات، ويشمل ذلك صراعات القوة، وبناء الفريق، والصراع، واتخاذ القرار، والامتثال، وجميع الجوانب الإنسانية الأخرى للمؤسسة. (Papa and al, 2008) كما يغطي الاتصال التنظيمي على نطاق واسع تقنيات الاتصال المناسبة والفعالة في سيناريوهات محددة مع التركيز على الإدارة الفعالة. يعد الاتصال غير الرسمي والرسمي ضروريين للعمل الداخلي للمؤسسة، ولكن يجب استخدامها بشكل مناسب. يمكن استخدام فهم تقنيات الاتصال الفعال لتقليل وحل الصراع داخل المنظمة (zalabak, 2009).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

1.2.1 أنواع الاتصال التنظيمي

1.1.2.1 اتصال تصاعدي: يتيح هذا النوع من الاتصال نقل المعلومات من مستوى هرمي منخفض إلى مستوى أعلى، تتكون الرسائل التي يتم نقلها عادةً في هذا الشكل من الاتصال من معلومات حول مشاكل الموظف وأدائه، أو معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية، أو معلومات حول التعليمات الخاصة بتنفيذ مهمة (Tourish, 2005).

2.1.2.1 الاتصال النازل: يتميز هذا النوع من نقل المعلومات بمرورها من مستوى هرمي أعلى إلى مستوى أدنى. هدفها هو تسهيل مهمة التنسيق بين مختلف المستويات الهرمية. يكون غالباً على شكل تعليمات وتوجيهات حول طريقة العمل والاستراتيجيات المتخذة من الإدارة العليا (Welch, 2012).

3.1.2.1 الاتصال الأفقي أو الجانبي: يمثل هذا النموذج الاتصال بين الإدارات في نفس المستوى الهرمي. فهو يهدف إلى حل مختلف المشاكل الداخلية التي لا تستلزم تدخل الإدارة العليا.

4.1.2.1 اتصال قطري: يتعلق بالأفراد العاملين في أقسام مختلفة ولا يشغلون نفس المستوى الهرمي. على سبيل (Spaho, 2013).

2.2.1 عناصر عملية الاتصال التنظيمي

- المرسل: هو عبار عن مصدر المعلومة او الرسالة
- رسالة: "الرسالة هي الحافز أو المعنى الذي ينتجه المصدر للمتلقي أو الجمهور."
- قناة الاتصال: "القناة هي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة أو الرسائل بين المصدر والمستقبل."
- المتلقي: "يتلقى المتلقي الرسالة من المصدر، ويحلل ويفسر الرسالة بطرق مقصودة وغير مقصودة من المصدر."
- رد الفعل: هو الرد على المصدر، بقصد أو بغير قصد، ذلك يكون بتقديم ملاحظات. تتكون التعليقات من الرسائل التي يرسلها المستلم إلى المصدر. شفهيًا أو غير شفهيًا، تسمح التغذية الراجعة بمعرفة مدى جودة تلقي الرسالة ومدى دقتها (أو مدى ضعفها وعدم دقتها) (Williams and Greer, 1993).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

3- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

الهيكل التنظيمي هو إطار العلاقات التي يربط الوظائف والأنظمة وعمليات التشغيل والأشخاص معا، إضافة الى مجموعة من الأساليب التي تقسم المهام والواجبات وتنسيقها (Fredrickson, 1986). كما يشير الهيكل التنظيمي إلى نماذج العلاقات الداخلية للتنظيم والسلطة والعلاقات وإعداد التقارير، وقنوات الاتصال الرسمية، وتوضيح المسؤولية وتفويض اتخاذ القرار. (Ahmady, 2016). إن الهيكل التنظيمي يقلل من غموض الموظف ويساعد في تفسير السلوك والتنبؤ به. أن أساس الهيكل التنظيمي هو موازنة غرض المنظمة مع الموارد اللازمة. (Black, 2004).

يتضمن الهيكل تعيين المهام للأفراد أو الوحدات الفرعية، ومساهمة الموارد في هذه الوحدات، وتعيين العملاء والأسواق للوحدات، وعموماً تقسيم المشكلة الأكبر للوحدات الأصغر. يجمع التنسيق الوحدات معاً من خلال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والقيادة والثقافة والحوافز والإجراءات الروتينية والإجراءات، وما نسميه عموماً الإدارة (Burton and obel, 2018).

مركز السلطة في الهيكل التنظيمي تعتبر من أهم محاور، حيث تشير المركزية إلى المستوى الهرمي الذي يتمتع بسلطة اتخاذ القرار. حيث تتم الاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرار في المستوى الأعلى من جهة بحيث يمكن للموظفين الذين يتواصلون أن يكونوا أكثر ثقة بأن المعلومات التي يتلقونها هي معلومات نهائية أو تم فحصها والموافقة عليها من طرف الإدارة العليا (Galbraith 1974). من جهة أخرى فهي تخلق بيئة غير تشاركية تقلل من التواصل والالتزام والمشاركة في المهام بين المشاركين (Tran Lopez and al, 2005) (Lopez and al, 2013) and tian, 2013). أما إذا تم تفويض القرارات إلى المستويات الأدنى، فإن المنظمة تكون لامركزية، حسب (Chen, 2007) فإن الهيكل اللامركزي وغير الرسمي يؤدي إلى أداء أعلى.

تعزز الهياكل الامركزية الاستراتيجيات التسويقية المستقلة أكثر من الهياكل المركزية. حيث تعد الإستراتيجية المستقلة ضرورية في المنظمات التي تستخدم استراتيجية تمايز أو استراتيجية متكاملة (Ward and al., 1996). تركز المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة على أنظمة إنتاج عالية الكفاءة ومنخفضة التكلفة من أجل تقليل الأسعار. قد يكون من الصعب على المنظمات التي تنفذ مثل هذه الإستراتيجية من خلال الهياكل المتخصصة حيث سيكون الهيكل الرسمي أكثر ملاءمة من خلال القواعد والإجراءات الرسمية التي تفرضها مثل هذه الهياكل المنظمات على توحيد الأنشطة وتقليل التكاليف الإدارية (Walker and Ruekert, 1987).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

حسب (Ravanfar, 2015) بالاعتماد على نموذج مكنزي تم تحديد مجموعة من الأبعاد الهيكلية من النوع المثالي البيروقراطي والمتمثلة في إضفاء الطابع الرسمي، إنتاج والاحتفاظ بالقواعد واللوائح والإجراءات المكتوبة من خلال تطبيق قواعد وإجراءات موحدة اللامركزية، التمايز (التخصص في المهام، ودرجة تقسيم أنشطة العمل وتضييق نطاق الوظيفة). (Ravanfar, 2015) (Wagner, 2021)

1.3.1 أنواع الهياكل التنظيمية

طور (Payne and Mansfield, 1973) نموذج البيروقراطي يشمل ستة مبادئ: المناطق القضائية الثابتة والرسمية التي تأمر بها القواعد، نظام هرمي صارم للسلطة، الإدارة على أساس الوثائق المكتوبة، إدارة مدربة وخبيرة، تتطلب العضوية التزاماً مهنيًا بدوام كامل، والإدارة على أساس القواعد المعممة. وفق الباحثين (Mintzberg's, 1979) (Ahmady and al, 2015) (Alkhafaji, 2013) تم تحديد مجموعة من الأنواع نذكرها كالآتي :

1.1.3.1 الهيكل البسيط: هذه مجموعة من العلاقات المرنة، وبسبب الفصل المحدود، فإنها منخفضة التعقيد. يمكن لأعضاء هذه المنظمة تصميم مخطط تنظيمي مع التركيز على القادة وليس هناك حاجة إلى إجراء شكلي. يتم النظر في الواجبات أو أمر الإدارة بالاتفاق المتبادل والتنسيق والإشراف مباشر وغير رسمي.

2.1.3.1 الهيكل الوظيفي: يقوم الهيكل الوظيفي بتجميع الوظائف في وحدات عمل بناءً على أنشطة ومهارات وخبرات وموارد مماثلة، يعد الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية وحدات شائعة داخل هيكل وظيفي. يتميز الهيكل الوظيفي بقنوات اتصال محددة جيدًا وعلاقات السلطة / المسؤولية. لا يمكن لهذا الهيكل فقط تحسين الإنتاجية من خلال تقليل الازدواجية في الأفراد والمعدات، ولكنه أيضًا يجعل الموظفين مرتاحين ويبسط التدريب أيضًا.

3.1.3.1 الهيكل التقسيمي: يشمل مجموعة من الأقسام مقسمة حسب مخرجاتها التنظيمية. تشمل الأقسام التي تم إنشاؤها للتمييز بين فئات الإنتاج وخدمة العملاء والفئات الجغرافية. تسمح هذه الأقسام للمديرين بتركيز مواردهم ونتائجهم بشكل أفضل. كما أن هيكل الأقسام يجعل مراقبة الأداء أسهل. حيث يعتبر الهيكل أكثر مرونة ومستجيب للتغيير

4.1.3.1 هيكل المصفوفة: تجمع بنية المصفوفة بين التخصص الوظيفي وتركيز هيكل الأقسام، يستخدم هذا الهيكل فرقاً متعددة الوظائف دائمة لدمج الخبرة الوظيفية مع تركيز القسم. ينتمي الموظفون

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

في بنية المصفوفة إلى مجموعتين رسميتين على الأقل في نفس الوقت -مجموعة وظيفية ومنتج أو برنامج أو فريق مشروع

5.1.3.1 هيكل الفريق: ينظم هيكل الفريق وظائف منفصلة في مجموعة بناءً على هدف عام واحد، تتكون هذه الفرق متعددة الوظائف من أعضاء من أقسام مختلفة يعملون معًا حسب الحاجة لحل المشكلات واستكشاف الفرص. القصد من ذلك هو كسر الحواجز الوظيفية بين الإدارات وخلق علاقة أكثر فعالية لحل المشاكل المستمرة.

6.1.3.1 هيكل الشبكي: يعتمد هيكل الشبكة على مؤسسات أخرى لأداء وظائف مهمة على أساس تعاقدية، بمعنى آخر، يمكن للمديرين التعاقد مع متخصصين في أعمال محددة. يوفر هذا النهج المرونة ويقلل من النفقات العامة لأنه يمكن تقليل حجم الموظفين والعمليات. من ناحية أخرى، قد يؤدي هيكل الشبكة إلى عدم القدرة على التنبؤ بالإمدادات وانعدام الرقابة لأن المديرين يعتمدون على العمال التعاقديين لأداء عمل مهم. (Mintzberg's, 1979) (Ahmady and al , 2015) (Alkhafaji, 2013)

4.1 تخصيص الموارد Resource allocation

الإستراتيجية الناجحة لا تشمل فقط تحديد الأهداف والغايات ولكن أيضًا تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف (Mahoney, 1995). حيث تعبر الموارد التنظيمية على العوامل البشرية، التجارية، والتكنولوجية. تتعلق الموارد البشرية بالأفراد وأجواء المنظمات، بما في ذلك الثقافة والتواصل والإجماع والتزام وتكامل الإستراتيجية. يرتبط مورد التجاري بالعلاقة بالموردين والتدريب ومعايير الأداء. يتضمن مورد التكنولوجيا الأجهزة وبرامج الكمبيوتر (Powell and Dent-Micallef, 1997). تُستخدم النظرية القائمة على الموارد لتوفير أساس نظري لاستكشاف السوابق التي تؤثر على جودة النظام والخدمة. تشير هذه النظرية إلى أن الموارد التنظيمية المكلفة أو التي يصعب تقليدها تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية (Barney, 1991).

وفق نموذج Bower's (1970) ان عملية تخصيص الموارد عملية معقدة ومتعددة المراحل يمتلك فيها المديرون على مستويات تنظيمية مختلفة أنواعًا مختلفة من المعلومات ويلعبون أدوارًا مختلفة. المرحلة الأولى هي ذات طبيعة معرفية وتبدأ ببعض المحفزات، مثل نقص الأداء أو فرصة متصورة تقود مديري التشغيل إلى بدء مشروع استثماري وتوصيفه من الناحية الفنية والاقتصادية. يلي ذلك

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

المرحلة الثانية، والتي تتحكم فيها القوى الاجتماعية والسياسية. يتضمن هذا العنصر الأخير للنموذج الأنظمة التنظيمية والإدارية مثل قياس الأداء والتقييم والحوافز التي تؤثر على السلوك. (Bower, 2017).

بالنسبة للموارد المالية تعتبر عوامل تمكين وقيود على ما يمكن أن تفعله المنظمة. حيث ان المزيد من الموارد المالية يعني قيوداً أقل، كما ان المزيد من الموارد المالية تسمح باكتساب رأس المال البشري ذو جودة عالية (Lechner and Gudmundsson, 2013). تحتاج المنظمات إلى تحديد الجوانب التي يجب الاستثمار فيها، بناءً على الموارد والقدرات للمنظمة (Mahoney, 1995). حسب نموذج (1983) Burgelman تم اثبات ان نتائج تخصيص الموارد يمكن أن تغير الاستراتيجية التسويقية الموضوعة، وبالتالي يعبر تخصيص الموارد عن السياق الاستراتيجي لقرارات التخصيص المستقبلية، Burgelman, (1983).

2. العوامل البشرية

تركز المنظمات على كيفية تحقيق أقصى استفادة من المورد البشري وذلك من خلال تصميم مهام ووظائف المناسبة لهم، حتى تضمن إدارة أفضل وفعالية مردودية أكثر في المنظمة. يتوزع المورد البشري على مستوى جميع الإدارات بحيث يعتبر المكون الأساسي لعمليات الصياغة، تنفيذ والرقابة على الاستراتيجيات التسويقية. تشمل ما يلي:

1.2 القيادة Leadership

عرفت القيادة بأنها "عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لفهم الناس والتأثير عليهم لتحقيق ما يجب القيام به وكيفية تحقيق الأهداف المشتركة" (Yukl, 2013). ينطوي تطوير القيادة على عملية بناء القدرات من أجل مساعدة القادة في توقع التحديات الغير المتوقعة وفي معالجة المواقف المعقدة. القائد الحقيقي هو الذي يتمتع بموهبة استثنائية وإمكانية إتقان الكفاءات القيادية خلال مسار حياته المهنية. (Khoshhal and Guraya, 2016) في البحث والممارسة القيادية، المنظور السائد هو منظور وظيفي حيث يُنظر إلى القيادة على أنها كائن مستقر نوعاً ما والهدف هو زيادة كفاءة وفعالية القيادة (Mabey, 2013)

القائد هو الشخص الذي يؤثر على مجموعة من الناس نحو نتيجة معينة. فالقائد الفعال هو الفرد لديه القدرة على النجاح باستمرار في حالة معينة ويُنظر إليه على أنه يلبي توقعات منظمة أو مجتمع"، والتواصل الواضح، والالتزام بالمتابعة. تضمن فعالية القائد أن يتم تنفيذ الأهداف التنظيمية

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

وفقاً للرؤية والرسالة. في الوقت نفسه، يعد الشعور بالرضا في التواصل بين الموظفين والمديرين أمراً مهماً في تحقيق الأهداف وإرضاء الأطراف (Cooper and Nirenberg, 2004). تخلق فعالية القيادة مستوى عالٍ من الالتزام والتحفيز للموظفين، وتكشف عن التضحية الشخصية، ويُعتقد أنها تعطي الرغبة في العمل بأداء عالٍ (Lowe and al, 1996).

قدم Posner and Kouzes (2003) نموذجاً قائماً على السلوك للقيادة في مؤسسات. يتم وصف الممارسات القيادية الاستثنائية الخمسة التالية القائمة على السلوك؛ (أ) تحدي العملية: يقبل القادة التحدي، ومستعدون لتحمل المخاطر، ولديهم القدرة على تجربة الابتكارات أثناء تحقيق الأهداف المرجوة. (ب) إلهام رؤية مشتركة: القادة قادرون على إنشاء رسم تخطيطي واضح للمستقبل من خلال المبادرات، ومن خلال الحوار، تحفيز الآخرين على السعي لتحقيق ذلك المستقبل. (ج) تمكين الآخرين من العمل: يقوم القادة بتمكين أعضاء الفريق الآخرين، وتبادل المعلومات، وتفويض السلطة (Kouzes and Posner , 2003).

1.1.2 أنماط القيادة

تمت مشاركة عدد من أساليب القيادة الملائمة في الشبكة الإدارية في الأدبيات 1. القيادة الاستبدادية، يُعرف هذا النوع من القادة بعدم تسامحهم مع الآراء المختلفة والتحديات غير المتوقعة. يتم استخدامها لاتخاذ قرارات مستقلة دون إشراك أعضاء آخرين في الفريق. 2. القيادة التوجيهية، التي يمثل القادة رئيساً تقليدياً نموذجياً يعمل بأسلوب تنفيذي للغاية. بالاعتماد فقط على أحكامهم الشخصية، يصدر القادة التوجيهيون الأوامر إلى المرؤوسين، وللأسف، يتطلعون إلى امتثالهم غير المشروط. يفوضون أدوار المتابعين ويقدمون إرشادات لأداء المهام. 3. القيادة المشتركة، في هذه الحالة، يشارك أعضاء الفريق بشكل كامل من قبل قيادة الفريق ولديهم الحرية للتأثير على زملائهم والإشراف عليهم بهدف تعظيم ناتج المجموعة. 4. القيادة الديمقراطية، يشجع القادة المشاركة الجماعية والمناقشة والقرارات المشتركة. إنهم يبنون المرونة والمسؤولية التنظيمية ويساعدون في توليد الأفكار المبتكرة، وبالمقابل، من خلال الاستماع إلى أعضاء الفريق، يكتسب القادة الديمقراطيون الفرصة لفهم فلسفة اتخاذ القرار الأفضل. (Lord and Hall, 2005) (Ensley and al, 2006) (Lorinkova and al, 2013)

ولتنمية الأنماط القيادية اقترح الباحث ستة طرق للتنمية، أولاً، بتركيز ملموس على تطوير القائد نفسه ويتم توسيعه. ثانياً، كتطوير داخل دور الفرد في العمل. ثالثاً، يتم توسيع الفهم ليشمل

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

وجهات النظر الشخصية للقائد والتطور الذي يمكن أن يحدث في أوقات فراغ الفرد. رابعاً، ينصب التركيز على محاذاة القائد للقيم داخل المنظمة. خامساً، من حيث التركيز على القيادة الجماعية. سادساً، من حيث ربط تطوير القائد بنظريات تطور الإنسان. (Kjellström and al, 2020)

نظراً للديناميكية المتزايدة وعدم اليقين في بيئة الأعمال الخارجية، فإن الاتجاه المسطح واللامركزي لبناء التنظيم الداخلي، وظهور فرق الإدارة الذاتية، لإظهار سلوكيات أكثر استباقية أمر مهم بشكل متزايد للموظفين. يتضمن السلوك الاستباقي جهوداً ذاتية لإحداث تغيير في بيئة العمل والذات لتحقيق مستقبل مختلف، له ثلاث سمات رئيسية: البداية الذاتية، والتوجه نحو التغيير، والتركيز على المستقبل (Parker, and al, 2010). يمكن أن يساعد التأثير الإيجابي الأفراد على التفكير بمزيد من المرونة والتفاؤل، بحيث يمكنهم الحصول على مزيد من الوعي الإيجابي وتوقعات نتائج جيدة للسلوكيات الاستباقية الصعبة والطويلة الأجل والمحفوفة بالمخاطر. يعزز التأثير الإيجابي تحديد أهداف أكثر تحدياً (Ilies and Judge, 2005)

2.1.2 نظريات القيادة

1.2.1.2 نظرية السمات: تعتبر هذه النظرية أن القادة يتمتعون بسمات جسدية وخصائص شخصية معينة تميزهم عن غير القادة. فقد تم تحديد بعض السمات الناشئة مثل سمات الطول والذكاء والجادبية والثقة بالنفس والكاريزما والفعالية (بناءً على الخبرة أو التعلم)، كمكون أساسي للقيادة، كما تجاهلت نظريات السمات الافتراضات حول ما إذا كانت سمات القيادة وراثية أو مكتسبة (MacGregor, 2003). (Ololube, 2013)

2.2.1.2 نظرية الطوارئ (الظرفية): توصي نظريات الطوارئ بعدم وجود أسلوب قيادة دقيق باعتباره أسلوباً قائماً بذاته لأن أسلوب القيادة المستخدم يعتمد على عوامل مثل الجودة أو وضع التابعين إضافة إلى عدد من المتغيرات الأخرى. "وفقاً لهذه النظرية، لا توجد طريقة واحدة صحيحة للقيادة لأن الأبعاد الداخلية والخارجية للبيئة تتطلب من القائد التكيف مع هذا الوضع المحدد"، إن نظريات الطوارئ هي فئة من النظرية السلوكية التي تتحدى عدم وجود أفضل طريقة واحدة للقيادة / التنظيم وأن أسلوب القيادة الناجح في بعض الظروف قد لا يكون فعالاً في حالات أخرى (Safonov and al, 2018) (Fiedler and Chemers, 1974)

3.2.1.2 النظرية السلوكية: تقر نظرية السلوكية بأهمية بعض المهارات القيادية الضرورية التي تعمل كعامل مساعد للقائد الذي يؤدي عملاً ما، حيث أن لكل فرد أسلوباً مميزاً في القيادة فإن أسلوباً

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

واحدًا لا يمكن أن يكون فعالاً في جميع المواقف. فترتبط النتائج المنبثقة عن القائد حسب السلوك المتبع في الإدارة والطريقة التي يدير بها شؤون المنظمة. (Johns and Moser, 1989) (Denison and al, 1995)

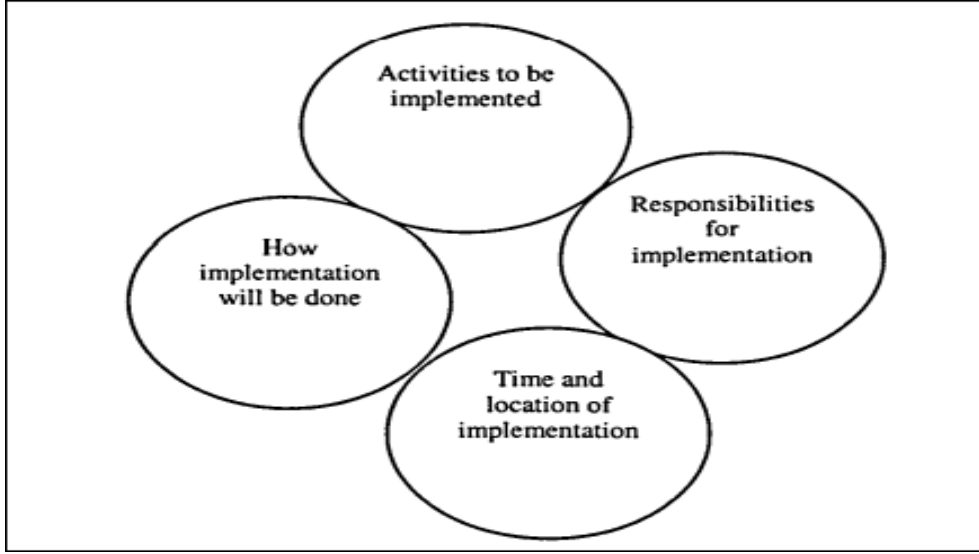
4.2.1.2 نظرية قيادة العملية: تشمل نظريات القيادة الإضافية مع التركيز على العملية القيادة الخادمة، والمنظمات التعليمية، والقيادة المركزة الرئيسية والقيادة الكاريزمية، قدم Greenleaf القيادة الخادمة في أوائل السبعينيات. ولوحظ تجدد مناقشة القيادة الخادمة في أوائل التسعينيات. (Greenleaf, 1996)

5.2.1.2 النظرية التحويلية: تميز القيادة التحويلية نفسها عن بقية النظريات السابقة والمعاصرة، بناءً على أساس مواعمتها مع مصلحة أكبر لأنها تستلزم مشاركة المتابعين في العمليات أو الأنشطة المتعلقة بالعامل الشخصي تجاه المنظمة التي من شأنها أن تؤدي إلى تفوق من ناحية المكاسب الاجتماعية. يثير القادة التحويلين الدافع والأخلاق لدى كل من التابع والقائد حيث يعتبر أن القادة التحويلين "ينخرطون في تفاعلات مع الأتباع على أساس القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة". فالقائد التحويلي "يحاول حث المتابعين على إعادة ترتيب احتياجاتهم من خلال تجاوز المصالح الذاتية والسعي لتلبية احتياجات المنظمة بشكل" (Bass and Stogdill, 1990) (Van Seters and Field, 1990)

وفق (Cravens (2000) فالقائد في المنظمة هو عامل تيسير مهم في عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. من أجل تحسين تنفيذ استراتيجية التسويق، حيث اقترح الباحث عددًا من مهارات التنفيذ؛ (أ) القدرة على فهم شعور الآخرين. (ب) مهارات جيدة في المساومة. (ج) نقاط القوة التي يجب أن تكون صارمًا وعادلًا في وضع الأشخاص والموارد في الأماكن التي سيكونون فيها أكثر فعالية. (د) الفعالية في التركيز على الجوانب الحاسمة للأداء في إدارة الأنشطة التسويقية. (هـ) القدرة على إنشاء منظمة مستنيرة ضرورية لتتناسب مع كل المشاكل والعقبات (Cravens and al, 2000).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الشكل رقم (23) : مهارات القائد



المصدر : Cravens, D.W., Piercy, N.F., & Prentice, A.M. (2000). Developing market-driven product strategies. *Journal of Product & Brand Management*, 9, 369-388.

2.2 المديرين المتوسطين *middle managers*

الإدارة الوسطى هي المستوى الإداري المتوسط لمنظمة هرمية تابعة للإدارة التنفيذية. الإدارة الوسطى مسؤولة بشكل غير مباشر (من خلال الإدارة التنفيذية) عن أداء الموظفين المبتدئين وإنتاجيتهم (Westley, 1990). إن الإدارة الوسطى هي التي تتحكم في تدفق المعلومات في الشركة. ثم ينقل المعلومات الضرورية والمهمة إلى الشخص أو القسم ذي الصلة. فالإدارة الوسطى هي منصب حيوي ذو دور مميز. إنهم مكلفون بعمل مهم لا يمكن لأي شخص آخر القيام به (Harding and al, 2014). العلاقة في بيئة مهنية لا تقل أهمية عن البيئة الشخصية، إن الإدارة الوسطى هي التي تبني علاقة وتطور الثقة بين المستويات العليا والدنيا. (Floyd and Wooldridge, 1992)

المدير المتوسط هو الرابط بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا في المنظمة. نظراً للمشاركة في الإدارة اليومية للأعمال المختلفة، حيث يعد المدير الأوسط قناة اتصال داخل المنظمة، حيث يقوم بتمرير القرارات الرئيسية للمديرين التنفيذيين والأهداف الرئيسية للمؤسسة إلى المستويات الأدنى من الموظفين. هذا يساهم في تحسين التنسيق بين العمال ويجعل الشركة أكثر قوة (Ikävalko, 2001). لا يقوم المديرين المتوسطون بإعادة تفسير الخطط الاستراتيجية فحسب، بل قد يقاومون، أو يعيدون تشكيل الاستراتيجية (Harding and al, 2014)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

يسمح موقعهم المركزي في المنظمة بالتأثير على الإستراتيجية والإجراءات في "كلا الاتجاهين التصاعدي والنازل، يفسرها المديرين المتوسطون بشكل ذاتي ويمكن أن يلمحوا بأرائهم وتقييمهم، من خلال "تجميع" المعلومات وتقديم البيانات من منظور استراتيجي معين يمكن استغلال نفس المستوى من التأثير من قبل المدير المتوسط تجاه الموظفين الأدنى. بدافع تعزيز القوة والتأثير، كما يساهم المدير المتوسط في بناء القرارات الاستراتيجية الرئيسية. (Devanna and Warren, 1983).

1.2.2 الأدوار الرئيسية للمديرين المتوسطين

من خلال العديد من الدراسات تم تحديد مجموعة من الأدوار والمهام التي يقوم بها الموظفين أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية نذكرها كالاتي:

- فهم وتفسير الاستراتيجية التسويقية : يعمل المديرين المتوسطين على فهم واستيعاب الاستراتيجية التسويقية الآتية من الإدارة العليا ليتم تفسيرها لاحقاً بشكل واضح للمساعدة في تحسين المساهمة التشغيلية في عملية التنفيذ. وذلك باستخدام الكلمات والمصطلحات الصحيحة للأنشطة التنظيمية، يجب على المديرين أيضاً أن يكونوا على دراية بالبيئة التي تعمل فيها مؤسستهم، حيث من المحتمل أن تؤثر التهديدات الخارجية، والفرص التي تعتمز المنظمة استغلالها. (Buss and Kuyvenhoven, 2011)

- خلق التواصل: لا يعتبر المديرين المتوسطين مجرد وسيلة لنقل الرسائل من أعلى المؤسسة إلى أسفلها أو العكس، بل يتخطى ذلك إلى العديد من المهام التي يمنحها موقعه في وسط المنظمة. يعمل المديرين الفعالون كنظم إنذار مبكر من خلال تحديد موقع الرسائل وطلب المعلومات بناءً على ما يسمونه ويرونه. (Wooldridge and al , 2008)

- المساعدة في التغيير: أصبح التغيير الآن أمراً ثابتاً في معظم المنظمات، يمكن للمديرين لعب دور رئيسي في مساعدة الموظفين على فهم أسباب التغيير والحاجة إلى التغيير والتكيف مع ممارسات العمل الجديدة والتعامل مع أوجه عدم اليقين. الحصول على تأييد الموظفين أمر بالغ الأهمية للتغيير الاستراتيجي (Kuratko, 2005).

- تطوير الكفاءات الأساسية: تأتي الميزة التنافسية للمؤسسة من كفاءاتها الأساسية. أي أن الأعمال التي تمكن المنظمة من تتفوق على منافسيها. تطوير الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها وتعزيزها هي المسؤوليات الأساسية لفريق الإدارة. لذلك، فإن ضمان توافق الأنظمة والعمليات والسياسات والأفراد لدعم وتطوير الكفاءات الأساسية أمر في غاية الأهمية.

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- تسهيل تبادل المعرفة: من المعروف أن المعرفة قوة وفي المنظمات التي يتم فيها مشاركة المعرفة ويمكن الوصول إليها بسهولة، يكون الأداء اقل مما هو عليه في الأماكن التي يعمل فيها الأفراد في عزلة وتضيع الخبرة التنظيمية عندما يتم تغيير الموظفين بشكل عشوائي. يعمل المديرين المتوسطين على تطوير طرق للحصول على المعرفة ومشاركتها حتى تستفيد المنظمة منها وتقليل المخاطر المتعلقة بفقدانها. (Floyd and Wooldridge, 1997).

- الرقابة الاستراتيجية: الرقابة الاستراتيجية هي العملية التي تستخدمها المنظمات للتحكم في تشكيل وتنفيذ الخطط الاستراتيجية؛ إنه شكل متخصص من الرقابة الإدارية، ويختلف عن الأشكال الأخرى للرقابة الإدارية (لا سيما من التحكم التشغيلي) فيما يتعلق بحاجته إلى التعامل مع عدم اليقين والغموض في نقاط مختلفة في عملية التحكم (Brennan, 1992).

3- الموظفين employees

من خلال التصور القائم للتنفيذ، نلاحظ أن السلوكيات التي يتم سنها لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية تعتمد على الوظيفة التي يؤديها الموظف داخل المنظمة. حيث أن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتوقف على دور الفرد في المنظمة. توضح الأدبيات بوضوح دور الموظفين باعتباره مفتاح ربط الحدود التنظيمية الذي يعمل باعتباره صلة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Piercy and al, 1998) (Tao and al, 2018). مشاعر الموظفين وسلوكهم تعبر عن رغبة الموظفين وقدرتهم على المساهمة في نجاح تنفيذ عملية التنفيذ. كما هي مفهوم أساسي في الجهد المبذول لفهم ووصف طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها من حيث النوعية والكمية (Mattsson and al, 2006).

يرتبط أداء الموظف وإنتاجيته في المنظمة ارتباطاً وثيقاً بصحته العامة ورفاهيته، لذا يجب الاستثمار في رفاهية موظفين والعناية بهم في صميم ثقافة المؤسسة وقيمها. لقد تطور عالم العمل إلى ما بعد مجرد الاهتمام بالصحة "التقليدية" للموظفين وسلامتهم إلى عالم يكون فيه الرفاهية الكاملة أمراً أساسياً (Vosloban, 2012). تهتم العديد من المؤسسات بالصحة البدنية والذهنية لموظفيها بهدف الاستفادة الكاملة من الكفاءات وتقديم قيمة مضافة للمنظمة. (Manzoor and al, 2021).

يمكن أن ينبع الشعور بالضغط في العمل لدى الموظفين من عدم فهم ما هو متوقع منهم. أي بدون تعليمات أو توجيه واضح، لا يمكن للموظفين القيام بعملهم بشكل فعال وبالتالي تكون تنخفض الإنتاجية. فمن المهم أن يكون أصحاب القرار منفتحين مع الموظفين منذ البداية وأن يقدموا وصفاً

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

وظيفيا واضحا (Saks and Gruman, 2014). يتضمن مفهوم تصميم الوظيفة الجوانب المتعلقة بالمحتوى وتنظيم مهام وأنشطة العمل والعلاقات والمسؤوليات (Norton et al., 2017). حيث تم تحديد أربعة أنواع من خصائص العمل التي تمثلت في كل من المهمة والمعرفة والسياق الاجتماعي والعمل Hackman (and Oldham, 1976). بالإضافة إلى ذلك، ولتحقيق أعلى أداء، يحتاج الأفراد إلى المهارات والخبرة المناسبة لدورهم، وفرص التدريب والتطوير ذات الصلة ودعم فريقهم وإدارتهم (Shields and al, 2015). سمة أخرى مهمة لبيئة العمل هي الدعم الاجتماعي، والذي تم تضمينه في الخصائص الاجتماعية التي تم تعريفها على أنه إمكانية الوصول إلى علاقات المساعدة ونوعية تلك العلاقات (Grant and al, 2011).

3. العوامل الشخصية (الفردية)

بالنسبة للفرد، فإن أقرب سمة شخصية للعلاقة الاجتماعية هي شخصيته (Li and al, 2014). يُعتقد عموماً أن السلوك البشري متسق ويمكن التنبؤ به من خلال تحليل شخصية الفرد، وهو جانب مهم من جوانب الشخصية يشير إلى الخصائص النفسية الفردية (Larsen and al, 2005). حيث تعتبر العوامل الشخصية كخلفية للأفراد داخل المنظمة، والتي يمكن أن تؤثر على الأداء خلال مرحلة التنفيذ بشكل إيجابي أو سلبي.

