

أثر الإدارة الاستراتيجية على تنشيط المبيعات في شركة
مازدا بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية

The impact of strategic management on the activation of sales in
Mazda in Taif in the Kingdom of Saudi Arabia

مرام علي جماعي

2021204441

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2024

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1.....
5	1.1 مقدمة.....
7	1.2 مشكلة البحث.....
7	1.2.1 فجوات نظرية:.....
8	1.3.1 فجوات عملية :.....
8	1.3 أهمية البحث.....
9	1.3.1 أهمية البحث النظرية :.....
9	1.3.2 أهمية البحث العملية :.....
9	1.4 أسئلة البحث :.....
9	1.5 اهداف البحث.....
10	1.5.1 الأهداف الفرعية للبحث:.....
10	1.6 فرضيات البحث.....
10	1.6.1 H:الفرضية الرئيسية:.....
10	1.6.2 Ha:الفرضية الفرعية الأولى :.....
10	1.6.3 Hb:الفرضية الفرعية الثانية :.....
10	1.6.4 Hc:الفرضية الفرعية الثالثة :.....
11	1.7 نموذج البحث.....
12	1.8 الدراسة الميدانية.....
13	1.9 هيكل المشروع المقترح.....
14	2. الفصل الثاني: الاطار النظري.....
15	2.1 المقدمة.....
16	2.2 المتغير الأول: القيادة الاستراتيجية.....
16	2.1.2 تعريف الإدارة الاستراتيجية:.....
18	2.2.2 تطور الإدارة الاستراتيجية:.....
19	2.2.3 ابعاد الإدارة الاستراتيجية:.....
20	2.2.4 نظريات الإدارة الاستراتيجية:.....
24	2.3 المتغير الثاني: تنشيط المبيعات.....
24	2.3.1 تعريف تنشيط المبيعات:.....
25	2.3.2 تطور تنشيط المبيعات:.....
26	2.3.3 ابعاد تنشيط المبيعات:.....
27	2.3.4 نظريات تنشيط المبيعات:.....
30	2.4.1 أنماط العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات:.....

الخاتمة.....	35
الفصل الثالث: منهجية البحث 3.....	37
3.1. المقدمة.....	38
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....	38
3.2.1. الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل).....	38
3.2.2. تنشيط المبيعات (المتغير التابع).....	38
3.3. تصميم البحث :.....	39
3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينة:.....	40
3.4.1. مجتمع البحث.....	41
3.4.2. عينة البحث.....	43
3.5. طريقة جمع البيانات:.....	44
3.5.1. المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية).....	44
3.5.2. المتغير التابع (تنشيط المبيعات).....	45
3.6. أنواع البيانات:.....	45
3.6.1. البيانات الأولية.....	45
3.6.2. البيانات الثانوية.....	46
3.7. طرق وإجراءات تحليل البيانات:.....	46
3.8. الخاتمة:.....	46
المراجع.....	48

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	: نموذج البحث1الشكل	الشكل 1
39	الشكل بصلة البحث	الشكل 2
13	الشكل 3 هيكل المشروع	الشكل ٣

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
23	جدول تحليل Swot. المصدر (Andrews K., 1987)	جدول 1
23	جدول قوى بورتر الخمس. المصدر (Porter M, 1989)	جدول 2
24	جدول مصفوفة أنسوف للنمو. المصدر (Ansoff, 1957)	جدول 3
29	جدول مقارنة بين استراتيجيات تنشيط المبيعات. المصدر (Belch G. E.-h., 2018)	جدول 4
29	جدول تحليل تأثير الخصومات على سلوك المستهلك المصدر (Ferrell, 2016)	جدول 5
29	جدول مقارنة بين تأثير العروض التقليدية والعروض الرقمية المصدر (Chinsuvapala, 2017)	جدول 6
45	جدول مجتمع البحث	جدول 7
47	جدول عينة البحث	جدول 8
48	جدول المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية المصدر (زرتي رحيمة)	جدول 9
49	جدول المتغير التابع تنشيط المبيعات المصدر (الهنداوى)	جدول 10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة 1.1

حتى فترة وجيزة كان موضوع الإدارة الاستراتيجية قليل الاستخدام ولا يلجأ إليه سوى القليل من أفراد الإدارة العليا. ثم ظهرت

الحاجة الى التفكير على مدى أوسع لتعكس أثارة بشكل واضح لتحقيق فعالية المنظمة.

ويعد تنشيط المبيعات عنصر من عناصر المزيج الترويجي، وهو من اهم العناصر، حيث أنه في السنوات الأخيرة شهدت عملية تنشيط المبيعات بأشكالها المختلفة تطوراً ملحوظاً في الاستخدام (سامر قاسم & نوروود ٢٠١٧) وكان لزاماً على المؤسسة إعداد استراتيجية تضمن لها تحقيق هذا الهدف من خلال تنشيط المبيعات.

ونعني بالتفكير الاستراتيجي، الأسلوب الذي يستطيع من خلاله المسؤولين توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من العمليات التكتيكية ومواجهة الأزمات وصولاً الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم. (نون & فاتح. ٢٠١٣)

وتتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الاجل والتي تهدف الى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.

(تنشيط المبيعات على أنه: مجموعة من الأنشطة البيعية التي تهدف لتشجيع الطلب على الشراء. كما يعبر تنشيط (Kotler & Keller , 2014 عرف)

المبيعات أيضاً عن جميع الأنشطة الترويجية المرتبطة بالمنتج والتي توجه الى الوسطاء، أو الى رجال البيع او الى العملاء بغرض تحفيز الطلب علطي السلعة (عبد الحميد، ٢٠١٩)

وتم تعريف الإدارة الاستراتيجية على انها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد، والتي تكفل تحقيقي التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها. (ثوماس)

حيث تشير الدراسات السابقة في هذا المجال الى فعالية أدوات تنشيط المبيعات، وقد يكون هذا الازدياد مؤقتاً، كما ان هذه

الأنشطة قد تؤثر بشكل سلبي في الصورة الذهنية للعلامة التجارية، كما يختلف أثر أدوات تنشيط المبيعات في زيادة المبيعات باختلاف طبيعة العلامة التجارية. (د. عبير زيداني 2021).

يعتبر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية من الأساليب المهمة كونه منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة، وبالتالي لابد لمنظمات الأعمال من تبني هذا الأسلوب لمواجهة التحديات والتغيرات الناشئة في البيئة باعتبار هذه الأخيرة عملية مهمة عليها أن تحقق تفاعل مع المنظمة. (بوترعة سماح)

كونها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي الى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للاستراتيجية الموضوعية لتحقيق الأهداف (Manhal)

وإن اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي الضخم والمتلاحق خاصة مع الاتجاه نحو العولمة فرض على شركة مازدا تبني التحليل الاستراتيجي كأسلوب في التفكير والإدارة الاستراتيجية كطريقة في التسيير، تواجه كل المنظمات، سواء كانت عامة او خاصة تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، والتي لم تعد الإدارة التقليدية بفكرها وأساليبها وعملياتها تجدي للتعامل معها الامر الذي حتم على الشركات البحث عن مناهج ومداخل وأساليب إدارية حديثة وتطبيقها، ومن أهمها مدخل الإدارة الاستراتيجية، كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بحدثته، وقيمة من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه المنظمات العامة والخاصة ويعمل على تطوير ادائها، (عبد أحمد صالح العشامي. (2023). Albaydha University Journal)

وتستهدف حملات تنشيط المبيعات على تحقيق حوافز قصيرة الأجل؛ لتشجيع العملاء على شراء المنتجات، وزيادة المبيعات، وجذب العملاء، وتحسين التعرف على المنتج، وتعزيز هوية العلامة التجارية (Ali et al.,2013; Acer et al., 2012).

كذلك يتحقق الهدف من تنشيط المبيعات من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات الموجهة لتحفيز الطلب لحث العملاء على الشراء، وتحفيز الموزعين، وتسعى المنظمة من استخدام تنشيط المبيعات الى تحقيق قيمة مضافة للمستهلك أو الموزعين أو رجال البيع لدى المؤسسة المنتجة. كما يوجد أهدافا عديدة يمكن تحقيقها من خلال الترويج، منها: الإخبار، والإقناع، والتذكير (الهنداوى (Kanga et al 2018).

هدف هذا البحث تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول الى أداء متفوق، إذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات ويجهلها مسيروها باعتبارها من بين الأساليب الفعالة

لتنشيط المبيعات او ضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية، وبناءا على هذا فإن أهمية البحث تركز على الدور التي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تنشيط المبيعات. وتعد مشكلة البحث بالرغم من توفر منتج ضخم من الأدبيات التي تناولت دراسة الإدارة الإستراتيجية قلما وجدت دراسات تربط مفهوم الإدارة الإستراتيجية بقطاع الإنشاءات حيث أن فهم أساليب الإدارة الإستراتيجية يعد امر مهم لتطوير الإدارة في قطاع الإنشاءات وجعلها أكثر فعالية في تحقيق الأهداف الاقتصادية. (سمر عطا الله، ٢٠١٦

1.2.1 مشكلة البحث

بالرغم من توفر منتج ضخم من الأدبيات التي تناولت دراسة الإدارة الإستراتيجية قلما وجدت دراسات تربط مفهوم الإدارة الإستراتيجية بتنشيط المبيعات حيث أن فهم أساليب الإدارة الإستراتيجية يعد امر مهم لتطوير الإدارة في تنشيط المبيعات وجعلها أكثر فعالية في تحقيق الأهداف الاقتصادية وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للإدارة الاستراتيجية في تنشيط المبيعات، إلا أن هناك عدة تحديات ومشكلات قد تواجه الشركات في هذا السياق.

1.2.1.1 فجوات نظرية:

قد يواجه تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة مقاومة من الموظفين أو الإدارات المختلفة داخل الشركة. هذه المقاومة يمكن أن تكون بسبب الخوف من التغيير أو عدم فهم الفوائد المحتملة للاستراتيجية الجديدة، او قد تكون الأهداف الاستراتيجية غير واضحة أو غير محددة بشكل كافٍ، مما يؤدي إلى عدم تركيز الجهود وضياع الفرص. الأهداف الغير محددة يمكن أن تسبب تشتت في الجهود المبذولة وزيادة في التكلفة بدون تحقيق نتائج ملموسة الابتكار يمثل عنصرًا حاسمًا في الاستراتيجيات الحديثة، لكن يمكن أن يكون تحقيق الابتكار تحديًا كبيرًا بسبب التكاليف المرتفعة أو المخاطر المرتبطة به.

1.3.1 فجوات عملية :

قد تعاني بعض الشركات من نقص في الموارد المالية أو البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها بشكل فعال. هذا النقص يمكن أن يؤدي إلى تأخير في التنفيذ أو تقليل فعالية الاستراتيجيات، ويمكن أن تواجه الشركات تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة في السوق، مثل ظهور منافسين جدد أو تغير تفضيلات العملاء. هذه التغيرات تتطلب استجابة سريعة ومرونة في تعديل الاستراتيجيات، وهو ما قد يكون صعباً على بعض الشركات، ويمكن أن تكون هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ. الاستراتيجية الجيدة تحتاج إلى تواصل فعال وتنفيذ دقيق. عدم كفاءة التواصل بين الإدارات المختلفة يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم أو تنفيذ غير صحيح للاستراتيجيات.

مواجهة هذه التحديات تتطلب من الإدارة الاستراتيجية أن تكون مرنة، مستعدة للتكيف، وقادرة على تحديد ومعالجة المشكلات بسرعة وكفاءة لضمان تحقيق الأهداف وتنشيط المبيعات بفعالية وفق لما سبق تهدف الدراسة السابقة.

"ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تنشيط المبيعات؟"

1.3 أهمية البحث

تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول الى أداء متفوق، إذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات ويجهلها مسيروها باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتنشيط المبيعات او ضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية، وبناء على هذا فإن أهمية البحث تركز على

الدور التي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تنشيط المبيعات، تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً حاسماً في تنشيط المبيعات وتحقيق النجاح المستدام للشركات. يمكن تلخيص أهمية دور الإدارة الاستراتيجية في هذا السياق في النقاط التالية:

1.3.1 أهمية البحث النظرية :

تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحليل السوق بشكل دقيق، بما في ذلك فهم احتياجات العملاء وتحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، هذا التحليل يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لزيادة المبيعات، وقد تساعد الإدارة الاستراتيجية في تحديد أهداف واضحة ورؤية مستقبلية للشركة، هذه الأهداف تعتبر بمثابة خارطة طريق تساعد الفرق المختلفة على التركيز وتحقيق النجاح، ومن خلال الإدارة الاستراتيجية، يتم تطوير خطط تسويقية تعتمد على البيانات والتحليلات، مما يزيد من فعالية حملات التسويق ويعزز الوصول إلى العملاء المحتملين.

