



ISSN1813-1719

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

تعنى بالبحوث الإدارية والاقتصادية
والمحاسبية والمعلوماتية

دورية فصلية علمية محكمة

أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون
(دراسة تحليلية في شركة ألبان تكريت المحدودة)

د. سامي ذياب محل م.م. أنيس احمد عبدا لله

م.م. قاسم احمد حنظل

كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

السنة : ٢٠٠٧

العدد (٧)

المجلد (٣)

أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون (دراسة تحليلية في شركة ألبان تكريت المحدودة)

المستخلص :

أستعرض البحث سعي منظمات الأعمال إلى التركيز على رضا الزبائن على نحو أفضل من منافسين آخرين ليكون صمام أمان ويساعد على تحقيق نسبة معقولة من المبيعات ويضمن لها تحقيق عوائد مناسبة، وهذا لأ يتم إلا من خلال قيام المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الذي يتناسب مع حالة السوق والتطور التكنولوجي وظروف ومتطلبات حالة المنافسة السائدة في السوق والبحث المستمر عن الخيارات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق رضا المستهلك والمحافظة عليه. وكذلك بين البحث إن هناك ضعف في وعي الإدارة العليا للمنظمة بأهمية اعتماد الخيار الاستراتيجي وعدم تبنيتها الإستراتيجية التي تتلاءم مع المستجدات البيئية الحاصلة في السوق. كما أظهر البحث الميداني أن هناك علاقة وتأثير متبادل بين كل من إستراتيجية الاستقرار ورضا الزبون وبدرجة ضعيفة، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة على مراجعة بنود وفقرات الإستراتيجية المعتمدة في المنظمة من حيث أسعار منتجاتها مقارنة بكلفتها ومن ثم حجم العبوة والبيانات المثبتة عليها مما اثر سلبا في تحقيق رضا الزبون.

Abstract

This paper represented how to the organization works to focuses the satisfaction customers to the anther best completion so to helps rational ratio from sales and to leads the suitable revenue

This could not be eble so the organization must be choices the alternative strategic to suitable with case of the market and the development of technical and the requirements the competitive of the market so the continues search on the strategic choices to sates faction of customers.

This study appeared the weakness factors the top management when he depended to the strategic choices so the applied of the study appeared type of the correlation affect between of customers this correlation referees to must the top management to strategy in the camping through the price of the products when compared the cost and the size of cover product and the data on the product that side effect on the sates faction of customers

المقدمة

الإستراتيجية من المعاني المهمة التي تضمن للمنظمة الرؤية المستقبلية ووضوح العمل الذي ينبغي عليها إن تسير عليه، مما يعزز لها فرصة إمكانية تحسين إرباحها وخدمة زبائننا بالمنتوج ذاته، ومنذ ولادة المنظمة وإدارتها تفكر في الأدوات والخطط التي عن طريقها يمكن تحقيق هذه الفرصة، كما ينبغي على الادارة إن تعرف بأن هناك بدائل متعددة يمكن توظيفها لتحقيق هذا الاستقرار وتوفر لها إمكانية البقاء والاستمرار، وتلعب إدارة المنظمة الدور المهم

في اختيار نوع الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة والتي على أساسها توجه جهود العاملين لتنفيذها، وان تحديد إستراتيجية الاستقرار ليس بالأمر السهل وإنما يحتاج إلى إدارة فاعلة وكفاءة تستطيع توظيف طاقات المنظمة واستخدامها كجسر يتم الوصول من خلاله إلى رضا زبائنها والمحافظة عليهم، مما يؤكد أن خسارة المنظمة لأي زبون من زبائنها سوف يؤثر على مستقبلها ويعرض بقائها للخطر.

وهذا الاهتمام المتزايد بالخيار الاستراتيجي بوصفها الصورة المستقبلية للمنظمة، إذ تضم مجموعة من الأدوات والخطط والتي تعد بمثابة حجر الزاوية في نجاح تطبيق إستراتيجية الاستقرار في منظمات الاعمال، ورغم مساهمة تلك الأدوات والخطط وأهميتها البالغة في تحديد أولويات إبعاد رضا الزبون لتعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء، فقد تركزت جهود الباحثين على الدور المهم لإبعاد رضا الزبون، ولكن الواقع العملي الحقيقي للمنظمات العراقية لا يرى وجود هذه العملية الإستراتيجية والتي تتحملها القيادة العليا في المنظمة ولا ترتقي إلى مستوى الطموح وهو أمر من شأنه أن يؤثر على وجود فجوة تستحق الوقوف عندها والتدبر في نتائجها، وانطلاقاً لما تقدم فإن البحث يتناول أحد الخيارات الإستراتيجية وهو إستراتيجية الاستقرار وأثره في رضا الزبون، إذ اختيرت شركة ألبان تكريت المحدودة ضمن البيئة العراقية ميداناً لتشخيص وتحليل متطلبات إستراتيجية الاستقرار المناسبة ورضا الزبون.

المحور الأول- منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يشهد العالم اليوم تطور هائل إضافة إلى حالة من التعقيد والديناميكية غير المستقرة مما حدى بمنظمات الأعمال ضرورة التأكد وبدقة متناهية على قدرة سيطرتها في تنفيذ أهدافها، وبالتالي الحكم على نجاح أو فشل المنظمة نتيجة اعتمادها إستراتيجية محددة تم اختيارها من بين مجموعة البدائل المتاحة وفق ظروف ومتغيرات المنظمة والتأثيرات البيئية الخارجية والداخلية وتحقيق هدفها في المحافظة على الزبون، إذ أن التركيز على الزبون ضروري للمنافسة في الاقتصاد العالمي ولهذا تسعى منظمات الأعمال إلى اعتماد خيار إستراتيجي مناسب تسعى لإشباع حاجات الزبون ورغباته.

من هنا تنبع مشكلة البحث التي تتمثل بضعف وعي المنظمات المحلية بأهمية اعتماد الخيار الاستراتيجي أو عدم تبنيها للاستراتيجية التي تتلاءم مع المستجدات البيئية الحاصلة في السوق وكذلك ظروف كل منظمة من منظمات الأعمال، الأمر الذي يحد بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قدرة المنظمة على تحقيق وإشباع حاجات الزبائن وبالتالي عدم تحقيق رضاهم الذي يعد الآن الهدف الاستراتيجي للمنظمات.

ويمكن تلخيص المشكلة أعلاه بالسؤال التالي:

هل هناك تأثير معنوي لإستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون في شركة ألبان تكريت المحدودة.

ثانياً: هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة والأثر بين إستراتيجية الاستقرار كمتغير (مستقل) ورضا الزبون كمتغير (تابع) من خلال دور إدارة المنظمة في تحليل إستراتيجية الاستقرار وإعطاء تصور عن احتمالية العلاقة الموصوفة برضا الزبون، كما يتوخى البحث الأهداف الفرعية التالية:-

- 1- قياس ادراكات المبحوثين نحو متغيرات البحث.
- 2- محاولة التحقق من مدى إمكانية استخدام إستراتيجية الاستقرار في المنظمة المبحوثة وتسخيرها نحو إشباع حاجات الزبائن وبالتالي تحقيق رضاهم.