1.3 الالتزام Commitment

الالتزام هو «الحالة التي يتعرف فيها الموظف على منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الحفاظ على عضويته فيها» وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي هو الدرجة التي يكون فيها الموظف على استعداد للحفاظ على مكانته في المنظمة بسبب الاهتمام والارتباط بأهداف المنظمة وقيمتها (Miller, 2003).

كما يوصف الالتزام بأنه "ارتباط بالمنظمة، يتسم بنية البقاء فيها؛ التعرف على قيم وأهداف المنظمة؛ والاستعداد لبذل جهد إضافي لصالحها". حيث ينظر الأفراد إلى المدى الذي ترتبط فيه قيمهم وأهدافهم بقيم المنظمة كجزء من الالتزام، وبالتالي يعتبر الرابط بين الموظف الفردي والمؤسسة. (Porter and al, 1974)، تم تحديد ثلاثة أبعاد للالتزام وهما عاطفي واستمراريو المعياري.

البعد الأول، الالتزام العاطفي يعرف على أنه "مشاعر إيجابية نحو المنظمة والارتباط بها والمشاركة فيها" والذي يمثل الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة. فإن الالتزام العاطفي هو "ارتباط

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الموظف العاطفي بالمنظمة والتعرف عليها والمشاركة فيها". يظل الأعضاء الملتزمين على المستوى العاطفي مع المنظمة لأنهم يرون أن علاقة العمل الشخصية الخاصة بهم متوافقة مع أهداف وقيم المنظمة (Beck, 2000). كما هو موقف متعلق بالعمل مع مشاعر إيجابية تجاه المنظمة والقوة النسبية لتعريف الفرد بمنظمة معينة ومشاركته فيها (Lee and al, 1982). تتأثر قوة الالتزام العاطفي بمدى تطابق احتياجات الفرد وتوقعاته حول المنظمة مع تجربته الفعلية فهو قائم على العقلانية، والذي يشير إلى درجة تطابق القيمة بين عضو تنظيمي ومنظمة" (Storey, 1995).

البعد الثاني، وهو الالتزام المستمر فيعرف على أنه "مدى شعور الموظفون بالالتزام تجاه مؤسستهم بسبب التكاليف التي يشعرون أنها مرتبطة بالمغادرة". كما يعبر الالتزام المستمر أيضا عن الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة". إنها حسابية بطبيعتها بسبب تصور الفرد أو وزنه للتكاليف والمخاطر المرتبطة بترك المنظمة الحالية، فان الموظفين الذين تعتمد ارتباطهم الأساسي بالمنظمة على الالتزام المستمر يظلون لأنهم بحاجة إلى القيام بذلك". يشير هذا إلى الفرق بين الاستمرارية والالتزام العاطفي. يستلزم الأخير بقاء الأفراد في المنظمة لأنهم يريدون ذلك. (Meyer and allen, 1997)

البعد ثالثاً، وهو الالتزام المعياري. يعرف الالتزام المعياري بأنه "شعور الموظف بالالتزام بالبقاء مع المنظمة وشعور بالالتزام بمواصلة العمل، كما يعبر عن المعتقدات المعيارية الداخلية للواجب والالتزام تجعل الأفراد ملزمين بالحفاظ على العضوية في المنظمة، حيث يبقى الموظفون لأنهم يجب أن يفعلوا ذلك أو أنه الشيء الصحيح الذي يجب القيام به" (Allen and meyer, 1990). تتأثر قوة الالتزام التنظيمي المعياري بالقواعد المقبولة حول الالتزام المتبادل بين المنظمة وأعضائها، يستند الالتزام المتبادل على نظرية التبادل الاجتماعي، التي تشير إلى أن الشخص الذي يحصل على منفعة يخضع للالتزام أو قاعدة معيارية قوية لسداد استفادته بطريقة ما وهذا يعني أن الأفراد غالباً ما يشعرون بالالتزام بالسداد للمؤسسة مقابل الاستثمار فيها (Suliman and Iles, 2000).

2.1.3 أنواع الالتزام

- **الالتزام التنظيمي**، يعرف بأنه "القوة النسبية لتعريف الفرد بمنظمة معينة ومشاركته فيها" كما انه يصف حالة التزام الموظفين تجاه المنظمة، بالإضافة إلى تعريف الموظف بقيم المنظمة وأهدافها. (Mowday and al, 1979)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- الالتزام الاستراتيجي، يعرف بأنه المدى الذي يفهم فيه المدير ويدعم أهداف وغايات استراتيجية التسويق. (Rapert and al, 1996)

- التزام الدور يعرف التزام الدور بأنه المدى الذي يتم فيه تحديد المدير لأداء مسؤوليات التنفيذ الفردية بشكل جيد، بغض النظر عن معتقداته حول الإستراتيجية الشاملة (Noble & Mokwa, 1999)

3.1.3 العوامل المؤثر على الالتزام

1.3.1.3 العوامل الوظيفية: يعد الالتزام نتيجة مهمة متعلقة بالوظيفة على المستوى الفردي، والتي قد يكون لها تأثير على النتائج الأخرى المتعلقة بالوظيفة مثل معدل الدوران والتغيب والجهد الوظيفي والدور الوظيفي والأداء أو العكس، كما قد يؤدي الدور الوظيفي الغامض إلى عدم الالتزام فب المنظمة. (Randall, 1990)

2.3.1.3 الفرص الخارجية: يمكن أن يؤثر وجود فرص العمل على الالتزام التنظيمي فقد يصبح الأفراد الذين لديهم تصور قوي بأنهم يتمتعون بفرصة العثور على وظيفة أخرى أقل التزاماً داخل المنظمة عندما يفكرون في مثل هذه البدائل المرغوبة. عندما يكون هناك نقص في فرص العمل الأخرى، هناك اتجاه لمستوى عالٍ من الالتزام نتيجة لذلك، تعتمد العضوية في المنظمة على التزام الاستمرارية، حيث يحسب الموظفون باستمرار مخاطر البقاء والمغادر. (Vandenberghe, 1996)

3.3.1.3 الخصائص الشخصية: يتأثر الالتزام أيضاً بالخصائص الشخصية للموظف مثل العمر وسنوات الخدمة والجنس فأولئك الذين يشعرون بالرضا عن مستويات أداء العمل الخاصة بهم لديهم مستويات أعلى من الالتزام مقارنة بالآخرين. (Mathieu and Kohler, 1990)

4.3.1.3 بيئة العمل: يتم تحديد بيئة العمل أيضاً كعامل آخر يؤثر على الالتزام، من خلال وجود جو ملائم للعمل وذلك من خلال التنظيم والاحترام المتبادل بين فرق العمل، أيضاً فإن البيئة التي تمتاز بمشاركة الموظف في عملية صنع القرار والمشاركة فيه من شأنها زيادة التزامه نحو تنفيذ تلك القرارات. (Armstrong, 1995)

5.3.1.3 الهيكل التنظيمي: يلعب الهيكل التنظيمي دوراً مهماً في الالتزام. تميل الهياكل البيروقراطية إلى أن يكون لها تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي. فإزالة الحواجز البيروقراطية وإنشاء هيكل أكثر مرونة من المرجح أن تساهم في تعزيز التزام الموظف من حيث ولائهم وارتباطهم بالمنظمة". كما يمكن للإدارة زيادة مستوى الالتزام من خلال تزويد الموظفين بتوجيه وتأثير أكبر. (Storey, 1995)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

6.3.1.3 أسلوب الإدارة: يساعد أسلوب الإدارة الذي يشجع على مشاركة الموظفين في تلبية رغبة الموظف في التمكين والمطالبة بالالتزام بالأهداف التنظيمية. فأساليب الإدارة الأكثر مرونة وتشاركية يمكن أن تعزز بقوة وإيجابية الالتزام التنظيمي". تحتاج المنظمات إلى التأكد من أن استراتيجيات الإدارة الخاصة بها تهدف إلى تحسين التزام الموظفين بدلاً من الامتثال (William and Anderson, 1991).

2. الدور role

الدور هو مجموعة من السلوكيات والحقوق والالتزامات والمعتقدات والمعايير المرتبطة يتصورها الأفراد في موقف معين، كما انه يعبر عن سلوك متوقع أو حر او متغير باستمرار (Wasserman and Faust, 1994). بالنسبة للدور التنظيمي هو منصب داخل هيكل تنظيمي يأتي مع مجموعة محددة من المهام أو المسؤوليات (House and Rizzo , 1972). بدلاً من ذلك، تم وصف الأدوار على أنها وحدات مبنية اجتماعياً لما هو مناسب ومتوقع من شخص في منصب معين في منظمة أو فريق (Ilgen and Hollenbeck, 1990). يختلف الموظفون الذين لديهم نفس الوظيفة في كيفية تعريفهم لحدود دورهم داخل المنظمة (Morrison, 1994). يؤدي تعريف الدور إلى تقليل أو توسيع أنشطت الموظفين. يمكن اعتبار تعريف الدور أنه المرحلة الأولى من صياغة الأدوار (Sluss and al, 2011).

يجسد الأفراد خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية دوراً أو نمطاً معيناً مطلوباً منهم لخدمة التزاماتهم (Biddle, 1986). غالباً ما تكون الأدوار مترابطة في مجموعة الأدوار، التي تكمل علاقات الأدوار التي يشارك فيها الأشخاص بحكم احتلالهم لمكانة اجتماعية معينة (Merton, 1957). بالنسبة لتعزيز الدور هي الحالة التي تكون فيها الأدوار التي يقوم بها الأفراد متوافقة، فإن تفعيل دور واحد له آثار غير مباشرة على تفعيل الدور الآخر. تشير بعض الأدلة إلى أن تضارب الأدوار وتعزيز الدور يمكن أن يحدث في وقت واحد. كما ترتبط سمات شخصية معينة، لا سيما السمات المرتبطة بإدراك مستويات أكبر من الدعم والسعي إليها، بانخفاض الصراع بين الأدوار وزيادة الإثراء بين الأدوار (Westring and Ryan, 2010).

يعتبر الدور أمر حيوي لكل من التفاهات الوظيفية والتفاعلية للمجتمع، أيضاً الدور هو نمط شامل للسلوك المعترف به، ويوفر وسيلة لتحديد ووضع الفرد في المؤسسة. كما أنه بمثابة استراتيجية للتعامل مع المواقف المتكررة والتعامل مع أدوار الآخرين حيث يدخل في بناء الجانب السلوكي للفرد خلال مرحلة التنفيذ. تفترض نظرية الدور الاجتماعي ما يلي حول السلوك الاجتماعي: (Tiedje and al, 1990)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- يأخذ تقسيم العمل في المجتمع شكل التفاعل بين المناصب المتخصصة غير المتجانسة، نسميها الأدوار.
- تضمنت الأدوار الاجتماعية أشكالاً مناسبة ومسموحاً بها من السلوك والإجراءات التي تتكرر في مجموعة، مسترشدة بالمعايير الاجتماعية المعروفة، وبالتالي تحدد التوقعات للسلوك المناسب في هذه الأدوار، مما يفسر مكانة الشخص في المجتمع.
- الأدوار يشغلها الأفراد الذين يطلق عليهم الفاعلون.
- عندما يوافق الأفراد على دور اجتماعي (أي يعتبرون الدور شرعياً وبناءً)، فإنهم سيتكبدون تكاليف للتوافق مع معايير الدور، وسيتحملون أيضاً تكاليف لمعاقبة أولئك الذين ينتهكون قواعد الدور.
- يمكن أن تجعل الظروف المتغيرة دوراً اجتماعياً قديماً أو غير شرعي، وفي هذه الحالة من المرجح أن تؤدي الضغوط الاجتماعية إلى تغيير الدور. (Tiedje and al, 1990)

نظرية العمل التفاعلي أو الاجتماعي تعتبر مفهوم الدور ليس ثابتاً بل شيء يتم التفاوض عليه باستمرار بين الأفراد بطريقة مبدئية وخلاقة يتم ذلك دائماً بطريقة تفاعلية حيث ليس من المجدي التفكير في دور لشخص واحد بمفرده، فقط لهذا الشخص كفرد يتعاون ويتنافس مع الآخرين (Elton, 1967) (Harnisch, 2011)

1.2.3 الدور والاستراتيجية التسويقية

وفق (1999) noble يرتبط الدور بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية من خلال ثلاثة محاور رئيسية نذكرها كالاتي:

- مشاركة الدور: تعرف على أنها مدى مشاركة الفرد في تشكيل دوره، بما في ذلك المشاركة في صياغة الاستراتيجية والتفاعلات اللاحقة مع الرؤساء لتحديد الطبيعة الدقيقة للدور.
- استقلالية الدور: هي مدى حرية المدير في اتخاذ قرارات ذات مغزى وضبط السلوكيات بشكل مستقل في أداء دور ما. يشير استقلالية الدور إلى مستوى عالٍ من التمكين وآليات تحكم الإدارة العليا
- أهمية الدور: هي المدى الذي يُنظر فيه إلى الدور الحاسم في نجاح مجمل جهود التنفيذ. (Noble, 1999)

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

يمكن تحقيق الأدوار أو إسنادها أو يمكن أن تكون عرضية في مواقف مختلفة. الدور الذي تم تحقيقه هو الموقف الذي يفترضه الشخص طواعية والذي يعكس المهارات والقدرات والجهد الشخصي. الدور المنسوب هو منصب يتم تعيينه للأفراد أو الجماعات دون اعتبار للجدارة ولكن بسبب سمات معينة خارجة عن إرادتهم، وعادة ما يتم فرضه على شخص ما. بالنسبة للعديد من الأدوار، يجب أن يستوفي الأفراد شروطاً معينة، كما يمكن أن يتأثر تطوير الدور بعدد من العوامل الإضافية، بما في ذلك الاستعداد الاجتماعي أو الوراثي أو الثقافي أو الظرفية.

- **التأثير المجتمعي:** غالباً ما يشكل هيكل المجتمع الأفراد في أدوار معينة بناءً على المواقف الاجتماعية التي يختارون تجربتها.
- **الاستعداد الجيني:** يقوم الناس بأدوار تأتيهم بشكل طبيعي، كما لا يجب على الأشخاص اختيار مسار واحد فقط، حيث يمكن لكل فرد إعادة تأدية أدوار متعددة
- **التأثير الثقافي:** تضع الثقافات المختلفة قيماً مختلفة على أدوار معينة بناءً على أسلوب حياتها.
- **التأثير الظرفي:** يمكن إنشاء الأدوار أو تغييرها بناءً على الموقف الذي يوضع فيه الشخص خارج تأثيره الخاص. غالباً ما تكون الأدوار مترابطة في مجموعة الأدوار التي تكمل علاقات الأدوار التي يشارك فيها الأشخاص بحكم احتلالهم وضعاً اجتماعياً معيناً.

2.2.3 تضارب الأدوار خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

يحدث تضارب الدور عندما تكون هناك مطالب غير متوافقة تُفرض على الشخص فيما يتعلق بوظيفته أو منصبه. يختبر الأشخاص تضارباً في الأدوار عندما يجدون أنفسهم منجذبين في اتجاهات مختلفة أثناء محاولتهم الاستجابة للعديد من الأوضاع التي يشغلونها. يظهر الصراع بين الأدوار بسبب رغبة الموظف في الوصول إلى النجاح، وبسبب الضغط الذي يتعرض له الفرد من قبل مطلبيين غير متوافقين يتنافسان مع بعضهما البعض (Creary and Gordon, 2016). يمكن أن تنشأ النزاعات في الشخصية الفردية ضمن تضارب دور الشخصية حيث تتعارض جوانب شخصية الفرد مع جوانب أخرى من شخصية ذلك الفرد نفسه. كما يمكن أن تتسبب العلاقات الشخصية في حدوث صراع لأنها بحكم التعريف لها علاقة بين شخصين أو أكثر والتي قد تتراوح من عابرة إلى دائمة، والتي يمكن أن تسبب هذا الصراع (Westringand and ryan, 2010).

الفصل الثاني: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

فيما يتعلق بالصراعات داخل المنظمة. فان تعارض المهام يعني وجود خلاف بين أعضاء المنظمة حول محتوى المهمة التي يؤديها واحد أو أكثر منهم. من ناحية أخرى، يشير الصراع في العلاقات إلى وجود عدم توافق بين الأعضاء، يتم التعبير عنه بالتوتر أو العداء أو الانزعاج (Ahmed and al, 2013). كما يشير غموض الدور إلى عدم اليقين بشأن المهام والمسؤوليات (Biddle, 1986). حيث من بين الآثار السلبية لتضارب الأدوار وغموض الدور عدم الرضا والقلق وانخفاض الالتزام وانخفاض الأداء (Tubre and Collins, 2000).

من خلال الفصل نكون قد تطرقنا الى مجموعة من المراحل المهمة التي تشكل الإدارة الاستراتيجية، لا سيما منها مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية التي تشغل حيزا هاما ومعقدا ضمن العمليات الإدارية في كل المنظمات والتي تم اعتبارها من معظم الباحثين عل أنها واحد من تحديات العصر القديم والحديث معا. تتعدد المفاهيم والأطر العلمية لتغطي مختلف الجوانب النظرية والتقنية لموضوع التنفيذ. كما تما تحديد مدى الارتباط بين مختلف المراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، فمن خلال الصياغة الجيدة والتي تأخذ في الحسبان كل المتغيرات المرتبطة بالتنفيذ والتشاركية والتنسيق بين فرق الصياغة وفرق التنفيذ تتمكن المنظمات من تحقيق الأهداف المرجوة. تتعدد العوامل المحدد لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية وذلك لارتباطها بعدة جوانب منها الجانب التنظيمي الذي يضم بدوره عدة عوامل تتمثل في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الاتصالات التنظيمية، وتخصيص الموارد. إضافة للجانب البشري الذي ضم كل من القيادة، المديرين المتوسطين، الموظفين. كما نذكر أيضا الجوانب الشخصية التي مست كل من الالتزام والدور.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة

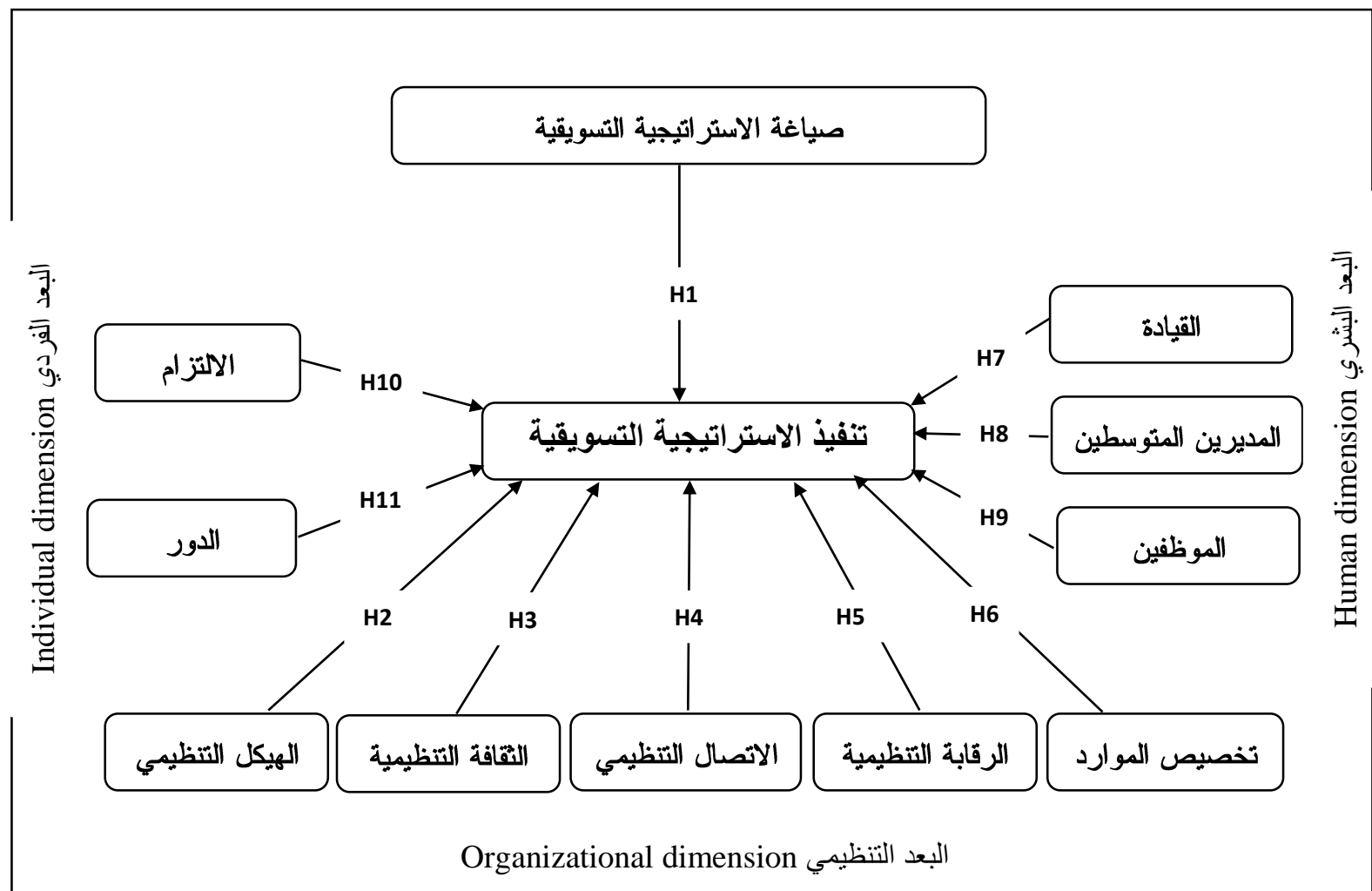
يتضمن هذا الفصل المنهجية العامة المتبعة في الدراسة بحيث تم في المرحلة الأولى تطوير فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة في مجال الدراسة. كما تم تقديم مجموعة من التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة. ثالثاً، تم التطرق لمختلف الجوانب المرتبة بعينة الدراسة الميدانية وتحديد دوافع اختيار هذه العينة. رابعاً، عرض خطوات الدراسة الميدانية ووضع أدوات ومقاييس القياس والإجراءات المرتبطة بالاستبيان المقدم للعينة إضافة الى تطوير العبارات الخاصة بالمتغيرات وذلك وفق مقياس Churchill, 1979. خامساً، تم التطرق للوصف الاحصائي لعينة الدراسة إضافة للوصف للإحصائي لإجابات المستجوبين. في الأخير تم عرض التحليل العاملي الاستكشافي بهدف التعرف أكثر على العينة من الناحية الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج SPSS

25 نلخص محتوى الفصل الثالث كما يلي:

1. بناء الفرضيات
2. الإجراءات المرتبطة بعينة الدراسة.
3. الإجراءات المرتبطة بالاستبيان.
4. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة.
5. الوصف الاحصائي لإجابات عينة الدراسة.
6. التحليل العاملي الاستكشافي.

نموذج الدراسة

الشكل رقم (24) : النموذج العام للدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1. بناء فرضيات الدراسة

1.1.1. صياغة الاستراتيجية التسويقية (MSF)

وفق (Moorman and Miner 1998) فان صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية ليسا إجراءين منفصلين ولكنهما متشابكان بطريقة تدريجية مع حدوث الصياغة والتنفيذ في وقت واحد في نظام به تغذية راجعة مستمرة (Moorman and Miner 1998). تمكن الإستراتيجية التسويقية المنظمة من تقييم مواردها، تخصيص الميزانيات، وتحديد الخطة الأكثر فعالية لتعظيم العائدات. حيث يتطلب ذلك الجهد والوقت الكافيان لتطوير استراتيجية استباقية تكون قادرة على مواجهة التحديات، وتساهم في معالجة الضغوط، ووضع المنظمة في وضع تنافسي جيد (Narayanan, 1982). هذا ما يعزز الارتباط بين المرحلتين حيث يبقى نوع الاستراتيجية التسويقية المختار من النقاط التي يولي لها صناع القرار أهمية كبيرة، وذلك من خلال ادراج المنفذين في عملية الصياغة بهدف تكوين صورة قبلية على سيرورة المرحلة التالية وسهولة التعرف على موقع العراقيل ان وجدت وكيفية جعل التنفيذ أكثر مرونة. كما يساهم في رفع من درجة الفهم والاندماج داخل فريق العمل (Alkhafaji, 2003).

الفرضية 1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير صياغة الاستراتيجية التسويقية و المتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

2.1. البعد التنظيمي

1.2.1. الهيكل التنظيمي (OSTR)

يؤثر الهيكل التنظيمي على العمل التنظيمي ويوفر الأساس الذي تستند إليه إجراءات التشغيل الموحدة والروتينية. إنه يحدد الأفراد الذين سيشركون في أي عمليات صنع القرار وتنفيذها، وبالتالي إلى أي مدى تشكل وجهات نظرهم إجراءات المنظمة. يمكن أيضاً اعتبار الهيكل التنظيمي المنظور الذي يرى الأفراد من خلاله مؤسستهم وبيئتها (Jacobides, 2007). يمثل الهيكل التنظيمي أيضاً تحدياً مهماً للمنظمة. يحتاج إلى هياكل تنظيمية مرنة ومؤقتة تستخدم لتنفيذ استراتيجية التسويق. كما يحتاج إلى تقسيم الجهود والمهام لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للبيئة التي تنشط فيها، وهذا يعطيها ميزة تنافسية (noble1999).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

وفقا لـ (Alkhafaji2003)، من المهم أن تكون الاستراتيجية والهيكل مناسبين. أحد أهم جوانب الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي تقسم بها المنظمة إلى أقسام مختلفة. هذا يعتمد على مهارات الناس وخبراتهم بالإضافة إلى التوافق بين الموارد البشرية والمهام والمعدات المتاحة، والجانب الآخر هو طريقة خلق بيئة مشتركة وشاملة لجميع هذه الإدارات حتى يتمكنوا من العمل معًا بكفاءة وتحقيق الأهداف.

الفرضية 2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير الهيكل التنظيمي و المتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

2.2.1. الثقافة التنظيمية (OCUL)

هناك ارتفاع في الدراسات حول مفهوم الثقافة التنظيمية حيث أصبح المديرون أكثر وعيًا بالطرق التي يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على الموظفين والمنظمات. لقد تم تصنيفه كواحد من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تنفيذ استراتيجيات التسويق الخاصة بهم بشكل جيد. في حالة عدم مرونة ثقافة المنظمة، فإن هذا يجعل مهمة التغيير أكثر صعوبة وقد يؤدي إلى ظهور عدة عقبات (Ahmadi 2012). تساعد الثقافة التنظيمية القيادة وصناع القرار على بناء بيئة منتجة للموظفين. تطبق معظم المنظمات نهجًا يشجع التواصل. وقبول الثقافة المشتركة بين أعضائها سيحقق الأهداف المرسومة بسهولة (Iopez, 2005). حيث يحدد الجانب المعرفي الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والأيدولوجيات والفهم المشترك للموظفين حول كيفية قيامهم بالأشياء في المنظمة (Okumus 2003) ، وبالنسبة للجانب السلوكي ، يتم تعريفها على أنها مجموعة من التعزيزات المطبقة على فرق العمل داخل المنظمة التي تشترك في معرفة مشتركة (Spindler and Bouchard, 2011).

الفرضية 3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير الثقافة التنظيمية و المتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

3.2.1. الاتصال التنظيمي (OCOM)

من المهم أن يكون لدى المنظمة نظام اتصال فعال، مما يمكنها من تحقيق الاستقرار التنظيمي (Yates, 2006). الاتصال التنظيمي هو النهج والطريقة الأساسية للتواصل بين الموظفين والإدارات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يجعل الاتصال الفعال العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة منسجمة، وهو أمر بالغ الأهمية لأداء الفريق ويجعل الفريق ككتلة واحدة. كما يساهم التواصل في حل النزاعات الداخلية داخل المنظمة وتعزيز العمل المنتظم للمنظمة. يحسن الاتصال التنظيمي العلاقات الشخصية. يساعد تواصل الموظفين بين المنظمات على تلبية الاحتياجات النفسية للموظفين، فهي الطريقة للموظفين لمشاركة مشاعرهم وأفكارهم ورغباتهم، مما يجعل الموظفين لديهم شعور قوي بالانتماء، كما تلهم الاتصالات المرؤوسين وتحدد الطريقة الأساسية لوظيفة القيادة. (Shockley , 2015).

الفرضية 4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير الاتصال التنظيمي و المتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

4.2.1. الرقابة التنظيمية (OCON)

وفق (Flamholtz and al, 1985) فإن الرقابة التنظيمية هي محاولة من قبل المنظمة لزيادة درجة امتثال فريق العمل ككل بالطرق التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، والغرض من الرقابة التنظيمية هو التأثير على الأفراد لاتخاذ الإجراءات والقرارات التي تتفق مع خطط المنظمة، وتشمل عملية الرقابة التنظيمية أربعة الآليات هي: (التخطيط، القياس، التغذية الراجعة، التقييم -المكافأة). الرقابة التنظيمية هي أيضاً وظيفة استخباراتية ضرورية لمرونة المنظمة وتكيفها مع حالات الطوارئ. حيث استطاع الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب والقيام برد الفعل المناسب لتصحيح الأخطاء في عملية تنفيذ استراتيجية التسويق. تساعد المراقبة الجيدة أيضاً على تجنب المفاجآت غير المرغوب فيها التي تتعارض مع أهداف المنظمة (Hrebiniak, 1992).

الفرضية 5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير الرقابة التنظيمية و المتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

5.2.1. تخصيص الموارد (RS)

يعرف تخصيص الموارد بأنه توفير الاحتياجات الخاصة لعملية التنفيذ (بما في ذلك الموارد المالية، والموارد البشرية والتكنولوجية)، فضلاً عن الوقت والمعرفة اللازمين، ومدى ملكية المؤسسة للموارد وتؤثر القدرة على إدارتها وتطويرها على الأداء وجودة التنفيذ (Okumus 2001)، وهذا ما جعلها

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أحد العوامل التي تساعد على تنفيذ النجاح للاستراتيجية (Alexander 1985). يتولى المديرون مهمة توفير جميع المتطلبات اللازمة التي يحتاجها جميع الأطراف الذين يساهمون في تنفيذ الاستراتيجية، من خلال عملية أولية تتمثل في معرفة ما تمتلكه المنظمة من موارد، ومن ثم يحدد المديرون متطلبات العملية وإيجاد التركيبة المناسبة من مختلف الموارد المتاحة وعملية التنفيذ (Kuratko, 2005).

الفرضية 6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير تخصيص الموارد و المتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

3.1. بعد الموارد البشرية

العامل الرئيسي والأهم الذي يؤدي إلى نجاح أو فشل عملية التنفيذ هو الموارد البشرية. تحتاج الاستراتيجيات المختلفة إلى مهارات وأساليب متنوعة تلبي سياق العمل وتعمل على تحقيق الأهداف المسطرة. تم تصنيف المورد البشري في المنظمات الى:

1.3.1. القيادة (LEAD)

تلعب المواهب والقدرات المتأصلة للقيادة دوراً مهماً في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. فمن الممكن أن يؤدي المستوى الضعيف في العامل البشري المكون للقيادة إلى فشل الاستراتيجية بأكملها. يتبنى القادة نهجاً واقعياً لتحديد الفجوات الاستراتيجية حتى يمكن صياغة الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها بالشكل المطلوب (Fairholm, 2009). فمن أجل التنفيذ الفعال، يجب على قادة تقديم الحاجة إلى التغيير، ذلك لا يمكن أن يكون ذلك ممكناً إلا من خلال خلق ثقافة قيادية التي تسمح بدمج الأنشطة الاستراتيجية والتشغيلية معاً. فمن خلال هذه الثقافة ستكون الإجراءات المرتبطة بصياغة الإستراتيجية وتنفيذها أمراً سهلاً (Azhar and al 2013).

الفرضية 7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير القيادة و المتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

2.3.1. المديرين المتوسطين (MM)

العديد من الدراسات أكدت على التأثير المباشر للمديرين المتوسطين في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وذلك من خلال الأدوار التي يقومون بها والتي تنعكس على المردودية ونجاح هذه المرحلة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

بشكل عام. من بين الأدوار الرئيسية للمديرين المتوسطين في تنفيذ استراتيجية التسويقية، نذكر الباحث (Floyd, 1992) الذي قام بتعريف أربعة أدوار للمديرين المتوسطين في عملية التنفيذ. أولاً، توفير البدائل، والتي تعبر عن التواصل المستمر بين الخيارات الاستراتيجية للإدارة العليا. ثانياً، تجميع المعلومات حيث يوفر المديرون المتوسطون المعلومات اللازمة لعملية التنفيذ. ثالثاً، تسهيل التكيف من خلال تمكين الموظفين من اتخاذ الإجراءات والتغيير. رابعاً، تنفيذ الإستراتيجية من خلال التدخلات الإدارية والتنظيمية التي يقومون بها. وبالنسبة لـ (Mari jansen, 2014) فقد حدد أربعة أدوار إستراتيجية للمديرين المتوسطين في عملية التنفيذ. أولاً: تفسير ونقل المعلومات ونقل وتوضيح المعلومات والتعليمات. ثانياً، تسهيل القدرة على التكيف. يسهل عمليات التغيير والتكامل. ثالثاً، الدعم التنازلي، يوفر خدمات للإدارة الدنيا. رابعاً، التأثير التصاعدي يؤثر على الإدارة العليا.

الفرضية 8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير المديرين المتوسطين و المتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

3.3.1. الموظفين (EMPL)

من المهم نقل الاستراتيجية التسويقية من شكلها النظري الى الشكل العملي، الذي يظهر بشكل واضح من خلال الخطط والسياسات التشغيلية التي تكون على المستوى الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية. يتطلب تنفيذ هذه الخطط والسياسات وجود مورد بشري مؤهل وذو كفاءة تمكنه من فهم واستيعاب الاستراتيجية التسويقية (olson and al, 2018). هنا يبرز الدور الجوهري للموظفين خلال المراحل كافة للإدارة الاستراتيجية ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بشكل خاص، من المهم ادراج الموظفين في عملية الصياغة ايضاً لإعطائهم قدرة كبيرة على التمرن والفهم مختلف التفاصيل التي تمكنه من أداء دوره كما يجب وانجاح عملية التنفيذ. كما من المهم تجنب المشاركة السلبية للموظفين التي من شأنها خلق مجموعة من العراقيل والمشاكل خلال التنفيذ (Piercy and al , 1998).