1.3.2 أهمية البحث العملية :

تساعد الإدارة الاستراتيجية في تخصيص الموارد بشكل فعال، سواء كانت مالية أو بشرية، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية، ومن ثم تقوم بتشجيع الإدارة الاستراتيجية على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، مما يساهم في جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، وبعد ذلك تقوم الإدارة الاستراتيجية بمتابعة وتقييم أداء الشركة بشكل مستمر، مما يسمح بإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات والخطط لضمان تحقيق الأهداف.

باختصار، تساهم الإدارة الاستراتيجية في تنشيط المبيعات من خلال تطوير استراتيجيات مستدامة ومبنية على التحليل الدقيق، مما يؤدي إلى تحقيق نمو مستدام وزيادة حصة السوق..

1.4 أسئلة البحث :

- ما هو أثر نمط القيادة الكاريزمية على تنشيط المبيعات في شركة مازدا.
- ما هو أثر نمط القيادة الحكيمة على تنشيط المبيعات في شركة مازدا.
- ما هو أثر نمط القيادة البيروقراطية على تنشيط المبيعات في شركة مازدا.

1.5 أهداف البحث:

" الهدف العام هو استكشاف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية على تنشيط المبيعات "

1.5.1 الأهداف الفرعية للبحث:

- تحديد أثر نمط القيادة الكاريزمية على تنشيط المبيعات في شركة مازدا.
- تحديد أثر نمط القيادة الحكيمة على تنشيط المبيعات في شركة مازدا.
- تحديد أثر نمط القيادة البيروقراطية على تنشيط المبيعات في شركة مازدا.

1.6 فرضيات البحث:

1.6.1 الفرضية الرئيسية H:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تنشيط المبيعات.

1.6.2 الفرضية الفرعية الأولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الكاريزمية على تنشيط المبيعات في شركة مازدا.

1.6.3 الفرضية الفرعية الثانية Hb:

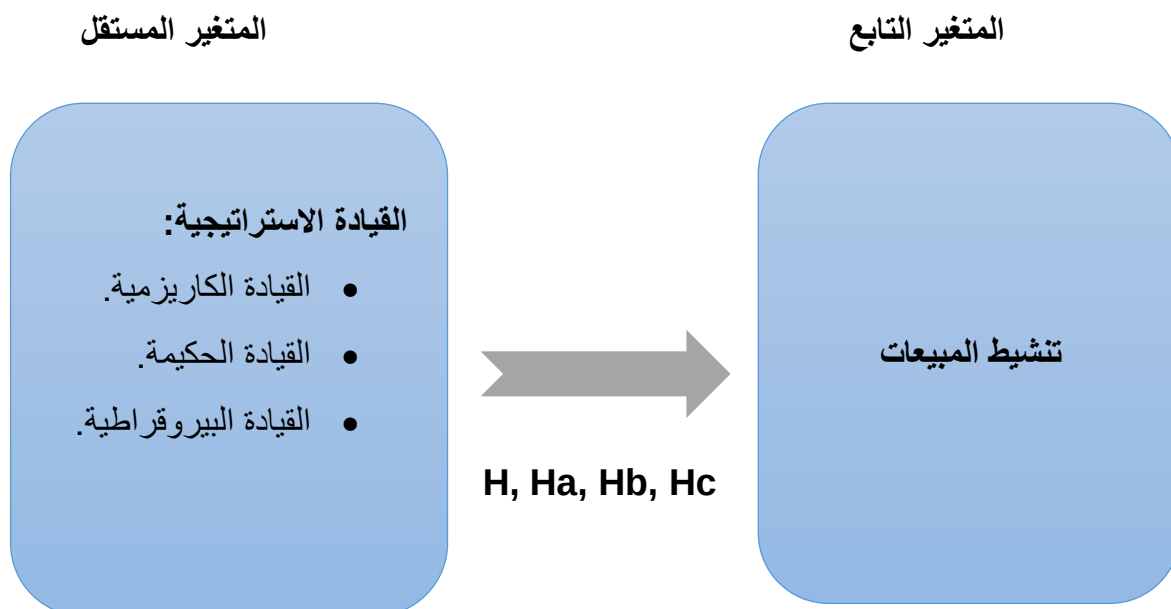
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الحكيمة على تنشيط المبيعات في شركة مازدا.

1.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة البيروقراطية على تنشيط المبيعات في شركة مازدا.

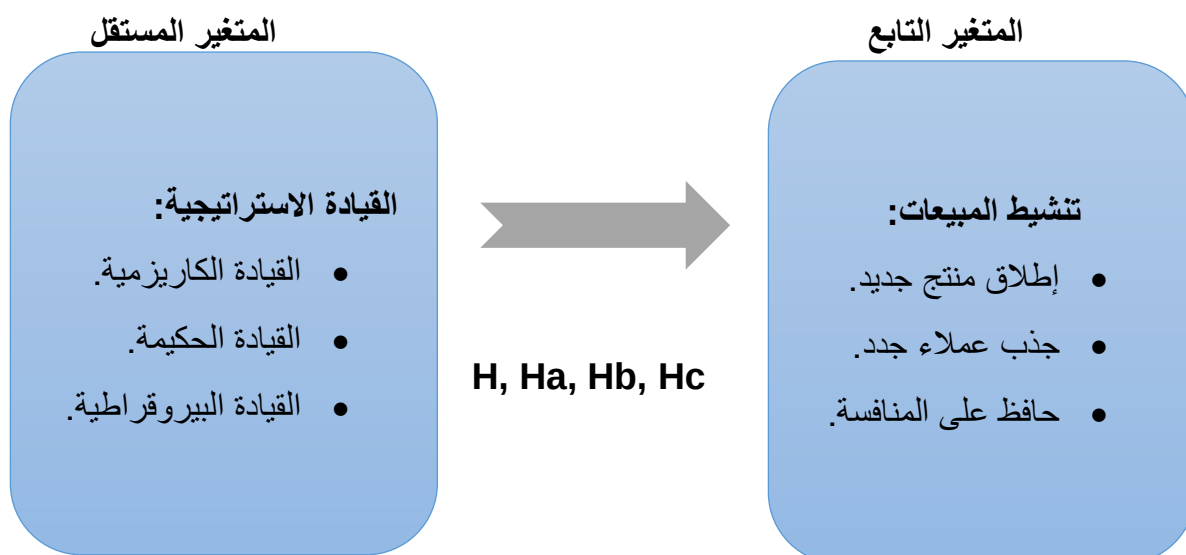
1.7 نموذج البحث

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1 : نموذج البحث : تم تصميمها بواسطة الطالبة: مرام جماعي

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



تم تصميمها بواسطة الطالبة: مرام جماعي

1.8 الدراسة الميدانية:

شركة مازدا للسيارات هي شركة يابانية أسسها جو جيرو ما تسودا عام 1920 في مدينة هيروشيما غربي اليابان. تخصصت الشركة في بدايتها في مجال صناعة المعدات الصناعية، ثم تحولت إلى صناعة المركبات من سيارات وشاحنات وحافلات، لتحقيق بعد ذلك نجاحًا سريعًا وبشكل ملحوظ مما جعلها شركة معترف بها عالميًا. في عام 1930، أنتجت الشركة أولى مركباتها باسم Mazda-Go ، وهي سيارة مكشوفة بثلاث عجلات تشبه دراجة نارية مع صندوق لنقل البضائع في الخلف. بدأت شعبية مازدا تزداد في الستينيات عندما أنتجت الشركة أول سيارة حقيقية لها باسم: مازدا R360. وفي ذلك العام نفسه، بدأت الشركة في تطوير المحركات الدوارة. وقد شهدت فترة الثمانينيات ولادة شركة مازدا من جديد، كما شهدت أيضًا طفرة في المبيعات بسبب نجاح منتجاتها الجديدة. فقد شهد العام 1990 إطلاق سيارة حققت نجاحًا كبيرًا. في الألفية الجديدة، استعادت مازدا همتها وعزيمتها باستثمارها في تطوير جديد. تعد شركة مازدا واحدة من الشركات اليابانية الرائدة في صناعة السيارات والتي تركز اهتمامها حاليًا على تعزيز علامتها التجارية وتصاميم مركباتها لتواجه التحديات القائمة في السوق العالمية للسيارات. للوفاء بالاحتياجات المتزايدة لعملائها.

طورت الشركة من خلال كونها واحدة من أكثر مؤسسات الأعمال خبرة في المملكة، سمعة تحسد عليها من حيث الجودة والخدمة. بعد أكثر من 115 عامًا في مجال الأعمال التجارية، كما حافظت على درجة عالية من الوعي بعلامتها التجارية في السوق السعودي، وأنشأت شبكة كبيرة على الصعيد الوطني من الموزعين والفروع المملوكة للشركة والتي تمتد إلى جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. تمثل شبكة صالات العرض ومرافق خدمة العملاء التي تمتلكها الشركة سنوات عديدة من التفاني في خدمة العملاء ودعمهم. تم إيلاء اهتمام كبير لتصميم صالات عرض مبنية على أسس وأنظمة عالمية لراحة العملاء والتي تعد أولوية مهمة من أولويات الشركة. إذا نظرنا إلى الوراء إلى المعالم البارزة التي حققتها مازدا على مر العقود، من الواضح أن الشركة اليابانية العملاقة للسيارات قد أعادت ابتكار نفسها باستمرار من خلال إضافة مجموعة من السيارات المصممة بأناقة والتي تعتمد على التكنولوجيا ومؤخرًا في عام 2019 مع الجيل السابع الجديد والجاهز للمستقبل مازدا 3 التي أعلنت حالة مازدا الممتازة وتستمر رحلة مازدا نحو التميز مع بزوغ فجر عقد جديد.

وبمناسبة احتفالات مازدا المئوية، علق أكيرا ماروموتو -المدير التمثيلي والرئيس والمدير التنفيذي لشركة مازدا- قائلاً: " وجدت سياراتنا أصدقاء مع العديد من العملاء من أكثر من 130 دولة ومنطقة. نود أن نعرب عن خالص تقديرنا للعملاء والتجار والموردين والشركاء التجاريين والمجتمع المحلي، الذين دعمونا على مر السنين في الأوقات الجيدة والسيئة، والذين ندين لهم بمائة عام من وجودنا. بينما نتطلع إلى المائة عام القادمة، سوف نستمر في وضع

الناس أولاً ونعتز "بتفردنا في التأسيس المشترك مع الآخرين". وأضاف ماروموتو "بينما نعزز التعاون المشترك والتعاون مع جميع المتصلين بالشركة، سنستمر في تحدي أنفسنا لإنشاء منتجات وتقنيات وخبرات فريدة من نوعها يحبها عملائنا"، <https://mazda.com.sa/ar/why-mazda-design> وسوف ندرس العلاقة بين القيادة الاستراتيجية على تنشيط المبيعات في شركة مازدا السعودية في مدينة الطائف.

1.9 هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الاطار النظري

2.1 المقدمة

الإدارة الاستراتيجية تعد من أهم العناصر التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في تنظيم وتوجيه الموارد المتاحة، وضمان تكامل الأنشطة لتحقيق النمو المستدام. ومن أبرز جوانب تأثيرها هو قدرتها على تحسين أداء المبيعات. من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات تسويقية تستهدف تعزيز المبيعات وتحسين تجربة العملاء. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على تنشيط المبيعات، من خلال تحليل الأساليب والممارسات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق زيادة ملموسة في حجم المبيعات والحفاظ على حصتها في السوق (David, n.d.).