ثالثاً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته في تقديم إطار عملي يربط إستراتيجية المنظمة (الاستقرار) برضا الزبون، والتي تعتبر من الموضوعات المهمة في حياة منظمات الاعمال للكشف ميدانيا عن رضا مرغوب فيه يعكس قدرتها على إدارة عملياتها الداخلية بانسجام تام وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية.

رابعاً: فرضية البحث

في ضوء مشكلة البحث يمكن اعتماد الفرضية التالية:-

بعض الدلائل النظرية تشير إلى اقتران رضا الزبون بنوع الإستراتيجية المعتمدة في المنظمة وينطلق الأساس الافتراضي من أن العلاقة بين إستراتيجية الاستقرار ورضا الزبون في تمثيل الخيار الاستراتيجي بالجسر الذي يوصل بين أهداف المنظمة الإستراتيجية المتمثلة برضا الزبون وتلك النتائج المتحققة ، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الآتية:-

١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات (المفسرة) إستراتيجية الاستقرار والمتغيرات (المستجيبة) رضا الزبون .

٢- هناك تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون.

خامساً: أساليب جمع البيانات

لغرض تدعيم الجانب النظري تم الاعتماد في جمع البيانات على المراجع العلمية العربية ذات الصلة بموضوع البحث ويخدم أهدافه.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم جمع البيانات عن طريق الأساليب الآتية:-

١- المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث بهدف توضيح فقرات الاستبانة لضمان الإجابة الصحيحة على الأسئلة الواردة.

٢- الاستبانة كادات رئيسة لجمع البيانات والتي يمكن إن تشخص العوامل الأساسية لمتغيرات البحث والتي تخدم أغراضه، وقد توزعت محتويات الاستبانة إلى ثلاثة مجاميع من الأسئلة البحثية.

المجموعة الأولى للمعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، بينما المجموعة الثانية تختص ببيان طبيعة توجهات المنظمة في تتبع مسار الخيار الاستراتيجي إذ اعتمد في صياغتها على دراسة (الدليمي ، ١٩٩٨) بعد تحويلها لما يلاءم أهداف البحث، في حين تدور فقرات المجموعة الثالثة من التساؤلات تختص برضا الزبون عن طريق تساؤلات عن منتجات الشركة ، اعتمد في صياغتها على دراسة (حسين، ٢٠٠٥) ، و تضمن بيانات عامة عن الزبون (الجنس،العمر، التحصيل العلمي، الدخل، المهنة) وتم استخدام مقياس لكرت (Likert) الثلاثي الذي يركز على ثلاث خيارات (اتفق- محايد- لااتفق) وتعطي لإجابات المبحوثين حسب المقياس أعلاه(١-٢-٣) ، أما الحدود المكانية للبحث تمثلت بمواقع المنظمة عينة البحث داخل حدود محافظة صلاح الدين.

سادساً: عينة البحث

طبقت الدراسة على عينة مكونة من(30) شخص من العاملين في شركة ألبان تكريت كإحدى المنظمات الصناعية على البيئة العراقية، وذلك للأهمية التي تحتلها في حياة المواطن و(30) من زبائنها ، وقد وزعت عليهم (30) استمارة استبيان، استلم منها (27) استمارة فقط، وتم جمع البيانات من خلال استبانته أعدت لهذا الغرض وأخضعت للمعالجة الإحصائية .

سابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية لاختيار فرضيات البحث.

١- النسب المؤوية والتكرارات.

٢- الوسط الحسابي ونسبة شدة الإجابة.

٣- تحليل الانحدار والارتباط.

المحور الثاني: الإطار النظري العلاقة بين إستراتيجية الاستقرار ورضا الزبون

أولاً: استراتيجيات الاستقرار Stability Strategy

يمكن تعريف الإستراتيجية بشكل عام على أنها الفكرة أو المبدأ الموحد الذي يعمل على ترابط أعمال وقرارات أي منظمة، إلى جانب كونها تساعد المنظمة في تحديد الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه (الخشالي، ٢٠٠٦، ٩٩) (كراج وجرانت، ٢٠٠٢) ، إن للإستراتيجية دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على المنظمة أن تسلمه بما يمكنها من تحقيق أهدافها والتفوق على المنظمات المنافسة، فهي تشير إلى الخطوط العريضة والقواعد التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال اليومية

في حين يرى (الحسيني، ٢٠٠٠، ١٥) في رؤيته للإستراتيجية من خلال التركيز على البدائل الإستراتيجية بأنها " وسائل لتحقيق غاية، فهي تصف طرق التنظيم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهي بذلك تشتمل على بدائل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتقويم تلك البدائل باستخدام معايير معينة واختيار البدائل أو مجموعة البدائل التي توصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الرئيسية، وتقوم المنظمة بتحديد إستراتيجيتها بعد دراسة وتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة التي عن طريقها تتعرف على الفرص والتهديدات ودراساتها لبيئتها الداخلية التي تعطيها فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف فيها، وبعد هذه الدراسة والتحليل تستطيع المنظمة أن تختار الإستراتيجية المناسبة لها من بين مجموعة من الاستراتيجيات المتاحة والتي تنحصر في الاستراتيجيات التالية:-

١- إستراتيجية الاستقرار Stability Strategy

٢- إستراتيجية النمو Growth Strategy

٣- إستراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy

٤- إستراتيجية المختلطة أو المركبة Combination Strategy

والخيار الاستراتيجي هو قرار تتخذه المنظمة لاختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة لتحقيق أهدافها، وأنه يستمد الكثير من خصائصه من طبيعة الظروف المحيطة به، بما فيها ظروف متخذ القرار متمثلاً بطريقة تصرفه المستمدة من الخصائص البيئية، فضلاً عن ظروف القرار نفسه والتي تنعكس في خصائص بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى، كلما ازداد مستوى العقلانية في دراسة المنظمة وتحليلها في تحديد خيارها الاستراتيجي كلما قاد ذلك إلى ديمومة حياة المنظمة واستمراريتها .

وتشير إستراتيجية التوازن أو إستراتيجية الاستقرار أن تكون المنظمة بموجبها راضية عن مستوى أدائها الحالي ، إذ لا ترغب في تحقيق معدلات نمو إضافية في منتجاتها، وفي ضوءها تبقى مجالات عمل المنظمة المتمثلة بخطط منتجاتها أو طاقاتها الإنتاجية، قنواتها التوزيعية، حصتها السوقية ونوعية منتجاتها دون تغيير أو يكون التغيير طفيفاً (الساداني، ١٩٩٨ ، ٤٩-٥٠) .