الفرضية 9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير الموظفين و المتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

4.1. البعد الشخصي

تتكون المنظمات من تنوع كبير على مستوى الشخصيات، حيث يختلف كل قائد او موظف عن الآخر من الناحية الإيجابية والناحية السلبية معا. حيث تواجه المنظمات تحديا في كيفية السيطرة والاستغلال الأثل لهذه الشخصيات وذلك من خلال اهتمامها بالعديد من العوامل الفردية التي تتأثر وتأثر فب الفرد والمنظمة معا. من بين هذه العوامل قمنا بالتطرق الى ما يلي:

1.4.1. الالتزام (COMMU)

تفشل الجهود التنفيذية إذا لم تتمتع الاستراتيجية بالدعم والالتزام من قبل غالبية الموظفين والإدارة العليا، الوسطى، التشغيلية. لذا من الواجب الحصول على التزام الموظف ومشاركته في الرفع من مردوديته خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ومن الطرق المثلى لتحقيق ذلك هي إشراك الموظفين والمديرين منذ البداية في عملية صياغة الاستراتيجية. والعمل على ضمان استمرارية الالتزام خلال عملية التنفيذ. كما تتعدد أنواع الالتزام بدأ من الالتزام التنظيمي مروراً بالالتزام بالاستراتيجي وصولاً الى الالتزام بالدور. (Alexander, 1985) (Heracleous, 2000).

الفرضية 10. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير الدور والمتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

2.4.1. الدور (RO)

في الكثير من الأحيان تنشأ مطالب غير متوافقة تُفرض على الموظف فيما يتعلق بوظيفته أو منصبه. حيث يختبر الموظف تضارباً في الأدوار عندما يجدون أنفسهم منجذبين في اتجاهات مختلفة أثناء محاولتهم الاستجابة للعديد من الأوضاع التي يشغلونها خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية (noble, 1999). يمكن أن يكون تعارض الأدوار شيئاً يمكن أن يكون إما لفترة قصيرة من الوقت، أو لفترة طويلة من الوقت، ويمكن أيضاً أن يكون مرتبطاً بالتجارب الظرفية. يبدأ الصراع بين الأدوار بسبب رغبة الموظف في الوصول إلى النجاح، وبسبب الضغط الذي يتعرض له الفرد من قبل مطلبيين غير متوافقين يتنافسان مع بعضهما البعض. يمكن أن تنشأ النزاعات في الشخصية الفردية ضمن تضارب دور الشخصية حيث "تتعارض جوانب شخصية الفرد مع جوانب أخرى من شخصية ذلك الفرد نفسه". كما يمكن أن تتسبب العلاقات الشخصية في حدوث صراع لأنها بحكم التعريف "لها علاقة بين

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

شخصين أو أكثر والتي قد تتراوح من عابرة إلى دائمة، والتي يمكن أن تسبب هذا الصراع.
(Westringand and ryan, 2010)

الفرضية 11. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير الدور والمتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

2. التعاريف الإجرائية

الجدول رقم (21) : التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

التعريف الاجرائي	المتغير
التنفيذ هو العملية التي تحول الخطط إلى مهام عمل وتضمن أن يتم تنفيذ هذه المهام بطريقة تحقق الأهداف المعلنة ضمن الخطة Kotler (1984).	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية <i>Marketing strategy implementation</i>
صياغة الإستراتيجية هي عملية تحديد أفضل مسار للعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي تحقيق الغرض التنظيمي. بعد إجراء مسح البيئة، يقوم المديرون بصياغة الاستراتيجيات المؤسسية والتجارية والوظيفية. (Alkhafaji 2003)	صياغة الاستراتيجية التسويقية <i>Marketing strategy Formulation</i>
الهيكل التنظيمي هو نظام يحدد كيفية توجيه أنشطة معينة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. يمكن أن تشمل هذه الأنشطة القواعد والأدوار والمسؤوليات (Jacobides, 2007).	الهيكل التنظيمي <i>Organizational Structure</i>
تمثل الثقافة التنظيمية القيم الجماعية والمعتقدات والمبادئ للأفراد داخل المنظمة كما تشمل الثقافة رؤية المنظمة ومعاييرها وأنظمتها ورموزها ولغتها. (Pettigrew 1979)	الثقافة التنظيمية <i>Organizational culture</i>
الاتصال التنظيمي هو عملية تفاعلية تعمل على تبادل المعلومات ونقلها بين الأفراد والجماعات في المنظمات. (Miller, 2015)	الاتصالات التنظيمية <i>Organizational communication</i>

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمثل الرقابة التنظيمية في مراجعة وتقييم أداء النظام ضمن مجموعة من المعايير والمقاييس. (Okumus 2001)	الرقابة التنظيمية <i>Control Organizational</i>
توفير الاحتياجات الخاصة لعملية التنفيذ (بما في ذلك الموارد المالية، والموارد البشرية والتكنولوجية) ، فضلاً عن الوقت والمعرفة اللازمين ، ومدى ملكية المؤسسة للموارد و تؤثر القدرة على إدارتها وتطويرها على الأداء وجودة التنفيذ (Okumus 2001).	تخصيص الموارد <i>Resource allocation</i>
عملية تأثير اجتماعي يمكن للفرد من خلالها حشد مساعدة ودعم الآخرين في إنجاز مهمة مشتركة. (Baker, 2014)	القيادة <i>Leadership</i>
المسؤولون عن العمليات وجميع القرارات التشغيلية كما يتم من خلاله التحكم في فريق العمل، ويعملون بالتنسيق مع الإدارة العليا. (Brennan, 1992)	المديرين المتوسطين <i>Middle managers</i>
الموظف هو العامل الذي ينتمي الى منظمة معينة بحيث يكلف بتنفيذ مجموعة من المهام والأدوار. (Waterman and al, 1980)	الموظفين <i>Employees</i>
الحالة التي يتعرف فيها الموظف على منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الحفاظ على عضويته فيها. (Miller, 2003)	الالتزام <i>Commitment</i>
هو مجموعة من السلوكيات والحقوق والالتزامات والمعتقدات والمعايير المرتبطة كما يتصورها الأشخاص في موقف معين. (Okumus 2001)	الدور <i>Role</i>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

3. الفئة المستهدفة

تشمل الدراسة مجموعة من الموظفين في تسعة مؤسسات اقتصادية عاملة في الجزائر (صناعية وخدمتية) (اتصالات الجزائر-موبيليس - جازي -اوريدو - نפטال - فداركو - لافارج - بريد الجزائر - اريس). في كل من الإدارات الثلاثة (العليا - الوسطى - التشغيلية).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الجدول رقم (22) : المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة

المنظمات	مجال النشاط	الملكية
اتصالات الجزائر	الاتصالات	القطاع العام
موبيليس	الاتصالات	القطاع العام
جازي	الاتصالات	القطاع العام
اوريدو	الاتصالات	القطاع الخاص
نפטال	الطاقة	القطاع العام
فداركو	صناعة المنتجات المرتبطة بالنظافة الشخصية	القطاع الخاص
لافارج	صناعة مواد البناء	القطاع الخاص
بريد الجزائر	الخدمات المالية	القطاع العام
اريس	الصناعة الكهرو منزلية	القطاع الخاص

المصدر: من اعداد الباحث

1.3. دوافع اختيار العينة

من خلال مسح سطحي على المنظمات الناشطة في الجزائر ومن خلال بحث متواصل. تم الاتفاق على مجموعة محددة من المنظمات حيث ارتبط الاختيار على مجموعة من المحددات نذكرها كالآتي:

- امتلاك المنظمات لقسم او مصلحة مختصة في التسويق.
- امتلاك المنظمات لاستراتيجية تسويقية خاصة بها.
- عدد الموظفين في القسم التسويقي والقسم التجاري باعتبارهم مركز دراستنا الميدانية.
- مكانة المنظمة في القطاع الاقتصادي الجزائري (رقم الأعمال-الحصة السوقية - التنافسية - الابداع والابتكار).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- تنوع النشاط، حيث من بين الدوافع هو الوصول الى قطاعات متنوعة من حيث قطاع الأعمال (منظمات صناعية ومنظمات خدمية).
- التواجد الرقمي للموظفين على المنصات العمل والتواصل مثل LinkedIn.

4. جمع بيانات الدراسة

1.4 طريقة جمع البيانات

1.1.4 المقابلة

تم اجراء مقابلة مع مجموعة من الموظفين في قطاعات مختلفة بهدف التعرف والاطلاع على الموضوع أكثر ولبناء استبانة ذات موثوقية أكبر ولتتلاءم مع الجوانب النظرية للموضوع.

2.1.4 الاستبيان

المسح عبارة عن قائمة من الأسئلة تهدف إلى استخراج بيانات محددة من مجموعة معينة من الناس. يمكن إجراء الاستطلاعات عن طريق الهاتف أو البريد أو الإنترنت أو في الواقع. تُستخدم الاستطلاعات لجمع المعرفة أو اكتسابها في مجالات عديدة، في إطار البحث تُستخدم الاستبيانات بشكل متكرر لجمع البيانات الكمية باستخدام مقاييس متعددة العناصر (موازين متعددة العناصر) ذات الخصائص التالية:

- يتم تقديم عبارات أو أسئلة متعددة (الحد الأدنى 3؛ عادة 5) لكل متغير يتم فحصه. تحتوي كل عبارة على مجموعة درجات متساوية الأبعاد (5 درجات في دراستنا)
- كل نقطة استجابة لها رابط لفظي مصاحب (مثال "أوافق بشدة") تصاعدياً من اليسار إلى اليمين.
- يشار إلى مجموعة من نقاط الاستجابة والمرتكزات اللفظية المصاحبة لها على أنها مقياس تصنيف. مقياس تصنيف يستخدم بكثرة هو مقياس ليكرت. (Robinson 2018).

1.2.1.4 الاستبيان الإلكتروني

أدى التطور التكنولوجي وانتشار الإنترنت إضافة الى جائحة covid19 إلى تغيير أساليب جمع البيانات: تمثل شبكة الويب العالمية والأدوات الإلكترونية تحديات جديدة للباحثين، لأن هذه هي

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أحدث الوسائل لربط الناس وجمع المعلومات. هذا ما تم اعتماده في دراستنا من خلال جمع البيانات الأولية للدراسة باستخدامه الاستمارة الإلكترونية كأداة بحثية رئيسية. حيث تم توزيع 650 استمارة الكترونية، تم استرجاع 596 استمارة أي بنسبة 91.69 وتعتبر هذه نسبة مقبولة جداً.

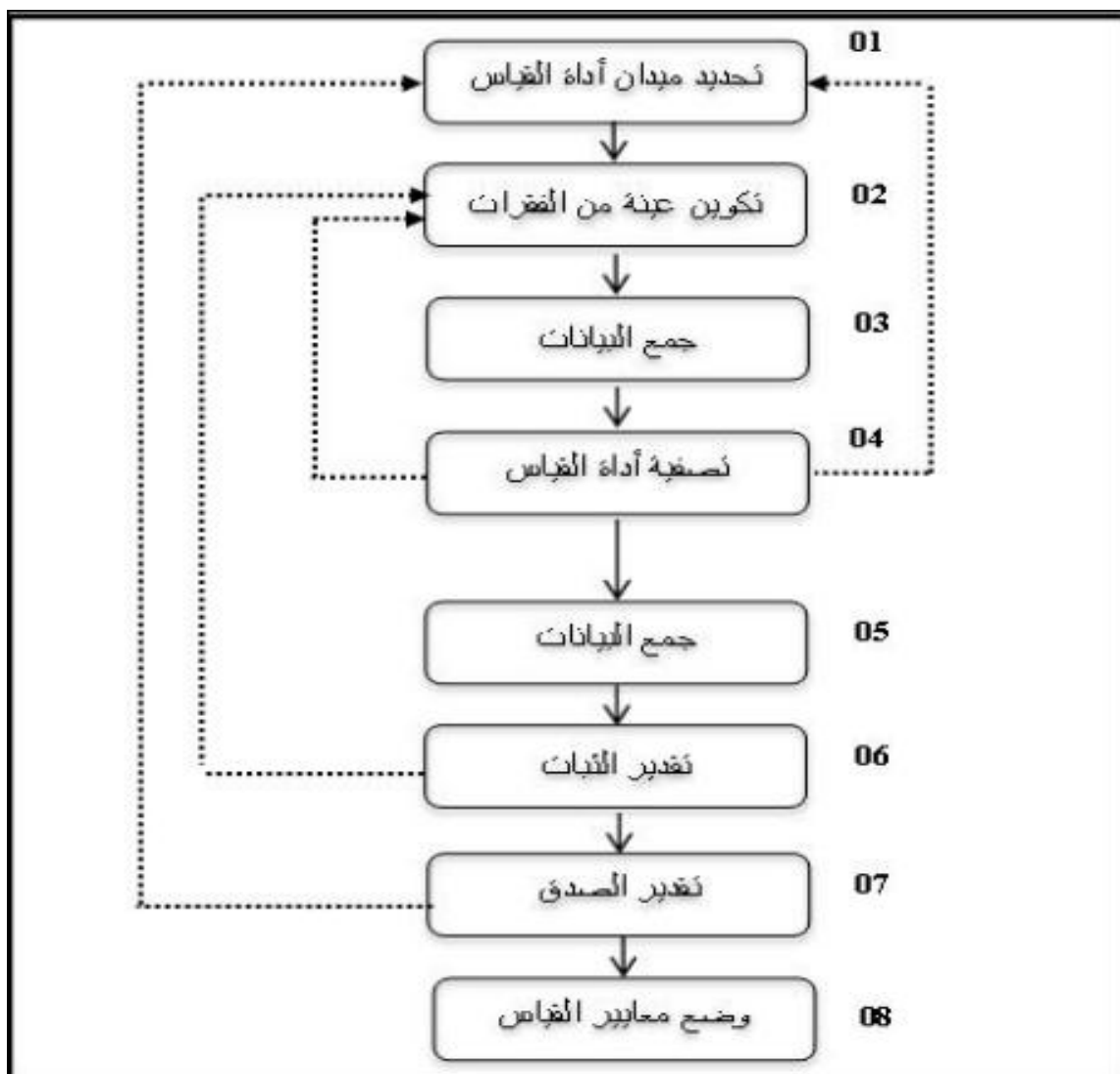
وذلك بتصميم استبيان الكتروني ليتم بعدها استغلال منصة LinkedIn التي تعتبر من أهم المنصات والتي تعطي إمكانية للوصول للعينة المختارة للدراسة، كما تم مراعات الأخطاء الشائعة في هذا النوع من الاستبيانات والممتثلة في:

- خطأ التغطية عندما لا تتاح لجميع أفراد المجتمع نفس الفرصة لإدراجهم في العينة؛
- خطأ عدم الاستجابة عندما يفشل المستخدمون المحتملون في الاستجابة لدعوة الاستبيان.
- أخطاء أخذ العينات هي نتيجة لطرق جمع البيانات: يمكن استبعاد الموضوعات محل الاهتمام بسبب القيود التكنولوجية
- أخطاء القياس تحدث عندما تؤدي صياغة الأسئلة الغامضة أو غير الصحيحة إلى إجابات غير دقيقة ومتناقضة. (Minto 2017) .

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1.4 تطوير مقياس القياس حسب Churchill, 1979

الشكل رقم (25) : مقياس القياس Churchill, 1979



المصدر: Churchill, G. (1979) A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. Journal of Marketing Research, 16, 64-73.

تم الاعتماد على مقياس Churchill, 1979 لتحديد خطوات الدراسة الميدانية ووضع أدوات ومقاييس القياس، يعتبر النموذج عملية منظمة موحدة لبناء مقياس للاستبيان، كما يمكن من الحصول الى أعلى درجات الصدق والثبات وجودة النتائج المحصلة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت مكونة من خمس درجات، هما لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايدة، أوافق، أوافق بشدة. حيث ثبت أن موثوقية معامل ألفا مع مقاييس ليكرت تكون جيدة في استخدام خمس درجات، كما يعتبر النهج الأكثر استخداماً لتوسيع نطاق الاستجابات في أبحاث المسح (Lissitz and Green 1975).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الجدول رقم (23): الأوزان المتاحة لخيارات الإجابة في الإستبانة

الخيارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحث

بهدف تحديد المتوسط المرجح تم اجراء العملية الحسابية كما هو موضح في الجدول رقم 23

الجدول رقم (24): المتوسطات المرجحة

الترتيب	المتوسط المرجح	الاتجاه	درجة الموافقة
1	1.79 – 1	غير موافق تماما	موافقة منخفضة جدا
2	2.59 – 1.80	غير موافق	موافقة منخفضة
3	3.39 – 2.60	محايد	موافقة متوسطة
4	4.19 – 3.40	موافق	موافقة مرتفعة
5	5 – 4.20	موافق تماما	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الباحث

2.1.4 محتوى الاستمارة

قمنا بتقسيم مضمون الاستمارة الى قسمين نوضحهما كما يلي:

القسم الأول: لقد شمل القسم الأول من الاستبيان مختلف الجوانب الديمغرافية لأفراد العينة، الجنس، السن، الخبرة، الادارة، المؤسسة المشغلة.

القسم الثاني: بالنسبة للقسم الثاني كان عبارة عن مجموعة من المتغيرات بحيث هذه المتغيرات تحتوي

على مجموعة من العبارات تمثل العوامل المحددة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية وكانت كالأتي:

2. العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية – الهيكل التنظيمي – الاتصال التنظيمي – الرقابة التنظيمية

– تخصيص الموارد)

3. العوامل البشرية (القيادة – المديرين المتوسطين – الموظفين)

4. العوامل الفردية (الالتزام – الدور)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1.4 تطوير العبارات الخاصة بالمتغيرات

المنطق الاستنتاجي

يستمد تطوير النطاق الاستنتاجي من حقيقة أن الأساس النظري يوفر معلومات كافية لتوليد المجموعة الأولية من العبارات والعناصر. يتطلب هذا النهج فهماً للظاهرة التي سيتم التحقيق فيها ومراجعة شاملة للأدبيات لتطوير التعريف النظري للبناء قيد الدراسة. ثم يتم استخدام التعريف كدليل لتطوير العبارات والعناصر المركبة للنموذج.

المميزات والعيوب، تتمثل إحدى ميزات النهج الاستنتاجي في أنه إذا تم إجراؤه بشكل صحيح، فسيساعد ذلك في ضمان صلاحية المحتوى في المقاييس النهائية. من خلال تطوير تعريفات بناء مناسبة، يجب أن تستحوذ العناصر على مجال الاهتمام. عيوب النهج الاستنتاجي هي أنها تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب أن يمتلك الباحثون معرفة عملية بالظواهر قيد التحقيق. في البحث الاستكشافي، قد لا يكون من المناسب محاولة فرض تدابير على موقف غير مألوف. في معظم الحالات التي توجد فيها النظرية، يكون النهج الاستنتاجي هو الأنسب. (Schwab 1980)

هناك عدد من الإرشادات التي يجب على الباحث اتباعها في كتابة العبارات المرتبطة بالمتغيرات. يجب أن تكون العبارات بسيطة ومختصرة قدر الإمكان، ويجب أن تكون اللغة المستخدمة مألوفة للمستجيبين المستهدفين. من المهم أيضاً الحفاظ على جميع العناصر متسقة من حيث المنظور، والتأكد من عدم خلط العناصر التي تقيم السلوكيات مع العناصر التي تقيم الاستجابات العاطفية ويجب صياغتها بعناية شديدة لضمان التفسير المناسب من قبل المستجيبين (Harrison and McLaughlin 1993)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الجدول رقم (25): المتغيرات المكونة للدراسة

عدد العبارات	رمز المتغير	المتغير	العوامل
6	MSI	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	
5	MSF	صياغة الاستراتيجية التسويقية	
6	OSTR	الهيكل التنظيمي	العوامل التنظيمية
7	OCUL	الثقافة التنظيمية	
7	OCOM	الاتصالات التنظيمية	
6	OCON	الرقابة التنظيمية	
6	RS	تخصيص الموارد	
7	LEAD	القيادة	
6	MM	المديرين المتوسطين	
7	EMPL	الموظفين	
6	COMMU	الالتزام	العوامل الفردية
6	RO	الدور	

المصدر: من اعداد الباحث

2.4 أدوات التحليل الاحصائي

للو وصف الاحصائي لعينة الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القبول إضافة الى النسب المئوية. بالنسبة لجودة النموذج اضافة للصدق وثباته تم استخدام معاملات الثبات والمصدقية ونوعية توزيع البيانات والارتباط بين المتغيرات إضافة الى التحليل العاملي الاستكشافي EFA والتحليل العاملي التوكيدي CFA (تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية Structural

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

Path analysis). أخيرا لاختبار الفرضيات فتم الاعتماد على اختبار المسار equation modeling). وذلك باستخدام برنامج AMOS 22, spss 25

5. الوصف الإحصائي للعينة الدراسة

1.5. الوصف الإحصائي للخصائص الديموغرافية للعينة

الجدول رقم (26): الوصف الإحصائي للمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة

المنظمات		
الخيارات	التكرار	النسب المئوية
اتصالات الجزائر	117	19.63%
موبيليس	96	16.10%
جازي	74	12.41%
اوريدو	62	10.40%
نفضال	48	8.06%
فداركو	40	6.71%
لافارج	33	5.55%
بريد الجزائر	91	15.27%
اريس	35	5.87%
العدد الاجمالي	596	100.0%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26) يتبين ان النسبة الأكبر تمثل شركات الخدماتية اتصالات الجزائر بنسبة 19.63، بريد الجزائر بنسبة 15.27. موبيليس بنسبة 16.10، وجازي بنسبة 12.41، أخيرا اوريدو بنسبة 10.4 لاعتبارها مؤسسات تمتلك مجموعة كبيرة من الموظفين المتواجدين على مستوى مختلف ارجاء الوطن. لتليها المؤسسات الاقتصادية بأقل نسبة وبنسب متفاوتة. ليبلغ العدد الاجمالي للمؤسسات قيد الدراسة تسعة (9) مؤسسات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الجدول رقم (27): الوصف الاحصائي لنشاط المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة

النشاط		
الخيارات	التكرار	النسب المئوية
منظمات صناعية	156	26.17%
منظمات خدماتية	440	73.83%
العدد الاجمالي	596	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ ان نسبة المؤسسات الخدماتية التي بلغت 5 مؤسسات كانت اعلى من مثيلاتها الصناعية التي بلغت 4 مؤسسات وأيضا من الناحية العددية للمستجوبين وهذا راجع الى الكتلة البشرية الكبيرة والتوزيع الجغرافي الذي يغطي مختلف ارجاء الوطن للمؤسسات الخدماتية خاصة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية.

الجدول رقم (28): الوصف الاحصائي لجنس الفئة المستهدفة

الجنس		
الخيارات	التكرار	النسب المئوية
ذكر	332	55.70%
انثى	264	44.30%
العدد الاجمالي	596	100.0%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للجنس فنلاحظ من الجدول رقم (28) ان عد الذكور بلغ 332 فرد بنسبة 55.7 وعدد الاناث بلغ 264 فرد بنسبة 44.3 ها ما يتطابق مع معظم دول العالم التي تترسخ فيها هذه المعادلة المتمثلة في نسبة تواجد الذكور أكبر من نسبة تواجد الاناث في أوساط العمل.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الجدول رقم (29): الوصف الاحصائي للفئات العمرية الخاصة بعينة الدراسة

السن		
النسب المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
15.6%	93	اقل من 25 سنة
28.03%	167	من 25 الى 35 سنة
25.34%	151	من 36 الى 45 سنة
20.13%	120	من 46 الى 55 سنة
10.9%	65	أكبر من 55 سنة
100.0%	596	العدد الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم تقسيم الفئات العمرية الى خمسة فئات فالنسبة الاكبر كانت لصالح الفئتين بين 25 سنة الى 35 سنة بنسبة 28.03 والفئة بين 36 سنة الى 45 سنة بنسبة 25.34 حيث تمثل هذه الفئتين المكون الاساسي للمنظومة العمل في الجزائر نظر لظروف الدراسية والتوظيف التي تسمح للفرد بالحصول على مؤهل علمي واجراء مسابقات التوظيف والحصول على خبرة مهنية لضمان الحصول على عمل دائم لتأتي الفئتين اقل من 25 سنة بنسبة 15.6 والفئة اكبر بنسبة 10.9 كأقل تواجد في منظومة العمل.

الجدول رقم (30): الوصف الاحصائي لنوع الإدارة المشغولة من رف الفئة المستهدفة

الإدارة		
النسب المئوية	التكرارات	الخيارات
17.62%	105	الإدارة العليا
55.03%	328	الإدارة المتوسطة
27.35%	163	الإدارة التشغيلية
100.0%	596	العدد الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

بالنسبة لمستويات الإدارة فان النسبة الاكبر كانت للإدارة الوسطى بنسبة 55.03 والتي تعتبر المستوى الاهم في كل منظمة من خلال تأدية المهام المتعلقة بالتنسيق و تقسيم الاعمال و المهام بين فرق العمل المختلفة اضافة الى تلقي التغذية العكسية من الإدارة التشغيلية و تحليلها و ايجاد الحلول لمختلف العقبات و تلقي الاستراتيجيات و التعليمات من الإدارة العليا و عمل على نشرها على كافة الجهات الفاعلة في المنظمة و بالنسبة للإدارة العليا فقد بلغت النسبة 17.62 و الإدارة التشغيلية 27.35

الجدول رقم (31): الوصف الاحصائي لخبرة الفئة المستهدفة

الخبرة		
الخيارات	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 5 سنوات	167	28.02%
من 5 الى 10 سنوات	252	42.28%
من 11 الى 15 سنة	106	17.79%
اكثر من 15 سنة	71	11.91%
العدد الاجمالي	596	100.0%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

اما بالنسبة للفئات المتعلقة بالخبرة قد تم التقسيم الى اربعة فئات فكانت النسبة الاكبر لفئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 42.28 وتليها فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 28.02 وفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 11.91 هذا ما يتوافق معي الفئات السنة المذكورة سابقا.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

2.5. الوصف الاحصائي للإجابات العينة

الجدول رقم (32): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير تنفيذ الاستراتيجية

التسويقية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنفيذ الإستراتيجية التسويقية marketing strategy implementation
موافق بشدة	0.715	4.65	يعتبر التنفيذ الجيد للإستراتيجية التسويقية من أهم العوامل نجاح المؤسسات
موافق بشدة	0.412	4.51	تنفيذ الإستراتيجية التسويقية عملية معقدة وصعبة
موافق بشدة	0.729	4.31	يعتبر التفوق في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ميزة تنافسية للمؤسسة
موافق بشدة	0.564	4.66	تتأثر عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالعوامل التنظيمية
موافق بشدة	0.648	4.87	تتأثر عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالعوامل البشرية
موافق بشدة	0.464	4.27	تتأثر عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالعوامل الفردية
موافق بشدة	0.542	4.545	الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) ان المتوسطات الحسابية لمتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية تتراوح قيمتها من 4.31 الى 4.87، بقيمة اجمالية قدرت ب 4.545، حيث كانت القيمة الأكبر لعبارة تتأثر عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بالعوامل البشرية بقيمة 4.87، بانحراف معياري بلغ 0.648، هذا راجع للمهام المقدمة من طرف الموارد البشرية التي تدخل ضمن مهام التخطيط ووضع الاستراتيجية والمهام المرتبطة بتنفيذها ومختلف الأعمال اليومية والمراقبة والتقييم التي من شأنها إنجاز العملية او فشلها فالعامل البشري يدخل في التركيبة الاستراتيجية لمختلف مراحل التنفيذ بدأ من الإدارة العليا والإدارة الوسطى وصولاً الى الإدارة التشغيلية.

بالنسبة لعبارة تتأثر عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بالعوامل التنظيمية فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.66 وقيمة انحراف معياري 0.564، هذا راجع الى أهمية الجانب التنظيمي الذي يعطي ديناميكية ومرونة لعملية التنفيذ من خلال العديد من الجوانب التي يمكنها التأثير في سيرورة العملية منها الخاص بالثقافة التنظيمية التي تدخل في تركيب المنظومة بشكل عام وكيفية عملها ، أيضا من جانب الهيكل التنظيمي الاتصال التنظيمي والرقابة التنظيمية الذي يمنح تصور واضح لحركة التعليمات

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

والمعطيات الخاصة بعملية التنفيذ، وتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل المنظومة ، ومراقبة مدى تماشي التنفيذ مع ما هو مخطط له ، إضافة الى توفير الموارد اللازمة لهذه العملية .

كما بلغ المتوسط الحسابي لعبارة يعتبر التنفيذ الجيد للإستراتيجية التسويقية من أهم العوامل نجاح المؤسسات 4.65 بانحراف معياري قدر ب 0.715، تحظى مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بأهمية كبيرة داخل المنظمات حيث تعتبر من مفاتيح نجاح المؤسسات الاقتصادية التي تهدف تحسين مردوديتها والتطوير من الأداء المقدم من طرفها فالتنفيذ الجيد يعطي فرص أكبر للوصول للأهداف المسطرة عند وضع الاستراتيجيات وأي فشل في العملية فقد ينعكس سلبا على الأداء بشكل عام.

عبارة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية عملية معقدة وصعبة قدر متوسطها الحسابي ب 4.51 و الانحراف المعياري ب 0.412 هذا ما يظهر الجانب الثاني من عملية التنفيذ التي يمتاز بالصعوبة والدقة في التعامل مع الاستراتيجية التسويقية بحد ذاتها فهي بحاجة الى مهارات وقدرات خاصة تمكن المنفذين من القيام بأدوارهم على أكل وجه، الكثير من المختصين في الإدارة الاستراتيجية والباحثين اتفقوا على ان العملية معقدة من عدة نواحي تمس مختلف العوامل المركبة للعمليات التي تسبق و تلي العملية العملية بحد ذاتها.

بالنسبة لعبارة يعتبر التفوق في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ميزة تنافسية للمؤسسة فقد قدر المتوسط الحسابي ب 4.31 والانحراف المعياري 0.729 هذا ما يعطى تصور مدى التفوق الذي يمنحه التنفيذ الجيد للاستراتيجية التسويقية للمؤسسات، فامتلاك استراتيجية جيدة لا يعني ان التنفيذ سيكون جيدا، من خلال هذا المنطلق فان المؤسسات التي تمتلك الميكانيزيم والأدوات اللازمة للتنفيذ فهي تمتلك افضلية مقارنة مع المؤسسات التي لا تتقن القيام بهذه العملية.

عبر المتوسط الحسابي الأخير عن عبارة تتأثر عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بالعوامل الفردية بقيمة قدرت ب 4.27 وانحراف معياري 0.464، ما يمثل الأهمية البالغة للجوانب الشخصية للمورد البشري من حيث أداء الدور والالتزام داخل المنظمة في تحقيق الأداء الجيد لعملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، مما اجبر العديد من المنظمات الاهتمام بالجوانب النفسية والشخصية للأفراد والعمل على تحليلها والخروج بمكتمن القوة والضعف داخل كل موظف لتسهيل عملية تكيفهم واندماجهم مع مرحلة التنفيذ.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الجدول رقم (33): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير صياغة استراتيجية

التسويقية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	صياغة الإستراتيجية التسويقية marketing Strategy formulation
موافق	0.724	3.97	تحديد نوع الإستراتيجية مهم في عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.524	4.53	الغموض في الإستراتيجية يؤثر سلبا على جهود تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.647	4.08	صياغة إستراتيجية متسقة تساعد على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.621	4.42	الاعتماد على مدخلات جيدة أثناء عملية صياغة الإستراتيجية يؤدي الى نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.268	4.71	إشراك فريق العمل في صياغة الإستراتيجية من شأنه إنجاز تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.381	4.342	الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (33) ان المتوسط الحسابي الكلي لمتغير صياغة الاستراتيجية التسويقية بلغ 4.342 والانحراف المعياري الكلي بلغ 0.381. هذا ما يبرز تأثير مرحلة صياغة الاستراتيجية على مرحلة تنفي الاستراتيجية التسويقية، وبرز هذا من خلال جميع عبارات المكونة للمتغير.

بالنسبة لعبارة إشراك فريق العمل في صياغة الإستراتيجية من شأنه إنجاز تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.71 و 0.268 بالنسبة للانحراف المعياري، ها ما يبرز أهمية مشاركة فرق العمل في اعداد الاستراتيجية التسويقية المراد تنفيذها، هذا ما يعكس اهتمام العامل البشري بمعرفة تفاصيل الاستراتيجية و كيفية عملها والمعطيات التي تم اعتمادها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

عبارة الغموض في الإستراتيجية يؤثر سلبا على جهود تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.53 والانحراف المعياري 0.524، هذا ما يؤكد على انه كلما كانت الاستراتيجية الموضوعية مبهمة وغير واضحة للمنفذين كلما زادت نسبة ظهور المشكلات والعقبات، لهذا من

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الواجب على الجهات المعنية بوضع الاستراتيجيات الاخذ في الحسبان وضوح وبساطة العناصر المكونة لهذه الاستراتيجية حتى يسهل تنفيذها كما هو مخطط.

بالنسبة لعبارة الاعتماد على مدخلات جيدة أثناء عملية صياغة الإستراتيجية يؤدي الى نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.42 والانحراف المعياري 0.621. الاستراتيجيات الناجحة هي التي تعتمد على معطيات موثوقة وذات أهمية، هنا تبرز أهمية مرحلة ما قبل اعداد الاستراتيجية التسويقية وهي مرحلة دراسة البيئة الداخلية والخارجية، والتي تسمح لنا من تجميع بيانات من شأنها مساعدة صناعات القرارات من اعتماد استراتيجية تتوافق من وضع المنظمة الداخلي والخارجي بهدف التقليل من العقبات التي قد تظهر بسبب الاعتماد على مدخلات خاطئة.

بلغ المتوسط الحسابي لعبارة صياغة إستراتيجية متنسقة تساعد على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية 4.08 والانحراف المعياري 0.647. نلاحظ وجود العديد من الاستراتيجيات التسويقية غير متنسقة وغير متجانسة لا من الناحية العملية ولا من ناحية الموارد المخصصة لهذه الاستراتيجية، يتضح ذلك من خلال عدم التوافق بين الاحتياجات والأهداف المسطرة مع ما تم صياغته، هذا ما يشكل اختلال ويزيد من إمكانية الفشل.