الإدارة الاستراتيجية تُعدّ واحدة من الركائز الأساسية التي تضمن استدامة المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة والمتنافسة. فهي تعتمد على تحديد الأهداف بعيدة المدى، وتخصيص الموارد بفعالية لتحقيق هذه الأهداف. تعكس الإدارة الاستراتيجية نهجاً شمولياً يركز على تكامل الجوانب المختلفة داخل المؤسسة، بما في ذلك العمليات التشغيلية، التسويق، والإدارة المالية. يعد قطاع المبيعات من أكثر القطاعات تأثراً بالاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة العليا، حيث إن تخطيط وتنفيذ استراتيجيات فعالة يمكن أن يسهم في تعزيز النشاط البيعي وتحقيق معدلات نمو ملحوظة. تعد المبيعات العنصر الحيوي الذي يعكس أداء المؤسسات في السوق. زيادة المبيعات لا تعتمد فقط على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، بل تتطلب أيضاً فهماً عميقاً لاحتياجات السوق والعملاء. وهنا يأتي دور الإدارة الاستراتيجية في تحليل السوق والمنافسين، وتطوير استراتيجيات تسويقية مرنة تستجيب للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات تحديد الفرص التسويقية الجديدة وتوجيه الجهود نحو الشرائح الأكثر ربحية.

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية في توجيه أنشطتها التسويقية تحقق نتائج أفضل في تنشيط المبيعات مقارنةً بتلك التي تعتمد على استراتيجيات غير منسقة أو عشوائية. على سبيل المثال، أثبتت دراسة أجراها Porter (1985) أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية تنافسية تعتمد على تحليل السوق والمنافسة تتمكن من زيادة حصتها السوقية وتحقيق أداء بياعي أفضل. (Kotler & Keller (2016).

كما أشار إلى أن الإدارة الاستراتيجية تساعد في توجيه جهود التسويق نحو تحسين قيمة العلامة التجارية وزيادة تفاعل العملاء. بالإضافة إلى ذلك، توضح الأدبيات أن تنفيذ استراتيجيات مبتكرة في التسويق، مثل استراتيجيات التحول الرقمي والتسويق عبر الإنترنت، له تأثير كبير على تفعيل المبيعات وتحقيق عوائد أعلى. على سبيل المثال، كشفت

دراسة حديثة أن الشركات التي استثمرت في التحول الرقمي وتطبيق استراتيجيات التسويق الإلكتروني شهدت نموًا بنسبة 20% في مبيعاتها السنوية (Chaffey&ellis-chadwick,2019)

من خلال هذا البحث، سنستعرض كيف تسهم الإدارة الاستراتيجية في تطوير خطط تسويقية شاملة تهدف إلى تنشيط المبيعات وزيادة التنافسية، مع استعراض دراسات حالة وأمثلة عملية على مؤسسات حققت نجاحات بارزة في هذا المجال.

2.2 المتغير الأول: القيادة الاستراتيجية:

2.2.1 تعريف الإدارة الاستراتيجية:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية هي عملية متكاملة وشاملة تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وصياغة السياسات والخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. تشمل الإدارة الاستراتيجية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتحديات، وكذلك استخدام نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف. تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية واستدامة النجاح على المدى الطويل. (David, F. R. (2011).

والإدارة الإستراتيجية تتعلق بتحديد اتجاه المنظمة على المدى الطويل وتنظيم الموارد لتحقيق ميزة تنافسية تناسب مع البيئة الخارجية. (Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008).

أما تومبسون وإستركلاند (Stricland, 1986 : 99 & Thompson) فيعرفا الإدارة الإستراتيجية علي أنها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها علي المدى البعيد , واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء المتغيرات البيئية داخليا" وخارجيا" ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها " ،

بينما يري (إسماعيل محمد السيد 2000 : 26-27) أن الإدارة الاستراتيجية هي " تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها ، في حين يذكر (أحمد حجي 2001 : 162) أن الإدارة الإستراتيجية هي " إطار لنظم المعلومات الإدارية تقدم البيانات والمعلومات اللازمة والتي تساعد في تطوير الإدارة , كما يتطلب التخطيط الإستراتيجي ووضع الأهداف والأغراض والسياسات التي تسعى المؤسسة التربوية إلي تحقيقها والوصول إليها .

ويرى(على السلمي 1995 : 211) أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من المفاهيم الحديثة للإدارة وتنسجها في هيكل من الإستراتيجيات الموجهة للعملية الإدارية وتنظم توظيف الموارد المتاحة للإدارة ، وتساندها في تفاعلها مع البيئة وعناصرها وعوامل التغير فيها .

(Jhon 1994 :43) الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تتمكن بواسطتها المؤسسة (المنظمة) من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب ، والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة.

أما (عبد السلام أبو قحف 2000 : 65) فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " عملية تستطيع الإدارة العليا بواسطتها تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الاداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة .

وفي هذا المصدر يذكر (سعد غالب 2002 : 191) أن الإدارة الإستراتيجية عملية إبداعية عقلانية التحليل وحسنية التصور الإنساني ، كما أنها عملية ديناميكية متواصلة تسعى لتحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بكفاءة وفعالية ، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة من تهديدات وفرص مناسبة ومخاطر أخرى بهدف تحقيق مستقبل أفضل.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية في هذه الدراسة على أنها " العملية اللازمة لرسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة والتي تساعد في تطوير الإدارة بها من خلال تنظيم وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف والسياسات التي

تسعى إليها المؤسسة وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والتقييم المستمر لإنجاز النتائج المرغوبة". (الشربينى الهلالي، 2008)

مراحل الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من المراحل التي تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير استراتيجيات ملائمة، ثم تنفيذ هذه الاستراتيجيات، وأخيراً مراقبة وتقييم الأداء. هذه المراحل متداخلة وتشكل حلقة مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على بيانات دقيقة.

تحليل البيئة (SWOT Analysis) يشمل هذا التحليل فهم البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات). يتم استخدام هذا التحليل لتوجيه القرارات الاستراتيجية.

وضع الأهداف الاستراتيجية بعد تحليل البيئة، يتم تحديد الأهداف التي تتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها. صياغة الاستراتيجيات يتم تطوير استراتيجيات لتحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة بفعالية. التنفيذ في هذه المرحلة، يتم توزيع المهام والموارد لتحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات. التقييم والرقابة يتضمن مراقبة الأداء وتقييمه بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف. يتم التعديل عند الحاجة لضمان التكيف مع التغيرات.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2010)

أهمية الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية ضرورية لعدة أسباب؛ فهي تمكّن المؤسسات من تحديد الفرص في السوق، التعامل مع التحديات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في تحسين التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الأكثر أهمية. كما تساعد المؤسسات في التكيف مع التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال، مما يجعلها قادرة على البقاء والاستمرار في النمو، Wheelan, T. L., & Hunger, J. D. (2012).

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير استراتيجيات تتعلق بالابتكار والجودة، وخفض التكلفة، وتحسين كفاءة العمليات. كما تركز على بناء قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق والابتكار المستمر في المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء المتزايدة.

Grant, R. M. (2016)

2.2.2 تطور الإدارة الاستراتيجية:

نشأة والتأسيس: بدأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الخمسينيات من القرن العشرين كرد فعل للتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال المعقدة، حيث أصبحت المؤسسات الكبيرة بحاجة إلى طرق منهجية لتحليل بيئتها ووضع خطط طويلة الأجل. وقد ركزت البدايات الأولى على التخطيط طويل المدى بوصفه أداة رئيسية للتعامل مع هذه التحديات. ركزت تلك الفترة على الاستراتيجيات العسكرية التي كان لها تأثير مباشر على التفكير الإداري. Chandler, A. D. (1962)

مرحلة النمو في الستينيات والسبعينيات: في هذه المرحلة، بدأت الإدارة الاستراتيجية تتبلور كحقل دراسي مستقل. زاد التركيز على التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي كأدوات أساسية لزيادة الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات. خلال هذه الفترة، برزت نظريات مثل تحليل SWOT تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) كأداة محورية في الإدارة الاستراتيجية(Andrews, K. R. (1971)

التحول نحو تحليل المنافسة في الثمانينيات: خلال الثمانينيات، بدأت المؤسسات تدرك أن البيئة الخارجية لها دور كبير في تحديد استراتيجياتها. ظهر مفهوم ميزة التنافسية الذي قدمه مايكل بورتر، والذي ركز على أهمية تحليل المنافسين في وضع استراتيجيات الشركات. بورتر قدم إطار تحليل القوى الخمس، الذي ساعد المؤسسات على فهم بيئتها التنافسية بشكل أعمق وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية مستدامة. Porter, M. E. (1980).

الاتجاه نحو الابتكار والمرونة في التسعينيات: مع تزايد التحديات والابتكارات التكنولوجية في التسعينيات، أصبحت الإدارة الاستراتيجية تركز بشكل أكبر على الابتكار والمرونة. تطور التركيز من التخطيط طويل الأمد إلى الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق. ظهرت مفاهيم مثل القدرة على الابتكار والمرونة الاستراتيجية، مما أتاح للمؤسسات البقاء في المنافسة من خلال التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والبيئية. Hamel, G., & Prahalad, C. (1994).

العصر الحديث: الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: في الألفية الجديدة، أصبحت الإدارة الاستراتيجية أكثر تركيزاً على التفاعل بين التكنولوجيا الرقمية والابتكار المستدام. التحول الرقمي والعولمة غيرا من قواعد اللعبة، وأصبحت الشركات تحتاج إلى استراتيجيات تعتمد على تحليل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، والاستدامة لتحقيق نجاح طويل الأمد. الإدارة الاستراتيجية في هذا العصر تعني القدرة على الابتكار المستمر واستجابة سريعة للتغيرات العالمية. Teece, D. J. (2007).

2.2.3 ابعاد الإدارة الإستراتيجية:

البعد البيئي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية): البعد البيئي في الإدارة الاستراتيجية يشير إلى ضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. يشمل ذلك تحليل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية التي تؤثر على المؤسسة من الخارج، بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية. يُعد تحليل SWOT تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات) من الأدوات الرئيسية المستخدمة لتحديد البيئة العامة التي تؤثر على العمليات الاستراتيجية للمؤسسة. David, F. R. (2011).

البعد التنظيمي (تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات): البعد التنظيمي في الإدارة الاستراتيجية يتضمن تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة وتطوير الاستراتيجيات لتحقيقها. يشمل هذا البعد وضع رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة، وتحديد استراتيجيات متوسطة وطويلة الأجل تتناسب مع موارد المؤسسة وقدرتها على التنفيذ. يتمثل هذا البعد في

استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي لتحديد الاتجاه العام للمؤسسة. Wheelan, T. L., & Hunger, J. D. (2012)

البعد التنافسي (تحليل المنافسة والميزة التنافسية): البعد التنافسي يركز على كيفية بناء المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة في السوق. يشمل هذا البعد تحليل المنافسين في الصناعة وتحديد استراتيجيات تنافسية قوية، مثل خفض التكاليف أو التميز في المنتجات. نموذج "القوى الخمس" لمايكل بورتر هو أحد الأدوات الأساسية المستخدمة في هذا البعد لفهم كيفية تأثير المنافسة والعوامل التنافسية الأخرى على استراتيجيات المؤسسة. Porter, M. E. (1980).

البعد التنفيذي (تنفيذ الاستراتيجيات): البعد التنفيذي يتناول كيفية تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة بنجاح. يتطلب هذا البعد توزيع المهام والموارد بفعالية لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل سلس. من الضروري في هذا البعد وجود هيكل تنظيمي مناسب يدعم توزيع السلطة والمسؤوليات، بالإضافة إلى وجود نظام فعال للمتابعة والرقابة لضمان تحقيق الأهداف. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2010).

البعد الرقابي (المراقبة والتقييم): البعد الرقابي في الإدارة الاستراتيجية يتضمن مراقبة وتقييم أداء المؤسسة بعد تنفيذ الاستراتيجيات. يهدف إلى التأكد من أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها المحددة. في حالة وجود أي انحرافات عن الأهداف، يتم تعديل الاستراتيجيات أو تحسين العمليات لضمان تحقيق النتائج المطلوبة. تعتبر هذه المرحلة ضرورية للتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).