وبمقتضى هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بخدمة جمهورها بالمنتج ذاته، وتتركز قراراتها الأساسية على تحسين الإيراح ، وتتبع المنظمة هذه الاستراتيجيات عندما تشعر بأنها تعمل بشكل جيد وكفوء، وتناسب هذه الاستراتيجيات المنظمات الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، وتركز المنظمة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية وتحافظ المنظمة على ذات الرسالة والأهداف، وهي ببساطة تزيد من معدلات الأداء بنفس النسبة تقريباً- سنوياً، وتهدف القرارات الإستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية(الشاهري، ٢٠٠٥ ، ٣٤)، وتشجع حالة عدم وجود فجوة أداء بين المخطط والفعلي على تبني هذه الإستراتيجية، كما إن الإدارة العليا تستمر في تحقيق الأهداف ذاتها وخدمة السوق الذي تعمل فيه بما يضمن لها البقاء في دنيا الأعمال، وتتسجم هذه الإستراتيجية مع

البيئات المستقرة نسبيا عندما تجد أنها تحقق النجاح باستخدام الإستراتيجية الحالية وعندما لا تميل إلى المخاطرة بالدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات ، وعندما لا يحتاج المديرون إلى القيام بالبحث عن بدائل إستراتيجية جديدة (الساير، ٢٠٠٢ ، ٥٨) ، وتسمى هذه الإستراتيجية أيضا بإستراتيجية النمو المحدود أو الإستراتيجية المعتدلة، وتكون هذه الإستراتيجية فاعلة إذا توفرت ثلاث شروط أساسية هي (Bosman, 1989;66) :-

- ١- أن تكون الصناعة التي تعمل فيها المنظمة قد وصلت إلى مرحلة النضج في دورة حياتها.
 - ٢- أن تكون المنظمة ناجحة في أدائها حاليا.
 - ٣- أن تكون البيئة التي تعمل فيها المنظمة مستقرة نسبيا أي أنها بطيئة التغيير.
- وهناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى تبني هذه الاستراتيجيات، وهذه الأسباب هي (Harvey, 1988;123):-

أ- إدراك الإدارة إن كلفة الدخول في نشاطات جديدة ستكون اكبر من الأرباح التي ستجنيها منها.

ب- قبول الإستراتيجية الحالية من قبل العاملين على تنفيذها، ذلك إن أي تغيير فيها قد يفرض التزامات أو حل الالتزامات القديمة بالمنظمة.

ت- إن أي توسع ربما يخلق عدم فاعلية في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف ملائمة لإمكانيات المنظمة وقدراتها.

ث- عدم إدراك الإدارات لما يحصل في البيئة من تغييرات.

ج- عدم رغبة المديرين الاستراتيجيين إلى تبني مخاطرة عالية.

ح- ما دام وضع المنظمة مقبول وجيد وليس هناك من مبرر للانتقال إلى نشاط آخر.

وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى خيارات عديدة نورد فيما يأتي أهمها :-

١- إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم Maintenance of Status Quo

٢- إستراتيجية النمو البطئ Substainale Growth

١- إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:

وفق هذه الإستراتيجية تستمر الشركة في خدمة زبائنها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع، الأسواق، المستهلكين، والأهداف التسويقية – تبقى نسبياً- بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق (الساير ، ٢٠٠٢ ، ٥٨)، أي أنها تستمر باعتماد استراتيجياتها السابقة وبخاصة في الحالات الآتية:-

- استمرار المنظمة في تحقيق أهدافها السابقة أو المشابهة لها في ضوء مستويات الانجاز بنفس النسب المتحققة في كل عام تقريبا.

- استمرارها في خدمة المستهلكين أنفسهم والسوق الذي تعمل فيه، وفي القطاع نفسه أو المشابه له.

- الميل إلى انجاز الأعمال بالطريقة السابقة نفسها وعدم أحداث التغييرات الأساسية.

- عادة تكون المنظمة قائدة في حقل أعمالها أو ذات علاقة مع بيئتها الخاصة المستقرة.

- تركز قراراتها الإستراتيجية الرئيسة على تحسين أداء المجالات الوظيفية.

ومما يجدر الإشارة إليه إن هذه الإستراتيجية لاتعني عدم قيام المنظمة بأي عمل، إذ يؤكد (الساداني، ١٩٩٨ ، ٥٩) (Rue and Holland) ان هذه الإستراتيجية ليست مدخل (عمل لا شئ) وإنما هي مدخل (عمل نفس الشئ) بانتظر وراقب، وان الانتظار لا يعني عمل لاشي طيلة فترة تبني هذه الإستراتيجية ، ولعدم رغبة الإدارة في النمو السريع يعد سببا مهما لإشباع هذه الإستراتيجية فضلا عن الأسباب الآتية (الساير مصدر سابق، ٢٠٠٢ ، ٥٨):-

أ- كون المنظمة صغيرة الحجم ، فتلك المنظمات الصغيرة تتجه عادة إلى عدم القيام بأي نوع من أنواع النمو السريع.

ب- تهدف الادارة في هذه المنظمات إلى تحقيق ربح مرض ونسب زيادة الربح.

ت- تنطوي هذه الاستراتيجيات على مخاطر محدودة مما يجعلها مناسبة لبعض المنظمات التي تتفادى مخاطر تأثير التغيير على العلاقات بين عناصر العمل.

ث- القيام بأي إستراتيجية توسعية تتطلب مزيداً من الاستثمار سواء في الأموال أو الجهد الإداري، وقد لا تتوفر لدى المنظمة هذا الاستثمار مما يعد سبباً في تبني إستراتيجية الحفاظ على الوضع القائم.

ج- جمود فكر الإداريين الذين يعملون لدى المنظمة.

ح- خوف المنظمة من أن تكون عرضة للتدخل الخارجي فيما إذا اتبعت إستراتيجية النمو السريع وظهورها في السوق كعملاق يحتكر السوق.

مما سبق يعني أن هذه الإستراتيجية تلائم بعض منظمات الأعمال ، لكن لا يعني بالضرورة إن هذه المنظمات تستطيع الاستمرار باستخدام هذه الإستراتيجية، فهناك مخاطر أساسية تهدد هذه المنظمات تكمن في تقادم منتجاتها نتيجة للتغيير في ظروف البيئة ، فعدم استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئتها وبخاصة التغيرات التكنولوجية قد يؤدي إلى تقادم المنظمة وعدم قدرتها على الاستمرار أو البقاء.

وترى (الدليمي، ١٩٩٨، ٦٨) إن هذه الإستراتيجية تتسم بصلاحياتها ما دامت البيئة مستقرة ، ولكنها تتعرض للمخاطرة العالية في حالة تغيير البيئة.

٢- إستراتيجية النمو البطيء:-

تعتمد الإدارة هذه الإستراتيجية عند ظهور عوامل في البيئة الخارجية تعيق الاستمرار في إستراتيجية النمو، حيث تفضل الإدارة النمو البطيء من أجل تقليل أثر عوامل البيئة الخارجية (الحسيني، ٢٠٠٠، ١٧٣) وكذلك عندما تقتنع الإدارة إن الظروف غير ملائمة لاعتماد إستراتيجية النمو، كندرة الموارد أو النقص في المواد الأولية أو تدهور الأوضاع الاقتصادية، فإن توجه المنظمة سيكون نحو القرارات الإستراتيجية بالاحتمالات الضعيفة للنمو (Wheelen 1989;206) .