أخيرا عبارة تحديد نوع الإستراتيجية مهم في عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 3.97 والانحراف المعياري 0.724. يوجد العديد من الاستراتيجيات التسويقية التي تم وضعها من رف عديد الباحثين من أبرزها استراتيجيات منها ما هو دفاعي وما هو هجومي ومنها الاستراتيجيات المرتبطة بالحفاظ على الوضع الحالي، تساعد هذي الاستراتيجيات من اتخاذ موضع معين يتم الاتفاق عليه ويتمشى مع نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

الجدول رقم (34): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الهيكل التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Organisational structure الهيكل التنظيمي
موافق بشدة	0.327	4.31	يؤثر نوع الهيكل التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.742	4.79	تساعد تقسيم المسؤوليات على إنجاز تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.183	4.60	تؤثر إجراءات صنع القرار في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.447	3.86	يؤثر تقسيم العمل على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

موافق بشدة	0.669	4.36	يؤثر التنسيق بين مختلف وحدات الهيكل التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.574	4.84	تؤثر التسلسل الهرمي داخل المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.241	4.293	الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) والذي يعبر عن المتغير المستقل الهيكل التنظيمي حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي بـ 4.293 والانحراف المعياري بـ 0.241، هذا الذي تجلى في معظم العبارات حيث ان عبارة يمنح التسلسل الهرمي داخل المنظمة مرونة في اتخاذ القرارات اثناء تنفيذ الإستراتيجية التسويقية قد بلغ المتوسط الحسابي 4.84 والانحراف بـ 0.574، هذا ما يبرز ان انه كلما كانت مصدر وحركة التعليمات والمعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية، فكلما كانت المنظمة تتبع تسلسل واضح ومدروس كلما قلل هذا من الاختلالات والشوائب فيها، كما يساعد التسلسل الهرمي أماكن القوة وأماكن الضعف لكل إدارة.

عبارة يساعد تقسيم المسؤوليات على الفهم الجيد لعملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية قدر متوسطها الحسابي بـ 4.79 والانحراف المعياري بـ 0.742، لفاعلية أكبر اثناء عملة تنفيذ الاستراتيجية من المهم ان يعرف كل مشارك في العملية فيما تتمثل مهامه وأعماله، فهذا من شأنه ضمان وصول التعليمات وتنفيذها للموظف المناسب والمقصود، كما يتم من خلالها منح المسؤوليات للموظف او الفريق المناسب حسب الكفاءات والإمكانات الممنوحة له. كما يسهل تقسيم المسؤوليات في عملية الرقابة اثناء وبعد عملية التنفيذ وتحديد مواضع الخلل وإصلاحها.

بالنسبة لعبارة وضع إجراءات واضحة ومدروسة لصنع القرار يساعد في إنجاز تنفيذ الإستراتيجية التسويقية قدر المتوسط الحسابي بـ 4.60 والانحراف المعياري 0.183، فكلما كانت الإجراءات تتماشى مع الهيكل التنظيمي من حيث المرونة كلما كان ذلك مؤشر إيجابيا على صناعة القرار ومصدقينه وبالتالي التأثير على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، حيث ان هناك علاقة وطيدة بين صنع القرار والتنفيذ.

قدر المتوسط الحسابي لعبارة يمنح التنسيق بين مختلف وحدات الهيكل التنظيمي تنظيما عمليا لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بـ 4.36 والانحراف المعياري بـ 0.669، كلما كان هناك تقارب وتناسق بين مختلف التقسيمات على مستوى الهيكل التنظيمي كلما انعكس ذلك على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

من خلال المرونة والسلاسة في تبادل المعلومات والمعطيات نحو مختلف الإدارات، هذا ما يتطلب تصميم هيكل يتناسب ومتطلبات المنظمات وعدم فصل الوحدات عن بعضها.

بالنسبة لِعبار اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع خصائص المنظمة يعطي أفضلية اثناء تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد قدر المتوسط الحسابي ب 4.31 والانحراف المعياري ب 0.327، تختلف الهياكل التنظيمية من حيث التصميم والمرونة وسهولة التواصل حيث يمتاز كل نوع بنقاط قوة ونقاط ضعف، فلا بد من إيجاد نوع يتناسب مع معطيات وطبيعة كل منظمة، هذا ما يمنح ميزة تنافسية تزيد من مردودية إجراءات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وإعطاء أيضا التكامل بين مختلف الإدارات.

أخيرا قدر المتوسط الحسابي لِعبار يسمح تقسيم العمل بين الموظفين في تفادي تضارب المصالح اثناء تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ب 3.86 والانحراف المعياري ب 0.447، هذا ما يؤكد على ضرورة ابراز تقسيم العمل في الهيكل التنظيمي مما يسمح بعدم تداخل بين الوحدات والإدارات داخل المنظمة اثناء عملية التنفيذ، كما يعطي استقلالية أكبر من ناحية القيام بالعمل وعزله عن التأثيرات السلبية التي من شأنها تشتيت الجهود وعدم جدوتها.

الجدول رقم (35): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الثقافة التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Organisational culture الثقافة التنظيمية
موافق بشدة	0.751	4.47	اثناء قيامك بتنفيذ التعليمات المتعلقة بالاستراتيجية التسويقية ما مدى تأثرك بالقيم المنظمة
موافق بشدة	0.321	4.61	تؤثر المعتقدات الخاصة بالمنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.550	4.51	يؤثر الفهم المشترك للموظفين حول كيفية قيامهم بأشياء في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.412	3.64	تؤثر العادات الاجتماعية والثقافية على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	1.042	3.98	يساعد قبول ثقافة المنظمة من طرف الموظفين داخل المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.215	4.87	تخلق الصراعات الثقافية والأيدولوجية داخل المنظمة صعوبات في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.542	4.315	الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الثقافة التنظيمية الذي يندرج ضمن محور البعد التنظيمي قد بلغ 4.315 بانحراف معياري قدر ب 0.542 , كانت القيمة الاكبر للمتوسط الحسابي لعبارة تخلق الصراعات الثقافية و الأيديولوجية داخل المنظمة صعوبات في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بمتوسط حسابي بلغ 4.87 والانحراف المعياري قدر ب 0.215, هذا بين الأهمية البالغة للجانب الثقافي والأيديولوجية داخل المنظمات وما قد ينجم عنه من صدمات داخلية من شأنها تعطيل وافشال عملية التنفيذ وهذا راجع الى الاختلافات الموجودة عند الموظفين وصناع القرار داخل المنظمة لذا يتوجب خلق ثقافة مشتركة تتماشى وثقافة العاملين في المنظمة.

بالنسبة لعبارة من شان المعتقدات الخاصة بالمنظمة التأثير على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد قدر المتوسط الحسابي ب 4.61 والانحراف المعياري 0.321، هذا يعكس وجود تأثيرات خاصة بالمعتقدات الموجودة مسبقا داخل المنظمة والتي تكون مرتبطة بها وتشاركها مع الموظفين في مختلف الإدارات وهذا ما قد ينجم عنه اختلالات في عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

قدر المتوسط الحسابي لعبارة الفهم المشترك للموظفين حول كيفية قيامهم بأشياء في المنظمة يمكن من نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية 4.51 وانحراف المعيار 0.550، حيث ان الموظف الذي تكون له الدراية الكافية على كيفية قيامه بالمهام والاعمال يكون اكل مردودية من غيره، فهذا يرجع الى الاليات التي تتخذها المنظمات من اجل بعث الفهم والدراية لدى طاقم العمل.

بالنسبة لعبارة تعتبر القيم الخاصة بالمنظمة دافعا قويا لإنجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية قدر المتوسط الحسابي ب 4.47 والانحراف المعياري ب 0.751، حيث ان لكل منظمة مجموعة من القيم والثوابت التي تدخل في تركيبها وكيفية عملها، وهذا ما يميزها عن بعضها البعض، فبهذه القيم يتأثر الموظفين داخل المنظمة وبالتالي ينعكس هذا على طريقة أدائهم لمختلف مهامهم التي تكون مرتبطة بمرحلة التنفيذ.

بالنسبة لعبارة طريقة التفكير داخل المنظمة مهمة اثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية قدر المتوسط الحسابي ب 4.13 وبانحراف معياري قدر ب 0.314، من الملاحظ ان كيفية التفكير السائدة داخل المنظمة خاصة الإيجابية منها، التي من شأنها التأثير في ثقافة الموظفين وزيادة من انتاجيتهم المتعلقة بالجهود الخاصة بعملية التنفيذ.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

عبارة يساعد قبول ثقافة المنظمة من طرف الموظفين داخل المنظمة على تنفيذ الجيد للاستراتيجية التسويقية المتوسط الحسابي ب 3.98 والانحراف المعياري ب 1.042، حيث ان يؤثر قبول ثقافة المنظمة من طرف الموظفين على انجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وذلك من خلال خلق التوافق بين اهداف المنظمة واهداف الموظف، هذا ما يسمح بإيجاد طرق واليات عملية وذات مردودية أكبر.

اخيرا عبارة تؤثر العادات الاجتماعية والثقافية على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية قدر المتوسط الحسابي ب 3.98 والانحراف المعياري ب 0.412 وهذا راجع ان الموظف واثناء القيام بمهامه اليومية قد يأثر بمخرجات محيطه اضافة الى عادات و تقاليد، والتي يجب الاهتمام قبل واثناء تنفيذ الاستراتيجية لكي لا تكون عائق في وجه الجهود التنفيذية من مختلف الإدارات.

الجدول رقم (36): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الاتصال التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Organizational communication الاتصال التنظيمي
موافق	0.517	3.87	يؤثر الاتصال المساعد داخل المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.478	4.18	تؤثر التعقيدات في المعلومات والتعليمات المرسله على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.597	4.44	يؤثر الاتصال الأفقي بين وحدات المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.851	3.41	تؤثر قنوات الاتصال على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.384	4.36	يؤثر وصول المعلومة في الوقت المناسب على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.654	4.65	يؤثر الاتصال النازل داخل المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.782	4.76	تؤثر التغذية العكسية في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.671	4.242	الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (36) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الاتصال التنظيمي قدر ب 4.242 والانحراف المعياري ب 0.671، حيث ان النسبة الأكبر كانت لعبارة التغذية العكسية تمنح صناع القرار إمكانية الاطلاع على المستجدات والمعطيات المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية قدر المتوسط الحسابي ب 4.76 والانحراف المعياري 0.782 ، هذا ما يبرز أهمية الاتصالات التي

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تكون اتيه من الخارج على شكل شكاوي والاقتراحات التي من شأنها تقديم خدمة للمنظمة واطلاع صناع القرار فيها على وجهة نظر مغايرة تمنح رؤية افضل على الاستراتيجية التسويقية.

بالنسبة لعبارة الاتصال النازل داخل المنظمة يساعد على إنجاز على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية قدر المتوسط الحسابي ب 4.65 والانحراف المعياري ب 0.654، من خلال حركة التعليمات والمعطيات التي تكون من الإدارة العليا نحو مختلف الإدارات او من الإدارة الوسطى نحو الإدارة التشغيلية، وهي التي تمنح الاطلاع والمعرفة اللازمة حول الاستراتيجية التسويقية وطرق تنفيذها ومختلف الحلول والتصحيحات التي تكون ضمن هذه المرحلة.

عبارة الاتصال الأفقي بين وحدات المنظمة يساعد على إنجاز على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية قدر المتوسط الحسابي ب 4.44 والانحراف المعياري ب 0.597 حيث ان التواصل والتعاون بين الاقسام في نفس الادارة له اهمية كبيرة في عملية تبادل المعلومات واجراء التقييمات المشتركة لصياغة الاستراتيجية التسويقية وتنفيذها.

كما يؤثر التوقيت الذي تصل فيه المعلومة على اداء المنظومة بشكل عام فهي تساعد في ايجاد الحلول والقيام بالإصلاحات في مراحل المختلفة لعملية التنفيذ ان وجدت وهذا ما تبين وفق للمتوسط الحسابي الذي بلغ 4.36 والانحراف المعياري 0.384 لعبارة يؤثر وصول المعلومة في الوقت المناسب على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

بالنسبة لعبارة من المهم تجنب التعقيدات في المعلومات والتعليمات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ المتوسط الحسابي 4.18 والانحراف المعياري 0.478 فمن شأن أي غموض او تعقيد مصاحب للتعليمات المقدمة ان يؤثر سلبا على فهم الاستراتيجية وتنفيذها كما تم التخطيط لها.

اما بالنسبة لحركة المعلومات والبيانات بشكل تصاعدي من شأنه تنوير الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالمتغيرات ومختلف القضايا التي يمكن ان تكون جوهرية ومؤثرة اثناء مرحلة الصياغة ومرحلة التنفيذ فقد بلغ المتوسط الحسابي لعبارة الاتصال الصاعد يساعد على إنجاز تنفيذ الاستراتيجية التسويقية 3.87 والانحراف المعياري 0.517.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أخيرا عبارة اختيار القنوات المناسبة للاتصال يمكن المنظمة من التحكم في مسالك المعلومات والمعطيات خلال تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ المتوسط الحسابي 3.41 والانحراف المعياري 0.851 مما يدل على أهمية اختيار القنوات المثالية كانت رسمية او غير رسمية لتمرير التعليمات والبرامج المتعلقة بالاستراتيجية التسويقية في إطار التلاؤم مع طبيعة المؤسسة وطبيعة الأنظمة والإدارات المتواجدة ضمنها.

الجدول رقم (37): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الرقابة التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Organizational control الرقابة التنظيمية
موافق بشدة	0.176	4.48	تؤثر الرقابة أثناء عملية التنفيذ على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.198	4.67	تؤثر الرقابة بعد عملية التنفيذ على الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.725	3.98	تؤثر الآليات والوسائل المستخدمة في عملية المراقبة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.587	4.17	يؤثر توجيه الجهود الفردية والجماعية على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.467	4.37	يؤثر اكتشاف المشكلات في الوقت المناسب على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.371	4.87	يؤثر تصحيح المسار والأخطاء في الوقت المناسب على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.444	4.55	يؤثر إبلاغ صناع القرار بشكل منتظم حول سير عملية التنفيذ على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.681	4.441	الكلية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) ان المتوسط الحسابي للمتغير الرقابة التنظيمية بلغ 4.441 والانحراف المعياري 0.481، وهذا راجع للأهمية الكبيرة التي تلقاها مرحلة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية باعتبارها مرحلة اساسية ومكونة للإدارة الاستراتيجية، النسبة الأكبر كانت لعبارة يساعد تصحيح المسار والأخطاء في الوقت المناسب من انجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد قدر المتوسط الحسابي ب 4.87 والانحراف المعياري ب 0.371، فالتوقيت في عملية الرقابة مهم جدا فمن الممكن أي تأخير في عملية الرقابة او الإجراءات التصحيحية في جزء معية من شأنه تعطيل باقي الأجزاء الأخرى.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

قدر المتوسط الحسابي لعبارة من خلال الرقابة بعد عملية تتمكن المنظمة من فهم عملية التنفيذ بصفة اجمالية 4.67 والانحراف المعياري 0.198، وذلك من خلال عملية التقييم والوقوف على مختلف الأخطاء والمعوقات التي واجهت عملية التنفيذ من البداية الى النهاية، حيث تسمح الرقابة البعدية بتسجيل أكبر عدد من الملاحظات والردود التي تسمح ببناء استراتيجية جديدة أكثر فاعلية.

بالنسبة لعبارة إبلاغ صناع القرار بتقارير منتظمة حول سير عملية التنفيذ الاستراتيجية التسويقية مهم جدا فقد قدر المتوسط الحسابي ب 4.55 والانحراف المعياري 0.444، من المهم إبلاغ الإدارة العليا بمختلف التقارير اليومية والدورية باعتبارها هي مصدر الاستراتيجية، فهذا الاجراء يمكن تجنب أي غموض في القرارات المتخذة او إعطاء نظرة استشرافية للأوضاع العامة للمنظمة.

عبارة الرقابة أثناء عملية التنفيذ تعطي نظرة انية لعملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية قدر متوسطها الحسابي ب 4.48 والانحراف المعياري 0.176، فالرقابة اثناء التنفيذ من الإجراءات الازمة التي تعطي ميزة إضافة للمنظمة، حيث يسمح لها بإضافة والتخلي عن بعض الإجراءات التي قد تكون غير مجدية مما يسمه بتقليص الجهود وتقليل التكاليف.

بالنسبة لعبارة من خلال اكتشاف المشكلات في الوقت المناسب تتجنب المنظمة التعقيدات اثناء تنفيذ الإستراتيجية التسويقية قدر المتوسط الحسابي 4.37 والانحراف المعياري 0.467، يمتلك المنظمات الكبرى خلايا خاصة تعمل على تتبع واكتشاف المشكلات مسبقا، ما يسمح بمرافقة المنفذين وامدادهم بالحلول الاستباقية ومبكرة لمواجهة أي ارتباك من شأنه عرقلة إتمام هذه المرحلة بنجاح.

عبارة يسمح حسن توجيه الجهود الفردية والجماعية من تنفيذ الجيد للاستراتيجية التسويقية قدر متوسطها الحسابي ب 4.17 والانحراف المعياري 0.587، تخلق الرقابة نوع من التوجيه الغير المباشر من خلال خلق مسارات تنظيمية من شأنها زيادة مردودية المنفذين على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة ككل، هذا ما يندرج ضمن اليقظة وحسن استغلال المعطيات والردود التي يكون مصدرها التغذية العكسية.

أخيرا عبارة تؤثر الآليات والوسائل المستخدمة في عملية المراقبة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 3.98 والانحراف المعياري 0.725، تختلف الآليات المستخدمة من

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

منظمة الى أخرى فبعضها يستخدم طرق تقليدية للرقابة على التنفيذ ومنها من يستخدم الطرق الحديث التي تمكن من الحصول على معطيات دقيقة حول التنفيذ وفي الوقت المناسب ما يسمح لها بالتدخل بفاعلية أكبر.

الجدول رقم (38): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير تخصيص الموارد

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Resource allocation تخصيص الموارد
موافق	0.698	3.98	توفير الموارد البشرية من شأنه إنجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.784	4.65	توفير الموارد المالية اللازمة يؤدي الى إنجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.564	4.32	توفير التكنولوجيا تساهم في نجاح تنفيذ الإستراتيجية
موافق	0.741	3.64	المعرفة اللازمة والمهارات يؤدي الى نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.469	4.51	توفير مصدر موارد ثابت ومستقر يؤدي الى نجاح الاستراتيجية التسويقية
موافق	0.351	4.17	تحديد الوقت اللازم لعملية التنفيذ يساهم في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.798	4.211	الكلية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (38) نلاحظ ان المتوسط الحسابي للمتغير تخصيص الموارد بلغ 4.211 والانحراف المعياري بلغ 0.798 , حيث القيمة الأكبر كانت لعبارة توفير الموارد المالية اللازمة يؤدي الى إنجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بمتوسط حسابي قدر ب 4.65 والانحراف معياري 0.784 , ما يعكس ضرورة توفير ميزانية مالية تتناسب وتتوافق مع الاستراتيجية التسويقية الموضوع قيد التنفيذ , فالكثير منها تفشل لعدم إمكانية تنفيذ كامل للسياسات على ارض الواقع لما يتطلب الامر من إجراءات واليات ومعدات ذات مقابل مالي لا يتوفر لدى المنفذين.

بالنسبة عبارة توفير التكنولوجيا تساهم في نجاح تنفيذ الإستراتيجية فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.32 والانحراف المعياري 0.564. مما يظهر أهمية توفير المعدات والبرامج التكنولوجية الحديثة التي تساهم بدورها في تنظيم الاعمال اليومية وربح الوقت والجهد بهدف تحسين المردودية. كما تساهم في خلق ميزة تنافسية.

بالنسبة لعبارة تحديد الوقت اللازم لعملية التنفيذ يساهم في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بل المتوسط الحسابي 4.17 والانحراف المعياري 0.351. يبرز أهمية عامل إدارة الوقت في الوصول

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المعلومات والمعطيات في الوقت المناسب اثناء مرحلة التنفيذ، إضافة الى توفير الوقت الكافي والازم التنفيذ المهام الموكلة لفريق العمل وذلك بأقل التكاليف والاضرار الممكنة.

من خلال عبارة توفير الموارد البشرية من شأنه إنجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية التي بلغ متوسطها الحسابي 3.98 والانحراف المعياري 0.698، نلاحظ ان المورد البشري يعتبر من مقومات عملية التنفيذ. هذا ما تم ابرازه في الجزء المخصص بالموارد البشرية.

من خلال توفير مصدر ثابت يتعهد بتوفير احتياجات الازمة للمنظمة بإمكانه وضع هذه الأخيرة في مأمن عن تقلبات الأسواق من حيث جودة المواد الازمة للتصنيع. هذا ما تم اثباته من خلال عبارة توفير مصدر موارد ثابت ومستقر يؤدي الى نجاح الاستراتيجية التسويقية التي بلغ متوسطها الحسابي 4.51 والاحراف المعياري 0.469.

أخيرا عبارة المعرفة اللازمة والمهارات يؤدي الى نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ المتوسط الحسابي 3.64 والانحراف المعياري 0.741. توفير المعرفة لفريق التنفيذ يعطي دفعة قوية نحو التحكم الدقيق بمجريات المرحلة، إضافة الى ان المنظمات التي تولي أهمية لتطوير المهارات الفردية والجماعية دائما ما ينعكس ذلك بطريقة ايجابية.

الجدول رقم (39): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير القيادة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة leadership
موافق بشدة	0.421	4.67	يؤثر أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.765	4.32	تساهم توجيهات القائد على تنفيذ الجيد للإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.422	4.83	يساعد الدعم المقدم من القيادة نحو فريق العمل على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.386	3.98	يساعد التشجيع المادي والمعنوي من القائد الى فريق العمل على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.742	4.65	يؤثر التصور القائم من القيادة حول جودة الإستراتيجية على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.521	4.71	تساهم مهارات القائد على نجاح عملية التنفيذ الإستراتيجية التسويقية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تؤثر العلاقات والتفاعلات بين القيادة وفريق العمل على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية	4.87	0.685	موافق بشدة
الكلية	4.577	0.646	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (39) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الكلي لمتغير القيادة بلغ 4.577 والانحراف المعياري 0.646. هذا ما اثبتته عبارات المتغير، حيث بالنسبة لعبارة تؤثر العلاقات والتفاعلات بين القيادة وفريق العمل على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.87 والانحراف المعياري بلغ 0.685. كلما زادت الفجوة بين القيادة وفريق العمل كلما أثر ذلك سلبيا على مردودية المنظمة ككل، لذلك يحرص قادة المنظمات الناجحة على بناء صلات متينة بينهم وبين المرؤوسين وهذا من شأنه خلق سلاسة في التسيير وتسهيل الاعمال التنظيمية كالاتصالات، والرقابة. بالنسبة لعبارة ساعد الدعم المقدم من القيادة نحو فريق العمل على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ المتوسط الحسابي 4.83 والانحراف المعياري 0.422. تتناول هذه العبارة الدعم التنافسي من الأعلى للأسفل، من خلال توفير احتياجات خلال مرحلة التنفيذ وما تتطلب من مرافقة دائمة ومستمرة.

عبارة تساهم مهارات القائد على نجاح عملية التنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ المتوسط الحسابي 4.71 والانحراف المعياري 0.521. يمتلك القائد الناجح مهارات خاصة من ناحية التسيير والعمليات التنظيمية تمكنه مواجهة مختلف التحديات وإيجاد الحلول التي من شأنها عرقلة الجهود التنفيذية.

تختلف أساليب القيادة باختلاف البيئات والمنظمات وكذلك طبيعة ونوعية الاستراتيجية التسويقية المراد تنفيذها. كما ان الأسلوب من شأنه التأثير على جودة التنفيذ، هذا ما تم ابرازه في عبارة يؤثر أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية التي بلغ متوسطها الحسابي ب 4.67 و الانحراف المعياري 0.421.

عبارة يؤثر التصور القائم من القيادة نحو جودة الإستراتيجية على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، بلغ متوسطها الحسابي 4.65 والانحراف المعياري 0.742. هناك ارتباط وثيق بين

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

التصورات القيادية وتصورات باقي فريق العمل، أي انه كلمات ذات الايمان من طرف القيادة على ان الاستراتيجية المراد تنفيذها ذات جودة عالية كلما كان الايمان بذلك من طرف فريق العمل أكبر وهذا الى ان القيادة تعتبر كمرجع ذو مصداقية.

بالنسبة لعبارة تساهم توجيهات القائد على تنفيذ الجيد للإستراتيجية التسويقية بلغ المتوسط الحسابي 4.32 والانحراف المعياري 0.765. تفرض التحديات التي تتركز في مرحلة التنفيذ على القيادة باعتبارها مصدر الاستراتيجية التوجيهات الدائمة والمستمرة التي من شأنها خلق وتوزيع المعرفة حول الاستراتيجية عبر كامل الجهات المعنية بها. بهدف زيادة المردودية وزيادة درجة الفهم حول الاستراتيجية.

أخيرا عبارة يساعد التشجيع المادي والمعنوي من القائد الى فريق العمل على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ المتوسط الحسابي 3.98 والانحراف المعياري 0.386. يندرج هذا ضمن نظام التحفيزات سواء كانت ترقيات، حوافز مالية، اعترافات، شكر. من خلال هذا النظام يتم إعطاء دفعة قوية وإيجابية تؤثر على مرحلة التنفيذ.

الجدول رقم (40): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير المديرين المتوسطين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المديرين المتوسطين middle managers
موافق بشدة	0.741	4.36	تساهم العمليات الموجهة من المديرين المتوسطين نحو الإدارة العليا في نجاح الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.576	4.74	تساهم العمليات الموجهة من المديرين المتوسطين نحو الإدارة التشغيلية في نجاح الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.698	4.17	يساهم المديرين المتوسطين من خلال عملية تخصيص الموارد على إنجاز تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.397	4.63	يؤثر الدعم المقدم من المديرين المتوسطين نحو الإدارة التشغيلية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.457	4.51	تساعد استقلالية المديرين المتوسطين في اتخاذ القرار على نجاح تنفيذ الإستراتيجية
موافق	0.468	4.14	يساهم توظيف مديرين متوسطين ذو كفاءة عالية في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

موافق بشدة	0.541	4.443	الكلي
------------	-------	-------	-------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (40) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الكلي لمتغير المديرين المتوسطين بلغ 4.443 والانحراف المعياري 0.541 بدرجة موافق جدا، وهذا ما ينعكس من خلال العبارات المكونة له. في المقدمة عبارة تساهم العمليات الموجة من المديرين المتوسطين نحو الإدارة التشغيلية في نجاح الإستراتيجية التسويقية قدر المتوسط الحسابي الخاص بها ب 4.74 والانحراف المعياري ب0.576 وبدرجة موافق جدا، ما يبرز أهمية حركة التوجيهات النازلة نحو الموظفين في الإدارة السفلى.

بالنسبة لعبارة يؤثر الدعم المقدم من المديرين المتوسطين نحو الإدارة التشغيلية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.63 والانحراف المعياري 0.397 وبدرجة موافق بشدة، حيث ان الدعم والمرافقة يعتبر واحد من المهام الرئيسية للمديرين المتوسطين خلال مرحلة التنفيذ.

عبارة تساعد استقلالية المديرين المتوسطين في اتخاذ القرار على نجاح تنفيذ الإستراتيجية بلغ متوسطها الحسابي 4.51 والانحراف المعياري 0.457 وبدرجة موافق جدا، من خلال إعطاء نوع من الاستقلالية اثناء القيام بالمهام الموكلة إليهم هذا من شأنه زيادة في المردودية والإحساس بالمسؤولية.

عبارة تساهم العمليات الموجة من المديرين المتوسطين نحو الإدارة العليا في نجاح الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.36 والانحراف المعياري 0.741 بدرجة موافق جدا، من خلال مختلف الأدوار التي لها طابع تصاعدي نحو الإدارة العليا تتمكن هذه الأخيرة من فهم وتحليل الوضع في كلا من الإدارتين الوسطى والسفلى.

عبارة يساهم المديرين المتوسطين من خلال عملية تخصيص الموارد على إنجاز تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.17 والانحراف المعياري 0.698 بدرجة موافق،

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يعتبر تخصيص الموارد البشرية والمالية من المهام الأساسية التي ترتبط بأدوار المديرين المتوسطين خلال مرحلة التنفيذ.

أخيرا عبارة يساهم توظيف مديرين متوسطين ذو كفاءة عالية في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.14 والانحراف المعياري 0.468 بدرجة موافق، وذلك من خلال توظيف كفاءات ذات مؤهلات تمكنه من القيام بأدوارهم الرئيسية خلال مرحلة التنفيذ.

الجدول رقم (41): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الموظفين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	employees الموظفين
موافق بشدة	0.655	4.75	يساهم الأداء الجيد للموظفين في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.584	4.33	تؤثر درجة فهم واستيعاب الموظفين للإستراتيجية في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.532	4.79	يساعد توظيف كفاءات ذو جودة عالية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.381	4.67	إشراك الموظفين في عملية صياغة الإستراتيجية يساعد على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.448	4.46	تساعد العلاقات الجيدة بين المرؤوسين والصناع القرار على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.687	4.13	توفير التدريب الجيد للموظفين يساعد على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.441	4.35	يساهم تحفيز الموظفين في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.641	4.512	الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (41) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الموظفين بلغ 4.512 والانحراف المعياري 0.641 بدرجة موافق جدا. هذا بين الدور الجوهرية للموظفين خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وذلك من خلال النقاط نذكرهم كالآتي:

عبارة يساعد توظيف كفاءات ذو جودة عالية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.79 والانحراف المعياري بلغ 0.532 بدرجة موافق بشدة. هذا يبرز مدى أهمية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

وجود عمالة ماهرة وذات تكوين أكاديمي وعلمي في المستوى المطلوب، مما يسمح بالحصول على مخرجات تتوافق مع المخرجات وتحقيق الأهداف المرجوة.

الأداء الجيد هو ضمان للتنفيذ الجيد للاستراتيجية التسويقية وها وفق عبارة ساهم الأداء الجيد للموظفين في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية التي بلغ متوسطها الحسابي 4.75 والانحراف المعياري 0.655. يعتبر اتقان العمل والقيام بالمهام وفق ما طلب من الموظف من المؤشرات الإيجابية داخل المنظمة.

عبارة إشراك الموظفين في عملية صياغة الإستراتيجية يساعد على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.67 والانحراف المعياري 0.381. كلما كان للموظف معلومات ومعطيات أكبر حول الاستراتيجية التسويقية كلما زاد لك في قدرته على فهمها وتطبيقها على أرض الواقع. فمن بين الحلول التي تمكننا من لك هي اشراك الموظف في بعض مراحل اعداد الاستراتيجية التسويقية والتي تمس مهامهم وادواره بشكل مباشر.

بالنسبة لعبارة تساعد العلاقات الجيدة بين المرؤوسين والصناع القرار على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.46 والانحراف المعياري 0.448. العلاقة بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية مهم جدا في تحسين مردودية الأداء ومردودية عمليات الاتصال. تسمح العلاقة الجيد من خلق جو وثقافة إيجابية داخل المنظمة من خلال التقدير والاحترام المتبادل بينهما. فأى مشاكل في هه العلاقة من شأنها زيادة من مقاومة التغيير وظهور عقبات متكرر خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

عبارة يساهم تحفيز الموظفين في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.35 والانحراف المعياري 0.441. يساهم التحفيز في الشعور بالتقدير والعرفان نظير المجهودات المقدمة من طرف الأفراد، فهي انعكاس لمدى أهمية الموظف في المنظمة ومدى مساهمته في إنجاز مرحلة تنفي الاستراتيجية التسويقية وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

بالنسبة لعبارة تؤثر درجة فهم واستيعاب الموظفين للإستراتيجية في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.33 والانحراف المعياري 0.584 بدرجة موافق بشدة. تختلف

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

درجة الفهم والاستيعاب من فرد الى اخر فهذا ما يمنح الأفضلية لبعض الموظفين في المنظمة، يسمح هذا بالحصول على تنفيذ يتطابق مع ما هو مخطط له، كما يقلل الفهم الجيد من الأخطاء والعراقيل التنفيذية.

أخيرا عبارة توفير التدريب الجيد للموظفين يساعد على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ متوسطا الحسابي 4.13 والانحراف المعياري 0.441. التدريب وتحسين المستوى يمن الموظف من التعرف على تقنيات جديد حول الاعمال التي يقوم بها داخل المنظمة وهي تعبر أيضا على حق في اكتساب المعرفة وتطوير الذات، كما تتعكس بصفة إيجابية على المنظمة أيضا.

الجدول رقم (42): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الالتزام

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	commitment الالتزام
موافق بشدة	0.781	4.67	يؤثر الالتزام العاطفي "الارتباط العاطفي الإيجابي للفرد بالمنظمة" على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.684	4.43	يؤثر الالتزام التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.541	4.61	يساهم الالتزام الاستراتيجي "الإحساس متزايد من الفرد بالانتماء للإستراتيجية والعمل على تحقيقها" في نجاح الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.694	4.87	يؤثر الالتزام بالدور " تصميم الفرد على أداء مسؤوليات التنفيذ الفردية الخاصة به بشكل جيد" على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.787	4.36	يساهم الاستمرار بالالتزام من طرف الفرد في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.471	4.12	يؤثر الالتزام الأخلاقي من الفرد نحو المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.632	4.510	الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (42) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الالتزام بلغ 4.510 والانحراف المعياري بلغ 0.632. الالتزام هو من مظاهر القبول داخل المنظمة، بحيث يمارس الموظف مختلف المهام الموكلة اليه بإتقان واحترافية في الأداء، كما يخلق الالتزام الانتماء للموظف نحو المنظمة التي يعمل فيها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

عبارة يؤثر الالتزام بالدور " تصميم الفرد على أداء مسؤوليات التنفيذ الفردية الخاصة به بشكل جيد" على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.87 والانحراف المعياري 0.694. ما يعكس أهمية الالتزام الشخصي للفرد داخل المنظمة من خلال أدائه ادواره على أكمل وجه وفق ما تم تخطيطه مسبقا.

بالنسبة لعبارة يؤثر الالتزام العاطفي "الارتباط العاطفي الإيجابي للفرد بالمنظمة" على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.67 والانحراف المعياري 0.781. وجود روابط ومشاعر نحو المنظمة التي يعمل فيها الفرد يزيد من درجة الالتزام، من خلال توظيف الجوانب العاطفية لزيادة الولاء وبذلك زيادة المردودية خلال مرحلة التنفيذ.

عبارة يساهم الالتزام الاستراتيجي "الإحساس متزايد من الفرد بالانتماء للإستراتيجية والعمل على تحقيقها" في نجاح الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.61 والانحراف المعياري 0.541. هذا ما يبرز مدى أهمية قبول الفرد للاستراتيجية المراد تنفيذها وبالتالي تقليل من العقبات المرتبطة عادة بمقاومة التغيير، التي تكون بالأساس لأسباب مرتبطة بخوف داخلي يدفع الفرد للتفكير أكثر في المصلحة الشخصية عوض المصلحة العامة للمنظمة.

بلغ المتوسط الحسابي لعبارة يؤثر الالتزام التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية 4.43 والانحراف المعياري 0.684. تتبع المنظمات مجموعة معقدة من الإجراءات التنظيمية التي تعمل على ضمان حسن سير العمليات داخلها، يساعد الالتزام التنظيمي هذه المنظمات على الحفاظ على سلاسة عملية تنفي الاستراتيجية وذلك من خلال اتباع وتطبيق مختلف التعليمات بالشكل والصيغة المتفق عليها وفق منافع رسمية وذات طابع تنظيمي.