2.2.4 نظريات الإدارة الاستراتيجية:

نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory): نظرية الميزة التنافسية قدمها مايكل بورتر في الثمانينيات، وهي تركز على كيفية بناء المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة في السوق. تعتمد هذه النظرية على تحليل المنافسة من خلال نموذج "القوى الخمس"، والذي يشمل المنافسين الحاليين، الموردّين، العملاء، المنتجات البديلة، والمنافسين المحتملين. تتيح هذه النظرية للمؤسسات تحديد العوامل التي تمنحها تفوقاً على منافسيها. Porter, M. E. (1980).

نظرية الموارد والتوجهات: (Resource-Based View - RBV) نظرية الموارد والتوجهات تفترض أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام مواردها الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها. هذه الموارد تشمل الأصول المادية، الموارد البشرية، والقدرات التنظيمية. تركز النظرية على كيفية استخدام المؤسسة لمواردها بطريقة تتيح لها تحقيق أداء أعلى مقارنةً بالمنافسين.. (Barney, J. B. (1991).

نظرية الوكالة: (Agency Theory) نظرية الوكالة تركز على العلاقة بين الملاك (المساهمين) والمديرين في المؤسسة. تُظهر النظرية كيف يمكن أن تنشأ مشاكل عندما تختلف مصالح المديرين عن مصالح الملاك، وتؤكد على أهمية العقود والضوابط الإدارية لضمان أن المديرين يتصرفون بما يتماشى مع مصالح المساهمين. تطبق هذه النظرية بشكل كبير في إدارة الشركات الكبيرة متعددة المساهمين.. (Jensen, M. C., & Mackling, W. H. (2019).

نظرية الحوكمة المؤسسية: (Corporate Governance Theory) تركز نظرية الحوكمة المؤسسية على الهياكل والعمليات التي تضمن إدارة المؤسسة بطريقة تتوافق مع أهدافها طويلة الأمد، مع مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة. تُظهر النظرية كيفية ضمان توازن المصالح بين الأطراف المعنية المختلفة في الشركة من خلال استخدام مجالس الإدارة والرقابة المؤسسية الفعالة.. (Shleifer, A., & Vishay, R. W. (1997).

نظرية التعقيد الاستراتيجي: (Complexity Theory) نظرية التعقيد الاستراتيجي تركز على كيفية تفاعل المؤسسات مع البيئات الديناميكية والمعقدة. تُظهر هذه النظرية أن المؤسسات بحاجة إلى تبني استراتيجيات مرنة تمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة. تعتمد النظرية على فهم الأنظمة الديناميكية وكيفية تحقيق التوازن بين الاستقرار والابتكار.. (Stacey, R. D. (1996).

نظرية القدرات الديناميكية: (Dynamic Capabilities Theory) تركز نظرية القدرات الديناميكية على قدرة المؤسسة على تطوير مواردها واستراتيجياتها بمرور الوقت للاستجابة للتغيرات في بيئة العمل. تقترح هذه النظرية أن المؤسسات القادرة على التحول والتكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية ستكون أكثر نجاحًا على المدى الطويل.. (Pisano, G., & Shuen, A. (1997).

الجدول من الدراسات السابقة للإدارة الإستراتيجية تحتوي عادة على بيانات أو نماذج تحليلية تساعد في تحليل البيانات الاستراتيجية واتخاذ القرارات.

1. جدول تحليل SWOT (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
نقاط القوة	الفرص
- ميزة تنافسية قوية	-توسع في الأسواق الجديدة
-ولاء العملاء	-زيادة الطلب
نقاط الضعف	التهديدات
-تكلفة إنتاج عالية	-منافسة شديدة
-ضعف في الموارد المالية	-تغيير في القوانين

جدول 1: (Andrews K. 1987)

2. جدول قوى بورتر الخمس

القوة	التأثير	ملاحظات
قوة الموردين	مرتفعة	قلة البدائل
قوة العملاء	متوسطة	مرونة في الأسعار
التهديدات من المنتجات البديلة	مرتفعة	تعدد البدائل
التهديد من الداخلين الجدد	منخفضة	حواجز دخول عالية
المنافسة بين الشركات الحالية	مرتفعة	تشبع في السوق

جدول 2: (Porter M. 1989)

3. جدول مصفوفة أنسوف للنمو:

المنتجات	الأسواق	استراتيجية النمو
حالية	حالية	اختراق السوق
حالية	جديدة	تطوير السوق
جديدة	حالية	تطوير المنتجات
جديدة	جديدة	التنوع

جدول 3: (Ansoff, 1957)

2.3 المتغير الثاني: تنشيط المبيعات:

2.3.1 تعريف تنشيط المبيعات:

تنشيط المبيعات (Sales Activation) هو مجموعة من الأنشطة التسويقية والتكتيكية التي تهدف إلى تحفيز العملاء الحاليين أو المحتملين لاتخاذ إجراءات شراء فورية أو قصيرة الأجل. يشمل ذلك تقنيات مثل التخفيضات، العروض الترويجية، القسائم، والهدايا المجانية. يركز تنشيط المبيعات على زيادة حجم المبيعات في وقت قصير، ويعتبر من الاستراتيجيات الرئيسية لدفع المستهلكين إلى التحرك السريع باتجاه الشراء.

تنشيط المبيعات هو مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى تعزيز الطلب على المنتجات أو الخدمات عبر تحفيز العملاء لاتخاذ قرار الشراء بسرعة وبشكل فوري، ويتم ذلك من خلال تقديم عروض ترويجية مغرية مثل الخصومات، القسائم، العينات المجانية، أو برامج الولاء. (Chinsuvapala, 2017)

الهدف الرئيسي لتنشيط المبيعات: يسعى تنشيط المبيعات إلى زيادة الطلب على المنتجات بشكل فوري من خلال تقديم حوافز ملموسة تدفع المستهلكين إلى شراء المنتج في فترة زمنية قصيرة. يُستخدم بشكل كبير عند إطلاق منتج جديد أو لتنشيط مبيعات منتجات قائمة. (Chinsuvapala, 2017).

أدوات تنشيط المبيعات: تتضمن أدوات تنشيط المبيعات الخصومات، العروض الترويجية، الهدايا المجانية، برامج الولاء، ومسابقات العملاء. الهدف منها هو جذب العملاء الحاليين والجدد لتجربة المنتج أو الخدمة وزيادة حجم المبيعات. (Belch, 2018)

الفرق بين تنشيط المبيعات والتسويق طويل الأمد: بينما يركز التسويق طويل الأمد على بناء علاقات مستدامة مع العملاء وزيادة الوعي بالعلامة التجارية، يهدف تنشيط المبيعات إلى تحقيق نتائج فورية وزيادة سريعة في حجم المبيعات عبر استراتيجيات قصيرة الأمد (Ferrell, 2016).

استخدام التكنولوجيا في تنشيط المبيعات: أصبحت الحملات الترويجية الرقمية مثل الإعلانات الموجهة عبر الإنترنت والرسائل النصية أو البريد الإلكتروني جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات تنشيط المبيعات الحديثة، حيث تمكن الشركات من الوصول إلى جمهور واسع بسرعة وبتكلفة منخفضة.

نتائج تنشيط المبيعات: يؤدي تنشيط المبيعات عادةً إلى زيادة مبيعات المنتج في فترة قصيرة، لكنه قد لا يكون مستدامًا على المدى الطويل إذا لم يصاحبه تحسينات في استراتيجيات التسويق وبناء العلاقات مع العملاء.

2.3.2 تطور تنشيط المبيعات:

تطور تنشيط المبيعات مر بمراحل عديدة عبر الزمن، متأثرًا بتطورات التكنولوجيا وتغيرات في سلوك المستهلكين، مما ساهم في تحول الاستراتيجيات المستخدمة في هذه العملية. 1. البداية في القرنين 19 و20: بدأ تنشيط المبيعات بشكل أساسي من خلال العروض الترويجية التقليدية مثل الخصومات والقسائم الورقية والهدايا المجانية، حيث كانت تُستخدم من قبل الشركات لجذب العملاء في المتاجر وتحفيز الشراء. - (Kotler P. (., 2009)

التحول مع ظهور وسائل الإعلام الجماهيرية: مع ظهور وسائل الإعلام الجماهيرية مثل التلفاز والراديو في منتصف القرن العشرين، توسعت أدوات تنشيط المبيعات لتشمل الإعلانات التلفزيونية والإذاعية التي كانت تقدم خصومات حصرية أو عروض محددة المدة لجذب اهتمام المشاهدين والمستمعين.

الثورة الرقمية في التسعينيات: شهدت التسعينيات طفرة هائلة مع ظهور الإنترنت، حيث بدأت الشركات باستخدام البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية لتقديم العروض الترويجية، مما ساعدها في الوصول إلى جمهور أوسع وتقليل التكاليف المرتبطة بالإعلانات التقليدية. (Belch G. E.-h., 2018)

التطور مع وسائل التواصل الاجتماعي: في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، شكلت وسائل التواصل الاجتماعي ثورة في مجال تنشيط المبيعات، حيث استخدمت الشركات المنصات مثل Facebook و Twitter و Instagram لتقديم عروض حصرية، ومسابقات، وبرامج ولاء، مما أتاح لهم التفاعل المباشر مع العملاء بشكل أسرع.

CIM (Chartered Institute of Marketing), "Sales Promotion and Activation", 2020

استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي: في العقد الحالي، يعتمد تنشيط المبيعات بشكل متزايد على البيانات والتحليل الرقمي، حيث تستخدم الشركات الذكاء الاصطناعي لتوجيه العروض المخصصة بشكل دقيق بناءً على سلوك العملاء وتفضيلاتهم، مما يزيد من فعالية الحملات الترويجية

American Marketing Association (AMA), Dictionary of Marketing Term.

2.3.3 أبعاد تنشيط المبيعات:

أبعاد تنشيط المبيعات تشير إلى الجوانب المختلفة التي تؤثر في تصميم وتنفيذ استراتيجيات التنشيط لتحقيق أقصى فعالية. وهذه الأبعاد تشمل:

البعد الزمني: تنشيط المبيعات يعتمد على الزمن كعنصر حاسم، حيث يتم تحديد إطار زمني قصير لتحقيق التأثير الفوري على المبيعات. العروض الترويجية تكون غالباً محدودة المدة لتحفيز الشعور بالإلحاح لدى المستهلكين. (Chinsuvapala, 2017)

البعد الجغرافي: يمكن أن يتم تحديد العروض الترويجية جغرافياً حسب السوق المستهدف. فبعض الحملات تكون محدودة في مناطق معينة، مثل المدن الكبرى أو الأسواق النامية، لتحقيق استجابة أكثر فعالية. - المصدر (Belch G. E.-h., 2018)

البعد النفسي والسلوكي: يعتمد تنشيط المبيعات على فهم سلوكيات واحتياجات العملاء. الهدف هو تحفيز الشراء من خلال تقديم حوافز نفسية مثل الإحساس بالقيمة أو التفرد عبر العروض الخاصة أو العينات المجانية. (Ferrell, 2016)

البعد التكنولوجي: التكنولوجيا تلعب دوراً متزايداً في تنشيط المبيعات، حيث يتم استخدام أدوات مثل الإعلانات الرقمية، البريد الإلكتروني، وبرامج الولاء المخصصة. التحليلات الرقمية تمكن من تخصيص العروض وفقاً لتفضيلات العملاء الفردية

،CIM (Chartered Institute of Marketing) "Sales Promotion and Activation", 2020.

البعد المالي: يعتمد نجاح حملات تنشيط المبيعات على تحقيق التوازن بين تكاليف الحوافز (مثل الخصومات والهدايا) والعوائد المتوقعة. يجب أن تضمن الشركات أن العروض الممنوحة تساهم في تحقيق ربحية إيجابية على المدى القصير .

2.3.4 نظريات تنشيط المبيعات:

هناك العديد من النظريات والاستراتيجيات المستخدمة في تعزيز المبيعات.

(الانتباه، الاهتمام، الرغبة، الفعل) AIDA نظرية

تعتبر هذه النظرية إحدى النظريات الكلاسيكية في مجال التسويق. وتعتمد هذه النظرية على أربع مراحل:

(Attention) الانتباه: جذب انتباه العميل المحتمل من خلال وسائل التسويق المختلفة.

(Interest) الاهتمام: إثارة اهتمام العميل بالمنتج أو الخدمة.

(Desire) الرغبة: بناء رغبة قوية لدى العميل لاقتناء المنتج.