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية وهذه الأسباب هي كما يأتي(Thomas ,1989;198):-

أ- إن الموارد ستكون محدودة، حيث تفترض المنظمات إن الموارد تزداد بنسبة أقل من الزيادة في نسبة النمو.

ب- لا تستطيع المنظمة إن توفر التكنولوجيا التي تلزمها لإستراتيجية النمو.

ت- سيطرة المنافسين على الحصة السوقية الأكبر وخوف المنظمة من الدخول إلى هذه الأسواق .

ث- عندما تكون الحصة السوقية للمنظمة صغيرة وتعد عملية زيادتها مكلفة جداً.

ج- عندما تكون المنظمة في سوق ثابتة أو تراجعية.

ونخلص من العرض أعلاه لأنواع خيارات إستراتيجية الاستقرار، إن المنظمة في حركتها ضمن مساراتها الإستراتيجية تتبنى عدة أفعال إستراتيجية ، فهي تلجأ إلى حصاد عملياتها بهدف توليد النقدية ، وتارة أخرى تفضل المحافظة على توازن مساراتها الإستراتيجية الحالية بإبقائها على ما هو عليه ، وعلى الرغم من إن لكل بديل من البدلين الإستراتيجيين أعلاه بعض الظروف والأسباب التي تدعو بالمنظمة إلى إتباعها، إلا أنه وكما اتضح من الإطار النظري للبحث فإن لخصائص بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والدور المهم للإدارة العليا في المنظمة دوراً واضحاً في عملية تحديد هذه الخيارات الإستراتيجية.

ثانياً: رضا الزبون :

١- مفهوم وتعريف رضا الزبون:

يعد الزبون أحد الأصول غير الملموسة المهمة للمنظمة وأداة ضرورية لنجاح المنظمات وديمومة استمرارها على المدى الطويل وكحجر أساس في بناء ولاء الزبون للعلامة والمنظمة معا.

نظرا للمنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق الحالية والتي يستند على تقديم قيمة عالية للزبون على اعتبار أن القيمة هي التي تحقق الرضا ، وعرف الرضا بأنه الشعور الايجابي أو السلبي عن القيمة التي يحصل عليها كنتاج استهلاكه أو استخدامه، ورضا الزبون يعكس التجارب الماضية مع المنتج الذي تم شراؤه.

وعرف أيضا بأنه شعور الشخص بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون، فإذا كان الأداء يطابق التوقعات يكون الزبون عندها راضيا، وإذا تجاوز الأداء التوقعات فان الزبون يكون راضيا بشكل عالي أو سعيدا، أما إذا كان الأداء دون التوقعات يكون المستهلك عندها غير راضى وانه قدرة المنظمة على جذب والاحتفاظ بالزبائن لتعزيز العلاقة معهم بشكل دائم(ألبدي، ٢٠٠٥، ١٨) .

والرضا لايعني قناعة الزبون بجانب واحد، وإنما يكون الرضا حالة معبرة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب، وان انخفاض رضا الزبون أو عدم تناميه بمعدل ما يقدمه المنافسون إنما يعكس على أداء المنظمة(الزيواني ، ٢٠٠٤، ١٢٣) ، وفي سياق ذي صلة هناك من يؤكد أن الرضا يشير إلى عدد من الحقائق المختلفة من العلاقة بين الزبون والعلامة، فمثلا يمكن إن تشير إلى واحدة أو كل الحقائق التالية عن الرضا:-

أ -الرضا بجودة المنتج.

ب- الرضا باستمرارية العلاقة مع المنتج.

ت- لرضا بنسبة أداء المنتج قياسا بسعره.

ث- الرضا بسبب أن المنتج يشبع أو يتطابق مع توقعات المستهلك.

فالزبون يتجه لتقييم المنتج فيما إذا كان يلبي توقعاته وحاجاته، والفشل في مقابلة تلك الحاجات والتوقعات يفترض أن يؤدي إلى عدم الرضا مع ذلك المنتج.فرضا الزبون يتأثر بخصائص المنتج وإدراك المستهلك لجودته، كذلك يتأثر بالاستجابة العاطفية وإدراك الزبون بالمنتج أو العلامة التي يشتريها (Zeithaml, etal, 2000,73-76)، ومن المهم الإشارة إلى إن الرضا يرتبط ايجابيا بولاء الزبون لان الرضا العالي عند المنتج والنتائج عن تجربة استهلاك أو استخدام سابقة تعود إلى الولاء الموقفي الذي يعد احد المكونات الأساسية لولاء الزبون الحقيقي تجاه العلامة، لذلك فان المنظمات تسعى جاهدة لتحسين رضا زبائنهم لان الرضا هو مفتاح المحافظة على الزبون (Httpillan Zmac.conf. vwa. Edn.2005)، والمنظمات الأكثر نجاحا اليوم هي التي تسعى إلى رفع مستوى التوقعات ، ولكن عليها ان تقدم أداء يتناسب معها، وهذه المنظمات تهدف إلى تحقيق ما يسمى الرضا الكامل(الزيواني، ٢٠٠٤، ٢٥) أو الرضا العالي الذي يعمل على إمكانية إعادة الشراء من قبل الزبون ويخبر الآخرين حول تجربته الجديدة والايجابية مع المنتج(Bauer,etal,2002,2).

٢- أهمية رضا الزبون:-

تزايد الاهتمام برضا الزبون من قبل المنظمات المختلفة وذلك وفقا للأسباب الآتية:-

أ- اتساع الخيارات المتاحة أمام المستهلكين من السلع ذات الجودة المناسبة في السنوات العشرة الأخيرة، حيث ان التطورات التكنولوجية في وسائل الإنتاج وتطور وسائل تحسين الجودة قد ساهم في عرض الكثير من السلع، بينما في الاتجاه الآخر فان التحرك لإضافة القيمة قد أدت على سبيل المثال إلى إتاحة ٦٠٠٠ نوع من منتج القهوة مثلا ، فهذه تأخذ فترة ١٣ سنة من قبل كل مستهلك تجربة كل نوع إذا اختار نوع واحد كل يوم، مما يجعل من الصعب معرفة توقعات المستهلك عن جودة المنتجات المعروفة في السوق والتي تعد مقياسا لمعرفة مدى رضاه عنها.

ب- تشابه المنتجات المقدمة من قبل المنظمات.

- ت- اطلاع الزبون ونظراته الواسعة على تنوع المنتجات التي تقدمها المنظمات.
- ث- زيادة طلبات الزبائن ورغباتهم فضلا عن تنوعها.
- ح- رغبة الزبون في دفع المبالغ العالية مقابل حصولهم على منتجات ذات جودة عالية.
- ج- رغبة الزبون في التعامل المستمر مع منظمة واحدة بدلا من البحث عن البدائل(المهندس، ٢٠٠٣، ١٦-١٧).