عبارة يساهم الاستمرار بالالتزام من طرف الفرد في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية قدر متوسطها الحسابي ب0.787 والانحراف المعياري ب0.787. تعاني عديد المنظمات من الالتزام المتقطع لفرق العمل، هذا يتجلى في فترات الفراغ التي يمر بها الفرد في أداء أعماله، فمن المهم دراسة هذه الجوانب ومعرفة سبب هذا الفراغ ومحاولة تقليله للأقصى حد ممكن.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أخيرا عبارة يؤثر الالتزام الأخلاقي من الفرد نحو المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.12 والانحراف المعياري 0.471. الأخلاق الفردية المتأصلة في العامل مهمة جدا، حيث يمكن أن تؤثر إيجابا او سلبا على أداءه لمختلف الأنشطة الموكلة اليه. تتميز المنظمات بتقافة أخلاقية تتبثق ثقافتها التنظيمية تحدد فيها الجانب الأخلاقي الذي يجب أن يتوفر في الفرد على الأقل داخل أصوار المنظمة.

الجدول رقم (43): الوصف الاحصائي للإجابات المرتبطة بمتغير الدور

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدور role
موافق بشدة	0.441	4.57	تساهم مشاركة الدور " مدى مشاركة الفرد في تشكيل دوره " في إنجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.784	4.61	تؤثر مشكلة عدم معرفة الفرد بالدور الذي يقوم به داخل المنظمة سلبا على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.684	4.17	يؤثر مدى استقلالية الفرد في أداء الدور على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.554	3.53	يؤثر الشعور بأهمية الدور الذي يقوم به الفرد على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.647	4.65	يؤثر تضارب الأدوار سلبا على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق	0.681	4.01	عدم التوافق بين الدور وقدرات الفرد تؤدي الى خلل في عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
موافق بشدة	0.784	4.25	الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (43) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل الدور بلغ 4.25 والانحراف المعياري بلغ 0.784 بدرجة موافق بشدة. هذا ما يثبت مدى أهمية الأدوار التي يقوم بها الموظفين على مستوى مختلف إدارات المنظمة، هذا إضافة الى الأهمية المرتبة بالجوانب المرتبطة بالدور والتي تشمل معرفة الدور، المشاركة في تشكيل الدور، تضارب في الأدوار.

بالنسبة لعبارة يؤثر تضارب الأدوار سلبا على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.65 والانحراف المعياري 0.647. في حالة وجود تضارب بين الأدوار بين موظفين أو أكثر هذا يعجل بظهور مجموعة من العقبات والمشاكل في الأداء، حيث يقوم كل فرد بأداء هذا الدور

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

حسب شخصيته وحسب قدراته مما يخلق اختلاف في الآراء والتوجهات، هذا ما قد تؤثر على مرحلة التنفيذ.

عبارة تؤثر مشكلة عدم معرفة الفرد بالدور الذي يقوم به داخل المنظمة سلبا على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.61 والانحراف المعياري 0.784. من المهم امتلاك الموظف في مختلف الإدارات المعلومات والمعطيات اللازمة والكافية، والتي تمكنه من معرفة ما هو مطلوب منه بتحديد، هذا ما يسمح من أداء الموظف لأدواره كما هو مخ له.

عبارة تساهم مشاركة الدور " مدى مشاركة الفرد في تشكيل دوره " في إنجاز تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.57 والانحراف المعياري 0.441. كلما تم اشراك الموظفين في عمليات تقسيم الأدوار والمهام كلما تمكنت المنظمات من الوصول الى نقاط قوة موظفيها ونقاط ضعفهم، كما يسمح أيضا مشاركة الفرد في تشكيل دوره بكسب التزامه نحو أداء الأدوار التي كان له رأي في تشكيله.

عبارة يؤثر مدى استقلالية الفرد في أداء الدور على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ متوسطها الحسابي 4.17 والانحراف المعياري 0.684. يعاني الكثير من الموظفين داخل المنظمات من إشكالية التبعية وعدم الإحساس بالاستقلالية أثناء ممارسة أدواره خلال مرحلة التنفيذ، خاصة في المواقف الاستعجالية والظرفية التي تتطلب قرارات ارتجالية عاجلة. هذا قد ينشأ موظف اتكالي غير قادر على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

بالنسبة لعبارة عدم التوافق بين الدور وقدرات الفرد تؤدي الى خلل في عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.01 والانحراف المعياري 0.684. تعتمد المنظمات الناجحة على سياسات توظيفية خاصة بانتقاء الموظفين، وذلك بالاعتماد على المستوى الدراسي إضافة للخبرات المهنية والشخصية. هذا ما يسمح للمنظمات بالوصول الى التركيبة المثالية تجمع بين الموظفين أصحاب الخبرات والموظفين الجدد لضمان القاعدة المستقبلية من حيث الطاقة البشرية.

أخيرا بالنسبة لعبارة يؤثر الشعور بأهمية الدور الذي يقوم به الفرد على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.53 والانحراف المعياري 0.554. هذا ما يبرز تأثير الجوانب النفسية والشخصية على أداء المهام والأدوار. حيث كلما أحس الموظف بقيمته ومكانته داخل المنظمة كلما زاد التزامه نحوها، إضافة الى تحقيق الراحة النفسية والوظيفية التي تزيد من المردودية خلال مرحلة التنفيذ.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

6. التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis

في الإحصاء متعدد المتغيرات، يعد تحليل عامل الاستكشاف (EFA) طريقة إحصائية تُستخدم للكشف عن البنية الأساسية لمجموعة كبيرة نسبياً من المتغيرات، إضافة إلى تحديد العلاقات المتداخلة بين العناصر المركبة للمتغيرات (Polit and Beck, 2012).

1.6. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov test)

الجدول رقم (44): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov test)

Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
sig	ddl	Statistiques	
,036	11	,162	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
,052	11	,143	صياغة الاستراتيجية التسويقية
,110	11	,156	الهيكل التنظيمي
,021	11	,200	الثقافة التنظيمية
,009	11	,177	الاتصالات التنظيمية
,087	11	,162	الرقابة التنظيمية
,069	11	,143	تخصيص الموارد
,077	11	,139	القيادة
,018	11	,187	المديرين المتوسطين
,037	11	,171	الموظفين
,168	11	,207	الالتزام
,074	11	,119	الدور

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

في الإحصاء، تُستخدم اختبارات الحالة الطبيعية للتحقق مما إذا كانت البيانات الحقيقية تتبع قانوناً عادياً أم لا. بالنسبة لاختبار **Kolmogorov-Smirnov test** فهو يحدد الاختبار المسافة بين دالة التوزيع التجريبي للعينة ودالة التوزيع التراكمي للتوزيع المرجعي، أو بين وظائف التوزيع

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

التجريبية لعينتين. يتم حساب التوزيع الفارغ لهذا الإحصاء في ظل الفرضية الصفرية التي مفادها أن العينة مأخوذة من التوزيع المرجعي (في حالة العينة الواحدة) أو أن العينات مأخوذة من نفس التوزيع (في الحالة المكونة من عينتين). في حالة العينة الواحدة، قد يكون التوزيع المدروس تحت فرضية عدم مستمرًا، منفصل تمامًا أو مختلطًا. من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (41) يتضح ان كل المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي. بذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن المتغير الذي أنشأ العينة يتبع التوزيع الطبيعي. حيث ان p أكبر من 0.05.

2.6. اختبارات ثبات وصدق القياس

الجدول رقم (45): مؤشر KMO واختبار Bartlett

مؤشر KMO واختبار Bartlett			
0.851	مؤشر KMO		
1480.794	Khi-carré approx.	اختبار Bartlett	
10	Ddl		
0.000	الدلالة		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

1.2.6. مقياس Kaiser Meyer-Olkin

مقياس Kaiser Meyer-Olkin، وهو مؤشر لمدى كفاية الحل العاملي. يشير إلى المدى الذي تكون فيه مجموعة المتغيرات المختارة مجموعة متماسكة ويجعل من الممكن تكوين مقياس واحد أو أكثر من المقاييس المناسبة للمفاهيم. يشير ارتفاع KMO إلى وجود حل عاملي مقبول إحصائيًا، يمثل العلاقات بين المتغيرات. يعكس KMO العلاقة، من ناحية، بين الارتباطات بين المتغيرات، ومن ناحية أخرى، حيث انه كلما كانت القيمة أكبر من 0.5 وتقترب ل 1 كلما كانت الكفاية أفضل. (Kaiser, 1974)

*من خلال الجدول رقم (45) ان قيمة المؤشر بلغ 0.851 مما يدل على ان الكفاية جيدة جدا، كما ان المتغيرات المتماسكة فيما بينها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

2.2.6. اختبار كروية بارتليت Bartlett

اختبار كروية بارتليت هو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات ويجب أن يكون دال إحصائياً مما يدل على أن المصفوفة هي مصفوفة الوحدة. كما يختبر هذا الاختبار الفرضية الصفرية القائلة بأن جميع الارتباطات صفرية. لذلك يجب أن نحاول رفض الفرضية الصفرية، أي أن الاختبار يجب أن يكون مهماً (يجب أن يكون احتمال الحصول على قيمة الاختبار أصغر من 0.05). ومع ذلك، فإن الاختبار حساس للغاية لعدد الحالات؛ دائماً ما يكون مهماً عندما يكون عدد الحالات كبيراً. لذلك فإن نتائجها مثيرة للاهتمام فقط تقريباً عندما يكون هناك أقل من 5 حالات لكل متغير. من خلال الجدول رقم (45) نلاحظ أن الدلالة الإحصائية بلغت 0.000 مما يدل على أن جميع الارتباطات صفرية بين متغيرات الدراسة. (Bartlett, 1954)

3.6. اختبار الاتساق الداخلي (الموثوقية) معامل Cronbach's alpha

ألفا كرونباخ هو مقياس الاتساق الداخلي، أي مدى ارتباط مجموعة من العناصر كمجموعة. يعتبر مقياساً لموثوقية المقياس. يعتمد تحليل ألفا على تعظيم موثوقية العوامل، بافتراض أن المتغيرات يتم أخذها بشكل عشوائي من مجموعة من المتغيرات. (Flora, 2000)

الجدول رقم (46): معاملات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

العوامل	المتغير	المعامل	عدد العبارات
	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	0.874	6
	صياغة الاستراتيجية التسويقية	0.931	5
العوامل التنظيمية	الهيكل التنظيمي	0.834	6
	الثقافة التنظيمية	0.844	6
	الاتصالات التنظيمية	0.753	7
	الرقابة التنظيمية	0.909	6
	تخصيص الموارد	0.912	6

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

7	0.867	القيادة	العوامل البشرية
6	0.811	المديرين المتوسطين	
7	0.927	الموظفين	
6	0.844	الالتزام	العوامل الفردية
6	0.759	الدور	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب مقياس ألفا كرونباخ فان القيم 0.7 وما فوق تعبر عن اتساق جيد. 0.8 وما فوق تعبر عن اتساق جيد جدا، و 0.9 وما فوق فالاتساق ممتاز. من خلال النتائج المحصلة يتبين ان كل المعاملات تفوق ال 0.7، فكانت معامل المتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية 0.874. ومعامل المتغير صياغة الاستراتيجية التسويقية 0.931، كما تراوح المعامل للمتغيرات التنظيمية ما بين 0.753 و 0.912. اما بالنسبة للعوامل البشرية فقد بلغ المعامل ما بين 0.811 و 0.927. اخيرا العوامل الفردية بلغ المعامل ما بين 0.759 و 0.844. تعتبر كافة النتائج جيدة ومقبولة حسب المقياس المتبع.

4.6. التباين الكلي

يحدد تحليل العامل PCA وتحليل المكون الرئيسي الأنماط في الارتباطات بين المتغيرات. تُستخدم هذه الأنماط لاستنتاج وجود متغيرات كامنة في البيانات. غالبًا ما يشار إلى هذه المتغيرات الكامنة بالعوامل والمكونات والأبعاد. الهدف من PCA هو تكرار مصفوفة الارتباط باستخدام مجموعة من المكونات الأقل في العدد والتركيبات الخطية لمجموعة العناصر الأصلية. (Fabrigar and Wegener, 2012)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الجدول رقم (47): الجذور التخيلية المبدئية لمصفوفة الارتباط ومجموع مربعات قيم

التشيع قبل وبعد التدوير

المكونات	مجموع المربعات بعد التدوير			قبل التدوير مجموع مربعات قيم التشيع			الجذور المبدئية التخيلية		
	التجميحي	التباين	المجموع	التجميحي	التباين	المجموع	التجميحي	التباين	المجموع
1	8,451	24,145	24,145	8,451	24,145	24,145	7,928	22,650	22,650
2	1,982	5,664	29,809	1,982	5,664	29,809	1,692	4,835	27,485
3	1,772	5,064	34,873	1,772	5,064	34,873	1,689	4,827	32,312
4	1,612	4,607	39,479	1,612	4,607	39,479	1,575	4,500	36,812
5	1,575	4,501	43,980	1,575	4,501	43,980	1,504	4,296	41,108
6	1,471	4,202	48,182	1,471	4,202	48,182	1,467	4,192	45,301
7	1,403	4,010	52,191	1,403	4,010	52,191	1,441	4,118	49,419
8	1,320	3,772	55,963	1,320	3,772	55,963	1,414	4,041	53,459
9	1,239	3,541	59,504	1,239	3,541	59,504	1,406	4,017	57,476
10	1,138	3,253	62,757	1,138	3,253	62,757	1,344	3,840	61,316
11	1,041	2,975	65,732	1,041	2,975	65,732	1,303	3,722	65,038
12	1,008	2,879	68,611	1,008	2,879	68,611	1,250	3,573	76,611
13	0.974	2,684	69,295						
14	0.964	2,531	71,826						
15	0.867	2,481	73,307						
16	0.832	2,348	74,654						
17	0.778	2,316	76,970						
18	0.752	2,229	77,199						
19	0.721	2,020	79,219						
20	0.674	1,994	80,213						
21	0.635	1,751	82,964						
22	0.574	1,594	83,558						
23	0.554	1,530	84,088						
24	0.502	1,469	86,557						
25	0.496	1,262	88,819						
26	0.476	1,130	89,948						
27	0.433	1,048	90,997						
28	0.426	1,012	92,809						
29	0.373,	1,005	93,330						
30	0.384	0.941	94,812						
31	0.366	0.874	95,222						
32	0.332	0.831	96,594						

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

33	0.298	0.774	97,844						
34	0.257	0.698	98.684						
35	0.208	0.631	98.874						
36	0.196	0.521	99.124						
37	0.188	0.531	99.487						
38	0.168	0.412	99.654						
39	0.164	0.369	99.699						
40	0.160	0.336	99.742						
41	0.138	0.287	99.882						
42	0.089	0.223	99.952						
43	0.068	0.155	99.987						
44	0.066	0.136	99.996						
45	0.054	0.125	100						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل العامل هو طريقة إحصائية تستخدم لوصف التباين بين المتغيرات المترابطة المرصودة من حيث عدد أقل من المتغيرات غير الملحوظة التي تسمى العوامل. فإن تحميل عامل المتغير يحدد مدى ارتباط المتغير بعامل معين. أيضا تحليل العامل هو طريقة لتكثيف البيانات من العديد من المتغيرات إلى عدد قليل من المتغيرات لتسهيل فهم النتائج. يساعد في التعامل مع مجموعات البيانات حيث يوجد عدد كبير من المتغيرات الملاحظة التي يعتقد أنها تعكس عددًا أقل من المتغيرات الأساسية / الكامنة. إنها واحدة من أكثر تقنيات التبعية شيوعًا وتستخدم عندما تُظهر مجموعة المتغيرات ذات الصلة اعتمادًا متبادلًا منهجيًا والهدف هو معرفة العوامل الكامنة التي تخلق قواسم مشتركة. تم إجراء الاختبار على 45 مكون. بالنسبة للنسبة المئوية التراكمية فقد احتوى العمود على النسبة المئوية التراكمية للتباين بلغ قيمة 68,611. هذا يعني أن العوامل الـ 12 معًا تمثل 68,611% من التباين الكلي. والتي تعتبر مقبولة لإتمام الدراسة.

الجدول (48): مصفوفة المكونات وتبين قيم التشبع قبل التدوير (العوامل التنظيمية)

العبارات	وزن العامل	المكونات				
		1	2	3	4	5
OSTR 4	0.844	0.942				
OSTR 2	0.882	0.896				
OSRT 3	0.795	0.863				

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

OSTR 6	0.697	0.846				
OSTR 1	0.762	0.739				
OSTR 5	0.873	0.713				
OCUL 1	0.756		0.889			
OCUL 4	0.832		0.878			
OCUL 7	0.764		0.831			
OCUL 2	0.813		0.743			
OCUL 6	0.830		0.712			
OCUL 5	0.721		0.687			
OCOM 3	0.835			0.909		
OCOM 2	0.795			0.876		
OCOM 5	0.824			0.864		
OCOM 7	0.714			0.798		
OCOM 6	0.870			0.742		
OCOM 1	0.736			0.684		
OCON 2	0.757				0.942	
OCON 4	0.863				0.930	
OCON 5	0.854				0.878	
OCON 1	0.833				0.867	
OCON 6	0.771				0.822	
OCON 3	0.759				0.807	
RS 3	0.774					0.971
RS 5	0.834					0.886
RS 1	0.764					0.872
RS 4	0.816					0.834
RS 2	0.675					0.784

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يحتوي الجدول رقم (48) على تحميلات العامل المستدير (varimax)، والتي تمثل كيفية ترجيح المتغيرات لكل عامل اضافة أيضاً الى الارتباط بين المتغيرات والعامل. نظراً لأن هذه ارتباطات، تتراوح القيم المحتملة من -1 إلى +1. تم تحديد الخيار الفارغ ب (30.)، والذي يحدد في SPSS وذلك بعدم إظهار أي من الارتباطات التي تكون 0.3 أو أقل. هذا يجعل المخرجات أسهل في القراءة اضافة الى ان الارتباطات المنخفضة لا تكون ذات دلالة. من خلال الجدول رقم (44) تم تحديد 4 عوامل. متغير الهيكل التنظيمي بلغ عامل المكونات ما بين 0.713 و 0.942. بالنسبة لأوزان العامل في تتراوح ما بين 0.697 و 0.882. كما نلاحظ ان عامل مكونات المرتبط بمتغير الثقافة التنظيمية تتراوح ما بين 0.687 و 0.889 وهي جيدة. وبالنسبة لأوزان العامل في تتراوح ما بين

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

0.721 و0.832. كما تم حذف العبارة رقم 4 (يؤثر الفهم المشترك للموظفين حول كيفية قيامهم بأشياء في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية) التي كان اقل من 0.30. متغير الاتصال التنظيمي بلغ عامل المكونات ما بين 0.684 و0.909. بالنسبة لأوزان العامل في تتراوح ما بين 0.736 و0.870. تم حذف العبارة رقم 4 (تؤثر قنوات الاتصال على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية). متغير الرقابة التنظيمية بلغ عامل المكونات ما بين 0.807 و0.942، بالنسبة لأوزان العامل في تتراوح ما بين 0.757 و0.863. أخيرا المتغير تخصيص الموارد بلغ عامل المكونات ما بين 0.743 و0.971. بالنسبة لأوزان العامل في تتراوح ما بين 0.675 و0.834. وفق النتائج تم الإبقاء على 30 عبارة من بين 32 عبارة.

الجدول (49): مصفوفة المكونات وتبين قيم التشبع قبل التدوير (العوامل الفردية)

العبارات	وزن العامل	المكونات		
		1	2	3
LEAD 5	0.821	0.974		
LEAD 4	0.768	0.931		
LEAD 3	0.675	0.868		
LEAD 6	0.861	0.813		
LEAD 1	0.724	0.861		
LEAD 2	0.808	0.712		
MM 3	0.798		0.963	
MM 2	0.843		0.857	
MM 5	0.831		0.836	
MM 1	0.677		0.798	
MM 6	0.863		0.684	
EMPL 2	0.842			0.891
EMPL 7	0.769			0.878
EMPL 5	0.684			0.860
EMPL 4	0.871			0.841
EMPL 6	0.824			0.829
EMPL 1	0.756			0.706

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

من خلال الجدول رقم(49) تم تحديد 4 عوامل. كما نلاحظ ان عامل مكونات لمتغير القيادة بلغ ما بين 0.712 و 0.974، كما تم حذف العبارة 7(تؤثر العلاقات والتفاعلات بين القيادة وفريق العمل على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية). بالنسبة لأوزان العامل في تتراوح ما بين 0.675 و0.861. متغير المديرين المتوسطين بلغ عامل مكونات 0.684 و 0.963، بالنسبة لأوزان العامل في تتراوح ما بين 0.677 و0.863. كما تم حذف العبارة رقم 4 (يؤثر الدعم المقدم من المديرين المتوسطين نحو الإدارة التشغيلية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية). متغير الموظفين بلغ عامل المكونات ما بين 0.706 و 0.891 ، بالنسبة لأوزان العامل في تتراوح ما بين 0.756 و0.871. كما تم حذف العبارة رقم 5 (تساعد العلاقات الجيدة بين المرؤوسين والصناع القرار على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية). من خلال النتائج تم الإبقاء على 17 العبارة من أصل 19 العبارة.

الجدول (50) : مصفوفة المكونات وتبين قيم التشبع قبل التدوير (العوامل الفردية "الشخصية")

العبارات	وزن العامل	المكونات	
		1	2
Comm 2	0.831	0.945	
Comm 4	0.862	0.858	
Comm 3	0.712	0.841	
Comm 6	0.846	0.815	
Comm 1	0.764	0.726	
Comm 5	0.633	0.711	
RO 4	0.763		0.864
RO 1	0.836		0.843
RO 6	0.771		0.821
RO 5	0.808		0.801
RO 2	0.841		0.723
RO 3	0.825		0.623

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (50) انه تم تحديد عاملين.حيث بلغ عامل مكونات الالتزام ما بين 0.711 و 0.945، بالنسبة للأوزان فقد تراوحت ما بين 0.633 و0.862. اما بالنسبة لمتغير الدور فقد بلغ عامل المكونات ما بين 0.623 و 0.864 بالنسبة للأوزان العامل فقد تراوحت ما بين 0.763 و0.841. حيث تم الإبقاء على 12 العبارة من أصل 12.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الجدول (51): مصفوفة المكونات وتبين قيم التشعب قبل التدوير (صياغة الاستراتيجية التسويقية)

العبارات	وزن العامل	المكونات
		1
MSF 1	0.732	0.874
MSF 6	0.751	0.865
MSF 5	0.891	0.841
MSF 4	0.882	0.776
MSF 3	0.835	0.764
MSF 2	0.819	0.717

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (51) انه تم تحديد عامل واحد، بلغ عامل مكونات متغير صياغة الاستراتيجية التسويقية ما بين 0.717 و0.874، وبالنسبة لأوزان العامل فقد تراوحت ما بين 0.732 و0.882 من خلال النتائج تم الإبقاء على 6 عبارات من أصل 6.

الجدول (52): مصفوفة المكونات وتبين قيم التشعب قبل التدوير (تنفيذ الاستراتيجية التسويقية)

العبارات	وزن العامل	المكونات
		1
MSI 3	0.850	0.984
MSI 5	0.694	0.876
MSI 6	0.832	0.854
MSI 2	0.711	0.821
MSI 4	0.831	0.781
MSI 1	0.863	0.722

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (52) نلاحظ انه تم تحديد عامل واحد، بلغ عامل مكونات متغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ما بين 0.722 و0.984، اما بالنسبة للأوزان فقد تراوحت ما بين 0.694 و0.863. من خلال النتائج تم الإبقاء على 6 عبارات من أصل 6.

خاتمة الفصل

خلال الفصل تم التطرق الى المنهجية المتبعة في الدراسة التي تم اجرائها على مجموعة من المنظمات الاقتصادية الجزائرية وذلك باستخدام برنامج SPSS 25. فبعد عرض الفرضيات قيد الدراسة، فقد تم عرض مختلف الاجراءات التي قمنا بها فيما يخص اختيار العينة وبناء مقياس القياس وتكوين العبارات المرتبطة بكل متغير. كما تم عرض خصائص العينة ديمغرافيا باستخدام التكرارات والنسب المئوية. وبالنسبة للوصف الاحصائي لإجابات العينة فقد تم عرض المتوسط الحسابي اضافة الى الانحراف المعياري ودرجة القبول. كما تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي بهدف التحقق من صحة مقياس والذي ضم كل من اختبار التوزيع الطبيعي واختبارات الصدق والثبات، الارتباطات بين مختلف متغيرات الدراسة، اضافة الى التباين الكلي والانحدار الخطي. اتسمت مختلف الدلائل الاحصائية بالدقة والثبات والمصدقية

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

المقدمة

خلال الفصل الرابع وباستخدام برنامج AMOS 22 تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis، والذي يسمح لنا بإصلاح وتعديل النموذج، إضافة إلى تحديد عدد العوامل المكونة لكل متغير، العلاقات المحتملة بين هذه العوامل، العلاقات بين هذه العوامل والمتغيرات الملحوظة، شروط الخطأ المرتبطة بكل متغير ملاحظ والارتباطات المحتملة بينهم. إضافة إلى مؤشرات الجودة التي تسمح لنا من التحقق من جودة النموذج ومدى صلاحيته. أخيراً تم اختبار العلاقات والارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك من خلال اختبار الفرضيات بالاعتماد على نموذج المسار Path analysis الذي يستخدم نظام المعادلة لفحص العلاقات والتأثيرات السببية بين متغيرين أو أكثر وبالتالي تمكيننا من قبول أو رفض الفرضيات المطروحة.

1. الارتباط الداخلي بين عبارات المتغيرات
2. الانحدار الخطي
3. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (اختبار جودة النموذج)
4. نتائج اختبار العلاقات في النموذج (نموذج المسار) Path analysis
5. مناقشة النتائج.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

I. اختبار جودة نموذج الدراسة

1. الارتباط الداخلي بين عبارات المتغيرات

معامل ارتباط بيرسون (**Pearson correlation**) هو إحصائيات الاختبار التي تقيس العلاقة الإحصائية، أو الارتباط، بين متغيرين مستمرين. تُعرف بأنها أفضل طريقة لقياس الارتباط بين المتغيرات ذات الأهمية لأنها تستند إلى طريقة التغيرات. (Schober and al, 2018)

تشير معاملات الارتباط التي يتراوح حجمها بين 0.9 و 1.0 إلى متغيرات يمكن اعتبارها شديدة الارتباط جدا. تشير معاملات الارتباط التي يتراوح حجمها بين 0.7 و 0.9 إلى متغيرات يمكن اعتبارها شديدة الارتباط. تشير معاملات الارتباط التي يتراوح حجمها بين 0.5 و 0.7 إلى متغيرات يمكن اعتبارها مرتبطة بشكل معتدل. تشير معاملات الارتباط التي يتراوح حجمها بين 0.3 و 0.5 إلى متغيرات لها ارتباط منخفض. معاملات الارتباط التي يقل حجمها عن 0.3 لها ارتباط قليل (خطي) إن وجد. (Rovetta, 2018)

الجدول رقم (53): الارتباط الداخلي بين عبارات المتغيرات Pearson correlation

الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية						
العبارة	1	2	3	4	5	6
معامل الارتباط	0.856	0.861	0.631	0.847	0.748	0.776
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000
الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير صياغة الاستراتيجية التسويقية						
العبارة	1	2	3	4	5	
معامل الارتباط	0.858	0.674	0.746	0.811	0.853	

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

							مستوى الدلالة
							.000
							.000
							.000
							.000
الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير الهيكل التنظيمي							
7	6	5	4	3	2	1	العبرة
0.761	0.734	0.763	0.874	0.802	0.874	0.702	معامل الارتباط
							مستوى الدلالة
							.000
الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير الثقافة التنظيمية							
6	5	4	3	2	1	العبرة	
0.819	0.831	0.744	0.876	0.764	0.791	معامل الارتباط	
							مستوى الدلالة
							.000
الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير الاتصال التنظيمي							
7	6	5	4	3	2	1	العبرة
0.831	0.763	0.879	0.733	0.761	0.697	0.822	معامل الارتباط
							مستوى الدلالة
							.000
الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير الرقابة التنظيمية							
6	5	4	3	2	1	العبرة	
0.852	0.830	0.843	0.662	0.886	0.809	معامل الارتباط	

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير تخصيص الموارد							
6	5	4	3	2	1		العبرة
0.819	0.788	0.873	0.852	0.847	0.755		معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير القيادة							
7	6	5	4	3	2	1	العبرة
0.839	0.768	0.621	0.817	0.874	0.799	0.822	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير المديرين المتوسطين							
6	5	4	3	2	1		العبرة
0.537	0.819	0.756	0.852	0.846	0.883		معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير الموظفين							
7	6	5	4	3	2	1	العبرة

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

0.832	0.870	0.713	0.798	0.804	0.841	0.891	معامل الارتباط
.000	.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير الالتزام							
6	5	4	3	2	1		العبرة
0.754	0.843	0.813	0.851	0.709	0.621		معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
الارتباط الداخلي بين عبارات المتغير المديرين المتوسطين							
6	5	4	3	2	1		العبرة
0.814	0.723	0.834	0.761	0.721	0.831		معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(53) المتعلقة بالارتباط الداخلي بين عبارات المتغيرات.

نلاحظ ان الارتباطات المتعلقة بمتغير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية فقد تراوحت قيمتها ما بين 0.631 و0.861. بالنسبة لمتغير صياغة الاستراتيجية التسويقية كان مقدار الارتباطات ما بين 0.674 و0.858. متغير الهيكل التنظيمي تراوحت الارتباطات ما بين 0.702 و0.874. بالنسبة للمتغير الثقافة التنظيمية تراوحت الارتباطات ما بين 0.744 و0.876. متغير الاتصالات التنظيمية تراوحت الارتباطات بين 0.697 و0.879. بالنسبة لمتغير الرقابة التنظيمية فقد بلغ مقدار الارتباطات ما بين 0.662 و0.886. متغير تخصيص الموارد تراوحت الارتباطات ما بين 0.755 و0.873. متغير

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

القيادة تراوحت الارتباطات ما بين 0.621 و0.874. متغير المديرين المتوسطين تراوحت الارتباطات ما بين 0.537 و0.883. متغير الموظفين فقد تراوحت الارتباطات ما بين 0.713 و0.891. متغير الالتزام فقد تراوحت الارتباطات ما بين 0.621 و0.851. متغير الدور فقد تراوحت الارتباطات ما بين 0.721 و0.834. قوة للارتباطات تراوحت من متوسطة الى قوية وهي تعتبر نتائج مقبولة ومرضية جدا.

2. الانحدار الخطي

الجدول رقم (54): معامل الارتباط لنموذج الدراسة

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.893	.797	.793	.31726

المتغيرات المستقلة MSF OSTR OCUL OCOM OCON RS LEAD MM EMPL COMMU RO
المتغير التابع MSI

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (54) نلاحظ ان قيمة الارتباط R بلغت 0.893, و النسبة للارتباط المربع فقد بلغ 0.797, و بالنسبة للمعامل الارتباط المربع المعدل فقد بلغ 0.793. تعبر النتائج على وجود ارتباط قوي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (55): نتائج اختبار anova

النموذج	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	f	sig
الانحدار	86.928	10	17.386	189.770	.000
	20.888	586	0.092		
الكلية	107.816	596			

المتغيرات المستقلة MSF OSTR OCUL OCOM OCON RS LEAD MM EMPL COMMU RO
المتغير التابع MSI

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

اختبار ANOVA هو نوع من الاختبار الإحصائي يستخدم لتحديد ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين مجموعتين فئويتين أو أكثر عن طريق اختبار الاختلافات في الوسائل باستخدام التباين. جزء أساسي آخر من ANOVA هو أنه يقسم المتغير المستقل إلى مجموعتين أو أكثر (Ross,2017). من خلال النتائج تم تسجيل P أصغر من 0.05 وذلك يؤكد وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المرتبطة بنموذج الدراسة. وبلغ معامل الانحدار 189.77.

الجدول رقم (56): الانحدار الخطي لنموذج الدراسة

SIG	T	النموذج			
		BETA	STR	B	
.000	6,210		, 262	1,624	الثابت
.000	8,985	,179	,044	,307	صياغة الاستراتيجية التسويقية
.000	6,095	,249	,050	,217	الهيكل التنظيمي
.000	7,327	,112	,046	,283	الثقافة التنظيمية
.000	8,891	,127	,042	,376	الاتصالات التنظيمية
.000	3,555	,111	,032	,237	الرقابة التنظيمية
.000	5,459	,101	,032	,214	تخصيص الموارد
.000	3,633	,139	,034	,149	القيادة
.000	4,880	,151	,033	,221	المديرين المتوسطين
.000	3,531	,128	,031	,158	الموظفين
.000	6,877	,365	,031	,248	الالتزام
.000	8,249	,153	,054	,327	الدور

المتغيرات المستقلة MSF OSTR OCUL OCOM OCON RS LEAD MM EMPL COMMU

RO

المتغير التابع MSI

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

يشير الانحدار الخطي المتعدد إلى تقنية إحصائية تستخدم متغيرين مستقلين أو أكثر للتنبؤ بنتيجة متغير تابع. تمكن هذه التقنية المحللين من تحديد تباين النموذج والمساهمة النسبية لكل متغير مستقل في التباين الكلي. كما يعمل الانحدار الخطي المتعدد نمذجة العلاقة بين متغيرين توضيحيين أو أكثر ومتغير استجابة من خلال ملاءمة معادلة خطية للبيانات المرصودة للمتغير المستقل x بقيمة المتغير التابع y (Kianifard, 1993). من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ وجود دلالة إحصائية وذلك على مستوى جميع العوامل المكونة للنموذج بقيم تتراوح ما بين 0.149 و 0.376. بدلالة إحصائية $P=0.000$ بالتالي أصغر من 0.05.

3. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يعد تحليل العوامل المؤكدة (CFA) شكلاً خاصاً من أشكال تحليل العوامل، وهو الأكثر استخداماً في أبحاث العلوم الاجتماعية. يتم استخدامه لاختبار ما إذا كانت مقاييس البناء متوافقة مع فهم الباحث لطبيعة هذا البناء (أو العامل). على هذا النحو، فإن الهدف من تحليل عامل التأكيد هو اختبار ما إذا كانت البيانات تتناسب مع نموذج قياس مفترض. يعتمد هذا النموذج المفترض على النظرية أو البحث التحليلي السابق. من خلال التحليل يتم الحصول على مقاييس ملاءمة النموذج لتقييم مدى نجاح النموذج المقترح في التقاط التباين بين جميع العناصر أو المقاييس في النموذج. حيث في حالة إذا كانت القيود التي فرضها الباحث على النموذج غير متوافقة مع بيانات العينة، فإن نتائج الاختبارات الإحصائية لملاءمة النموذج ستشير إلى عدم توافق النموذج، وسيتم رفض النموذج. إذا كان الملاءمة ضعيفاً، فقد يكون ذلك بسبب بعض العناصر التي تقيس عوامل متعددة. قد يكون أيضاً أن بعض العناصر داخل عامل ما مرتبطة ببعضها البعض أكثر من غيرها. (Campbell and Fisk, 1959)

❖ **CMIN / DF** هو الحد الأدنى من التناقض مقسوماً على درجات الحرية (Wheaton and al, 1977). يشير القيمة أقل من 3 إلى توافق مقبول بين النموذج الافتراضي وبيانات العينة حسب (Kline, 1998) وتشير القيمة أقل من 5 إلى ملاءمة معقولة حسب (Wheaton et al, 1977)

❖ **GFI** (مؤشر جودة الملاءمة) تم وضعه بواسطة (Jöreskog and Sörbom, 1984) لتقدير MI و ULS ، وتم تعميمه على معايير التقدير الأخرى بواسطة (Tanaka and Huba, 1985). قيم GFI أكبر من 0.9 بمقاس بين 0 و 1، تشير إلى ملاءمة أفضل للنموذج.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

❖ **AGFI** (الجودة المعدلة لمؤشر الملاءمة) يأخذ في الاعتبار درجات الحرية المتاحة لاختبار النموذج. تتراوح قيم AGFI أيضاً بين 0 و 1 ومن المقبول عموماً أن تشير القيم البالغة 0.90 أو أكبر إلى نماذج مناسبة بشكل جيد. (Tanaka and Huba, 1985)

❖ **RMSEA** جذر متوسط الخطأ التربيعي للتقريب. تم اقتراح أن قيم RMSEA الأقل من 0.05 جيدة، والقيم بين 0.05 و 0.08 مقبولة، والقيم بين 0.08 و 0.1 هامشية، والقيم الأكبر من 0.1 رديئة (Browne and Cudeck, 1993).

❖ **SRMR** معيار الجذر التربيعي المتوسط المتبقي. النطاق المقبول لمؤشر SRMR يتراوح بين 0 و 0.08 (Hu and Bentler, 1999).

❖ **NFI** مؤشر الملاءمة المعياري. كلما كانت القيمة أكبر من 0.9 كان المؤشر جيد (Bentler and Bonett, 1980).

❖ **CFI** مؤشر التناسب المقارن. تشير قيم CFI القريبة من 1 إلى ملاءمة جيدة جداً (Bentler and Bonett, 1980).

الجدول رقم (57): مؤشرات الجودة النموذج والقيم الموصى بها

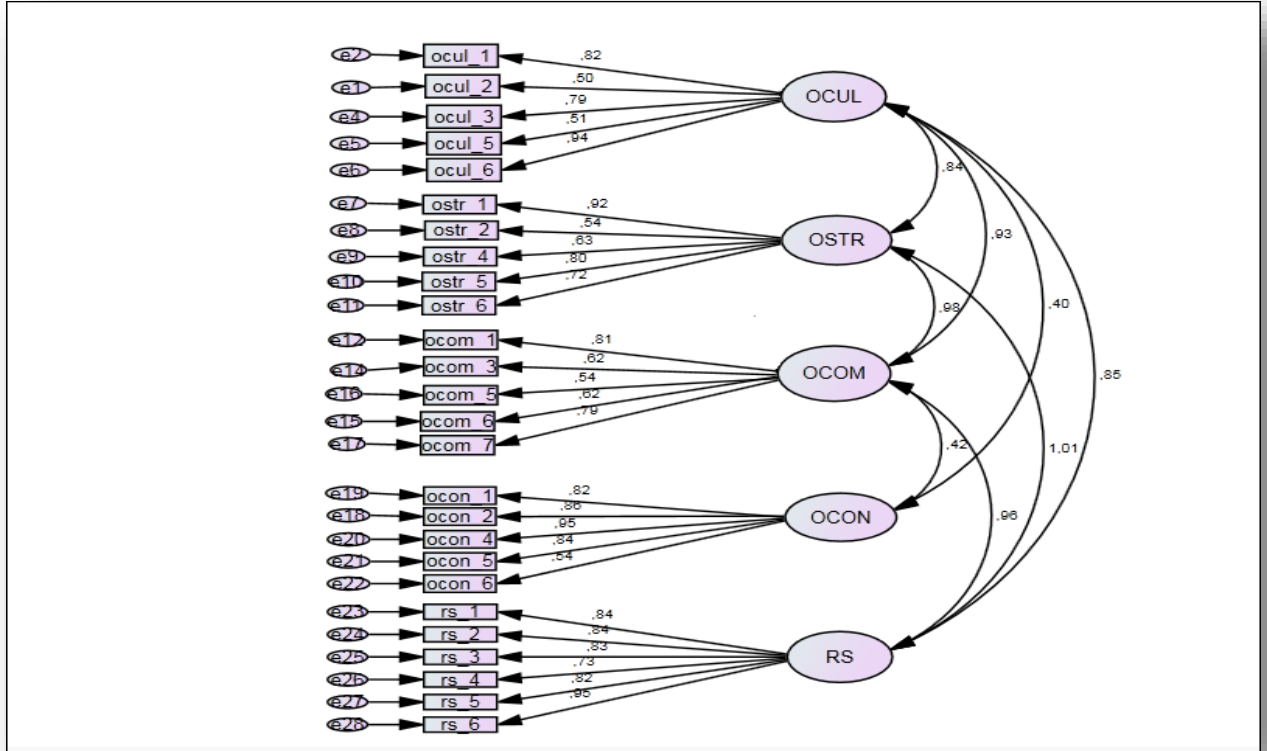
المؤشرات	المقياس	المرجع
CMIN /df	أقل من 5	Wheaton et al. (1977)
GFI	أكبر من 0.9	Jöreskog and Sörbom (1984)
AGFI	أكبر من 0.8	Tanaka and Huba (1985)
RMSEA	أصغر من 0.05	Browne and (1993) Cudeck
SRMR	أصغر من 0.08	Hu and Bentler (1999)
NFI	أكبر من 0.9	(Bentler & Bonett, 1980)
CFI	أكبر من 0.9	(Bentler & Bonett, 1980)

المصدر : K line, R. B. 2005. Principles And Practice Of Structural Equation Modeling. 2005. New York, Ny: Guilford.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

1.3 التحليل العاملي التوكيدي للعوامل التنظيمية

الشكل رقم (26) : التحليل العاملي التوكيدي للعوامل التنظيمية



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

من خلال النتائج المحصلة من خلال التحليل العاملي التوكيدي للعوامل التنظيمية نلاحظ انه تم حذف مجموعة من العبارات التي كانت قيمتها اقل من 0.5. فقد تراوحت القيم المكونة لمتغير الثقافة التنظيمية ما بين 0.51 الى 0.94, كما تم حذف العبارة 7 (تخلق الصراعات الثقافية و الأيديولوجية داخل المنظمة صعوبات في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية). بالنسبة لمتغير الهيكل التنظيمي تراوحت القيم المكونة له ما بين 0.54 و 0.92, كما تم حذف العبارة رقم 3 (تؤثر إجراءات صنع القرار في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية) حيث كانت القيمة أقل من 0.5. بالنسبة لمتغير الاتصال التنظيمي تراوحت القيم المكونة ما بين 0.54 و 0.82 , كما تم حذف العبارة 2 (تؤثر التعقيدات في المعلومات والتعليمات المرسلة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية) حيث كانت القيمة أقل من 0.5. بالنسبة لمتغير الرقابة التنظيمية تراوحت القيم المكونة ما بين 0.54 و 0.94, كما تم حذف العبارة

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

رقم 3 (تؤثر الآليات والوسائل المستخدمة في عملية المراقبة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية). أخيراً المتغير تخصيص الموارد تراوحت القيم المكونة له ما بين 0.73 و0.95.

الجدول رقم (58): مؤشرات الجودة الخاصة بمركبات العوامل التنظيمية

المؤشرات	المقياس	قيمة المؤشر
CMIN /df	أقل من 5	3.708
GFI	أكبر من 0.9	0.923
AGFI	أكبر من 0.8	0.915
RMSEA	أصغر من 0.05	0.022
SRMR	أصغر من 0.08	0.041
NFI	أكبر من 0.9	0.928
CFI	أكبر من 0.9	0.962

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

من خلال الجدول رقم (58) نلاحظ مؤشرات الجودة المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي للعوامل التنظيمية كانت كما يلي :

قيمة (Chi-square = 27.841)، ومستوى الدلالة = 0.000، ويشير مؤشر CMIN / DF إلى أن النموذج مناسب جداً (CMIN / DF = 3.708): حيث أن القيمة هي ضمن النطاق المقبول المحدد مسبقاً. بالنسبة لمؤشر Goodness of Fit الذي يمثل الحصة النسبية للتغاير "الملائمة" (GFI = 0.923)، هذا ما يتوافق مع النطاق المقبول. بالنسبة ل المؤشر المعدل adjusted goodness of fit index (AGFI = 0.915). بخصوص معيار الجذر Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR = 0.041) هو مؤشر شائع للملاءمة المطلقة يمكن تفسيرها على أنها ملائمة وذلك حسب المقياس المقدم. إضافة الى مؤشر التوافق المقارن comparative fit index (CFI = 0.962) الذي يعتمد على متوسط الارتباطات في البيانات، وهو ما يتوافق مع القيمة المقبولة ضمن المقياس. متوسط الجذر root mean square error of approximation (RMSEA = 0.053)

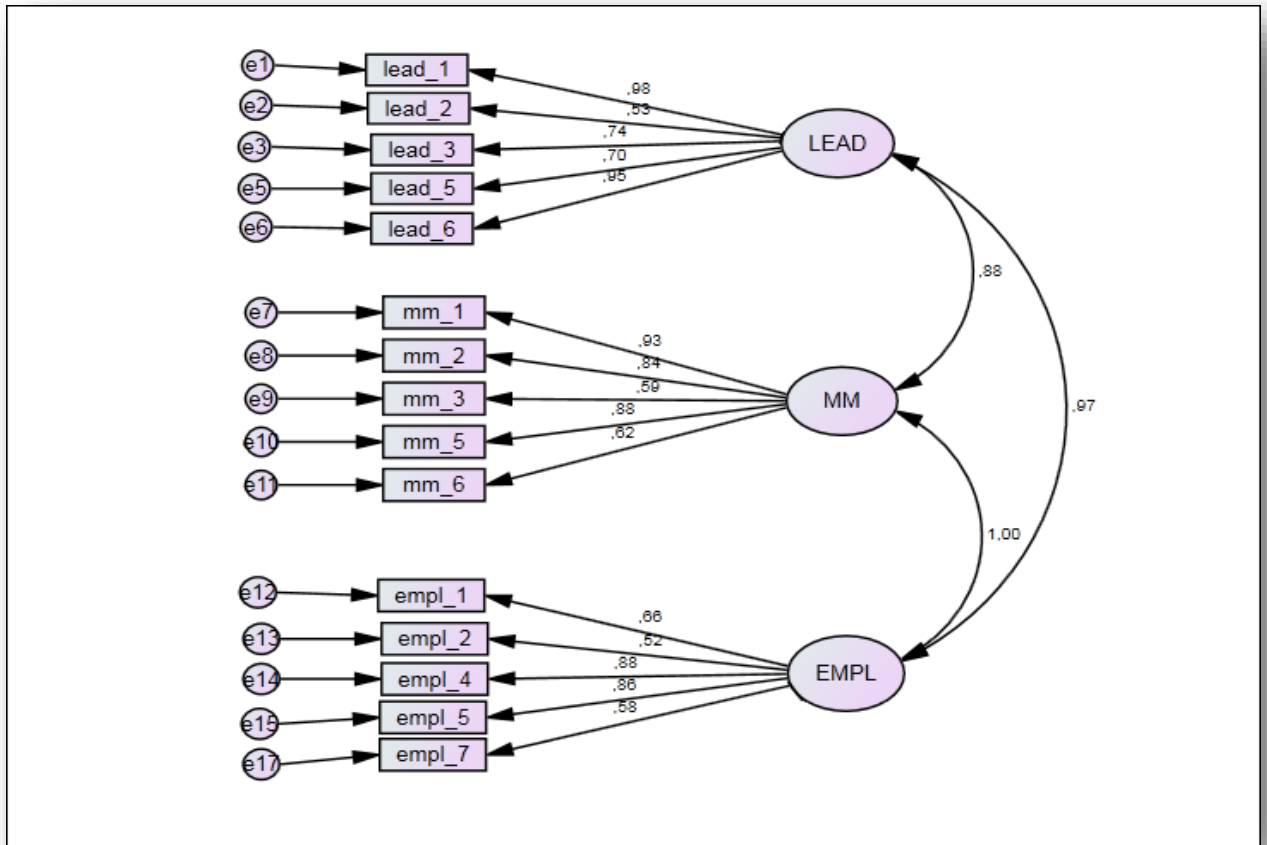
الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

حيث تشير القيمة إلى أفضل ملاءمة. أخيراً مؤشر الملائمة المعياري (NFI Normed Fit Index) = 0.928 الذي يعتبر جيداً بما يتوافق مع المقياس.

وبعد اعتماد النتائج ، نستنتج أن جميع المؤشرات ذات الصلة جيدة ومقبولة وفقاً للمقياس الموضوع مسبقاً ، وفقاً لـ (Radomska, 2020) (Bentler, 1980) (Browne and Cudeck, 1993)

2.3 التحليل العاملي التوكيدي للعوامل البشرية

الشكل رقم (27) : التحليل العاملي التوكيدي للعوامل البشرية



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

من خلال النتائج المحصلة من خلال التحليل العاملي التوكيدي للعوامل البشرية نلاحظ ان القيم المكونة لمتغير القيادة تراوحت ما بين 0.53 و 0.98, كما حذف العبارة رقم 4 (يساعد التشجيع المادي والمعنوي من القائد الى فريق العمل على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية) . بالنسبة لمتغير

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

المديرين المتوسطين فقد تراوحت العوامل المكونة له ما بين 0.59 و 0.93. أخيراً متغير الموظفين فقد تراوحت قيم العوامل المكونة له ما بين 0.52 و 0.88، كما تم حذف العبارة رقم 6 (توفير التدريب الجيد للموظفين يساعد على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية).

الجدول رقم (59): مؤشرات الجودة الخاصة بمركبات العوامل البشرية

المؤشرات	المقياس	قيمة المؤشر
CMIN /df	أقل من 5	3.271
GFI	أكبر من 0.9	0.987
AGFI	أكبر من 0.8	0.959
RMSEA	أصغر من 0.05	0.032
SRMR	أصغر من 0.08	0.023
NFI	أكبر من 0.9	0.961
CFI	أكبر من 0.9	0.977

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

من خلال الجدول رقم(59) نلاحظ مؤشرات الجودة المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي للعوامل البشرية كانت كما يلي :

قيمة (Chi-square = 31.257)، ومستوى الدلالة = 0.000، ويشير مؤشر CMIN / DF إلى أن النموذج مناسب جداً (CMIN / DF = 3.271): حيث أن القيمة هي ضمن النطاق المقبول المحدد مسبقاً. بالنسبة لمؤشر Goodness of Fit الذي يمثل الحصة النسبية للتغاير "الملائمة" (GFI = 0.987)، هذا ما يتوافق مع النطاق المقبول. بالنسبة ل المؤشر المعدل adjusted goodness of fit index (AGFI = 0.959). بخصوص معيار الجذر Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR = 0.023) هو مؤشر شائع للملاءمة المطلقة يمكن تفسيرها على أنها ملائمة وذلك حسب المقياس المقدم. إضافة الى مؤشر التوافق المقارن comparative fit index (CFI = 0.977) الذي يعتمد على متوسط الارتباطات في البيانات، وهو ما يتوافق مع القيمة المقبولة ضمن المقياس. متوسط الجذر root mean square error of approximation (RMSEA = 0.032)

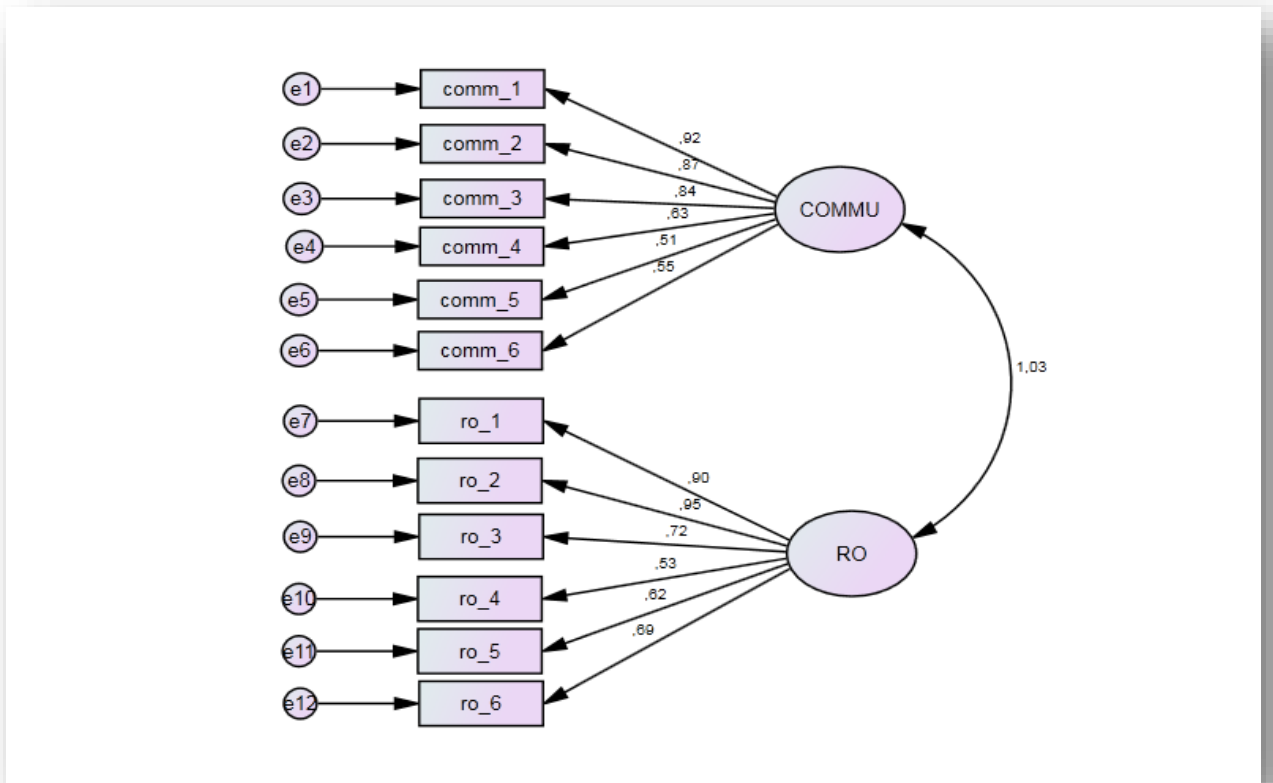
الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

حيث تشير القيمة إلى أفضل ملاءمة. أخيراً مؤشر الملائمة المعياري (NFI Normed Fit Index) = 0.961 الذي يعتبر جيداً بما يتوافق مع المقياس.

**وبعد اعتماد النتائج ، نستنتج أن جميع المؤشرات ذات الصلة جيدة ومقبولة وفقاً للمقياس الموضوع مسبقاً ، وفقاً لـ (Radomska, 2020) (Bentler, 1980) (Browne and Cudeck, 1993)

3.3 التحليل العاملي التوكيدي للعوامل الفردية

الشكل رقم (28) : التحليل العاملي التوكيدي للعوامل الفردية



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

من خلال النتائج المحصلة من خلال التحليل العاملي التوكيدي للعوامل الشخصية نلاحظ ان القيم المكونة لمتغير الالتزام تراوحت ما بين 0.51 و0.92. وبالنسبة لمتغير الدور فقد تراوحت العوامل المكونة ما بين 0.53 و0.95.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (60): مؤشرات الجودة الخاصة بمركبات العوامل الفردية

المؤشرات	المقياس	قيمة المؤشر
CMIN /df	أقل من 5	3.112
GFI	أكبر من 0.9	0.938
AGFI	أكبر من 0.8	0.927
RMSEA	أصغر من 0.05	0.027
SRMR	أصغر من 0.08	0.032
NFI	أكبر من 0.9	0.941
CFI	أكبر من 0.9	0.979

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

من خلال الجدول رقم(60) نلاحظ مؤشرات الجودة المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي للعوامل الفردية كانت كما يلي :

قيمة (Chi-square = 29.136)، ومستوى الدلالة = 0.000، ويشير مؤشر CMIN / DF إلى أن النموذج مناسب جداً (CMIN / DF = 3.112): حيث أن القيمة هي ضمن النطاق المقبول المحدد مسبقاً. بالنسبة لمؤشر Goodness of Fit الذي يمثل الحصة النسبية للتغاير "الملائمة" (GFI = 0.938)، هذا ما يتوافق مع النطاق المقبول. بالنسبة لمؤشر المعدل adjusted goodness of fit index (AGFI = 0.927). بخصوص معيار الجذر Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR = 0.032) هو مؤشر شائع للملاءمة المطلقة يمكن تفسيرها على أنها ملائمة وذلك حسب المقياس المقدم. إضافة إلى مؤشر التوافق المقارن comparative fit index (CFI = 0.979) الذي يعتمد على متوسط الارتباطات في البيانات، وهو ما يتوافق مع القيمة المقبولة ضمن المقياس. متوسط الجذر root mean square error of approximation (RMSEA = 0.027) حيث تشير القيمة إلى أفضل ملاءمة. أخيراً مؤشر الملائمة المعياري (NFI Normed Fit Index = 0.941) الذي يعتبر جيداً بما يتوافق مع المقياس.

**وبعد اعتماد النتائج ، نستنتج أن جميع المؤشرات ذات الصلة جيدة ومقبولة وفقاً للمقياس الموضوع

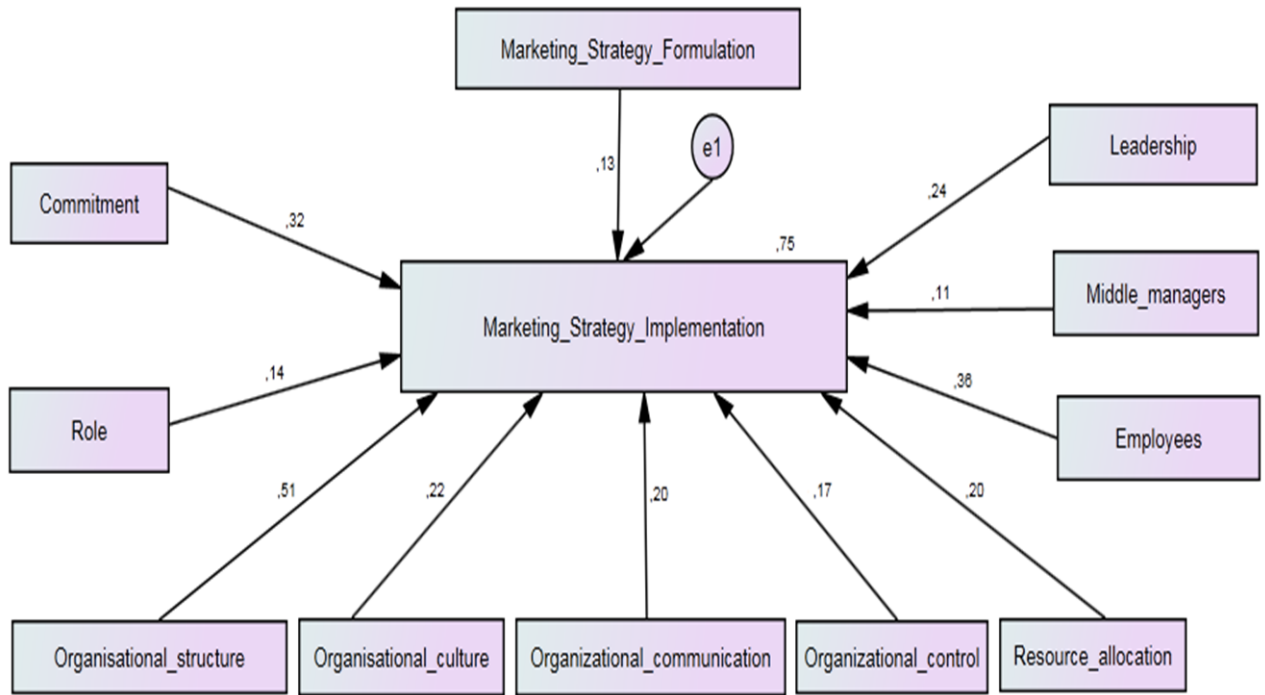
مسبقاً ، وفقاً لـ (Radomska, 2020) (Bentler, 1980) (Browne and Cudeck, 1993)

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

II. اختبار العلاقات داخل نموذج الدراسة (نموذج المسار) Path analysis

تحليل المسار هو نهج النمذجة السببية لاستكشاف الارتباطات داخل نموذج محدد. تُعرف الطريقة أيضاً باسم نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). يعتمد نموذج المسار على نوعين من المتغيرات (المتغيرات التابعة) (المتغيرات المستقلة). هناك هدفان لتحليل المسار هما فهم أنماط الارتباط بين متغيرات النموذج وشرح أكبر قدر ممكن من التباين في النموذج، كما يكون التركيز في تحليل المسار على قرار الذي يجب اتخاذه بشأن النموذج (رفضه، تعديله، قبوله). (Bullmore and al, 2000)

الشكل رقم (29) : نتائج اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المسار Path analysis



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

من خلال الشكل رقم (29) المتمثل في اختبار الفرضيات باستخدام (نموذج المسار) Path

analysis, حيث كانت نتائج الفرضيات كما يلي :

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

الفرضية الاولى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير المستقل صياغة الاستراتيجية التسويقية والمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكون قيمة $P (p = 0.00)$ وهي أصغر مستوى الدلالة ($P \leq 0.001$). إذن الفرضية مقبولة، حيث بلغ معامل المسار (0.132).

الفرضية الثانية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير المستقل الهيكل التنظيمي والمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكون قيمة $P (p = 0.00)$ وهي أصغر من مستوى الدلالة ($P \leq 0.001$). إذن الفرضية مقبولة، حيث بلغ معامل المسار (0.506).

الفرضية الثالثة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكون قيمة $P (p = 0.00)$ وهي أصغر من مستوى الدلالة ($P \leq 0.001$). إذن الفرضية مقبولة، حيث بلغ معامل المسار (0.221).

الفرضية الرابعة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير المستقل الاتصالات التنظيمية والمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكون قيمة $P (p = 0.00)$ وهي أصغر من مستوى الدلالة ($P \leq 0.001$). إذن الفرضية مقبولة، حيث بلغ معامل المسار (0.197).

الفرضية الخامسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير المستقل الرقابة التنظيمية والمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكون قيمة $P (p = 0.00)$ وهي أصغر من مستوى الدلالة ($P \leq 0.001$). إذن الفرضية مقبولة، حيث بلغ معامل المسار (0.172).

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

الفرضية السادسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير تخصيص الموارد والمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكون قيمة $P (p = 0.00)$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $(P \leq 0.001)$. إذن الفرضية مقبولة، حيث بلغ معامل المسار (0.203) .

الفرضية السابعة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير المستقل القيادة والمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكون قيمة $P (p = 0.00)$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $(P \leq 0.001)$. إذن الفرضية مقبولة، حيث بلغ معامل المسار (0.237) .

الفرضية الثامنة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير المستقل المديرين المتوسطين والمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكون قيمة $(p = 0.00)$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $(P \leq 0.001)$. إذن الفرضية مقبولة، حيث بلغ معامل المسار (0.114) .

الفرضية التاسعة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير المستقل الموظفين والمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكون قيمة $P (p = 0.00)$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $(P \leq 0.001)$. إذن الفرضية مقبولة، حيث بلغ معامل المسار (0.356) .

الفرضية العاشرة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير المستقل الالتزام والمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكون قيمة $P (p = 0.00)$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $(P \leq 0.001)$. إذن الفرضية مقبولة، حيث بلغ معامل المسار (0.316) .

الفرضية الحادية عشر: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغير المستقل الدور والمتغير التابع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تكون قيمة $P (p = 0.00)$ وهي أصغر من المتغير المستقل. مستوى الدلالة ($P \leq 0.001$). إذن الفرضية مقبولة، ومعامل المسار (0.138).

الجدول رقم (61): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	معامل المسار Path coefficient	الفرضيات	الفرضيات
قبول الفرضية	0.132***	MSI ← MSF	H1
قبول الفرضية	0.506***	MSI ← OSTR	H2
قبول الفرضية	0.221***	MSI ← OCUL	H3
قبول الفرضية	0.197***	MSI ← OCOM	H4
قبول الفرضية	0.172***	MSI ← OCON	H5
قبول الفرضية	0.203***	MSI ← RS	H6
قبول الفرضية	0.237***	MSI ← LEAD	H7
قبول الفرضية	0.114***	MSI ← MM	H8
قبول الفرضية	0.356***	MSI ← EMPL	H9
قبول الفرضية	0.316***	MSI ← COMMU	H10
قبول الفرضية	0.138***	MSI ← RO	H11

ملاحظة: *** دال عند $p \leq 0.001$

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

III. مناقشة النتائج

يعتبر تنفيذ استراتيجية التسويقية من أهم وأصعب المراحل في عملية الإدارة الإستراتيجية. وهذا ما أعطاهم الأولوية لدى الباحثين لما لها من تأثير في أداء المنظمات. كما يعد تنفيذ استراتيجية التسويق أحد مفاتيح الأداء المؤسسي الناجح والجيد، فهو يتطلب إعطائها المزيد من الأهمية والمزيد من الوقت، كما أنها عملية معقدة للغاية تتضمن تدخل العديد من العوامل والمحددات. من بين العوامل التي تم التطرق إليها في الدراسة هي العوامل التنظيمية والتي تؤكد على أنها تتميز بأنها العمود الفقري للمنظمات التي يتم من خلالها تنفيذ جميع العمليات والإجراءات، ولخلق التوافق والمرونة، إضافة إلى العوامل البشرية التي تعتبر المحرك الأساسي للعملية التنفيذية وهي الضامن للأداء الجيد للاستراتيجية التسويقية. أيضا من خلال التطرق إلى العوامل الفردية التي لها دور كبير في إيجاد التوازن بين الجوانب التنظيمية والجوانب البشرية، حيث تمثل العمق العملي الذي يبرز أي معوقات ومشاكل التي تم تغييبها أثناء صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية. فمن الضروري التحكم في هذه العوامل والعمل على جعلها تحقق ميزة تنافسية للمنظمة. كما كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج فصلها في هذا الفصل.

1. تأثير صياغة الاستراتيجية التسويقية على تنفيذ استراتيجية التسويقية

تبرز أهمية الربط بين مرحلة الصياغة والتنفيذ من خلال العديد من المزايا، التي من شأنها الرفع من الكفاءة والمردودية داخل المنظمة. نظرا لكون التنفيذ عملية معقدة فذلك يستوجب إيجاد المفاتيح التي تساهم في حل هذه العقدة، فكلما كانت الاستراتيجية واضحة وغير مبهمة المعالم كلما ساعد ذلك المنفذين أثناء العملية، كما يسهل ذلك حركة الخطط والسياسات وانسيابها ما بين الإدارات المختلفة. أيضا اشراك المنفذين في عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية يساهم في الفهم الجيد لمختلف محاور الاستراتيجية التي تكونها، كما يساهم ذلك أيضا من التمرن المسبق حول السيناريوهات

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

المحتملة اثناء التنفيذ وسهولة ربط الاحداث بالأسباب. لتتوافق النتائج مع كل من دراسة كل من (Hrebiniak and Joyce's 1984) (Galbraith and Nathanson, 1978) (Stonich, 1982) (Radomska and Kozyra, 2020) (yang li and al, 2008)

بالنسبة للبعد البشرية فمن خلال الدراسة تبين أنه:

2. تأثير الهيكل التنظيمي على تنفيذ استراتيجية التسويقية

يساعد نوع الهيكل وكيفية تقسيمه في تسهيل حركة المعلومات والتوجيهات، كما يعمل الهيكل التنظيمي خلال مرحلة التنفيذ على تقسيم المهام وتحديد المسؤوليات بين فريق العمل وخلق التوافق بين الموارد البشرية والمادية في المنظمة، فهو يعتبر من أهم العناصر التي تساعد في نجاح تنفيذ استراتيجية التسويق، حيث يدخل في تكوين معظم النماذج التي وضعها الباحثون كمياري للتنفيذ الناجح. لقد حددت العديد من الدراسات أن الوضع السيئ للهيكل التنظيمي هو أحد أسباب فشل عملية التنفيذ، وما تتطلبه الاستراتيجية الجديدة هو المراجعة الهيكلية للمنظمة. كما يحتاج أيضاً إلى إجراء مجموعات من التغييرات على المستوى الهرمي وأيضاً لتغيير الطريقة التي يتم بها تدفقات المعلومات واتخاذ القرارات داخل المنظمة. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من (Malshe and al, 2022) (Hambrick 1989) (Skivington and Daft, 1991)(Aaker 1998)

3. تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية التسويقية

هناك ارتباط كبير بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الإستراتيجية. يعتبر وجود قبول عام لثقافة المنظمة من أهم القضايا التي يطمح إليها صناع القرار. عندما يتم إنشاء بيئة مريحة للموظفين، فإن هذا يدفعهم إلى العمل بشكل أكبر والتصرف بشكل إيجابي، وفي حالة عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمة فإن ذلك من شأنه خلق صراعات داخلية وأيديولوجية تؤثر سلباً على الأداء العام. كما تؤثر الثقافة التنظيمية على جودة صياغة الاستراتيجية وتنفيذها معاً. عندما يتفق فريق العمل على أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، فإن هذا يولد لديهم الرغبة في العمل والتصرف بشكل إيجابي، وهذا ما يلزم القائد لخلق التوافق بين الاستراتيجية والثقافة، وكذلك العمل على المعرفة آثار الثقافة على التنفيذ. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Stonich, 1982) (ahmadi 2012) (alkhafaji 2003).