(Action) الفعل: دفع العميل لاتخاذ الفعل وشراء المنتج.

(Kotler P. (., 2000)

نظرية العلاقات التسويقية تعتمد هذه النظرية على بناء علاقات قوية مع العملاء بدلاً من التركيز فقط على البيع الفوري.

الفكرة هي أن العميل الراضي سيكون مخلصاً للشركة ويعود مرة أخرى لشراء المنتجات، مما يزيد من الإيرادات على المدى الطويل. (Gronroos، 1994) 32(2)

استراتيجية التمايز تركز هذه النظرية على تمييز المنتج أو الخدمة عن المنافسين من خلال تقديم ميزة فريدة. هذا يساعد على جذب عملاء مستهدفين يبحثون عن مواصفات خاصة أو جودة عالية في المنتجات (Porter M. E., 2008).

4. نظرية التأثير النفسي والسلوكي هذه النظرية تعتمد على التأثير على القرارات الشرائية للعملاء من خلال فهم دوافعهم النفسية والعاطفية. قد تتضمن هذه الاستراتيجية تقنيات مثل التسعير النفسي، التسويق القيمي، أو استخدام الحوافز المختلفة مثل الخصومات (Cialdini, 2007)

نظرية المزيج التسويقي (4PS)

تقوم هذه النظرية على أربعة عناصر رئيسية: المنتج (Product)، السعر (Price)، المكان (Place)، والترويج (Promotion). التحسين في كل عنصر من هذه العناصر يمكن أن يؤدي إلى تعزيز المبيعات بشكل كبير

(McCarthy, E.J)

هذه النظريات تعتبر أساسية في فهم استراتيجيات تحسين المبيعات ويمكن تطبيقها في العديد من البيئات التجارية.

4. جدول مقارنة بين استراتيجيات تنشيط المبيعات:

الاستراتيجية	التأثير على المبيعات	المدة الزمنية	التكلفة	الأمثلة
الخصومات	زيادة فورية في المبيعات	قصيرة الاجل (أيام اسابيع	منخفضة الى متوسطة	تخفيضات موسمية
العينات المجانية	تعزيز تجربة العملاء	قصيرة الى متوسطة الاجل	متوسطة	توزيع عينات في المتاجر
القسائم	تحفيز الشراء المؤجل	قصيرة الى متوسطة الاجل	منخفضة الى متوسطة	قسائم الكترونية ار ورقية
برامج الولاء	بناء علاقة طويلة الاجل	طويلة الاجل	عالية	بطاقات الولاء

جدول 4: (Belch G. E.-h., 2018)

5. جدول تحليل تأثير الخصومات على سلوك المستهلك:

نوع الخصم	نسبة الاستجابة	معدل الزيادة في المبيعات	متوسط الاتفاق لكل عميل
خصم 10%	25%	15%	100\$
خصم 20%	35%	25%	120\$
خصم 30%	50%	40%	150\$

جدول 5: (Ferrell, 2016)

6. جدول مقارنة بين تأثير العروض التقليدية والعروض الرقمية:

العرض	النوع	الزيادة في المبيعات	نسبة التفاعل
خصومات المتاجر	تقليدية	12%	20%
العروض عبر البريد الإلكتروني	رقمية	18%	30%
القسائم الورقية	تقليدية	10%	15%
الإعلانات على وسائل التواصل الاجتماعي	رقمية	25%	35%

جدول 6: (Chinsuvapala, 2017)

2.4 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات:

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات هي علاقة وثيقة، حيث أن الإدارة الاستراتيجية توفر الأساس الذي تعتمد عليه الشركات في اتخاذ قرارات تسويقية فعالة تؤدي إلى تعزيز المبيعات. فيما يلي توضيح للعلاقة:

تحديد الأهداف والرؤية الاستراتيجية تساعد الإدارة الاستراتيجية الشركات على وضع أهداف طويلة المدى وتحديد رؤية واضحة للسوق. هذه الرؤية تعتبر عنصرًا رئيسيًا في تنشيط المبيعات، حيث تسمح بتوجيه جهود التسويق والبيع نحو تحقيق الأهداف المستهدفة بناءً على تحليل شامل للسوق والبيئة التنافسية (Johnson G., 2008).

تحليل البيئة الخارجية والداخلية الإدارة الاستراتيجية تتضمن تحليل البيئة الخارجية (مثل التغيرات في سلوك المستهلك والمنافسة) والبيئة الداخلية (مثل الموارد والقدرات الداخلية). هذا التحليل يساعد في تحديد الفرص التسويقية ووضع استراتيجيات فعالة لتنشيط المبيعات، مثل اختيار قنوات توزيع مناسبة أو تطوير منتجات جديدة (Porter M. E., n.d.).

التكيف مع السوق وتطوير ميزة تنافسية تساعد الشركات على التكيف مع تغيرات السوق من خلال استراتيجيات التنويع أو التمايز. عن طريق الابتكار أو تحسين جودة الخدمة، يمكن للشركات تعزيز مبيعاتها من خلال تمييز نفسها عن المنافسين وجذب عملاء جدد. (Barney J. (-1., 1991)

تنسيق الجهود الوظيفية الإدارة الاستراتيجية تساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام مثل قسم التسويق، والإنتاج، والمالية لضمان تحقيق الأهداف المشتركة التي تؤدي إلى تعزيز المبيعات. من خلال هذا التنسيق، يمكن تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة لتحفيز السوق وزيادة المبيعات (Kaplan R. S., 2004).

التنفيذ والمتابعة الإدارة الاستراتيجية توفر الإطار لتنفيذ خطط تسويقية فعالة والقيام بمتابعة دورية لقياس الأداء. هذا يضمن أن خطط تعزيز المبيعات تتماشى مع الأهداف العامة للشركة وتحقق نتائج مستدامة على المدى الطويل (Hrebiniak, 2006) 35(1),

بالتالي، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية توجه الشركات نحو اتخاذ قرارات مدروسة ومتوازنة من شأنها تنشيط المبيعات وتحقيق النجاح التجاري.

2.4.1 أنماط العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات:

أنماط العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات تتنوع وفقا لاستراتيجيات الاعمال والاهداف المحددة. هذه الأنماط توضح كيف تعمل الإدارة الاستراتيجية على دعم جهود تعزيز المبيعات بطرق مختلفة:

النمط التكاملية integration pattern: الإدارة الاستراتيجية تعمل على تكامل الأنشطة المختلفة للشركة مثل التسويق والإنتاج والموارد البشرية لتحقيق الأهداف المشتركة. هذا النمط يعزز قدرة الشركة على تنفيذ خطط تنشيط المبيعات بشكل متماسك وفعال، حيث تعمل جميع الأقسام معا لدعم جهود المبيعات. (Porter M. E., m.e)

النمط التكيفي Adaptive pattern: هذا النمط يعتمد على التكيف مع تغييرات السوق والمنافسة من خلال الإدارة الاستراتيجية. يتم تحليل التغييرات في سلوك المستهلك والبيئة الاقتصادية، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات لتعديل استراتيجيات المبيعات وفقا لذلك. المرونة التي توفرها الإدارة الاستراتيجية تمكن الشركات من تحسين عروض المنتجات او الخدمات لتعزيز المبيعات. (Ansoff, 1957)

النمط الابتكاري Innovative pattern: الإدارة الاستراتيجية تدفع الشركة للابتكار في منتجاتها وخدماتها لتعزيز المبيعات. من خلال الاستثمار في البحث والتطوير استكشاف فرص جديدة، يمكن للشركات تقديم منتجات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، مما يعزز المبيعات بشكل كبير. (Schumpeter, J.A)

النمط الهجومي Aggressive pattern: هذا النمط يركز على اتخاذ إجراءات هجومية لزيادة حصة الشركة في السوق وتنشيط المبيعات. الإدارة الاستراتيجية هنا توجه الجهود نحو استراتيجيات هجومية مثل خفض الأسعار، زيادة التسويق، أو الاستحواذ على شركات منافسة لزيادة المبيعات بسرعة. (Philip, p.)

النمط الدفاعي Defensive pattern: في هذا النمط، تعمل الإدارة الاستراتيجية على حماية الحصة السوقية للشركة من الك

المنافسين من خلال تحسين الكفاءة الداخلية وتقليل التكاليف. يتم استخدام استراتيجيات دفاعية مثل تقديم عروض ترويجية أو تحسين خدمة العملاء لجذب العملاء والحفاظ على المبيعات القائمة. (Miles, R.E)

نمط التمايز Differentiation pattern: يركز هذا النمط على تمييز الشركة عن منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة من نوعها. الإدارة الاستراتيجية هنا توجه الجهود نحو تحسين الجودة أو تقديم ميزات جديدة تساعد في جذب عملاء جدد وزيادة المبيعات. (Barney J. (-1., 1991)

هذه الأنماط تبرز العلاقة المتنوعة بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات، حيث تمكن الشركة من تحقيق نمو مستدام وزيادة حصتها السوقية من خلال التخطيط السليم وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة.

2.4.2 الصراعات بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات:

الصراعات بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات يمكن أن تنشأ بسبب اختلاف الأولويات والتوجهات بين التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل والاحتياجات الفورية لتحقيق المبيعات.

. **تعارض الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل** الإدارة الاستراتيجية تركز عادةً على تحقيق الأهداف طويلة الأجل مثل تحسين الحصة السوقية وبناء علامة تجارية قوية، بينما تسعى فرق المبيعات إلى تحقيق نتائج سريعة وزيادة الإيرادات في المدى القصير. هذا التعارض قد يؤدي إلى توتر بين الإدارتين، حيث ترغب فرق المبيعات في تخفيض الأسعار أو تقديم عروض قصيرة الأجل لجذب العملاء، بينما تفضل الإدارة الاستراتيجية الحفاظ على هوية العلامة التجارية واستراتيجيات التسعير الثابتة. (Slater, S.F)

الموارد المحدودة وتوزيع الميزانية قد تتنافس فرق المبيعات والإدارة الاستراتيجية على الحصول على ميزانيات وموارد الشركة. فرق المبيعات قد تحتاج إلى المزيد من الموارد لتوسيع نطاق الترويج وزيادة العمليات البيعية، بينما

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تخصيص الموارد لأبحاث السوق أو التطوير طويل الأجل. هذا الصراع قد يؤدي إلى تناقضات حول كيفية توزيع الموارد بالشكل الأمثل. (Walker Jr, O.C & R.W.)

الاختلاف في استراتيجيات التسعير فرق المبيعات قد تضغط لتقديم تخفيضات وعروض ترويجية لجذب العملاء وتحقيق أهداف المبيعات الشهرية أو الربع سنوية. من ناحية أخرى، الإدارة الاستراتيجية قد ترى أن تخفيض الأسعار قد يؤثر سلباً على صورة العلامة التجارية أو على استراتيجيات التمايز التي تعتمد على تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار أعلى. (Porter M. E., n.d.)

الصراعات في أولويات تطوير المنتجات فرق المبيعات قد تتلقى ردود فعل مباشرة من العملاء وتدفع الإدارة لتطوير منتجات أو خدمات جديدة بناءً على هذه الاحتياجات. في المقابل، قد تكون الإدارة الاستراتيجية غير مستعدة لتغيير استراتيجيات التطوير المعتمدة على خطط طويلة الأجل، ما قد يؤدي إلى إحباط في صفوف فرق المبيعات التي تسعى إلى تلبية متطلبات السوق بشكل فوري. (Kotler P. (., 2000)

5. الاختلاف في قياس الأداء فرق المبيعات تُقاس عادةً بناءً على الأهداف الفورية مثل عدد المبيعات والإيرادات المحققة في فترة زمنية محددة، في حين تُقاس الإدارة الاستراتيجية بناءً على تحقيق الأهداف طويلة الأجل مثل نمو السوق وتحقيق ميزة تنافسية. هذا الاختلاف في كيفية قياس النجاح قد يؤدي إلى صراعات داخلية حول الأولويات. 6. (Kaplan R. S., 2004)

المخاطرة والتحفيز غالباً ما تكون الإدارة الاستراتيجية أكثر تحفظاً عند اتخاذ القرارات التي قد تؤثر على مستقبل الشركة، بينما تكون فرق المبيعات أكثر استعداداً لتحمل المخاطر لتحقيق مكاسب سريعة. هذا قد يؤدي إلى خلافات حول تبني استراتيجيات تسويقية أو بيعية جديدة قد تكون محفوفة بالمخاطر. (Mintzberg, .)

الصراعات بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات هي نتيجة للتوترات الطبيعية بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتوزيع الموارد، واستراتيجيات التسعير. التعامل مع هذه الصراعات يتطلب توازناً بين احتياجات المبيعات الفورية والرؤية الاستراتيجية الأوسع لتحقيق النجاح المستدام للشركة.

2.4.3 الفجوات بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات:

الفجوات بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات تظهر عندما تكون هناك اختلافات في الأولويات، التواصل، والتنفيذ بين الأقسام المختلفة. هذه الفجوات قد تؤدي إلى تقليل الفعالية وتحقيق أهداف المبيعات.

فجوة الفهم المشترك للأهداف إحدى أكبر الفجوات تكمن في عدم وجود فهم مشترك للأهداف بين الإدارة الاستراتيجية وفريق المبيعات. قد تكون أهداف الإدارة الاستراتيجية مركزة على النمو طويل الأجل وتطوير الحصة السوقية، بينما تركز فرق المبيعات على تحقيق أهداف الإيرادات قصيرة الأجل. هذه الفجوة في الفهم قد تؤدي إلى عدم تناسل في الجهود وتحقيق النتائج المرجوة. (Cespedes, F.V.)

فجوة التواصل بين الأقسام غالبًا ما يكون هناك نقص في التواصل الفعال بين فرق المبيعات والإدارة الاستراتيجية. إذا لم يتم تبادل المعلومات الحيوية حول استراتيجيات السوق، احتياجات العملاء، وردود الفعل الميدانية بين الأقسام، فقد تفشل الشركة في الاستجابة بشكل فعال للتحديات التي تواجهها. هذه الفجوة قد تؤدي إلى ضعف التنفيذ الاستراتيجي. (Kotler P. R., .)

فجوة بين التخطيط والتنفيذ الإدارة الاستراتيجية قد تقوم بتطوير خطط واستراتيجيات معقدة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، ولكن إذا لم تكن فرق المبيعات متوافقة أو مجهزة بشكل كافٍ لتنفيذ هذه الخطط على أرض الواقع، فإن هذه الاستراتيجيات ستفشل في تحقيق التأثير المطلوب. هذه الفجوة غالبًا ما تنشأ بسبب عدم إشراك فرق المبيعات في عملية التخطيط الاستراتيجي. (Hrebiniak, .)

فجوة بين الابتكار والاحتياجات الميدانية تعمل الإدارة الاستراتيجية على الابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات بناءً على تحليلات السوق والتوقعات المستقبلية. ولكن فرق المبيعات قد تواجه صعوبة في ترويج هذه الابتكارات إذا كانت لا تتماشى مع الاحتياجات الفعلية للعملاء. هذه الفجوة تظهر عندما تكون الفرق الاستراتيجية بعيدة عما يحدث على أرض الواقع. (Christensen, 2015)

فجوة التدريب والتمكين قد تقوم الإدارة الاستراتيجية بتطوير استراتيجيات جديدة دون توفير التدريب والموارد اللازمة لفرق المبيعات لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بفعالية. هذه الفجوة تتجلى عندما يتم إطلاق منتج أو خدمة جديدة دون تمكين فرق المبيعات من فهم كيفية بيعها أو التعامل مع استفسارات العملاء بفعالية. (Zoltners, 2004).

فجوة التكنولوجيا والتحليل قد تعتمد الإدارة الاستراتيجية على أدوات تحليل بيانات متقدمة وتقنيات تكنولوجية لاتخاذ قرارات استراتيجية، بينما قد تفتقر فرق المبيعات إلى نفس الأدوات أو التدريب على استخدامها بشكل فعال. هذه الفجوة يمكن أن تحد من قدرة فرق المبيعات على الاستفادة الكاملة من البيانات لتحسين أدائهم وزيادة المبيعات. (Davenport, 2007)

فجوة قياس الأداء قد تركز الإدارة الاستراتيجية على مؤشرات الأداء الرئيسية مثل حصة السوق أو الربحية على المدى الطويل، في حين تقيس فرق المبيعات نجاحها من خلال مؤشرات مثل عدد الصفقات أو الإيرادات الشهرية. عدم توافق هذه المعايير يؤدي إلى فجوة في التركيز ويضعف جهود تحقيق الأهداف المشتركة. < المصدر Kaplan (R. S., n.d.)

الفجوات بين الإدارة الاستراتيجية وتنشيط المبيعات تنشأ عادةً من الاختلاف في الأهداف، التواصل، والتنفيذ. لسد هذه الفجوات، يجب على الشركات تحسين التواصل بين الأقسام، مواءمة الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وتوفير الموارد والتدريب الكافي لفرق المبيعات لتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.

الخاتمة

الإدارة الاستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في تنشيط المبيعات من خلال توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل بطريقة مستدامة ومدرسة. من خلال التحليل العميق للسوق، تحديد الفرص، وتطوير استراتيجيات تركز على التمايز والابتكار، تستطيع الإدارة الاستراتيجية تمكين فرق المبيعات من تحقيق النجاح. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الإدارة الاستراتيجية في توجيه الموارد بفعالية، تحسين التواصل بين الأقسام، وضمان تنفيذ الاستراتيجيات بشكل متنسق مع الأهداف المحددة. التالي، يعد التنسيق الفعال بين الإدارة الاستراتيجية وفرق المبيعات ضرورة لتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. عندما يتم سد الفجوات بين التخطيط والتنفيذ، وتوفير الأدوات والتدريب اللازمين لفرق المبيعات، يمكن للشركة تعزيز أدائها وزيادة حصتها في السوق، مما يؤدي إلى نمو مستدام وإيرادات أعلى.

تلخيص النتائج من الدراسات السابقة حول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ودورها في تنشيط المبيعات يظهر عدة نقاط رئيسية: **تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والمبيعات:** أظهرت الدراسات أن الشركات التي تحقق توافقًا بين أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل لفرق المبيعات تحقق أداءً أفضل في السوق. هذا التوافق يعزز من قدرة الشركات على الاستجابة لاحتياجات العملاء وتحقيق إيرادات متزايدة (Cespedes, 2014).

توجيه الموارد بفعالية: الإدارة الاستراتيجية تساعد في تحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل أكثر كفاءة، مما يدعم فرق المبيعات في تنفيذ خطط تسويقية وبيعية فعالة. توفر الإدارة الاستراتيجية الموارد اللازمة للتدريب، التكنولوجيا، والتسويق مما يساهم في تحقيق الأهداف البيعية. (Kaplan & Norton, 1996)

تحسين التواصل بين الأقسام: التواصل الفعال بين الإدارة الاستراتيجية وفرق المبيعات يُعتبر عنصرًا حاسمًا. الدراسات تشير إلى أن نقص التواصل يمكن أن يعرقل تنفيذ الخطط الاستراتيجية، بينما يؤدي تحسين التواصل إلى تكامل الجهود وزيادة المبيعات (Kotler et al., 2006)

الابتكار واستجابة السوق: الشركات التي تركز على الابتكار كجزء من استراتيجيتها تميل إلى تعزيز المبيعات بشكل أكبر. الابتكار في المنتجات أو الخدمات يعزز من تنافسية الشركة ويجذب عملاء جدد، مما يدفع عجلة المبيعات

. [Christensen, 1997]

التنفيذ الفعال للاستراتيجيات: الدراسات تشير إلى أن النجاح في تنشيط المبيعات يعتمد بشكل كبير على تنفيذ استراتيجيات فعالة ومتراصة. الشركات التي تدعم فرق المبيعات في تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة من الإدارة الاستراتيجية تحقق نتائج إيجابية في الإيرادات والمبيعات . [Hrebiniak, 2006]

بشكل عام، تؤكد الدراسات على أهمية التوازن بين التخطيط الاستراتيجي الفعال والتنفيذ العملي من قبل فرق المبيعات لتحقيق نجاح مستدام في السوق.

أثار الإدارة الاستراتيجية على تنشيط المبيعات متعددة وذات تأثير كبير على نجاح الشركات في بيئة تنافسية. بفضل التخطيط طويل الأجل، التكيف السريع مع تغيرات السوق، وتعزيز التنسيق بين الأقسام، تصبح الشركات قادرة على تحقيق توازن مثالي بين الأهداف الاستراتيجية والمبيعات الفورية، مما يضمن النمو المستدام وزيادة الأرباح.

تسهم الإدارة الاستراتيجية بفعالية في تنشيط المبيعات من خلال توفير رؤية شاملة، تحسين استراتيجيات التسعير، دعم الابتكار، وتعزيز التنسيق بين الأقسام. كما تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، دعم فرق المبيعات بالمهارات اللازمة، وتحقيق استجابة فعالة لتغيرات السوق. هذه المساهمات تجعل الإدارة الاستراتيجية عنصراً أساسياً في تحقيق نجاح الشركة ونمو مبيعاتها بشكل مستدام.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق (أثر الإدارة الاستراتيجية على تنشيط المبيعات في شركة مازدا) وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، مجتمع البحث، وطرق وتقنيات اخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في الدراسات البحثية تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراستهم وموثوقيتها وصلاحيته.

3.2.1 الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل)

التعريف الاجرائي: عملية متكاملة ومتواصلة تهدف إلى تحديد اهداف المنظمة طويلة المدى، ووضع الخطط والسياسات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة وتوجيه الجهود نحو تحقيق نتائج محددة ومقاسة.

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد الفرص والتهديدات، وتحليل نقاط القوة والضعف، يهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة متغيرة.

من خلال هذه العملية، تعتبر الإدارة الإستراتيجية أداة حيوية لتحقيق التكيف مع التغيرات، والابتكار، وتحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة، والتأكد من أن المنظمة تتابع مساراً يخدم رؤيتها ورسالتها.

3.2.2 تنشيط المبيعات (المتغير التابع)

التعريف الاجرائي: مجموعة من الأنشطة والتكتيكات المخططة والمنفذة بعناية لتحفيز الطلب على المنتجات أو الخدمات وزيادة حجم المبيعات في فترة زمنية محددة.

يتضمن تنشيط المبيعات استراتيجيات مثل التخفيضات، والعروض الترويجية، والحوافز للعملاء وموظفين مبيعات، وتجارب المنتجات، والتسويق الموجه.

يهدف هذا النشاط إلى جانب اهتمام المستهلكين، وتحفيزهم على اتخاذ قرار الشراء بشكل أسرع وتحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس، مثل زيادة عدد المبيعات أو تحسين حصة السوق للمنتج المستهدف.

3.3 تصميم البحث :

فلسفة البحث: التفسيرية.

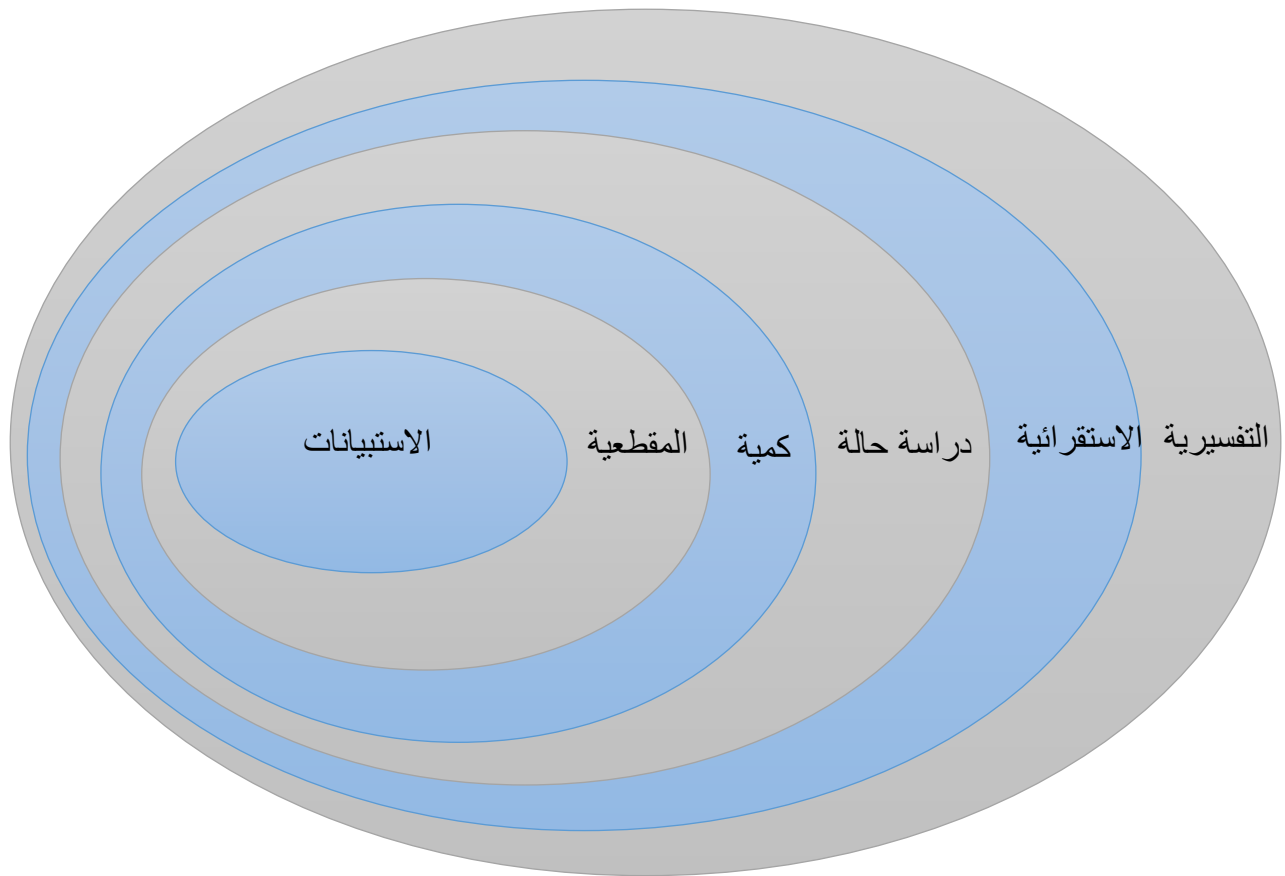
منهج البحث: الاستقرائي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان.



الشكل 3 بصلة البحث

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينة:

في سياق البحث العلمي يمكن تقسيم تحديد منهجيات البحث ضمن عددا من المكونات الرئيسية تعكس النهج والأساليب والأدوات المستخدمة في البحث. عند استخدام فلسفة البحث التفسيرية ومنهج البحث الاستقرائي، يتم السعي إلى فهم الظواهر وتفسيرها من خلال جمع البيانات وتحليلها بطريقة تتيح للباحث اكتشاف الأنماط والمعاني بدلا من الاعتماد على فرضيات مسبقة.

فلسفة البحث التفسيرية: تعتمد فلسفة البحث التفسيرية على فهم وتفسير الواقع من وجهة نظر المشاركين فيه، حيث يعتبر الباحث أن الواقع الاجتماعي متعدد الأبعاد ومعقد ويعتمد على فهم وتفسير المعنى من قبل الأفراد المعنيين. يتيح هذا النهج فهما أعمق للظواهر الاجتماعية ويركز على السياق الذي تحدث فيها الظاهرة، مما يجعله مناسباً لاكتشاف الظواهر الإنسانية والاجتماعية بتفاصيلها.

منهج البحث الاستقرائي: في المنهج الاستقرائي، يبدأ الباحث بجمع البيانات والملاحظات بدون فرضيات مسبقة واضحة، ويسعى لاكتشاف الأنماط الاستنتاجات بناءً على الأدلة المستمدة من البيانات.

يتيح هذا النهج للباحث الوصول إلى نظريات جديدة ونتائج تستند إلى البيانات بدلاً من محاولة تأكيد فرضيات موجودة سلفاً، مما يساهم في بناء نظريات جديدة أو فهم أعمق للظواهر قيد الدراسة.

استراتيجية البحث دراسة الحالة: تعد دراسة الحالة استراتيجية بحثية تركز على دراسة عميقة لموضوع معين أو حالة معينة، غالباً في سياقها الطبيعي.

توفر دراسة الحالة فهماً معمقاً وشاملاً للظاهرة المستهدفة من خلال التركيز على مثال أو مثالين يتم استكشافهما بتفاصيل وعمق، يمكن أن تكون دراسة الحالة مفيدة لاكتشاف الأسباب الكامنة، أو الآثار المترتبة على الظاهرة ضمن بيئة محددة.

نوع البحث كمي: يعتمد البحث الكمي على جمع وتحليل البيانات العددية لتحديد الأنماط والعلاقات بين المتغيرات. يعتمد هذا النهج على الإحصاءات والتحليل الكمي لتمكين الباحث من استخلاص استنتاجات تستند إلى الأدلة الكمية. يمكن لهذا النهج تقديم نتائج موضوعية وقابلة للقياس، مما يساهم في تعميم النتائج إلى سياقات أخرى.

الأفق الزمني مقطعية: تجري الدراسة المقطعية في نقطة زمنية واحدة، حيث يتم جمع البيانات في وقت محدد لتحليل الحالة الراهنة دون تتبع التغيرات على مدار الوقت. يعتبر الأفق الزمني المقطعي مناسباً للحصول على لمحة سريعة ومعلومات آنية عن الظاهرة قيد الدراسة.

التقنيات والإجراءات الاستبائية: يعد الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من المشاركين، ويشمل مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية لقياس المتغيرات المطلوبة. يوفر الاستبيان بيانات قياسية وقابلة للمقارنة ويتيح للباحث جمع المعلومات من عينة كبيرة نسبياً بتكلفة وقت أقل.

باستخدام هذه المنهجية المتكاملة، يتمكن الباحث من اكتشاف الظاهرة المدروسة بطريقة شاملة موثوقة، مما يتيح له استخلاص استنتاجات موثوقة وتقديم إسهامات قيمة في المعرفة العلمية حول الموضوع.

3.4.1 مجتمع البحث:

مجتمع البحث في شركة "مازدا" يهدف هذا البحث إلى دراسة مجتمع الموظفين في شركة "مازدا" للسيارات، وهي واحدة من الشركات الرائدة في صناعة السيارات المعروفة بابتكاراتها التكنولوجية والتزامها بالجودة. يعد اختيار شركة مازدا كمجتمع البحث مناسباً، حيث يمكن من خلاله استكشاف بنية القوى العاملة وتنوعها الوظيفي، وأثر ذلك على العمليات والابتكار داخل الشركة.

حجم مجتمع البحث:

حسب البيانات المتاحة في التقارير السنوية والأخبار الموثوقة يبلغ عدد الإجمالي الموظفين شركة مازدا حوالي 48,685 موظفاً، في جميع أنحاء العالم يعكس هذا العدد الكبير من الموظفين الانتشار العالمي لشركة وتنوع عملياتها الإنتاجية والتسويقية والبحثية بما في ذلك الإنتاج والتطوير الهندسي والمبيعات والتسليمات.

اخترنا في هذا البحث شركة مازدا بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية ويبلغ عدد موظفيها ٥٠ موظف وموظفة في كافة القطاعات.

تصنيفات الموظفين: يمكن تقسيم موظفي شركة مازدا إلى عدد من الفئات الرئيسية، وذلك لتوضيح الهيكل الوظيفي ومدى توزيع الموظفين في الشركة، وتشمل هذه الفئات:

- **الإدارة العليا:** تشمل هذه الفئة المديرين التنفيذيين وكبار المسؤولين في الشركة، وهم المسؤولون عن تحديد الرؤية الاستراتيجية واتخاذ القرارات العليا.
- **الإدارة الوسطى:** تضم هذه الفئة مديري الأقسام والوحدات، المسؤولين عن تنفيذ استراتيجيات الشركة وتحقيق أهدافها على مستوى الأقسام المختلفة.

- **الموظفون الفنيون والإنتاج:** تضم هذه الفئة المهندسين والتقنيين العاملين في البحث والتطوير، والذين يلعبون دوراً رئيسياً في ابتكار وتطوير تقنية جديدة وتحسين المنتجات.
 - **موظفو التصنيع والإنتاج:** تشمل هذه الفئة العمال والموظفين الفنيين العاملين في مصانع الإنتاج وخطوط التجميع، حيث ويساهمون مباشرة في تصنيع وتجميع السيارات ومنتجات الشركة.
 - **موظفو المبيعات والتسويق:** تضم هذه الفئة فرق المبيعات وخبراء التسويق الذين يعملون على تعزيز صورة العلامة التجارية للشركة وتوسيع حصتها السوقية من خلال استراتيجية تسويقيه فعاله.
 - **الدعم الإداري والخدمات العامة:** تشمل هذه الفئة موظفي الموارد البشرية، الإدارة المالية، الخدمات القانونية، والتسليمات وغيرها من الإدارات التي تدعم العمليات اليومية وتسهم في تعزيز كفاءة العمل في الشركة.
- للإشارة إلى توزيع الموظفين في شركة مازدا، التقارير الحديثة توفر معلومات شاملة حول قطاعات الشركة الأساسية وتركيزها على الإنتاج والتطوير التقني. تقدر نسبة الموظفين في قطاع الإنتاج والتصنيع بحوالي 30% من القوى العاملة، مما يعكس أهمية التصنيع المباشر في الشركة. بينما تخصص نسبة تقارب 20% البحث والتطوير الابتكار التكنولوجي ورفع مستوى الجودة، إذاً إن مازدا تولي اهتماماً كبيراً في التقنيات الجديدة في ضمان التميز التنفسي.

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة مازدا بمدينة الطائف	الإدارة العليا	5
	الإدارة الوسطى	7
	فنيين ومهندسين التطوير	10
	موظفي الإنتاج	15
	موظفي المبيعات والتسويق	8
	الدعم الإداري والخدمات العامة	5

3.4.2 عينة البحث:

تم تصميم هذه الدراسة لاستطلاع آراء عينة من موظفي شركة مزاد السيارات، والذين يمثلون تنوع التصنيفات الوظيفي داخل الشركة. حجم العينة المختارة هو خمسون موظف داخل الشركة، بما يوفر نظرة شاملة على آراء وتحديات العاملين في مختلف الفئات الوظيفية، هذا الحجم من العينة يسمح بدراسة استطلاعية يمكن توسيع نطاقها لاحقاً. اخترنا في هذا البحث شركة مازدا بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية ويبلغ عدد موظفيها ٥٠ موظف وموظفة في كافة القطاعات.

توزيع العينة من التصنيفات الوظيفية.

تم توزيع العينة بحيث تشمل جميع التصنيفات الأساسية الموظفين بالشركة كالتالي:

الإدارة العليا: خمسة أشخاص (10% من العينة) لتمثيل كبار المديرين المسؤولين عن القرارات الإستراتيجية.

الإدارة الوسطى: سبعة أشخاص (14% من العينة) تضم مديري الأقسام المكلفين بتوجيه الفرق تنفيذ استراتيجيات الشركة.

فنيين مهندسين البحث والتطوير: 10 اشخاص (20% من العينة) لدورهم المهم في دعم الابتكار وتطوير المنتجات.

موظفي الإنتاج: 15 شخص (30% من العينة) يمثلون العاملين في مصانع الشركة وخطوط التجميع.

المبيعات والتسويق: ثمانية أشخاص (16% من العينة)، المسؤولون عن تعزيز صورة العلامة التجارية وزيادة الحصة السوقية.

الدعم الإداري والخدمات العامة: خمسة أشخاص (10% من العينة) لتغطية الوظائف الداعمة مثل الموارد البشرية والإدارة المالية.

جدول ٨ عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة "مازدا" الطائف	50موظف

3.4.3 طريقة وتقنيات اخذ العينة:

طريقة اخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات اخذ العينات هي الحصر الشامل.

3.5 طريقة جمع البيانات:

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائية. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (تنشيط المبيعات) في شركة مازدا.

3.5.1 المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

اعتمدنا الباحثان بشرى لكل ورحيمة زريت (٢٠٢٣-٢٠٢٤). من أجل قياس المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ، التقييم و الرقابة الاستراتيجية، مع إجمالي 20 عنصر في المتغير بأكمله. حيث أن بعد التحليل الاستراتيجي يتكون من خمس عناصر، وبعد التخطيط الاستراتيجي يتكون من خمس عناصر، بعد التنفيذ يتكون من خمس عناصر، وبعد التقييم والرقابة الاستراتيجية يتكون من خمس عناصر.

نوع الأداء لكرت، موافق، محايد، غير موافق

المتغير	الابعاد	عدد البيانات	المرجع
الإدارة الاستراتيجية	التحليل الاستراتيجي	5	(زرتي رحيمة) (٢٠٢٣-٢٠٢٤)
	التخطيط الاستراتيجي	5	
	التنفيذ	5	
	التقييم والرقابة الاستراتيجية	5	

3.5.2 المتغير التابع (تنشيط المبيعات)

اعتمده الباحث عبد الحميد الهنداوي (2023)، من أجل قياس المتغير التابع (تنشيط المبيعات) وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: تنشيط المبيعات، العروض، القيمة المدركة مع الإجمالي تسعة عناصر المتغير بأكمله. نوع الأداء لكرت موافق، محايد، غير موافق.

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
تنشيط المبيعات	تنشيط المبيعات	3	عبد الحميد الهنداوي (٢٠٢٣)
	العروض	3	
	القيمة المدركة	3	

جدول رقم 10

3.6 أنواع البيانات:

قسم اعرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث.

3.6.1 البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية من الدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل الاستجابة عالٍ.

تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

3.6.2 البيانات الثانوية:

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة. تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع المؤسسة محل الدراسة في فهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية في الموضوع قيد البحث. تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية تبيناً إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة في خصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرو نباخ الفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة:

اختار منهجية البحث حول "أثر الإدارة الاستراتيجية في تنشيط المبيعات" يمكن الإشارة إلى أهمية المنهجية البحثية الدقيقة التي تم اتباعها في تحقيق فهم شامل موثوقة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الفعال وأداء المبيعات في المؤسسات. اعتمد البحث على منهجية عملية تتسم بالتكامل، حيث يتم استخدام أدوات تحليلية نوعية وكمية لجمع البيانات من مصادر متعددة وتحليلها بعمق، مما ساعد على الوصول إلى استنتاجات مدعومة وقابلة للتطبيق. وقد

تضمنت المنهجية تحديد العوامل الرئيسية التي تتأثر بالإدارة الاستراتيجية وتأثيراتها على جوانب مختلفة من المبيعات، مما ساهم في تكوين رؤية متكاملة حول هذا التأثير وإبعاده المختلفة.

وختاماً يمكن القول إن هذا البحث لا يؤدي فقط إلى المعرفة الأكاديمية في مجال الإدارة الاستراتيجية والتسويق يفتح كذلك آفاق جديدة للدراسة المستقبلية يمكن لهذه الدراسات أن تركز على استكشاف طرق جديدة لقياس وتقييم أثر الاستراتيجيات على الأداء المالي في بيئة عمل متعددة المتنافسة كما يمكن أن تشمل تطوير نماذج أكثر تعقيداً لدى مش عوامل إضافية مثل التكنولوجيا الرقمية والابتكار التسويق مما يساعد المؤسسات في الوصول إلى استراتيجيات أكثر استجابة ومرونة لتحسين نتائج المبيعات وتعزيز مرزها في السوق.

المراجع

- الشربيني الهلالي، ا.، الهلالي، السعيد مصطفى، & عبد العظيم. (2008). مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة. مجلة بحوث التربية النوعية, 2008(11), 1-82. ISO 690
- بن عباس، & حليلة. دور الادارة الاستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية.
- بوترعة سماح، & قدور لامية. (2022). الإدارة الإستراتيجية ودورها في مستقبل منظمة الأعمال.
- بوشناف، عبد المجيد، لعلاوي، & عمر (مشرف). (2019). دور حملات تنشيط المبيعات في تحفيز الموزعين
- د. عبير زيداني. (2021). العلاقة بين أدوات تنشيط المبيعات الموجهة للمستهلك وإدراكه لمخاطر الشراء دراسة ميدانية. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية, 43(22).
- زرتسي رحيمة، & لكل بشرى. (2024). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة..
- سامر قاسم، & نور وحود. (2017). دور أساليب تنشيط المبيعات في اتخاذ قرار الشراء دراسة ميدانية على عينة من الزبائن في الأوراج مول بمدينة اللاذقية. Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series, 39(2).
- عبدہ أحمد صالح الغشامي. (2023). الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تطوير أداء المنظمات العامة دراسة حالة أكاديمية الشرطة اليمنية. Albaydha University Journal, 5(4)
- محمد حسين داود حلوه. (2022). الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس جامعة القدس ISO 690).
- منهل، عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة.
- نون، & فاتح. (2013). الإستراتيجية التسويقية ودورها في رفع حجم المبيعات.
- الهنداوي، ع. ع. ا.، & عبد الحميد عبد الله. (2023). توسيط القيمة المدركة لجودة المنتج في العلاقة بين وسائل تنشيط المبيعات وقرار شراء العملاء
- الإلكترونيين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, 4(1), 1151-1186.

[_ \(https://mazda.com.sa/ar, 2042\)](https://mazda.com.sa/ar)

<https://www.cim.co.uk/search/?searchTerm=sales+promotion>

<https://www.ama.org/>

Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin.

Andrews, K. R., & David, D. K. (1987). The concept of corporate strategy (Vol. 3). Homewood, IL: Irwin. ISO 690

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review, 35(5), 113-124.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120. ISO 690

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. McGraw-Hill.

Cespedes, F. V. (2014). *Aligning strategy and sales: The choices, systems, and behaviors that drive effective selling*. Harvard Business Press. ISO 690

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson uk.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass, 5(1), 12-48.

Chinsuvapala, P. (2017). Kotler, Philip and Keller Kelvin Lane. (2016). *Marketing Management*. (15th global edition) Edinburgh: Pearson Education. (679 pp). *KASEM BUNDIT JOURNAL*, 18(2), 180-183.

Christensen, C. M. (2015). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Cialdini, R. B., & Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The psychology of persuasion* (Vol. 55, p. 339). New York: Collins.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: the new science of Winning*. Harvard business review press, *Language*, 15(217), 24.

David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.

Ferrell, O. C., William, M., SIMKIN, L., & Sally, D. I. B. B. (2016). *Marketing: concepts and strategies*. Cengage Learning EMEA.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.

Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29. ISO 690

Hrebiniak, L. G. (2006). *Obstacles to effective strategy implementation*. *Organizational dynamics*.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. ISO 690

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy.

Kaplan, R. S. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Publishing Corporation. ISO 690

Kaplan, R. S. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Review Press. ISO 690

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). Marketing management 14/e. Pearson.

Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. Harvard business review, 84(7/8), 68.

Kotler, P. (2000). Marketing Management. Edisi Milenium. ISO 690

Kotler, P. (2009). Marketing management. Pearson Education India. ISO 690

McCarthy, E. J. (1978). Basic marketing: a managerial approach.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. Academy of management review, 3(3), 546-562.

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.

Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy (pp. 133-143). Macmillan Education UK.

Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy. New York: Free, 1. ISO 690

Porter, M. E. (2008). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. simon and schuster.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. Strategic management journal, 15(S2), 5-16.

Schumpeter, J. A. (1942). Socialism and democracy. New York. ISO 690

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. The journal of finance, 52(2), 737-783. ISO 690

Slater, S. F., & Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. Strategic management journal, 21(8), 813-829. ISO 690

Stacey, R. D. (1996). Complexity and creativity in organizations. Berrett-Koehler Publishers. ISO 690

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic management journal, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. ISO 690

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2010). *gambler JE*, (2009). *Crafting and Executing Strategy*.

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), 15-33.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: globalization, innovation, and sustainability*. Pearson.

Zoltners, A., Sinha, P., & Lorimer, S. (2004). *Sales force design for strategic advantage*. Springer.

الملاحق

الاستبيان:

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً محورياً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها التجارية، وتعتبر المبيعات واحدة من أهم جوانب الأداء المؤسسي التي تتأثر بفعالية القيادة الاستراتيجية.

يهدف هذا الاستبيان الى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على تنشيط المبيعات وتحفز المبيعات في المؤسسة.

من خلال اجابتك على هذا الاستبيان، نسعى إلى فهم كيفية تأثير الاستراتيجيات التي تتبعها القيادة على تحقيق معدلات مبيعات أفضل وكيف يمكن للإدارة الاستراتيجية ان تدعم فرق المبيعات في تحقيق أهدافها.

سيتم استخدام النتائج لتحليل مدى فعالية القيادة الاستراتيجية في تنشيط المبيعات ووضع توصيات لتحسين الأداء المؤسسي.

نحن نقدر وقتك وجهدك في الإجابة على الأسئلة التالية، ونؤكد لك ان جميع المعلومات التي ستدلي بها سيتم التعامل معها بسرية تامة وستستخدم لأغراض بحثية فقط.

شكراً لمساهمتك القيمة.

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية.

الرجاء وضع العلامة في الخانة المناسبة من أجل تحديد بيانات البحث:

• الجنس:

○ ذكر

○ انثى

• العمر:

○ اقل من ٢٥ سنة

○ ٢٥ — ٣٠ سنة

○ ٣١ — ٤٠ سنة

○ ٤١ سنة فأكثر

• المؤهل العلمي:

- أقل من ثانوي
- ثانوي
- جامعي
- مستوى أعلى

● المركز الوظيفي:

- موظف
- رئيس وحدة
- رئيس قسم
- إداري

● الخبرة المهنية:

- أقل من ٥ سنوات
- من ٦ — ١٠ سنوات
- من ١١ — ١٥ سنة
- أكثر من ١٥ سنة

المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية في شركة مازدا في مدينة الطائف

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول: التحليل الاستراتيجي				
1	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية			
2	تركز المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف بدقة			
3	تركز المؤسسة على التنبؤ بالفرص والتهديدات			
4	تقوم المؤسسة بالاعتماد على نظام معلومات مرن يتوافق مع المتغيرات البيئية			
5	تعتمد المؤسسة على التحليل الاستراتيجي في تطبيق الادارة الاستراتيجية			
البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي				
6	تقوم المؤسسة بتحديد رسالة متكاملة تتماشى مع أهدافها وتغطي نطاق عملياتها			
7	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف طويلة المدى بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس والتحقيق			
8	توفر المؤسسة مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط			
9	تقوم المؤسسة في التخطيط طويل المدى اعتمادا على التنبؤات			
10	تضع المؤسسة مجموعة من البدائل الاستراتيجية وتختار أفضلها			

البعد الثالث: التنفيذ			
			11
		تتواصل المؤسسة بفعالية مع جميع المستويات حول الاستراتيجية وتقدمها	
		تقوم المؤسسة بتحويل الاستراتيجية المختارة إلى خطة عمل محددة قابلة للتنفيذ	12
		تقوم المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط	13
		تقوم المؤسسة بتطوير قدرات الموظفين لتنفيذ الخطة بفعالية	14
		تقوم المؤسسة على إدارة المخاطر والتقليل منها عند القيام بتنفيذ خطة العمل	15
البعد رابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية			
		تقوم المؤسسة بمراقبة تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري	16
		تتم عملية الرقابة وفق معايير محددة من طرف المؤسسة	17
		تقوم المؤسسة بالكشف عن الانحراف فوات في الوقت المناسب	18
		تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين	19
		تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف	20

المحور الثالث: تنشيط المبيعات في شركة مازدا بمدينة الطائف

1	يحفزك تنشيط المبيعات لإعطاء صورة جيدة للمؤسسة		
2	يحفظك تنشيط المبيعات للنصح بمنتجات المؤسسة		
3	يحفظك تنشيط المبيعات للاستمرار في التعامل مع المؤسسة في المستقبل		
البعد الثاني: العروض			
4	تأكد أن العروض المقدمة تتوافق مع احتياجات العملاء		
5	يوجد تنوع وتخصص في عروض المنتجات والخدمات		
6	تقوم المؤسسة بإرسال رسائل عن العروض الترويجية الشاملة		
البعد الثالث: القيمة المدركة			
7	المنتجات التي أشتريها من هذه الشركة المنتجات لها مزايا فريدة		
8	أشعر دائما بمميزات جديدة في كل مرة اشتري فيها		
9	تعكس هذه الشركة القدرة على أداء الخدمات التي وعد بها بدقة وثقة		