٣- وسائل تعزيز رضا الزبون:-

هناك العديد من الأدوات او الوسائل التي تعمل على تعزيز رضا الزبون وتضمن ديمومة الاحتفاظ به وجعله زبونا مواليا لأطول فترة زمنية ممكنة، ومن هذه الوسائل:-

أ- التعامل مع الشكاوى التي يقدمها الزبائن في حالة معانات المنتج من أي نوع من الفشل وقد اعتبر Love lock المعلومات الواردة عن شكاوى الزبائن بأنها مدخل إلى إدارة الجودة لما تنتج من معلومات التي تهتم بالزبائن وتسبب حالة عدم الرضا لديهم، مما يعني مصدرا للتغذية العكسية للمنظمة تساعد على تطور العمل ومعالجة أسباب عدم الرضا، وهذا يحقق إمكانية العمل بطريقة صحيحة مستقبلا ويحول دون تحول الزبائن إلى مصادر أخرى منافسة للحصول على المنتج(عبد الله، ٢٠٠٦، ١١٣).

ب- أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع الزبائن وبشكل شخصي واعتبارهم أصدقاء لإدارة المنظمة والعاملين فيها، مع الاستمرار في التعرف على الزبائن واحتياجاتهم والعمل على فهمها وإشباعها بشكل يضمن رضا الزبائن، وقد ساهمت وسائل الاتصال الحديثة وبخاصة الانترنت بوصفه وسيلة اتصال متفاعلة باتجاهين في تفعيل العلاقة بين المنظمة وزبائنهم وتمكين المنظمة من بناء قاعدة بيانات عن زبائنهم المهمين ومكنتها من التعرف على احتياجاتهم وتفضيلاتهم ومواصفات السلع أو الخدمات التي تلبى حاجاتهم ورغباتهم فضلا عن التعرف وبشكل مستمر عن شكاواهم وسرعة معالجتها.

ت. القيام وبشكل دوري بإجراء دراسات مسحية وطرح أسئلة مختلفة لقياس حالات تكرار الشراء والتي ستكون عالية إذا كان مستوى الرضا مرتفعا(الزوياني، ٢٠٠٤، ١٢٨).

علاقة الخيار الاستراتيجي برضا الزبون:-

يعد الزبون من أهم المرتكزات التي تستند عليها المفاهيم الإستراتيجية في الإدارة، وكذلك يعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالأهداف الإستراتيجية في المنظمة، حيث استمد الزبون هذه الأهمية بوصفه أحد أهم الاكتشافات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين بعدما كانت المنظمات خاضعة قبل ذلك لمتطلبات الإنتاج والنظام التشغيلي وأصوات الآلة، ولكن سرعان ما ظهر الزبون ليصبح هو العامل رقم واحد للمنظمات وأنه هو السيد (Customer is master).

تماشيا مع التقدم العلمي والتكنولوجي والتهافت والتسابق بين المنظمات من أجل أرضاء زبائنهم، توجهت الأنظار إلى الخيار الاستراتيجي التي اتخذتها المنظمات لاختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لإحداث تغييرات جذرية في أسلوب العمل لتحقيق أفضل الأداء، والمنظمات دائما تسعى إلى التركيز على رضا الزبائن على نحو أفضل من منافسين آخرين ليكون صمام أمان ويساعد على تحقيق نسبة معقولة من المبيعات ويضمن لها تحقيق عوائد مناسبة، وهذا لا يتم إلا من خلال قيام المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الذي يتناسب مع حالة السوق والتطور التكنولوجي وظروف ومتطلبات حالة المنافسة السائدة في السوق والبحث المستمر عن الخيارات الإستراتيجية المناسبة التي تحقق رضا المستهلك والمحافظة عليه وعدم الركون إلى خيار استراتيجي واحد.

المحور الثالث- الجانب الميداني

١- وصف خصائص عينة البحث :-

من أجل التعرف على آراء الزبائن للمنظمة المبحوثة ومواقفهم تجاه تأثير إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون ، فقد تم تصميم استمارة استبيان خصيصا لهذا الغرض من أجل الحصول على المعلومات التي تعبر عن وجهة نظرهم وبما يعزز أهداف البحث ، ويوضح الجدول (١) خصائص الأفراد المبحوثين من العاملين في المنظمة وزبائنها من حيث الجنس والفئات العمرية والتحصيل الدراسي ودخل الفرد والمهنة).

جدول (١) وصف الأفراد المبحوثين

المتغير	أفراد العينة الزبائن		النسبة المئوية		أفراد العينة العاملين في الشركة	
الجنس	ذكر	١٠	%٣٨	٢٧	%١٠٠	
	أنثى	١٧	%٦٢	-	-	
العمر/سنة	أقل من ٣٠	١٠	%٣٧	١٠	%٣٧	
	٣٠-٣٩	١٠	%٣٧	٩	%٣٣	
	٤٠-٤٩	٥	%٢٠	٥	%١٩	
	٥٠-٥٩	٢	%٦	٣	%١١	
الدخل الشهري/بالدينار	١٠٠-٢٠٠	١١	%٤٢			
	٢٠١-٣٠٠	٩	%٣٣			
	٣٠١-٤٠٠	٢	%٥			
	٤٠١-٥٠٠	١	%٣			
	أكثر من ٥٠٠	١	%٥			
	ليس لديه دخل	٣	%١٢			
والخدمة الوظيفية/ سنة				٩-٥	٢٥	%٩٣
				١٠-١٩	١	%٣.٥
				٢٠-٢٩	١	%٣.٥
التحصيل الدراسي	شهادة عليا	١	%٥	-	-	
	بكالوريوس	٨	%٢٧	٦	%٢٢	
	دبلوم	١١	%٤٠	٧	%٢٦	
	إعدادية فما دون	٧	%٢٨	١٤	%٥٢	
المهنة	موظف	٢٣	%٨٥			
	متقاعد	١	%٥			
	أعمال حرة	٣	%١٠			

يبين الجدول (١) نتائج تحليل المعلومات الشخصية والوظيفية لإفراد عينة البحث نعرضها

بالآتي:

أ- فيما يتعلق بمتغير العمر ان معظم أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين ٣٩ سنة و اقل وبنسبة ٧٤% في حين فئة الأعمار ٤٠ سنة وأكثر تمثل حوالي ٢٦% من العينة وهذا يشير إلى أن معظم زبائن الشركة هم من الأعمار المبكرة .

أما العاملين في الشركة فتتراوح أعمارهم بين ٤٩ سنة فأقل وبنسبة ٨٩% ويدل هذا مؤشرا ايجابيا، حيث أن عطاء الإنسان يكون ضمن هذا العمر ، هذا من ناحية ومن ناحية ثانية فان هذا العمر يشير إلى الغالبية من العاملين في الشركة هم في سن يؤهلهم لخدمة الشركة لفترة أطول، في حين فئة الأعمار ٥٠ سنة فأكثر تمثل حوالي ١١% من العينة.

ب- فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي، ان حوالي ٧٢% من أفراد العينة يحملون مؤهل جامعي وأكثر من جامعي ودبلوم، مما يشير إلى ارتفاع مستوى التعليم بين أفراد العينة أما المؤهل التعليمي للعاملين، فان حوالي ٤٨% من أفراد العينة يحملون مؤهل جامعي ودبلوم، مما يشير إلى عدم ارتقاء المنظمة المبحوثة إلى المنظمات ذات الكفاءات العالية بدليل أن نصف العاملين هم ممن ليس لديهم أي مؤهل علمي وهذا مؤشر سلبي لكفاءة أداء المنظمة.

ت- تباين دخول أفراد العينة بين المتوسط ودون المتوسط وأعلى من المتوسط إذا ما اعتبرنا (٣٠٠) دينار هو الدخل المتوسط، فان النسبة الغالبة من أفراد العينة هم من ذوي الدخل المتوسط ودون المتوسط حيث يشكلون ٧٥% من أفراد العينة ، بينما ٢٥% من أفراد العينة هم من ذوي الدخل الأعلى من المتوسط.

ث- وفيما يخص متغير المهنة فان معظم أفراد عينة البحث هم من الموظفين إذ يشكلون ٨٥% من أفراد العينة، بينما ١٥% منهم متقاعدون ومن ذوي الاعمال الحرة ، مما يشير إلى أن غالبية الزبائن هم من الموظفين، وهذا يعني أن غير الموظفين قيل منهم بإمكانه شراء منتجات الشركة.

ج- وفيما يتعلق بمتغير الخدمة لإفراد عينة البحث والتي جاءت ٩٣% للذين لديهم أقل من (٩) سنوات خدمة وظيفية و٧% للذين خدماتهم أكثر من ذلك وان سبب ذلك يعود إلى الحالة الشبابية لمنتسبي الشركة عموما، حيث إن موقع الشركة يبعد قليلا عن مركز المدينة وعدم وجود وسائل نقل العاملين إلى الشركة مما يعد كلفة إضافية يتحملها المنتسب .

٢- وصف واقع إستراتيجية الاستقرار للمنظمة المبحوثة:-

من المؤكد أن ضعف وعي المنظمات المحلية بأهمية الخيار الاستراتيجي أو عدم تبنيتها للإستراتيجية التي تتلاءم مع المستجدات البيئية الحاصلة في السوق الأمر الذي يحد بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قدرة المنظمة على تحقيق وإشباع حاجات الزبائن، وللوقوف على واقع إستراتيجية الاستقرار في المنظمة المبحوثة يعتبر الجدول(٢) وصفا عاما لواقع إستراتيجية الاستقرار، إذ يشير إلى تفصيل دقيق وعرض لتعبير مجتمع البحث عن واقع إستراتيجية الاستقرار في الموقع باستخدام الوسط الحسابي ونسبة شدة الإجابة لقياس ذلك .

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة وكما موضح في الجدول(٢) انخفاض في الوسط الحسابي لجميع الفقرات (X1,X2,X3,X4,X5,X6,X7,X8,X9,X10) إذ بلغت (٠.٩٣٣)، (١.٣٥)، (١.١٣٣) ،

(١.٢٦٦)، (١.٠٥)، (٠.٩١٦)، (١.١٥)، (٠.٧٨٣)، (٠.٩٥)، (١.٢٣٣) على التوالي، ونجد أن الوسط الحسابي هو اقل من الوسط الفرضي(٢) وهذا يفسر بمضمونها الإجمالي إن إنتاجية ومبيعات الشركة لم تأخذ شكل الثبات، مما أدى إلى قبول المنظمة بهامش الربح المعقول لديها، وهذا يعني أيضا وجود منتجات منافسة للشركة في السوق.

وعلى مستوى نسبة الإجابات إلى مساحة المقياس فكانت بين (١%) و(٤٥%) لتؤشر بلوغ تلك الإجابات المستوى الأول والثاني من مساحة المقياس، الأمر الذي يؤشر اتخاذ معظم المبحوثين مواقف غير مرضية تجاه المنظمة بدرجة ضعيفة إزاء مضمون هذه المتغيرات.

٢- وصف واقع رضا الزبون للمنظمة المبحوثة:- اعتمد الباحثون في قياس المتغير رضا الزبون ومدى ملائمتها لإستراتيجية الاستقرار مقياس(Likert) الثلاثي الذي يتكون من ثلاثة بدائل، إذ يشير البديل الأول إلى حالة التوافق فيما يشير البديل الثاني إلى حالة المحايد، في حين يشير البديل الثالث إلى حالة عدم التوافق مع العبارات وكذلك اعتمد الباحثون الوسط الفرضي(٢) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها، المتعلقة باستجابات المبحوثين، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة، واستنادا إلى مضامين الجدول(٣)، نعرض من خلال الآتي وصفا عاما لطبيعة رضا الزبون في ميدان البحث.

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة وكما موضح في الجدول(٣) ارتفاع في الوسط الحسابي لجميع الفقرات والتبليغات بلغت (٢.٤٥)،(٢.٢٦٦)،(٢.٤٥)،(٢.٤٦٦)،(٢.٥٣٣)،(٢.١١٦)،(٢.٥)،(٢.٢٣٣)،(٢.٤٥)،(٢.٦٦٦)،(٢.٣٨٣)،(٢.٠٣٣)،(٢.٢) على التوالي، ونجد الوسط الحسابي هو أكبر من الوسط الفرضي(٢) ، وهذا يفسر بمضمونها الإجمالي أن مضمون جميع الفقرات أعلاه واضحة بدرجة كبيرة بالنسبة للمبحوثين (الزبائن) وفقا لوجهة نظرهم الشخصية، ويعزى هذا إلى وضوح رؤية الزبائن حول استجابة الإدارة العليا للشركة لرغبات ومقترحات الزبائن وتنفيذها.

فيما بلغت نسبة الإجابات إلى مساحة المقياس بين(٦٧%) و(٨٩%) لتؤشر بلوغ تلك الإجابات المستوى الثالث من مساحة المقياس، الأمر الذي يؤشر اتخاذ معظم المبحوثين مواقف ايجابية بدرجة عالية إزاء مضمون هذه المتغيرات. وبشكل عام يمكن القول ومن خلال الجدول(٣) وجود مواقف وآراء ايجابية للمبحوثين تجاه مساحة المقياس ولكافة العبارات التي خصصت لقياس رضا الزبون.

$$* (\text{الوسط الفرضي}) = 1 + 2 + 3 = 3 / 6 = 2$$

جدول(٢)

ت	البيانات	اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	شدة الاجابة للمقياس
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
١	مبيعات شركتنا ثابتة نسبيا طيلة الثلاث سنوات الأخيرة.	١٢	٤٤	٥	١٩	١٠	٣٧	٠.٩٣٣	٠.٣١
٢	حافطة الشركة على تقديم نفس الأنواع من المنتجات.	٢٧	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١.٣٥	٠.٤٥
٣	خفضت شركتنا نفقاتها على المعدات والبحث والتطوير	١٨	٦٦	٥	١٩	٤	١٥	١.١٣٣	٠.٣٧
٤	تهدف شركتنا إلى خفض التكاليف الإدارية في خدمة القطاع السوقي المستهدف	٢٢	٨١	٥	١٩	٠	٠	١.٢٦٦	٠.٤٢
٥	لم يرتفع عدد منافسي شركتنا في السنوات الأخيرة.	١٧	٦٣	٢	٧	٨	٣٠	١.٠٥	٠.٠١

٠.٤١	١.٢٣٣	٠	٠	٢٦	٧	٧٤	٢٠	تركز شركتنا كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين معدلات الأداء بنفس النسب تقريبا سنويا.	٦
٠.٣٨	١.١٥	١٩	٥	٧	٢	٧٤	٢٠	قطاع السوق المستهدف لشركتنا بقية على حالها دون تغيير.	٧
٠.٣١	٠.٩٥	٤١	١١	٧	٢	٥٢	١٤	الإنتاج يتسم بالاستقرار في شركتنا.	٨
٠.٢٦	٠.٧٨٣	٥٩	١٦	٧	٢	٣٣	٩	حصلت في شركتنا توسعات بسيطة في الخطوط الإنتاجية.	٩
٠.٣٠	٠.٩١٦	٢٦	٧	٤٤	١٢	٣٠	٨	خفضت شركتنا في هامش الربح بهدف تحسين التدفق النقدي.	١٠

الوسط الحسابي للإجابة

نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس = $\frac{\text{عدد درجات المقياس}}{100 \times \text{الوسط الحسابي للإجابة}}$

وتقسم المساحة بشكل عام إلى:-

المستوى الأول / يقع بين (٠.٠١ - ٠.٣٢) ----- ضعيف

المستوى الثاني/ يقع بين (٠.٣٣ - ٠.٦٦) ----- متوسط

المستوى الثالث/ يقع بين (٠.٦٧ - ٠.٩٩) ----- عالي

جدول (٣)

شدة الإجابة للمقياس	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		البيانات	ت
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
٠.٨١	٢.٤٥	١	٦	٣٥	٢١	٥٥	٣٣	منتجات الشركة تلبى حاجاتي و رغباتي.	١
٠.٧٨	٢.٣٦٦	١	٧	٤٠	٢٤	٤٨	٢٩	سأبقى متمسكا بشراء منتجات الشركة بالرغم من توفر منتجات لبنية مستوردة.	٢
٠.٧٩	٢.٣٨٣	١	٧	١٣	٨	٦٧	٤٠	تحافظ الشركة على مكونات المنتجات ومظهرها الخارجي إثناء نقلها إلى مراكز التوزيع.	٣
٠.٨١	٢.٤٥	١	٦	٣٥	٢١	٥٥	٣٣	يتطابق جودة المنتج غالبا بعد شرائه مع توقعاتي قبل الشراء.	٤
٠.٨٢	٢.٤٦٦	١٥	٩	٢٨	١٧	٥٨	٣٥	أنا راضي عن كل ما يتعلق بالجوانب التالية:- نوع العبوات	أ٥
٠.٨٤	٢.٥٣٣	٣	٢	٤٠	٢٤	٥٧	٣٤	شكل العبوات	ب٥
٠.٧٠	٢.١١٦	٣٠	١٨	٢٨	١٧	٤٢	٢٥	حجمها	ج٥
٠.٨٣	٢.٥	١٥	٩	٢٥	١٥	٦٢	٣٧	الألوان والصور التي تحويها العبوات	د٥
٠.٧٤	٢.٢٣٣	٢٥	١٥	٢٧	١٦	٤٨	٢٩	البيانات المثبتة عن المنتج على غلاف العبوات	ه٥
٠.٨٨	٢.٦٦٦	٨	٥	١٧	١٠	٧٥	٤٥	أتحول نحو المنتجات المنافسة إذا فشلت منتجات الشركة في إشباع حاجاتي و رغباتي	٦

٧	المنفعة المتحصلة من المنتج اكبر من الكلف التي تحملها عند الشراء.	٢٦	٤٣	٢٤	٤٠	١٠	١٧	٢.٢٦٦	٠.٧٥
٨	تناسب أسعار منتجات الشركة مع دخل شرائح واسعة من المستهلكين.	٣٠	٥٠	١٢	٢	١٨	٣٠	٢.٢	٠.٧٣
٩	تناسب أسعار منتجات الشركة مع جودتها	٢٢	٣٧	١٨	٣٠	٢٠	٣٣	٢.٠٣٣	٠.٦٧
١٠	توفر المنتجات في منافذ التوزيع المختلفة باستمرار تسهل الحصول عليها في أي وقت.	٤٨	٨٠	٥	٨	٧	١	٢.٦٨٣	٠.٨٩

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط (اختبار فرضية البحث الأولى): - لغرض اختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل من متغيرات إستراتيجية الاستقرار ومتغيرات رضا الزبون، لابد من الوقوف على واقع العلاقة بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط وكما في الجدول (٤) الآتي:-

جدول (٤)

المؤشر الكلي	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1		
	0.246	-0.01	0.34	0.09	-0.17	0.05	-0.22	0.105	-0.097	-0.11	0.27	Y1
	0.536	-0.03	0.48*	0.26	-0.04	-0.09	0.21	-0.126	-0.171	-0.27	0.32	Y2
	1.768	-0.03	0.46*	0.28	0.28	0.27	0.28	0.067	0.09	-0.21	0.29	Y3
	0.167	-0.05	0.39*	0.23	-0.08	0.14	0.14	0.049	-0.45*	-0.25	0.20	Y4
	1.153	0.06	0.28	0.5**	-0.20	-0.07	-0.17	0.38*	0.027	-0.09	0.413*	Y5
	1.437	0.01	0.15	0.48*	-0.13	0.124	0.02	0.60**	0.097	-0.18	0.26	Y6
	-0.44	0.09	0.16	-0.08	-0.10	0.095	-0.03	-0.35	-0.109	-0.19	0.082	Y7
	-0.90	-0.20	-0.01	0.13	-0.09	0.27	-0.18	0.69**	0.029	-0.63	-0.92	Y8
	-0.29	-0.25	-0.15	0.06	-0.28	0.15	-0.31	0.50*	0.235	-0.30	0.076	Y9
	2.031	-0.03	0.43*	0.16	0.5**	0.25	0.47*	0.063	-0.043	-0.40	0.268	Y10
	1.355	-0.09	-0.25	-0.5**	0.71	0.31	0.04	-0.25	-0.061	-0.10	0.460*	Y11
	0.289	-0.18	-0.21	-0.01	-0.36	-0.02	0.122	0.23	-0.136	0.258	-0.043	Y12
	0.058	-0.09	0.35	0.28	-0.12	-0.35	-0.21	0.097	0.000	0.18	0.18	Y13
	0.473	0.004	0.01	0.28	-0.26	-0.23	0.17	-0.29	-0.334	0.005	-0.024	Y14
المؤشر الكلي	0.803	2.43	1.97	0.93	0.899	0.34	2.616	-1.881	-2.69	0.912		

N=27

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقات موجبة ضعيفة بين متغيرات إستراتيجية الاستقرار مجتمعه مع المتغيرات الخاصة برضا الزبون ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.25) ، وتفسير هذه العلاقة هي عدم قدرة الادارة العليا في الشركة في تحقيق وإشباع حاجات الزبائن وبالتالي عدم رضاهم.

وبناء على ماتقدم من نتائج تحليل الارتباط هذا نتوصل إلى نفي الفرضية الفرعية الأولى للبحث والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية الاستقرار ورضا الزبون.

ولو كانت المتغيرات (Xi) وال (Yi) متجانسة لأمكنا عند ذلك استخدام تحليل التباين ومن ثم اختبار دنكن (Duncn) لمعرفة معنوية الفروقات بين الفئتين.

ثالثا: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:-

بعد تحليل علاقات الارتباط بين إستراتيجية الاستقرار ورضا الزبون في المنظمة المبحوثة، فان فرضيات البحث تستلزم أيضا تحديد تأثير إستراتيجية الاستقرار المتبناة في رضا الزبون، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسية في البحث والفرضية الفرعية الثانية، واختبار هذه الفرضيتان يستلزم الأمر تحديد درجة تأثير هذه الإستراتيجية في رضا الزبون على مستوى المنظمة المبحوثة.

والجدول (٥) يظهر تأثير إستراتيجية الاستقرار بوصفها متغيرا مستقلا في رضا الزبون بوصفه متغيرا معتمدا على مستوى المنظمة قيد البحث.

جدول (٥) تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

T		F		R ²	إستراتيجية الاستقرار		المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المعتمد
1.70	1.277	4.23	1.63	0.061	0.199	1.924	رضا الزبون

$P \leq 0.05$

D F (1, 25) N = 27

يبين الجدول (٥) أعلاه عدم وجود علاقة تأثير لإستراتيجية الاستقرار مجتمعة كمتغيرات مستقلة في رضا الزبون كمتغير معتمد، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.63) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (4.23) عند درجتي حرية (1,27) ومستوى معنوية (0.05)، وتدل قيمة معامل التحديد (R²) على إن (6%) من رضا الزبون تفسرها إستراتيجية الاستقرار مجتمعة، إما النسبة البالغة (94%) فتعود إلى متغيرات أخرى لم تأخذها إدارة الشركة بنظر الاعتبار، ويتضح لنا أيضا من قيم معاملات (B) واختبار (t) لها، أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ (1.277) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.70) عند درجتي حرية (1,25) ومستوى معنوية (0.05).

وبناء على ما تقدم من نتائج علاقات التأثير بين إستراتيجية الاستقرار ورضا الزبون، نتوصل إلى نفي الفرضية الرئيسية والمنبثقة عنها الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص بوجود علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون ويعزى سبب ذلك إلى انفتاح السوق المحلية على المنتجات الأجنبية ومنافستها لمنتجات الشركة، وعدم الأخذ بنظر الاعتبار حماية المنتجات المحلية من قبل الدولة، وكان السبب الأكبر في إخفاق الشركة في تبني الإستراتيجية أعلاه وعدم تأثيرها في رضا الزبون.

الاستنتاجات:

لقد توصل الباحثون من خلال البيانات التي وردت في استمارة الاستبيان إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة نذكر منها:-

- ١- تعتبر الخيارات الإستراتيجية من الموضوعات الحديثة والمعاصرة في منظمات الأعمال باعتبارها فلسفة إدارية تهدف من خلال متطلباتها الأساسية إلى تحقيق رضا الزبون.
 - ٢- تبين أن هناك ضعف في وعي الإدارة العليا بأهمية اعتماد الخيار الاستراتيجي أو عدم تبنيتها للإستراتيجية التي تتلاءم مع المستجدات البيئية الحاصلة في السوق.
 - ٣- لوحظ ان الشركة لم تستخدم بنود إستراتيجية الاستقرار في المحافظة على زبائنها وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم رضاهم.
 - ٤- أوضحت نتائج التحليل وجود ارتباط ضعيفة بين إستراتيجية الاستقرار ورضا الزبون.
 - ٥- كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن وجود علاقة تأثير ضعيفة جدا لإستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون.
- يضيف الباحثون إلى الأسباب الألفة الذكر العوامل الأمنية والاقتصادية التي تعيشها بيئة المنظمات المحلية وكذلك ضعف الوعي لدى عينة البحث من حيث قناعتهم في الإجابة عن التساؤلات الواردة في الاستبيان، كل الأسباب أعلاه من شأنها ان تؤثر على إستراتيجية المنظمة وبالتالي التأثير على الأهداف الإستراتيجية المرسومة في رسالة المنظمة.
- التوصيات:**

في ضوء استنتاجات البحث نوصي بالتوصيات الآتية:-

- ١- ضرورة إعادة النظر بالإستراتيجية المعتمدة من قبل الشركة والبحث عن خيارات إستراتيجية تتلاءم مع إمكانيات الشركة ومتغيرات البيئة الحالية ومراجعة العوامل التي سببت في إخفاق الإدارة في تحقيق رضا الزبون.
- ٢- السعي الحثيث لتوفير متطلبات تحسين نوعية المنتج المعد للبيع ، وأعدت النظر بالكلف .

المصادر العربية:-

الرسائل الجامعية

- ١- الدليمي، انتصار عباس حمادي، الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء، أطروحة دكتوراه، ١٩٩٨.
- ٢- الزبياني، عواطف يونس، ٢٠٠٤، انعكاسات التجارة الالكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل.
- ٣- حسين، سحر عباس، اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون الخارجي ، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، ٢٠٠٥.
- ٤- الساداني، وليد محمد محمد عبد الله، اثر التغيير التقني في تحديد الخيار الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، ٢٠٠٢.
- ٥- السابر، وليد محمد عبد الله، أثر التغيير التقني في تحديد الخيار الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، ٢٠٠٢.
- ٦- الشاهري، مظفر احمد حسين، أثر الخيارات الإستراتيجية على أبعاد الهيكل التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الموصل ٢٠٠٥.

الدوريات:-

- ٧- البدري، مسعود عبدا الله، ١٩٩٩، إدارة الجودة وتأثيره على معمل المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الدراسات، العدد ٢ ، جامعة الأردن.
- ٨- الخشالي، شاكر جارا الله. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد(١) ٢٠٠٦.

٩ - عيدا لله ، أنيس احمد ، دور الزبائن في بناء إستراتيجية فعالة بالعلاقة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية واقتصادية ، العدد ٤ ، ٢٠٠٦ .

الكتب :-

١٠ - الحسيني ، فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، الأردن ، ٢٠٠٠ .

١١ - المهندس ، منذر تخضير يعقوب ، دور نظم معلومات تسويق الخدمات المعرفية في رضا الزبون ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٣ .

المصادر الأجنبية

1 - Baseman , Glenn , and phatok , Arvind , 1989; Strategic management ;Text and cases .

2-Cole ,2000, Strategic Management ,

3-Harvey , D 1988 Strategic Management and Business policy .

4- Macmillan and Tampoe, 2000 ,Strategic Management, Oxford

5 -Johnsom , 1997, Exploring corporate Strategy

6 - Thomas, J. G.

1989 Strategic Manegent, concept, practice, and cases .Harper and row publisher, nc.N.Y.

7- Wheelen , toms and hunger, David, 1989, Strategic Management and business policy, Addison Wisely publishing .

8- Zeithaml, valarie A.& Bitner, Mary Jo., 2000, service, Marketing, Integrating customer.focus Across the firm, 2th ed, Irwin

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.