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

4. تأثير الرقابة التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات التسويقية

يحتاج تنفيذ الإستراتيجية إلى رقابة مستمرة، والرقابة التنظيمية ستمكن المنظمة من معرفة التطورات على مستوى هذه المرحلة. كما أنه يمكن التحكم من اكتشاف المشكلات في الوقت المناسب والعمل على إيجاد حلول لها. كما يسمح بإجراء التغييرات التصحيحية اللازمة، وتعد مخرجات عملية الرقابة من بين أهم البيانات التي يحتاجها صانعو القرار وأصحاب المصلحة، حيث تحدد مدى توافق ما تم التخطيط له مع ما تم نفذت بالفعل. كما تعتبر مخرجات عملية الرقابة التنظيمية ضرورية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة ظهور أي مشاكل في عملية التنفيذ تؤثر على أداء الشركة هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Flamholtz 1985) (Wheelen 2011).

5. تأثير الاتصالات التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات التسويقية

من المهم إيجاد توافق وتنسيق بين الأطراف المشاركة في عملية التنفيذ، ولا يتم ذلك إلا بوجود نظام اتصالات عالي الجودة يمكن المنظمة من إرسال تعليماتها وتوجيهاتها في الوقت المناسب والمكان، والاتصال التنظيمي يساعد على مواجهة العديد من العقبات، من بينها غموض المعلومات الواردة من الإدارة العليا وعدم الاستفادة من ردود الفعل من الإدارة الدنيا، فغالبًا ما يرجع ظهور العديد من الصعوبات أثناء تنفيذ استراتيجيات التسويق إلى كفاءة التواصل التنظيمي، حيث تعمل العديد من المنظمات في محاولة إيجاد التوافق الوظيفي بين الإدارات، حيث يتيح ذلك تقليل ضعف عملية الاتصال والغموض الذي يسود في التعليمات التي تأخذ الاتجاه التصاعدي والتنازلي. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (dobni 2003)(Okumus, 2003).

6. تأثير تخصيص الموارد على تنفيذ استراتيجيات التسويقية

خلال مرحلة التنفيذ يعتبر تخصيص الموارد عامل تأثير مباشر على الأداء العام للمنظمة. حيث بدون الموارد والمهارات أو المعرفة اللازمة خلال تنفيذ الاستراتيجية، من غير الممكن تحقيق الأهداف المسطرة والوصول لمردودية جيدة للمنظمة بصفة عامة. كما تعد عملية تخصيص الموارد المثلى أمرًا أساسيًا لتمكين الفرق في مختلف الإدارات والأقسام وضمان أداء والمشاركة. في هذا السياق، لا يعد تخصيص الموارد عملية أساسية لإدارة الموارد فحسب، بل هو أيضًا رافعة حاسمة

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

للنمو والنجاح. إن القدرة على تخصيص الموارد المناسبة بشكل فعال ومتسق للمهمة الصحيحة، في الوقت المناسب، هي جوهر كل استراتيجية. فعندما تخصص الشركة موارد، فإنها في الواقع تطابق الموارد التي سيتم تخصيصها لتحقيق أهداف المنظمة والعمل معاً. لتتوافق مع دراسة كل من

(Okumus, 2003)(Hamrick and Cannella, 1989)(Higgins, 2005).

بالنسبة للبعد البشرية فمن خلال الدراسة تبين أنه:

7. تأثير القيادة على تنفيذ استراتيجية التسويقية

تواجه القيادة العديد من التحديات أثناء مرحلة التنفيذ على باعتبارها مصدر الاستراتيجية التوجيهات الدائمة والمستمرة التي من شأنها خلق وتوزيع المعرفة حول الاستراتيجية عبر كامل الجهات المعنية بها. بهدف زيادة المردودية وزيادة درجة الفهم حول الاستراتيجية أثناء مرحلة التنفيذ تعمل القيادة على توفير احتياجات خلال مرحلة التنفيذ وما تتطلب من مرافقة دائمة ومستمرة. يمتلك القائد الناجح مهارات خاصة من ناحية التسيير والعمليات التنظيمية تمكنه مواجهة مختلف التحديات وإيجاد الحلول التي من شأنها عرقلة الجهود التنفيذية. هذا باختلاف أساليب القيادة واختلاف البيئات والمنظمات وكذلك طبيعة ونوعية الاستراتيجية التسويقية المراد تنفيذها. حيث انه كلما زادت الفجوة بين القيادة وفريق العمل كلما أثر ذلك سلباً على مردودية المنظمة ككل خاصة خلال مرحلة التنفيذ، لذلك يحرص قادة المنظمات الناجحة على بناء صلات متينة بينهم وبين المرؤوسين وهذا من شأنه خلق سلاسة في التسيير وتسهيل الاعمال التنظيمية كالاتصالات، والرقابة. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Tawsea and Tabesh, 2021) (Hrebiniak, 2006) (Okumus, 2003).

8. تأثير المديرين المتوسطين على تنفيذ استراتيجية التسويقية

يساهم المديرين المتوسطين بشكل كبير في نجاح أو فشل تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، وذلك اعتماداً على مدى قدرتهم وكفاءتهم في تسيير هذه المرحلة. تتطلب عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية التنسيق والتوافق الازمين بين مختلف الإدارات الخاضعة للإشراف الإدارة الوسطى. حيث أظهرت نتائج الدراسة، فيما يتعلق بأدوار المديرين المتوسطين في تنفيذ الاستراتيجية، أن هناك عدة أدوار رئيسية تؤثر على عملية التنفيذ والتي من خلالها تشارك الإدارة الوسطى في نجاح هذه العملية، والمتمثلة في تخصيص الموارد اللازمة وتبسيط الاستراتيجية والتنسيق بين مختلف الجهات الفاعلة في

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

عملية التنفيذ إضافة الى تكييف الاستراتيجية لتتلاءم مع المتغيرات المرتبطة بالعامل مكاني والزمني للعملية. كما من المهم إشراك المديرين المتوسطين في صياغة الإستراتيجية التسويقية، بهدف إعطاء الكثير من الواقعية والشمولية للاستراتيجية والمزيد من المرونة. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Westley, 1990) (Ikävako, 2001) (Van Rensburg and al, 2014).

9. تأثير الموظفين على تنفيذ استراتيجية التسويقية

تبرز أهمية المورد البشري المتمثل في الموظفين، من خلال التدخل في العديد من مهام التخطيط ووضع الاستراتيجية والمهام المرتبطة بتنفيذها ومختلف الأعمال اليومية والمراقبة والتقييم، التي من شأنها إنجاح العملية او فشلها فالموظف يدخل في التركيبة الاستراتيجية لمختلف مراحل التنفيذ كتمثل عن الإدارة العليا والإدارة الوسطى وصولا الى الإدارة التشغيلية. حيث يساعد توظيف كفاءات ذو جودة عالية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، إضافة الى إشراكهم في عملية صياغة الإستراتيجية وذلك بهدف زيادته درجة فهم واستيعاب الموظفين للإستراتيجية. كما يساهم التحفيز والمكافآت للموظفين في التحسين من المردودية أثناء مرحلة التنفيذ والحصول على مشاركة إيجابية التي من شأنها القليل من ظهور المشكلات التنفيذية. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Waterman and al, 1980) (Aaker, 1998) (Olson and al, 2018).

بالنسبة للبعد الفردي (الشخصي) فمن خلال الدراسة تبين أنه:

10. تأثير الالتزام على تنفيذ استراتيجية التسويقية

المستويات العليا للالتزام تؤدي إلى أداء وظيفي أفضل خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. نظراً لأن الموظفين يشعرون براحة أكبر في أدوارهم ويؤمنون بالأهداف التنظيمية للمنظمة، فقد يزداد تصميمهم على استثمار الوقت والطاقة في الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة الذين ينتمون اليها. إضافة الى ان الموظفين الملتزمون أكثر رضا عن أدوارهم، حيث هذا الأخير يؤدي ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي مما يساعد على انخفاض مستوى التغيب وتقليل معدل دوران الموظفين، مما يخلق بيئة عمل أكثر صحة. فكلما زاد الالتزام الموظف، زادت رغبتهم في المساهمة في الحفاظ على مكان عملهم كبيئة آمنة ومنتجة ويساعد الالتزام في بناء ثقافة تنظيمية أفضل تعطي الأولوية للمصلحة العامة. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل (yang li and al, 2008) (Naidoo (mokwa and noble, 1999) (wu and 2011).

11. تأثير الدور على تنفيذ استراتيجية التسويقية

الجوانب الشخصية للموظفين داخل المنظمة واحد من القضايا الجوهرية التي يتم تسليط الضوء عليها في العديد من الدراسات الإنسانية والنفسية عكس الدراسات الاقتصادية والإدارية التي تمر جانبا كلما تعلق الأمر بها الجانب. فالاهتمام بالأدوار من جهة مفيداً للمنظمة فهو يمكنها من تحقيق أهدافها التنظيمية والوظيفية. ومن جهة أخرى أيضا مفيدا للعاملين فيها، فهي تساعدهم على فهم وظائفهم بشكل أفضل، وتساعدهم على فهم المسارات الوظيفية المحتملة، وتساعدهم على فهم كيف يمكنهم الارتقاء بالمهارات، أو استخدام المهارات لتلائم دوراً مختلفاً. كما ان الفرد الذي يشارك في تشكيل دوره ويلقى التقدير واهتمام اتجاه الدور الذي يؤديه يكون أكثر مردودية وأكثر التزام بالمهام الموكلة اليه، هذا من الجانب الايجابي. بالنسبة للجوانب السلبية للدور تبرز إشكالية التضارب في الأدوار داخل المنظمات بحيث تعتبر من العراقيل التي تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ومصدر قلق دائم داخل المنظمة، فهو يخلق الصراعات الداخلية وحالة من عدم اليقين بين فريق العمل في مختلف الإدارات. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من (mokwa and Noble, 1999) (wu and Naidoo 2011)

IV. مساهمة الدراسة

1. المساهمة الأكاديمية للدراسة

من خلال الدراسة تبرز عدة مساهمات أكاديمية التي من شأنها اثراء الرصيد المعرفي في مجال تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والعوامل التي تتدخل في هذه المرحلة الهامة من الإدارة الاستراتيجية، نبرز مجموعة من المساهمات الأكاديمية كالآتي:

- التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يعتبر واحدة من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية وأكثرهم تعقيدا.

- تم اثبات وجود ارتباط وثيق بين مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية مع كل من مرحلة صياغة الاستراتيجية ومرحلة الرقابة على الاستراتيجية.

- أيضا تم اثبات وجود تأثير مباشر لعدد من العوامل التنظيمية، البشرية، والشخصية على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

- من خلال العوامل التنظيمية تعمل المنظمات على تنسيق وتنظيم العمليات التي تتدرج ضمن مرحلة التنفيذ، إضافة الى توفير الموارد اللازمة لذلك.
- يمكن المورد البشري المنظمات من قيادة العمليات والأنشطة خلال مرحلة التنفيذ، إضافة الى تحويل الاستراتيجية التسويقية من شكلها النظري الى شكلها العملي.
- يتأثر الفرد داخل المنظمة بعدة عوامل يمكنها التأثير على شخصيته وأدائه، كما أن التزام الفرد ومعرفته لأدواره من شأنه أن يزيد من فاعليته ومردوديته.
- تم اعتبار عملية تحديد عقبات مرحلة التنفيذ كأول خطوة في عملية بناء استراتيجية جيدة قابل للتنفيذ على أرض الواقع.

2. المساهمة العملية للدراسة

- من خلال دراستنا تمكنا من تقديم مجموعة من المساهمات التي من شأنها تقديم الدعم للفاعلين في مجال التسويق داخل المنظمات على المستوى المحلي والأجنبي لتشمل ما يلي:
- تسليط الضوء على واحدة من المراحل المعقدة والمهمة التي تشغل الفاعلين في المجال والتمثلة في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
- اعداد إطار نظري يمكن المسؤولين في المنظمات الاقتصادية من تحديد المتغيرات التي لها تأثير كبير ومباشر على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
- تمكين العاملين في مجال التسويق من مواجهة مختلف التحديات المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في المنظمات الاقتصادية.
- توجيه المديرين وصناع قرار في المنظمات الاقتصادية نحو العناصر المفتاحية والأساسية التي تمكنه من التحكم في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
- تعزيز الممارسات الإيجابية داخل المنظمات الاقتصادية وذلك من خلال توضيح مختلف التقنيات الحديثة المستخدمة في تسيير مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

3. التوصيات المستخلصة من الدراسة

- الاهتمام أكثر بمرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، وذلك من خلال تخصيص الموارد اللازمة لذلك بهدف الحصول على نتائج مرضية.
- يجب على المديرين التركيز بشكل أكبر على عملية تنفيذ الإستراتيجية، حيث أنها من المراحل المهمة والمعقدة مقارنة بالمراحل الأخرى للإدارة الاستراتيجية.
- إشراك المورد البشري في صياغة الإستراتيجية التسويقية، بهدف إعطاء الكثير من الواقعية والشمولية للاستراتيجية والمزيد من المرونة عند التنفيذ.
- التأكيد على ضرورة بناء أنظمة وهياكل تنظيمية حديثة تتماشى مع أهداف المنظمة ومع التطور في مجال الإدارة.
- من المهم بناء نظام اتصالات فعال ورسمي يمكن الموظفين في المنظمة من نقل واستلام التعليمات والمعلومات في المكان والوقت المناسب.
- تفادي الفصل بين مرحلة التنفيذ ومرحلة الرقابة في الإدارة الاستراتيجية. بحيث تسمح الرقابة أثناء التنفيذ الاستراتيجية من تصحيح مسارها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- من المهم وضع خطة واضحة من قبل الإدارة العليا لتنفيذ المهام وتقسيمها حسب القدرة والكفاءة دون تضارب المصالح في المنظمة.
- يعتبر الجانب الشخصي عن مجموعة من المتغيرات ترتبط بالفرد، يستوجب اخذها في الحسبان وعدم اهمالها لأهميتها وقدرتها على زيادة انتاجية الموظف والتزامه بأعمال الموكلة اليه.

4. مقترحات لمزيد من البحث

- دراسة متغيرات أخرى التي من الممكن ان تؤثر على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
- دراسة التفاعل بين المتغيرات وإمكانية وجود تأثير متبادل بينهما.
- دراسة العلاقة بين نوع الاستراتيجية التسويقية المتبعة والعوامل المؤثرة في التنفيذ.
- دراسة تأثير نوع الاستراتيجية التسويقية المختارة على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

الخاتمة

مكننا التحليل العاملي التوكيدي عبر برنامج AMOS 22 من تعديل النموذج و الحصول على نتائج مرضية، وذلك من خلال فحص المركبات ومكونات المتغيرات ما سمح لنا بحذف العديد من العبارات التي يمكن أن تخل بصحة المقياس والنموذج بشكل عام. تمكنا من الحصول على نتائج جد مرضية وذلك فيما يخص مؤشرات الجودة التي اعتمدنا عليها خلال هذا التحليل والتي تضمنت كل من الحصة النسبية للتغاير، مؤشر المعدل، معيار الجذر، التوافق المقارن، متوسط الجذر، مؤشر الملائمة المعياري. خلال هذا الفصل تم أيضا اختبار نتائج الفرضيات قصد الدراسة والتي تمت عبر نموذج المسار Path analysis ، من خلال النتائج تم قبول كل الفرضيات المطروحة.

أبرزت للنتائج المحصل عليها ان تحويل الإستراتيجية التسويقية إلى عمليات قابلة للتنفيذ بأسلوب منظم يلقى في الكثير من الأحيان عديد التحديات والعقبات. حيث يفرض تحديد الأولويات ووضع الخطط والسياسات الخاصة بالمنظمات تحديات تنظيمية هائلة، تتطلب وجود أطر ومحددات تضبط وتسهل هذه الإجراءات، ولعلها أبرزها الهيكل التنظيمي والاتصالات التنظيمية إضافة الى الرقابة التنظيمية. كما تتطلب الاستراتيجية توفير الظروف الملائمة لها وذلك من حيث تخصيص جميع الموارد اللازمة.

كما يواجه التنفيذ الفعال للاستراتيجية التسويقية العديد من الصعوبات المرتبطة بضعف أو عدم اتساق الالتزام على مستوى مختلف الإدارات، نقص الدعم من المديرين والمديرين المتوسطين إضافة للموظفين، الغموض في الأدوار والمسؤوليات.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تنفيذ الاستراتيجية التسويقية هو عبارة عن عملية الي يتم فيها تحويل الخطة التسويقية من الموضوع النظري الى الموضوع العملي. حيث يتضمن التنفيذ مجموعة من الخطوات التكتيكية والتشغيلية اللازمة والتي يراد بها تحقيق الأهداف المحددة خلال مرحلة صياغة الاستراتيجية التسويقية. يعد العمل على انجاح تنفيذ الاستراتيجية التسويقية أمرا ضروريا لنجاح أي نشاط تسويقي وتجاري للمنظمات، ذلك لما فيه من منافع عديدة تتمثل في زيادة قاعدة العملاء، وبناء الوعي بالعلامة التجارية، وزيادة المبيعات، أيضا يمكن أن يساعد التنفيذ الناجح في تحديد الفرص الجديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة. يعتبر امتلاك صورة جيد في السوق مقارنة بالمنافسين وخلق ميزة تنافسية من الأولويات لدى المنظمات الناجحة، هذا من الممكن أن يتحقق إذا ما تم الاهتمام أكثر بمرحلة التنفيذ واعتبارها من الأولويات التي تدرج ضمن الرؤية التي يتم من خلالها تحديد توجه المنظمة.

تواجه المنظمات عقبات عديد اثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، لتحول هذه العقبات دون تحقيق الأهداف المسطرة. سلطت عديد الدراسات الضوء على هذه الإشكالية، ليتم البحث فيها بهدف تحديد هذه العقبات وتحليلها ومعرفة أسباب ظهورها من ثم ايجاد كيفية لمعالجتها. من أهم الجوانب التي تم الاجتهاد في البحث فيها وهي التي تمثلت في استغلال مسببات الفشل وتحويلها لنقاط قوة، لتتم بعدها عملية تطويرها وادارتها بالشكل المناسب. من خلال الأدبيات السابقة ودراسنا الحالية التي تم التطرق اليها خلال الجانب التطبيقي للدراسة الذي اعتمدنا فيها على منهجية علمية سمحت لنا باختبار مجموعة من الفرضيات، تمكنا من اقتراح نموذج نظري يجمع مجموعة من العوامل التي يمكنها التحكم في سير عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وانجاحها، اضافة الى تأثيرها المباشر على مردودية المنظمة بشكل مباشر. حيث من خلال الدراسة تم اثبات والتأكيد على أهمية الترابط وعدم الفصل بين مراحل عملية الادارة الاستراتيجية والمتمثلة في كل من الصياغة، التنفيذ والرقابة، وذلك راجع لتأثرها ببعضها البعض والتداخل بين مكونات كل مرحلة والأخرى.

من خلال النموذج تم تحديد وجود تأثير مباشر لمراحل الادارة الاستراتيجية على تنفيذ الاستراتيجية والتي شملت كل من (مرحلة صياغة الاستراتيجية، مرحلة الرقابة على الاستراتيجية)، أيضا تم تحديد وجود تأثير لمجموعة من العناصر التنظيمية التي تم وضعها تحد مسمى البعد التنظيمية والتي شملت كل من (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الاتصال التنظيمي، الرقابة التنظيمية، تخصيص الموارد). اضافة لمجموعة من العوامل البشرية التي كانت تحت مسمى البعد البشري والتي ضمت كل

الخاتمة العامة

من (القيادة، المديرين المتوسطين، الموظفين). أخير تم تحديد مجموعة من العوامل الشخصية تحت مسمى البعد الشخصي أو الفردي ضمت كل من (الدور، الالتزام). نعرض مجموعة من نتائج التي تم استخلاصها من الدراسة والتي تدرج ضمن النموذج المقترح على النحو الآتي:

من المهم خلال مرحلة صياغة الاستراتيجية التسويقية الاهتمام بمتطلبات التنفيذ ومدى قابلية الاستراتيجيات لتنفيذ من طرف فرق العمل، إضافة لإشراك فرق التنفيذ في عمليات الصياغة وذلك من خلال إيجاد التوافق والقبول الكلي حول الاستراتيجية الموضوعية، هذا ما يخلق الالتزام الإداري والتنظيمي داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد للاستراتيجية التسويقية عالية الجودة وبالاعتماد على تحليل الجيد للبيئة الخارجية والداخلية من تحديد المخاطر والتهديدات التي قد تنشأ خلال عملية التنفيذ وتوفير خطة استباقية لمواجهةها. أخيراً، يمكن أن تساعد الصياغة الجيدة في ضمان التوافق الاستراتيجي بين المنظمة والعاملين فيها.

بالنسبة لعملية الرقابة فهي لا تقل أهمية عن العمليات الأخرى خلال مرحلة التنفيذ، فمن المهم إعداد خطة عمل تحدد المعايير وكيفية التقييم والرقابة على الاستراتيجيات التسويقية، ما يسمح من مراقبة فرق التنفيذ وتعزيز عمليات الكشف المبكر عن العقبات التي من الممكن أن تعرقل أو تحد من كفاءة التنفيذ، وذلك من خلال المقارنة بين الأداء المخطط مع الأداء المحقق وإيجاد الحلول في الوقت والمكان المناسبين. كما تساعد الرقابة على ضمان الاستغلال الأمثل للموارد التي تم تخصيصها للعملية وتحقيق من جودة الجوانب التنظيمية، البشرية، الشخصية ومدى توافقها مع أهداف التسويقية للمنظمة.

تتميز المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الإيجابية بعدد من النقاط الإيجابية التي من شأنها تشجيع الموظفين على الانخراط في الرؤية والغاية التي تتبناها المنظمة، كما تسمح الثقافة الجيدة أيضاً من زيادة الشعور بالرضا نحو العمل الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة، ها ما يعد أمر ضروري للتنفيذ الناجح لاستراتيجية التسويقية. يمكن للثقافة التنظيمية السلبية أن تؤثر على تنفيذ استراتيجية التسويقية أيضاً. حيث تخلق حالة من انعدام الثقة والتواصل بين الأفراد داخل المنظمة، هذا ما يؤدي إلى انخفاض في درجات الالتزام بالاستراتيجية التسويقية ونقص الحافز، هذا بالتالي ما يحد من فاعلية عملية التنفيذ ما ينعكس سلباً على أداء المنظمة بشكل عام.

الخاتمة العامة

يهدف ضمان التنفيذ الجيد للاستراتيجية التسويقية لا بد من ضمان التنسيق بين مختلف الإدارات والافراد، هذا لا يمكن أن يتحقق الا إذا ما تم الاعتماد على هيكل تنظيمي يتوافق مع احتياجات المنظمة، تساعد الهياكل التنظيمية الجيدة الموظفين على فهم أدوارهم داخل المنظمات وتسهيل عملية تقسيم العمل فيما بينهم، بالإضافة الى تحديد المسؤوليات التي يتوجب على كل فرد ان يتحملها، كما تمكن الهياكل من معرفة الموارد المتاحة لأي عضو من فريق التنفيذ. من جانب اخر يمكن ان يكون هناك تأثير سلبي للهيكل التنظيمي الذي لا يتوافق مع متطلبات الاستراتيجية وقدرات المنظمة على تنفيذ استراتيجية التسويقية، حيث يظهر هذا التأثير من خلال تعدد العقبات التي تعرقل الاتصالات والتواصل بين الادارات المختلفة، بالإضافة إلى أن عدم وجود مخطط واضح يحدد المهام والمسؤوليات قد يخلق نوع من التضارب في الأدوار بين أعضاء فريق التنفيذ مما ينعكس سلبا على فاعلية المورد البشري داخل المنظمة.

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية التسويقية التنسيق والتواصل بين أقسام متعددة داخل المنظمة، حيث يتم ذلك عبر الاتصال التنظيمي وذلك لمواءمة الأهداف بين الإدارات المختلفة وتحقيق التوافق الاستراتيجي، وضمان وصول نفس المعلومة لأطراف مختلفة من خلال حركة المعلومات والتعليمات التي تكون في اتجاهات متعددة. يساعد الاتصال الفعال في ضمان تنفيذ استراتيجية التسويقية حسب ما هو مخطط له، اضافة لتقييم مرحلة التنفيذ من طرف القيادة والمديرين المتوسطين والحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات التصحيحية + وهذا ما يندرج ضمن الرقابة التنظيمية. كما يتم عبر الاتصال التعبير عن احتياجات فرق العمل من الموارد التي تحتاجها مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

تخصيص الموارد الازمة والمتمثلة في الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية، هو أمر بالغ الأهمية لإنجاح الاستراتيجية التسويقية. حيث ان الإستراتيجية التسويقية التي لا تدعمها الموارد الازمة تعتبر استراتيجيات فاشلة منذ البداية. لذلك، من المهم ان تعمل المنظمات الاقتصادية على توفير موارد الازمة لتعزيز المردودية خلال مرحلة التنفيذ. في هذا السياق، ايضا يتعين على الجهات المعنية بعملية التنفيذ القيام بدراسات دقيقة تهدف لتحديد للموارد المطلوبة على المستوى التشغيلي وكيفية توفيرها، ولك من خلال إعداد خطة عملية تحدد متطلبات المنظمة من الموارد. تعمل المنظمات الناجحة على ادارة الموارد بشكل عقلائي ودقيق يسمح بضمان حسن سير عمليات التنفيذ ووصول الموارد للمكان المطلوب وفي الوقت المحدد لتفادي أي اختلالات من شأنها ارباك عملية التنفيذ وظهور المشاكل والعقبات.

على الرغم من مشاركة عدة أطراف وادارات في عملية تنفيذ الاستراتيجية الا ان القادة يتحملون المسؤولية الكبيرة في نجاح او فشل تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، حيث يقع على عاتقهم أداء المنظمة ككل. يعمل القادة على توفير البيئة الملائمة للعمل وذلك من خلال القيادة السليمة والناجحة. فمطلوب من القيادة الفعالة هو القيام بمجموعة من التدخلات التي تهدف الى التنسيق والتوجيه والتحفيز للأفراد المشاركين في عملية تنفيذ الاستراتيجية. لا يقتصر دور القادة في تحديد اتجاه المنظمة بل يجب عليهم حماية هذا الاتجاه وذلك من خلال تحديد العقبات المحتملة وتطوير الحلول لتجاوزها والتدخل حسب الحاجة.

يتحمل المديرون المتوسطين مسؤولية اىصال الإستراتيجية التسويقية إلى موظفي الخطوط الأمامية (الادارة التشغيلية) والتأكد من أن فرق العمل يعملون لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وعلى على دراية بدورهم ومسؤولياتهم. كما يلعب المديرون المتوسطون دوراً رئيسياً في عملية تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية وضمان وصولها في الوقت المناسب، وذلك من خلال تواصله مع مختلف الجهات الفاعلة، ثم تخصيص هذه الموارد. عبر مرحلة الرقابة يعمل المديرين المتوسطين على جمع وتحليل البيانات لتحديد فعالية الاستراتيجية التسويقية وتقديم تقارير وتوصيات للإدارة العليا. اخيرا هناك تأثير كبير للمديرين المتوسطين على تحفيز الموظفين ومشاركتهم في عملية التنفيذ وخلق بيئة عمل إيجابية، وذلك بحكم مكانتهم القريبة من موظفي الخطوط الأمامية، هذا ما يعد أمر بالغ الأهمية لتحقيق الالتزام الوظيفي.

يعتبر موقع الموظفين حساسا للغاية في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، حيث أنهم في حالة تواصل وتفاعل مباشر مع المستهلكين، هذا ما يجعل تصرفاتهم ومواقفهم مؤثرة بشكل كبير في مهمة تحقيق الرضا والولاء. كما يعمل الموظفين على جمع وتقديم الملاحظات حول فعالية الاستراتيجية التسويقية في الميدان وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ليتم نقلها للإدارات العليا على شكل تغذية عكسية. من المهم تحفيز الموظفين بهدف ضمان المشاركة والالتزام خلال مرحلة التنفيذ والمساهمة في نجاحها. كما يعتبر الموظف الذي يتمتع للتكوين المناسب ويتمتع بالمعرفة الكافية حول منصبه والأدوار التي يؤديها ميزة تنافسية تستغلها المنظمات الناجحة لزيادة من مردودية أنشطتها التسويقية والتجارية.

الخاتمة العامة

ينظر إلى التزام كعامل مهم لتعزيز التنفيذ الناجح للاستراتيجية التسويقية، حيث يشير إلى مشاركة ودعم الموارد البشرية لعملية التنفيذ، لذلك يعد التزام المورد البشري أمرا بالغ الأهمية في ضمان، اولاً، الصياغة الجيدة من طرف الادارة العليا، ثانياً، التنفيذ الفعال من طرف كل من الادارة الوسطى والادارة التشغيلية. يندرج الالتزام ضمن الجوانب الشخصية للأفراد داخل المنظمة، لذلك يتم تخصيص سياسات تهدف للوصول للشخصية الأفراد والتأثير فيها واستغلالها لخدمة الاستراتيجية التسويقية وتحقيق الرضا الوظيفي. يمكن للالتزام أن يتأثر بدور الفرد داخل المنظمة، بالثقافة التنظيمية، اضافة للتحفيز والدعم النفسي والمادي.

تختلف الأدوار والمهام من فرد الى آخر داخل المنظمة، حيث بالاعتماد على هيكل تنظيمي محدد يمكن تقييم ومراقبة مدى أداء هذه الأدوار بشكل المطلوب. من المهم مشاركة الفرق المكلفة بالتنفيذ في عملية مرحلة صياغة الاستراتيجية، بهدف مشاركة الأفراد في تشكيل أدوارهم بما يتوافق مع امكانياتهم وخلفياتهم الشخصية والأكاديمية. كما تساعد استقلالية أدوار بعض المناصب مهمة جدا خاصة في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات ارتجالية وفي وقت ضيق. من بين التأثيرات السلبية يعتبر التضارب في الأدوار واحد من العقبات التي تقف في وجه التنفيذ الناجح، وذلك من خلال خلق صراعات داخلية بين فردين أو أكثر يؤديون نفس المهام أو يتلقون تعليمات من جهات عليا متضاربة فيما بينها.

المراجع

- Ahearne, M., Lam, S. K., & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), pp 68-87.
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, pp 455-462.
- Ahmed, K., Shahzad, F., Fareed, Z., Zulfiqar, B., & Naveed, T. (2013). Impact of Relationship, Task & Role Conflict on Teaching Performance in Educational Institutes. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Volume 1(2) , pp 101-112
- Aladag, O. F., Köseoglu, M. A., King, B., & Mehraliyev, F. (2020). Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102556.
- Alexander, L. D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long range planning*, 18(3), pp 91-97.
- Alkhafaji, A.F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, The Haworth Press, New York, 317 pages
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp 1–18.
- Aaker D,1998, *Strategic Market Management*, Wiley.
- Allio, M. K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of business strategy*, 26(4), pp 12-21.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), pp 6-14.
- Anderson, E. and Gatignon, H. (1986) Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, pp 1-26.
- Andrew M. Pettigrew, (1977), *Strategy Formulation as a Political Process*. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), pp. 78–87.
- Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (3rd ed.). Homewood, IL: R.D. Irwin.

- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). Strategy implementation and public service performance. *Administration & Society*, 43(6), 643-671.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and occupations*, 10(2), pp 123-146.
- Ansoff, H.L. (1965) *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- Armstrong, D. J., & Cole, P. (1995). Managing distances and differences in geographically distributed work groups.
- Artur Baldauf, David W. Cravens & Nigel F. Piercy (2005) Sales Management Control Research—Synthesis and an Agenda For Future Research, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25:1, pp 7-26.
- Austin, M. J., & Ciaassen, J. (2008). Impact of organizational change on organizational culture: Implications for introducing evidence-based practice. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5(1-2), pp 321-359.
- Azhar, A., Ikram, S., Rashid, S., & Saqib, S. (2013). The role of leadership in strategy formulation and implementation. *Studies*, 1(2). Pp 32-38
- Ballesteros-Rodríguez, J. L., De Saá-Pérez, P., & Domínguez-Falcón, C. (2012). The role of organizational culture and HRM on training success: evidence from the Canarian restaurant industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), pp 3225-3242.
- Balogun, J ; Hope Hailey, V. (2008), *Exploring strategic change*. 3rd ed. London : Prentice Hall, 290 p.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson: Harlow.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), pp 219-231.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, pp 296-298.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

- Beal, R. M. (2000). Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27–47.
- Beck, P. (2000, May). Collaboration and credible commitments: Experiments with collaborative resource management in Uganda. In meeting of the International Association for the Society of Common-pool Property (IASCP), May.
- Beer, M., and Eisenstat, R.A. (2000). „The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning“. *Sloan Management Review*, Summer, 29-42.
- Ben Gomes-Casseres, (2015), *Remix Strategy: The Three Laws of Business Combinations*, Harvard Business Review Press.
- Bentler, P. M. and Bonett, D. G. 1980. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88: pp 588–606.
- Berry, W. L., Hill, T., & Klompmaker, J. E. (1999). Aligning marketing and manufacturing strategies with the market. *International journal of production research*, 37(16), pp 3599-3618.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, 12(1), pp 67-92.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, 12(1), pp 67-92.
- Bitmiş, M.G., & Ergeneli, A. (2011). Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1143-1153.
- Black, S. E., Lynch, L. M., & Krivelyova, A. (2004). How workers fare when employers innovate. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), pp 44-66.
- Bonoma Thomas V. (1984), *Making Your Marketing Strategies Work*, Harvard Business Review, 62 (March/April), pp 69–76.
- Bonoma, T. V., & Crittenden, V. L. (1988). Managing marketing implementation. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), 7.
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, pp 496-503.

- Bower, J. L. (2017). Managing resource allocation: Personal reflections from a managerial perspective. *Journal of Management*, 43(8), pp 2421-2429.
- Bracker, J.S., Kinicki, A.J. (1988), Strategic management, plant closings, and social responsibility: An integrative process model. *Employ Respons Rights J* 1, pp. 201–213
- Brenes, E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research* , 61 (6), pp 590-598
- Brennan, M. (1991), "Mismanagement and Quality Circles: How Middle Managers Influence Direct Participation", *Employee Relations*, Vol. 13 No. 5, pp 22-32.
- Briody, E., Pester, T. M., & Trotter, R. (2012). A story's impact on organizational-culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), pp 67-87.
- Browne, M. W. and Cudeck, R. (1993) . “Alternative ways of assessing model fit”. In *Testing structural equation models*, Edited by: Bollen, K. A. and Long, J. S. 136–62. Newbury Park, CA: Sage
- Bunnefeld, N., Hoshino, E., & Milner-Gulland, E. J. (2011). Management strategy evaluation: a powerful tool for conservation?. *Trends in ecology & evolution*, 26(9), pp 441-447.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of management Review*, 8(1), pp 61-70.
- Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(1), pp 1-13.
- Buss, W. C., & Kuyvenhoven, R. (2011). Perceptions of European middle managers of their role in strategic change. *Global journal of business research*, 5(5), pp 109-119.
- Butterworth, D. S., Bentley, N., De Oliveira, J. A., Donovan, G. P., Kell, L. T., Parma, A. M., ... & Stokes, T. K. (2010). Purported flaws in management strategy evaluation: basic problems or misinterpretations?. *ICES Journal of Marine Science*, 67(3), pp 567-574.
- Cady, Steven H.; Wheeler, Jane V.; DeWolf, Jeff; and Brodke, Michelle, (2011),"Mission, Vision, and Values: What Do They Say?" . *Organization Development Journal*, 29(1), pp 63-78

- Cameron, K.S and Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), pp 81–105. <https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2018). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), pp 39-57.
- Caroline Tynan, Jennifer Drayton, (1987), Market segmentation, *Journal of Marketing Management*, Volume 2, Issue 3, pp 301-335.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), pp 29-49.
- Cespedes, F. V., & Piercy, N. F. (1996). Implementing marketing strategy. *Journal of Marketing Management*, 12(1-3), pp 135-160.
- Chen, C. J. (2007). Information technology, organizational structure, and new product development---the mediating effect of cross-functional team interaction. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(4), pp 687-698.
- Churchill, G. (1979) A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, pp 64-73.
- Cleverley, W. O., & Harvey, R. K. (1992). Competitive strategy for successful hospital management. *Hospital & health services administration*, 37(1), 53–69.
- Cohen, K. J., & Cyert, R. M. (1973). Strategy: Formulation, implementation, and monitoring. *The Journal of Business*, 46(3), pp 349-367.
- Connolly, M., James, C., & Beales, B. (2011). Contrasting perspectives on organizational culture change in schools. *Journal of Educational Change*, 12, pp 421-439.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), pp 245-273.
- Cooper J. F, Nirenberg J. (2004). Leadership effectiveness. In Goethals G. R., Sorenson G. J, Burns J. M, *Encyclopedia of leadership*, pp. pp 450–457. Sage.

- Cornelis A. de Kluyver, John A. Pearce, (2016), *Strategic Management: An Executive Perspective*, Business Expert Press, 255 pages
- Cox, M. Z., Daspit, J., McLaughlin, E., & Jones, R. J. (2012). Strategic management: Is it an academic discipline. *Journal of Business Strategies*, 29(01), 25–42.
- Cravens, D.C., Piercy, N.F. and Prentice, A. (2000), *Developing market-driven product strategies*, *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 9, No. 6, pp 369–388.
- Creary, S. J., & Gordon, J. R. (2016). Role conflict, role overload, and role strain. *Encyclopedia of family studies*, pp 1-6.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), pp 284-295.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- De Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. *Journal of marketing communications*, 9(3), pp 147-161.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization science*, 6(5), pp 524-540.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic management journal*, 18(9), pp 677-695.
- Devanna, M. A., & Warren, E. K. (1983). Managing the middle. *Human Resource Management*, 22(1-2), pp 173-181.
- Dragnić, D. (2014). Impact of internal and external factors on the performance of fast-growing small and medium businesses. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, 19, 119-159.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397-428. <https://doi.org/10.2307/258903>
- Dyson, R.G. (2004) *Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick*. *European Journal of Operational Research*, 152, 631-640. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6).
- E. K. Valentin, (2001), *Swot Analysis from a Resource-Based View*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Volume 9, Issue 2, pp 54-69. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891>

- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication monographs*, 51(3), pp 227-242.
- Eisenberg, E. M., & Eschenfelder, B. (2009). In the public interest: Communication in nonprofit organizations. In *Routledge handbook of applied communication research* (pp. 355-379). Routledge.
- Elton, C. F. (1967). Male career role and vocational choice: Their prediction with personality and aptitude variables. *Journal of Counseling Psychology*, 14(2), pp 99–105. <https://doi.org/10.1037/h0024460>
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, 17(3), pp 217-231.
- Fabrigar, L. R., & Wegener, D. T. (2012). Structural equation modeling. In *Applied multivariate statistics for the social sciences*, pp. 549-594. Routledge.
- Fairholm, M. R. (2009). Leadership and Organizational Strategy. *Innovation Journal*, 14(1). pp 1-16
- Farid Kianifard. (1993) *Applied Multivariate Data Analysis, Volume II: Categorical and Multivariate Methods*. *Technometrics* 35:3, pp 326-327.
- Feurer, R., Chaharbaghi, K., & Wargin, J. (1995). Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard. *Management decision*, 33(10),pp 4-16.
- Fiedler, F.E., & Chemers, M.M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.
- Flora , C. B. 2000. Measuring the social dimensions of managing natural resources. In *Human dimensions of natural resource management: Emerging issues and practical applications* , ed. D. C. Fulton , K. C. Nelson , D. H. Anderson and D. W. Lime , 83–99. St. Paul , MN : Cooperative Park Studies Program, University of Minnesota, Department of Forest Resources.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), pp 153-167.

- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management studies*, 34(3), pp 465-485.
- Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of management review*, 11(2), pp 280-297.
- Friede Westring, A., & Ryan, A. M. (2010). Personality and inter-role conflict and enrichment: Investigating the mediating role of support. *Human Relations*, 63(12), pp 1815-1834.
- Friede Westring, A., & Ryan, A. M. (2010). Personality and inter-role conflict and enrichment: Investigating the mediating role of support. *Human Relations*, 63(12), pp 1815-1834.
- Friede Westring, A., & Ryan, A. M. (2010). Personality and inter-role conflict and enrichment: Investigating the mediating role of support. *Human Relations*, 63(12), pp 1815-1834.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), pp 28-36.
- Galbraith, J., and D. Nathanson, (1978), "Strategy Implementation: The Role of Structure and Process," West Publishing Company, Saint Paul.
- Garri, M., Konstantopoulos, N., & Bekiaris, M. (2013). Corporate strategy, corporate culture & customer information. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, pp. 669-677.
- Glueck, W. F., & Willis, R. (1979). Documentary Sources and Strategic Management Research. *The Academy of Management Review*, 4(1), pp. 95–102.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*, 29(6), pp 783-798.
- Grant RM. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33 (3), p.114-135, <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of management journal*, 54(3), pp 528-550.
- Greenleaf, R. K. (1996). *On Becoming a Servant Leader: The Private Writings of Robert K. Greenleaf*, pp. 7-99). San Francisco: Jossey-Bass.

- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), pp 673-679.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), pp 174–182. <https://doi.org/10.1037/a0017263>.
- GRINYER, P. H., & SPENDER, J.-C. Turnaround: Managerial recipes for strategic success, London: Associated Business Press, 1979. (b)
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management accounting research*, 11(1), 113-135.
- Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 3(4), pp 278–285.
- Harding N, Lee H and Ford J (2014) Who is ‘the middle manager’? *Human Relations* 67(10), pp 1213–1237.
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is ‘the middle manager’?. *Human relations*, 67(10), pp 1213-1237.
- Harnisch, S. (2011). “Dialogue and emergence”: George Herbert Mead's contribution to role theory and his reconstruction of international politics. In *Role Theory in International Relations* (pp. 36-54). Routledge.
- Harrington, R.J. (2006). „The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in food service“. *Hospitality Management*, 25, 373-397.
- Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2007). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment*. Routledge, 3rd Edition, Routledge, NY
- Hart, Norman A. & Stapleton, John. (1977). *Glossary of marketing terms*. London : Heinemann, the Institute of Marketing and the CAM Foundation
- Heracleous, L. 2000. The Role of Strategy Implementation in Organizational Development. *Organizational Development Journal*, 18(3), pp 75–86.

- Hickson, D. J., Miller, S. J., & Wilson, D. C. (2003). Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 40(7), pp 1803-1836.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational behavior and human performance*, 7(3), pp 467-505.
- Hrebiniak, L. (1992). Implementing global strategies. *European Management Journal*, 10(4), pp 392-403.
- Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35 (01), pp 12-31.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2013). *Essentials of strategic management*. Pearson.
- Huse, M., Neubaum, D.O., & Gabrielsson, J. (2005). Corporate Innovation and Competitive Environment. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, pp 313-333.
- I.V.FilimonovaI.V.ProvornayaA.V.KomarovaE.A.ZemnukhovaM.V.Misheni n. (2020), Influence of economic factors on the environment in countries with different levels of development.*Energy Reports*, Volume 6, Supplement 1, Pp 27-31
- İhsan Yüksel, (2012), Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis, *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 24, pp 52-66
- Ikävalko, H., & Aaltonen, P. (2001, July). Middle managers' role in strategy implementation—middle managers view. In 17th EGOS Colloquium, Lyon, France.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). Job design and roles. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, pp 165-207.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), pp 373-394.
- Inyang, A.E., Agnihotri, R. and Munoz, L. (2018), "The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 8, pp. 1074-1086.

- J. E. Skivington and R. L. Daft, “A Study of Organizational Frame Work and Process Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions,” *Journal of Management Study*, Vol. 28, No. 1, 1991, pp. 45-68.
- Jacobides, M. G. (2007). The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. *Organization Science*, 18(3), pp 455-477.
- James M. Higgins (2005) The Eight ‘S’s of successful strategy execution, *Journal of Change Management*, 5:1, pp 3-13,
- Jennings, D. F., & Lumpkin, J. R. (1992). Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: An empirical analysis. *Journal of Management*, 18(4), pp 791–803.
- Johns, H. E., & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: the evolution of leadership theories. *Education*, 110(1). Pp 115-122.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1984). LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables, and least squares methods [Computer program]. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Joseph Owusu, Wilberforce Owusu Ansah, Kwame Ohene Djan & Emmanuel K. Anin | Farhad Taghizadeh-Hesary . (2021) Impact of financial resource building effort on financial resource availability among small and medium enterprises, *Cogent Business & Management*, 8:1.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *psychometrika*, 39(1), pp 31-36.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard business press.
- Kaufman, R., & Herman, J. (1991). Strategic planning for a better society. *Educational Leadership*, 48(7), pp 4-8.
- Khoshhal, K. I., & Guraya, S. Y. (2016). Leaders produce leaders and managers produce followers: a systematic review of the desired competencies and standard settings for physicians’ leadership. *Saudi medical journal*, 37(10), pp 1061-1067
- Kiechel, Walter. (2010), *The lords of strategy : the secret intellectual history of the new corporate world*, Harvard Business Press, Boston.347 pages
- Kim Langfield-Smith,(1997), *Management control systems and strategy: A critical review*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, issue 2, pp 207-232

- Kim, L., & Lim, Y. (1988). Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach. *Academy of Management Journal*, 31, pp 802-827.
- Kjellström, S., Stålné, K., & Törnblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, 16(4), pp 434-460.
- Kline, R. B. (1998). Software review: Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of psychoeducational assessment*, 16(4), pp 343-364.
- Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management accounting research*, 18(4), pp 425-452.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1997) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Koukouli, S., Vlachonikolis, I. & Philalithis, A. (2002), Socio-demographic factors and self-reported functional status: the significance of social support. *BMC Health Serv Res* 2, 20,
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Self instrument (Vol. 52)*. John Wiley & Sons.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), pp 699-716.
- Lane, N. (2005). Strategy implementation: the implications of a gender perspective for change management. *Journal of Strategic Marketing*, 13(2), pp 117-131.
- Lanzolla, G. and Markides, C. (2021) 'A business model view of strategy', *Journal of Management Studies*, 58(2), pp. 540-553.
- Larsen, R. J., Buss, D. M., Wismeijer, A., Song, J., & Van den Berg, S. (2005). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature*.
- Lawrence G. Hrebiniak, William F. Joyce, (1984), *Implementing Strategy*, Macmillan; 1st edition.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2013). Which Types of Resources are Necessary to Achieve Competitive Advantage?. Reference: Lechner, C. and Gudmundsson, SV (2012). *Superior Value Creation in Sports Teams*:

- Resources, Managerial Experience and Moderating Effects, *Management*, 15(3), pp 283-312.
- Lee Ashcraft, K., & Allen, B. J. (2003). The racial foundation of organizational communication. *Communication theory*, 13(1), pp 5-38.
 - Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of management*, 18(1), pp 15-32.
 - Li, N., Barrick, M. R., Zimmerman, R. D., & Chiaburu, D. S. (2014). Retaining the productive employee: The role of personality. *Academy of Management Annals*, 8(1), pp 347-395.
 - Lim, B. (1995) Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16, pp 16-21.
 - Littler, K., Aisthorpe, P., Hudson, R., & Keasey, K. (2000). A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector. *International Journal of Information Management*, 20(6), pp 411-428.
 - Lorange, P. (1978). Formal planning systems: their role in strategy formulation and implementation. *Conference on Business Policy and Planning Research: the State of the Art*.
 - Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The leadership quarterly*, 16(4), pp 591-615.
 - Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), pp 573-596.
 - Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), pp 385-425.
 - Lyn S.Wilson, (1984), *Managing in the competitive environment*, Long Range Planning, Volume 17, Issue 1, pp 59-64.
 - Mabey, C. (2013). Leadership development in organizations: Multiple discourses and diverse practice. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), pp 359-380.
 - Macedo, I. M., & Carlos Pinho, J. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations. *European journal of marketing*, 40(5/6), pp 533-553.

- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of business research*, 33(2), pp 91-101.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of business research*, 33(2), pp 91-101.
- Malshe, A., Hughes, D. E., Good, V., & Friend, S. B. (2022). Marketing strategy implementation impediments and remedies: A multi-level theoretical framework within the sales-marketing interface. *International Journal of Research in Marketing*, 39(3), pp 824-846.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, 12, 563070.
- Marlin, D., Hoffman, J.J. and Lamont, B.T. (1994), "PORTER'S GENERIC STRATEGIES, DYNAMIC ENVIRONMENTS, AND PERFORMANCE: A PROFILE DEVIATION FIT PERSPECTIVE", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 2 No. 2, pp. 155-175.
- Mathieu, J. E., & Kohler, S. S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), pp 33-44.
- Mattsson, J., Ramaseshan, R., & Carson, D. (2006). Let marketers reclaim corporate strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), pp 165-173.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), pp 299–313.
- Meredith A. Smith and Sharon Kingston. (2021), Demographic, Attitudinal, and Social Factors That Predict Pro-Environmental Behavior, *Sustainability and Climate Change*, Vol. 14, No. 1. Pp 47-54
- Merton, R. K. (1957). The role-set: Problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2), pp 106-120.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management journal*, 36(6), pp 1175-1195.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.

- Meyerson, D. and Martin, J. (1987) Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24, pp 623-647.
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Edition 7, Thomson South-Western
- Miller, K. 2003. 'Values, attitudes and job satisfaction' In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds), *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), pp 280–308.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), pp 44-53.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1980) Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26, pp 322-341.
- Mintzberg, H. (1993) The Pitfalls of Strategic Planning. *California Management Review*, 36, pp 32-47.
- Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999) Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40, pp 21-30.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of marketing*, 62(3), pp 1-20.
- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, pp 4-29.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), pp 1543-1567.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), pp 224-247
- Mumby DK (2007) *Organizational communication*. In: Ritzer G (ed.) *The Encyclopedia of Sociology*. London: Blackwell, pp 3290–3299

- N. Venkatraman, (1989), The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3 , pp 423-444.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), pp. 935–955.
- Naidoo V, Wu T. (2011). Marketing strategy implementation in higher : education: A mixed approach for model development and testing. *Journal of Marketing Management*, 27, pp 11–12.
- Naidoo, V., & Wu, T. (2011). Marketing strategy implementation in higher education: A mixed approach for model development and testing. *Journal of marketing management*, 27(11-12), pp 1117-1141.
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. (1982). The micro-politics of strategy formulation. *Academy of management review*, 7(1), pp 25-34.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), pp 1-7.
- Neill, M. S., Men, L. R., & Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), pp 281-298.
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), pp 57–73
- Noble, C.H. (1999) The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45, pp 119- 134.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), pp 996-1015.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management*, 19(2), pp 299-347.
- Ogundele, O. J. K. & Opeifa, A. Z. (2004). The Influence of External Political Environment on the Processes of Entrepreneurship. *The Nigerian Academic Forum: A Multidisciplinary Journal*, 7 (5), pp 498-505

- Okumus, F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organizations. *Management Decision* , 41 (9), pp 871-882.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), pp 395–403.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, pp 62-73.
- Olson, E.M., Slater, S.F., and Hult, G.T. (2005). „The importance of structure and process to strategy implementation“. *Business Horizons*, 48, pp 47-54.
- Orville C. Walker, Harper W. Boyd, Jean-Claude Larréché. 1992, *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, Irwin. pp503.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), pp 833-848.
- P. Shockley-zalabak, (2009), published *Fundamentals of Organizational Communication*, 7th Edition, Colorado Springs, Pearson.
- Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). *Organizational communication: Perspectives and trends*. SAGE Publications, Inc.
- Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), pp 892-907.
- Paul Joyce, (1999), *Strategic Management for the Public Services*, Open University Press.
- Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, pp 515-526.
- Perez Lopez, S., Montes Peon, J. M., & Vazquez Ordas, C. J. (2005). Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International*, 8(2), pp 147-164.
- Piercy, N. (1989). Diagnosing and solving implementation problems in strategic planning. *Journal of General Management*, 15(1), pp 19-38.
- Piercy, N. F. (1998). Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), pp 222-236.

- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1998). Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), pp 79-100.
- Piercy, N. and Giles, W. (1989), "Making SWOT Analysis Work", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 7 No. 5/6, pp 5-7.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), pp 82–93.
- Platts, K. W., Mills, J. F., Neely, A. D., Gregory, M. J., & Richards, A. H. (1996). Evaluating manufacturing strategy formulation processes. *International Journal of Production Economics*, 46, pp 233-240.
- Pohlmann, M., Gebhardt, C., & Etzkowitz, H. (2005). The development of innovation systems and the art of innovation management—strategy, control and the culture of innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 17(1), pp 1-7.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp 603–609.
- Porter, M. (1980) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1982). Competitive strategy. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 22(2), pp 44-46.
- Porter, M.E. (1997), "COMPETITIVE STRATEGY", *Measuring Business Excellence*, Vol. 1 No. 2, pp. 12-17.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*, 18(5), pp 375-405.
- Pryor, M.G., Anderson, D., Toombs, L.A., & Humphreys, J.H. (2007). Strategic Implementation as a Core Competency: The 5P's Model. *Journal of Management and Research*, 7, pp 3-17.
- Punt, A. E., Butterworth, D. S., de Moor, C. L., De Oliveira, J. A., & Haddon, M. (2016). Management strategy evaluation: best practices. *Fish and fisheries*, 17(2), pp 303-334.

- Q. Tran and Y. Tian, (2013), Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm, American Journal of Industrial and Business Management, Vol. 3 No. 2, pp 229-236.
- Quinn, J.B. (1980) Strategies for Change: Logical Incrementalism. Irwin, Homewood. 222 pages
- R.G.Wakerly, (1984), PIMS: A tool for developing competitive strategy, Long Range Planning, Volume 17, Issue 3,, pp 92-97.
- Radomska, J., & Kozyra, C. (2020). Awareness of strategy execution barriers in decision-making process: moderated mediation analysis. Decision, 47(1), pp 61-78.
- Ramaseshan, B., Ishak, A., & Rabbanee, F. K. (2013). The role of marketing managers' commitment and involvement in marketing strategy implementation. Journal of Strategic Marketing, 21(6), pp 465-483.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. Journal of organizational Behavior, 11(5), pp 361-378.
- Rapert, M. I., Lynch, D., & Suter, T. (1996). Enhancing functional and organizational performance via strategic consensus and commitment. Journal of Strategic Marketing, 4(4), pp 193-205.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. Global Journal of Management and Business Research, 15(A10), pp 7-12.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. Journal of Applied Psychology, 59(3), pp 321–326.
- Robson, P. J., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. Corporate Communications: An International Journal, 10(3), pp 213-222.
- Rochet, M. J., & Rice, J. C. (2009). Simulation-based management strategy evaluation: ignorance disguised as mathematics?. ICES Journal of Marine Science, 66(4), pp 754-762.
- Rodgers, R. and Hunter, J.E. (1991) The Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. Journal of Applied Psychology, 76, pp 322-336.
- Rothaermel, Frank T.. (2012). Strategic Management: Concepts . New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Rovetta A , (2020) Raiders of the Lost Correlation: A Guide on Using Pearson and Spearman Coefficients to Detect Hidden Correlations in Medical Sciences. *Cureus* 12(11): e11794.
- Rumelt, R. (2011). The perils of bad strategy. *McKinsey Quarterly*, 1(3), pp 1-10.
- Rumelt, R. P. (1979). Evaluation of strategy: Theory and models. *Strategic management: A new view of business policy and planning*, pp 196-212.
- Rumelt, R. P. (1998). Evaluating business strategy. Mintzberg H, Quinn JB, Ghoshal S., *The Strategy Process, Revised Edition*, Prentice Hall Europe.
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). EVOLUTION AND MODERN TENDENCIES IN THE THEORY OF LEADERSHIP. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), pp 304-310.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human resource development quarterly*, 25(2), pp 155-182.
- Saputra, I. W., Sutopo, W., & Zakaria, R. (2018, February). A business strategy formulation for commercializing university-created technology: A university spin-offs. In *AIP Conference Proceedings*, Vol. 1931, No. 1, p. 030020). AIP Publishing LLC.
- Schein EH. 1997. *Organizational Culture and Leadership* (2nd edn). Jossey Bass: San Francisco.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), pp 109–119.
- Schein, E. H. (2003). The culture of media as viewed from an organizational culture perspective. *International Journal on Media Management*, 5(3), pp 171-172.
- Schein, E.H. (1992) *Organization Culture and Leadership*. 2nd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & analgesia*, 126(5), pp 1763-1768.
- Schwenk, C.R. and Shrader, C.B. (1993) The Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship in Theory and Practice*, 17, pp 53-64.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An

- overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), pp 975–985.
- Shelby D. Hunt, Robert M. Morgan, (1995), *The Comparative Advantage Theory of Competition*, *Journal of Marketing* Volume 59, Issue 2 Pages: 1 - 15,
 - Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P. & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
 - Shockley-Zalabak, P. (2015). *Communication competence in organizations and groups: Historic and emerging perspectives*. *Communication competence*, pp 397-430.
 - Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). *Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis*. *Strategic management journal*, 22(11), 1055-1067. <https://doi.org/10.1002/smj.198>
 - Slater, S.F. and Olson, E.M. (2000), “Strategy type and performance: the influence of sales force management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 8, pp. 813-829.
 - Sluss, D. M., van Dick, R., & Thompson, B. S. (2011). *Role theory in organizations: A relational perspective*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, American Psychological Association., *Building and developing the organization*, Vol. 1, pp. 505–534.
 - Snell, S. A. (1992). *Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information*. *Academy of management Journal*, 35(2), pp 292-327.
 - Spaho, K. (2013). *Organizational communication and conflict management*. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), pp 103-118.
 - Spindler, A., & Bouchard, M. (2011). *Structure or behavior? Revisiting gang typologies*. *International criminal justice review*, 21(3), pp 263-282.
 - Stanley F. Slater (1995) *Issues in conducting marketing strategy research*, *Journal of Strategic Marketing*, 3:4, pp 257 270.
 - Sterling, J. (2003). *Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works*. *Strategy & Leadership*, 31(3), pp 27-34.
 - Stonich, P. J. (1982). *Implementing Strategy*. Ballinger Pub. Co, Cambridge, MA

- Storey, J. (1995) *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge, London.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of managerial Psychology*, 15(5), pp 407-422.
- Tambunan, T., (2009), 'Women Entrepreneurship in Asian Developing Countries: Their Development and Main Constraints', *Journal of Development and Agricultural Economics*, vol. 1, no. 2, pp. 27-40.
- Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British journal of mathematical and statistical psychology*, 38(2), pp 197-201.
- Tao, W., Song, B., Ferguson, M. A., & Kochhar, S. (2018). Employees' prosocial behavioral intentions through empowerment in CSR decision-making. *Public Relations Review*, 44(5), pp 667-680.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), pp 22-33.
- Tegarden, L. F., Sarason, Y., & Banbury, C. (2003). linking Strategy Processes To Performance Outcomes In Dynamic Environments: The Need To Target Multiple Bull's Eyes. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 133–153.
- Thorpe, E. R. and Morgan, R. E. (2007), 'In pursuit of the "ideal approach" to successful marketing strategy implementation', *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 5/6, pp. 659–677.
- Tiedje, L. B., Wortman, C. B., Downey, G., Emmons, C., Biernat, M., & Lang, E. (1990). Women with multiple roles: Role-compatibility perceptions, satisfaction, and mental health. *Journal of Marriage and the Family*, pp 63-72.
- Tony Grundy, (1989), *Strategy implementation and project management*, *International Journal of Project Management* Volume 16, Issue 1, pp 43-50
- Tourish, D. (2005). Critical upward communication:: ten commandments for improving strategy and decision making. *Long range planning*, 38(5), pp 485-503.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of management*, 26(1), pp 155-169.
- V. K. Narayanan and Liam Fahey. (1982), *The Micro-Politics of Strategy Formulation*, *Academy of Management Review* VOL. 7, NO. 1. pp 25-34,

- Van Rensburg, M. J., Davis, A., & Venter, P. (2014). Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management & Organization*, 20(2), pp 165-186.
- Van Rensburg, M. J., Davis, A., & Venter, P. (2014). Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management & Organization*, 20(2), pp 165-186.
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*, 3(3), pp 29-45.
- Vandenberghe, C. (1996). Assessing organisational commitment in a Belgian context: Evidence for the three-dimensional model. *Applied Psychology*, 45(4), pp 371-386.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, pp 119-140.
- Vorhies, D.W. & Morgan, N.A. (2005). “Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Marketing*, 69 (1): 80-94.
- Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the company's growth-a managerial perspective. *Procedia economics and finance*, 3, pp 660-665.
- Wagner, J. A. (2021). Dimensional research on organization structure: meta-analysis and conceptual redirection. *Journal of Management & Organization*, pp 1-18.
- Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of marketing*, 51(3), pp 15-33.
- Wang, Y., & Boyd, S. (2009). Fast model predictive control using online optimization. *IEEE Transactions on control systems technology*, 18(2), pp 267-278.
- Ward, P. T., Bickford, D. J., & Leong, G. K. (1996). Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure. *Journal of management*, 22(4), pp 597-626.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications* (Vol. 8). Cambridge: Cambridge University Press.
- Waterman, R. PETERS, J. and Phillips, J., 1980. Structure is Not Organisation. *Business Horizons*, 23(3), pp 14-26

- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), pp 246-254.
- Wernham, R. (1985). „Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized Industry“. *Journal of Management Studies*, 22, pp 632-648.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic management journal*, 11(5), pp 337-351.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological methodology*, 8, pp 84-136.
- Williams, G., & Greer, R. D. (1993). A comparison of verbal-behavior and linguistic-communication curricula for training developmentally delayed adolescents to acquire and maintain vocal speech. *Behaviorology*, 1(1), pp 31-46.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), pp 601-617.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), pp 1190-1221.
- Yang Li, Sun Guohui, Martin J. Eppler. (2008). Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation, Institute of Corporate Communication. italy , pp. 01-46.
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of organizational excellence*, 25(3), pp 71-79.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), pp 38-48.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي. معسكر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – بحث وإيداع

استبيان موجه الى العاملين في المؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله

في إطار التحضير لإعداد أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الاستراتيجية التسويقية تحت عنوان:

❖ **العوامل المحددة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات - حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**

نقدم لكم هذا الاستبيان المتكون من مجموعة أسئلة والتي نهدف من خلاله الى جمع المعطيات حول تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية. فنرجو منكم وضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام

القسم الأول : البيانات الشخصية

❖ اسم المؤسسة:

❖ نوع المؤسسة:

~ خدماتية

~ صناعية

~ مختلطة

❖ إدارة العمل:

~ الإدارة العليا

~ الإدارة الوسطى

~ الإدارة التشغيلية

❖ الجنس:

~ ذكر

~ أنثى

❖ السن:

~ أقل من 20 سنة.

~ من 21 الى 30 سنة.

~ من 31 الى 40 سنة.

~ أكثر من 41 سنة.

❖ الخبر المهنية:

~ أقل من 3 سنة

~ من 3 سنة الى 6 سنة

~ من 7 سنة الى 10 سنة

~ أكثر من 11 سنة

القسم الثاني: دراسة العوامل المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية

مقياس الدراسة					متغيرات الدراسة
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	تنفيذ الإستراتيجية التسويقية marketing strategy implementation
					يعتبر التنفيذ الجيد للإستراتيجية التسويقية من أهم العوامل نجاح المؤسسات
					تنفيذ الإستراتيجية التسويقية عملية معقدة وصعبة
					يعتبر التفوق في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ميزة تنافسية للمؤسسة
					تتأثر عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالعوامل التنظيمية
					تتأثر عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالعوامل البشرية
					تتأثر عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالعوامل الفردية
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	صياغة الإستراتيجية التسويقية marketing Strategy formulation
					تحديد نوع الإستراتيجية مهم في عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					الغموض في الإستراتيجية يؤثر سلبا على جهود تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					صياغة إستراتيجية متسقة تساعد على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					الاعتماد على مدخلات جيدة أثناء عملية صياغة الإستراتيجية يؤدي الى نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					إشراك فريق العمل في صياغة الإستراتيجية من شأنه إجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
Organisational dimension البعد التنظيمي					
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	Organisational culture الثقافة التنظيمية
					اثناء قيامك بتنفيذ التعليمات المتعلقة بالاستراتيجية التسويقية ما مدى تأثرك بالقيم المنظمة
					تؤثر المعتقدات الخاصة بالمنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يؤثر الفهم المشترك للموظفين حول كيفية قيامهم بأشياء في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					تؤثر العادات الاجتماعية والثقافية على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يساعد قبول ثقافة المنظمة من طرف الموظفين داخل المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					تخلق الصراعات الثقافية والأيدولوجية داخل المنظمة صعوبات في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					اثناء قيامك بتنفيذ التعليمات المتعلقة بالاستراتيجية التسويقية ما مدى تأثرك بالقيم المنظمة

Organisational structure الهيكل التنظيمي				
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
				يؤثر نوع الهيكل التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				تساعد تقسيم المسؤوليات على إنجاز تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				تؤثر إجراءات صنع القرار في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				يؤثر تقسيم العمل على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				يؤثر التنسيق بين مختلف وحدات الهيكل التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				تؤثر التسلسل الهرمي داخل المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
Organizational communication الاتصال التنظيمي				
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
				يؤثر الاتصال المساعد داخل المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				تؤثر التعقيدات في المعلومات والتعليمات المرسلة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				يؤثر الاتصال الأفقي بين وحدات المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				تؤثر قنوات الاتصال على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				يؤثر وصول المعلومة في الوقت المناسب على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				يؤثر الاتصال النازل داخل المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				تؤثر التغذية العكسية في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
Organizational control الرقابة التنظيمية				
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
				تؤثر الرقابة أثناء عملية التنفيذ على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				تؤثر الرقابة بعد عملية التنفيذ على الإستراتيجية التسويقية
				تؤثر الآليات والوسائل المستخدمة في عملية المراقبة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				يؤثر توجيه الجهود الفردية والجماعية على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				يؤثر اكتشاف المشكلات في الوقت المناسب على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				يؤثر تصحيح المسار والأخطاء في الوقت المناسب على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
				يؤثر إبلاغ صناع القرار بشكل منتظم حول سير عملية التنفيذ على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
Resource allocation تخصيص الموارد				
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
				توفير الموارد البشرية من شأنه إنجاز تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

					توفير الموارد المالية اللازمة يؤدي الى إنجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					توفير التكنولوجيا تساهم في نجاح تنفيذ الإستراتيجية
					المعرفة اللازمة والمهارات يؤدي الى نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					توفير مصدر موارد ثابت ومستقر يؤدي الى نجاح الاستراتيجية التسويقية
The human factors dimension بعد العوامل البشرية					
					leadership القيادة
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	
					يؤثر أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					تساهم توجهات القائد على تنفيذ الجيد للإستراتيجية التسويقية
					يساعد الدعم المقدم من القيادة نحو فريق العمل على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يساعد التشجيع المادي والمعنوي من القائد الى فريق العمل على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يؤثر التصور القائم من القيادة حول جودة الإستراتيجية على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					تساهم مهارات القائد على نجاح عملية التنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					تؤثر العلاقات والتفاعلات بين القيادة وفريق العمل على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					المديرين المتوسطين middle managers
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	
					تساهم العمليات الموجهة من المديرين المتوسطين نحو الإدارة العليا في نجاح الإستراتيجية التسويقية
					تساهم العمليات الموجهة من المديرين المتوسطين نحو الإدارة التشغيلية في نجاح الإستراتيجية التسويقية
					يساهم المديرين المتوسطين من خلال عملية تخصيص الموارد على إنجاز تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يؤثر الدعم المقدم من المديرين المتوسطين نحو الإدارة التشغيلية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					تساعد استقلالية المديرين المتوسطين في اتخاذ القرار على نجاح تنفيذ الإستراتيجية
					يساهم توظيف مديرين متوسطين ذو كفاءة عالية في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					الموظفين employees
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	
					يساهم الأداء الجيد للموظفين في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					تؤثر درجة فهم واستيعاب الموظفين للإستراتيجية في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

					يساعد توظيف كفاءات ذو جودة عالية على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					إشراك الموظفين في عملية صياغة الإستراتيجية يساعد على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					تساعد العلاقات الجيدة بين المرؤوسين والصناع القرار على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					توفير التدريب الجيد للموظفين يساعد على نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يساهم تحفيز الموظفين في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
The individual dimension البعد الفردي					
الالتزام commitment					
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	
					يؤثر الالتزام العاطفي "الارتباط العاطفي الإيجابي للفرد بالمنظمة" على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يؤثر الالتزام التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يساهم الالتزام الاستراتيجي "الإحساس متزايد من الفرد بالانتماء للإستراتيجية والعمل على تحقيقها" في نجاح الإستراتيجية التسويقية.
					يؤثر الالتزام بالدور " تصميم الفرد على أداء مسؤوليات التنفيذ الفردية الخاصة به بشكل جيد" على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يساهم الاستمرار بالالتزام من طرف الفرد في نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يؤثر الالتزام الأخلاقي من الفرد نحو المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
الدور role					
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	
					تساهم مشاركة الدور " مدى مشاركة الفرد في تشكيل دوره " في إنجاز تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					تؤثر مشكلة عدم معرفة الفرد بالدور الذي يقوم به داخل المنظمة سلبا على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يؤثر مدى استقلالية الفرد في أداء الدور على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يؤثر الشعور بأهمية الدور الذي يقوم به الفرد على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					يؤثر تضارب الأدوار سلبا على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
					عدم التوافق بين الدور وقدرات الفرد تؤدي الى خلل في عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية