



جامعة ميدأوشن كلية الإدارة

كلية الادارة

بكالوريوس إدارة المشاريع

## أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة اكسترا في جدة

أمجاد اشرف الفقية

2021205903

مشروع التخرج - ج- 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2024

## الشكر و التقدير

بكل التقدير والامتنان، أتقدم بخالص الشكر لكل من ساهم في إتمام هذا البحث، وأخص بالذكر:

**الدكتورة: منى مصطفى العشري**

التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها القيّمة وملاحظاتها الدقيقة التي كان لها بالغ الأثر في تحسين مستوى البحث.

**عائلتي وأصدقائي:** الذين قدموا لي الدعم المستمر، سواء من خلال التشجيع أو تفهّم الأوقات الطويلة التي قضيتها في العمل.

**الزملاء والمشاركين في الدراسة:** الذين ساهموا في إثراء هذا البحث من خلال توفير البيانات والمعلومات التي كانت محورًا أساسيًا في تحليل النتائج.

**المؤسسات الأكاديمية والمكتبات:** التي أتاحت لي فرصة الاستفادة من مواردها العلمية الغنية.

## اهداء

بكل حب وتقدير، أهدي هذا البحث إلى أولئك الذين كانوا سبباً في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي الأكاديمية:

إلى والديّ العزيزين: اللذين غرسا في نفسي حب العلم والتعلم، وكانا دائماً مصدر إلهامي وقوتي في كل خطوة.

إلى أصدقائي وزملائي: الذين شاركوني التحديات واللحظات الصعبة، وكانوا دائماً سندي في هذه الرحلة الطويلة.

# جدول المحتويات:

## 1 الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### 1. المقدمة

1.1 الإدارة الاستراتيجية

1.2 ولاء العملاء

## 2 2. مشكلة البحث

2.1 الفجوات النظرية

2.2 الفجوات العلمية

## 3 3. أهمية البحث

3.1 الأهمية النظرية

3.2 الأهمية العملية

## 4 4. أسئلة البحث

4.1 سؤال البحث الرئيسي

4.2 أسئلة البحث الفرعية

## 5 5. أهداف البحث

5.1 أهداف عامة

5.2 أهداف فرعية

## 6 6. فرضيات البحث

6.1 الفرضية العامة

6.2 الفرضية الفرعية

## 7 7. نموذج البحث

## 8 8. الدراسة الميدانية

## 9 9. منهجية البحث

## 10 10. هيكل المشروع

10.1 هيكل المشروع (مكتوب)

10.2 هيكل المشروع (مرسوم)

## 2 الفصل الثاني : الإطار النظري:

### 2. المقدمة

#### 2.1 أهمية الدراسة

#### 3. المبحث الأول ( الإدارة الاستراتيجية )

3.1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

3.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية

3.3 أهداف الإدارة الاستراتيجية

3.4 وظائف الإدارة الاستراتيجية

3.5 أبعاد الإدارة الاستراتيجية

#### 4. المبحث الثاني ( ولاء العملاء )

4.1 مفهوم ولاء العملاء

4.2 أهمية ولاء العملاء

4.3 أنواع ولاء العملاء

4.4 أبعاد ولاء العملاء

#### 5. العلاقة بين متغيرات البحث

#### 6. الخاتمة

## 11 جدول الأشكال

11.1 شكل 1

11.2 شكل 2

11.3 شكل 3

11.4 شكل 4

11.5 جدول العلاقة بين المتغيرات

## 12 المراجع

## 13 الملاحق

# جدول المحتويات

## المحتويات

|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| 1  | أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة اكسترا في جدة |
| 2  | الشكر و التقدير                                                 |
| 3  | اهداء                                                           |
| 10 | 1. المقدمة:                                                     |
| 11 | 1.1. الإدارة الاستراتيجية :                                     |
| 12 | 1. الدراسات السابقة:                                            |
| 13 | 1.2. ولاء العملاء :                                             |
| 14 | 1. الدراسات السابقة:                                            |
| 17 | 2. مشكلة الدراسة:                                               |
| 17 | ❖ الفجوات النظرية:                                              |
| 19 | ❖ الفجوات العملية:                                              |
| 21 | 3. أهمية الدراسة :                                              |
| 21 | الأهمية النظرية:                                                |
| 21 | الأهمية العلمية:                                                |
| 23 | ❖ سؤال البحث الرئيسي:                                           |
| 23 | الأسئلة الفرعية:                                                |
| 24 | 5. اهداف البحث:                                                 |
| 24 | الأهداف العامة:                                                 |
| 25 | ❖ الأهداف الفرعية:                                              |
| 26 | فرضيات البحث:                                                   |
| 26 | ❖ الفرضيات العامة:                                              |
| 28 | ❖ الفرضيات الفرعية:                                             |
| 29 | نموذج البحث:                                                    |
| 29 | الدراسة الميدانية:                                              |
| 30 | منهجية البحث:                                                   |

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 32 | هيكل المشروع:                                    |
| 33 | الفصل الثاني                                     |
| 33 | ( الدراسات السابقة )                             |
| 34 | المقدمة:                                         |
| 36 | أهمية الدراسة:                                   |
| 37 | المبحث الأول ( الإدارة الاستراتيجية ) :          |
| 37 | مفهوم الإدارة الاستراتيجية:                      |
| 38 | أهمية الإدارة الاستراتيجية:                      |
| 39 | أهداف الإدارة الاستراتيجية:                      |
| 39 | وظائف الإدارة الاستراتيجية:                      |
| 40 | أبعاد الإدارة الاستراتيجية:                      |
| 40 | المبحث الثاني ( ولاء العملاء ) :                 |
| 41 | مفهوم ولاء العملاء:                              |
| 41 | أهمية ولاء العملاء:                              |
| 42 | أنواع ولاء العملاء:                              |
| 42 | أبعاد ولاء العملاء:                              |
| 44 | العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و ولاء العملاء: |
| 46 | الخاتمة :                                        |
| 48 | قائمة المراجع:                                   |
| 48 | ❖ المراجع العربية:                               |
| 49 | ❖ المراجع الإنجليزية:                            |
| 52 | الاستبيان :                                      |
| 53 | القسم الأول: معلومات عامة:                       |
| 54 | القسم الثاني: الإدارة الاستراتيجية:              |
| 55 | القسم الثالث: ولاء العملاء:                      |

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                      | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------------------------------|------------|
| 1         | منهجية البحث. المصدر<br>الباحث العلمي , (2024)                   | 30         |
| 2         | هيكل المشروع. المصدر الباحث<br>العلمي , (2024 )                  | 31         |
| 3         | تأثير الإدارة الاستراتيجية على<br>ريادة الأعمال                  | 38         |
| 4         | يوضح أبعاد الإدارة الاستراتيجية<br>المصدر الباحث العلمي , (2024) | 41         |
| 5         | يوضح أبعاد ولاء العملاء<br>المصدر الباحث العلمي , (2024)         | 44         |

## الفصل الأول:

## 1. المقدمة:

تعد شركة اكسترا واحدة من الشركات الرائدة في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، حيث تعتمد على الإدارة الاستراتيجية لتعزيز ولاء العملاء بشكل فعال تعكس استراتيجيات "اكسترا" التزامها بفهم احتياجات العملاء وتقديم تجارب تسوق متميزة و تعتمد "اكسترا" على أبحاث السوق لتحليل سلوك العملاء واحتياجاتهم ، مما يمكنها من تصميم عروض وخدمات تلبي توقعاتهم بشكل دقيق.

تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحديد الأهداف والرؤى التي تركز على تحسين جودة الخدمة وتطوير المنتجات . من خلال استخدام البيانات والتحليلات، تستطيع اكسترا تلبية توقعات العملاء وتقديم عروض مخصصة تعزز من ولائهم .

كما تساهم المبادرات الترويجية والخدمات ما بعد البيع في بناء علاقات قوية مع العملاء، مما يعكس أهمية الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الرضا والثقة. في ظل التنافس الشديد في السوق، تظل اكسترا نموذجاً يحتذى به في كيفية الاستفادة من الإدارة الاستراتيجية لزيادة ولاء العملاء وتحقيق النجاح المستدام و تتمتع "اكسترا" بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في السوق والتوجهات الجديدة، مما يعكس التزامها بتقديم ما هو أفضل للعملاء باستمرار .

## 1.1. الإدارة الاستراتيجية :

ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، وبسبب متغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات. كل تلك الأسباب أدت إلى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بالمؤثرات وبالعوامل التي تؤثر استراتيجيات المؤسسة، والاستنتاجات الأخيرة أدت إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً إلى ما أصبح يطلق عليه اليوم مصطلح الإدارة الاستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بشكل متوازن وكفاء وفعال تعتبر الإدارة الاستراتيجية من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. تهدف إلى توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الطويلة الأمد من خلال التخطيط المدروس، والتحليل الشامل، والتنفيذ الفعال وهي عملية تحديد الأهداف الطويلة الأمد للمنظمة، وتطوير الخطط والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. تركز هذه الإدارة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تؤثر على مستقبلها.

تشمل الإدارة الاستراتيجية عدة مراحل، بدءاً من تحديد الرؤية والرسالة، مروراً بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات تنافسية. من خلال هذه العمليات، تستطيع المنظمات تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية، وتحقيق التفوق على المنافسين و كما انها تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين اتخاذ القرارات، وزيادة الكفاءة، وتعزيز رضا العملاء، مما يعكس أهمية هذه الإدارة في بناء مستقبل مستدام ومزدهر لأي مؤسسة.

تتضمن الإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخطوات المنهجية، تشمل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص وتطوير استراتيجيات تنافسية مبتكرة. كما تساعد المؤسسات على الاستجابة بفعالية (SWOT) والتهديدات للتغيرات في السوق، وتعزيز قدرتها على التكيف والنمو.

في نهاية المطاف، تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة التشغيلية وبناء علاقات قوية مع العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مستدامة ونجاح طويل الأمد. لذا، يجب على القادة والفرق العمل باستمرار على تطوير مهاراتهم واستراتيجياتهم لضمان التميز والابتكار في بيئة الأعمال المتغيرة.

## 1. الدراسات السابقة:

### ❖ دراسة علي إسحق محمد جمعة (2016) بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على علاقه بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، من خلال دراسة كيفية مساهمة تطبيق الاستراتيجيات الفعالة في تحسين الأداء العام للمؤسسة. كما تركز على العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على الأداء المؤسسي نتيجة لتبني استراتيجيات طويلة المدى.

### ❖ دراسة عطية محمد الزهراني (2020) بعنوان : دور الادارة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكنولوجيا الحديثة على دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وما تواجهه القيادة الاستراتيجية من تحديات و عقبات في ظل المتطلبات الحديثة التي يفرضها العصر الرقمي من أجل التكيف معه. كما أوضحت الدراسة متطلبات مهارة جديدة يحتاجها العمل القيادي في المؤسسات التعليمية لتحقيق عوامل الجودة و المنافسة.

### ❖ دراسة عبدالله أحمد، أحمدى عبد القادر { 2023 } بعنوان : الادارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الادارة بالأهداف

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الادارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الادارة بالأهداف ، عن طريق تطبيق الادارة الاستراتيجية والادارة بالأهداف في المديرية الجهوية للوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري بأدرار ولتحقيق أغراض الدراسة أستخدم المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية ، من خلالهما تم جمع معلومات وتحليلها، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نستخلص منها، أن تطبيق الادارة الاستراتيجية في الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري مجسد الى حد مقبول، من خلال استراتيجيات التخصيص والمتابعة والتقييم لمنح العقار الصناعي، لكن دون تحقيق الاهداف المرجوة بغض النظر على بعضها والتي جسدت على الامر الواقع من سنة 2009 الى أوت 2011 من خلال التحديات التي واجهتها.

## 1.2 . ولاء العملاء :

ولاء العملاء يُعتبر من العناصر الأساسية لنجاح أي عمل تجاري. يشير إلى التزام العملاء المستمر بالعلامة التجارية، حيث يفضلونها على المنافسين ويعودون لشراء منتجاتها أو خدماتها تتجلى أهمية ولاء العملاء في عدة جوانب، منها تقليل تكاليف التسويق، حيث أن العملاء المخلصين يساهمون في تعزيز سمعة العلامة التجارية من خلال التوصيات والمراجعات الإيجابية. كما أن هؤلاء العملاء عادة ما يكونون أكثر استعدادًا لدفع أسعار أعلى ويستمتعون في التعامل لفترات أطول.

ويعد الولاء أمرًا بالغ الأهمية، لأن تكاليف اكتساب العملاء قد تكون باهظة في معظم المجالات. تحتاج معظم الأعمال إلى الاحتفاظ بعملاء جدد لمدة تتراوح من 12 إلى 18 شهرًا على الأقل للتقسيم، حتى فيما يتعلق باستثمارات التسويق التي يتم إجراؤها لاكتسابهم. في حالة وجود منتجات كبيرة الحجم للغاية (معقدة للغاية، ومخصصة للغاية)، يمكن للشركات التقسيم، حتى فيما يتعلق بتكاليف اكتساب العملاء بعد عملية شراء واحدة فقط.

بناء ولاء العملاء يتطلب فهم احتياجاتهم وتقديم تجربة إيجابية، مما يساهم في تعزيز العلاقة بين العملاء والعلامة التجارية. استراتيجيات مثل برامج المكافآت، وخدمة العملاء الممتازة، والتواصل الفعال تلعب دورًا محوريًا في تعزيز هذا الولاء لتحقيق ولاء العملاء يتطلب وضع خطة استراتيجية واضحة تستند إلى فهم عميق للسوق والعملاء و تصميم رحلة عميل سلسلة تشمل جميع نقاط الاتصال مع العلامة التجارية و يجب التأكيد على جودة المنتجات والخدمات المقدمة و استجابة سريعة و فعاله لمعالجة استفسارات وشكاوى العملاء بشكل سريع وفعال. ويعود انخفاض المبيعات هنا لارتفاع تكلفة جذب العملاء الجدد عن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، حيث أشارت كلية هارفارد للأعمال (Harvard Business Review) (في أحد التقارير أن التكلفة العالية لاكتساب عملاء جدد قد تجعل كثرة العملاء الجدد غير مربحة في السنوات الأولى من العمل.

في سياق قطاع التجزئة والتكنولوجيا، يصبح ولاء العملاء أكثر أهمية لعدة أسباب منها المنافسة الشديدة ومعتزاي المتاجر الإلكترونية وتنوع الخيارات، يصبح من الضروري بناء ولاء قوي للحفاظ على العملاء و

العملاء المخلصون يميلون إلى تقديم مراجعات إيجابية، مما يعزز من سمعة العلامة التجارية ويساعد في جذب عملاء جدد و العلامات التجارية .

في الختام، يعتبر ولاء العملاء عنصرًا حيويًا لنجاح أي عمل تجاري، خاصة في ظل التنافس المتزايد وتطور التكنولوجيا. بناء علاقة قوية مع العملاء يتطلب فهم احتياجاتهم، توفير تجربة مميزة، والابتكار المستمر.

## 1. الدراسات السابقة:

### ❖ A dynamic model of customer loyalty

للباحث ميشيل كوستابيلي يتناول مفهوم ولاء العملاء من منظور ديناميكي، حيث يتم التركيز على كيفية تطور ولاء العملاء مع مرور الوقت. يقدم النموذج رؤى حول العوامل التي تؤثر على ولاء العملاء، بما في ذلك التجربة الشرائية، والتفاعلات مع العلامة التجارية، ورضا العملاء.

يتناول العمل تطور مفهوم ولاء العملاء بشكل ديناميكي ويستند إلى الأبحاث والدراسات في هذا المجال و يشمل نقاط رئيسية:

العوامل المؤثرة: يشمل النموذج مجموعة من العوامل النفسية والسلوكية التي تساهم في تشكيل ولاء العملاء، مثل التجربة والرضا والثقة.

استراتيجيات تعزيز الولاء: يناقش كيفية استخدام الشركات لهذه العوامل لصياغة استراتيجيات فعالة لزيادة الولاء.

تحليل البيانات: يشدد على أهمية تحليل البيانات لفهم سلوك العملاء وتوقع احتياجاتهم المستقبلية.

التغير الزمني: يبرز أهمية فهم كيف يمكن أن يتغير ولاء العملاء بمرور الوقت، استجابةً لتجاربيهم مع المنتجات والخدمات.

(Michele Costabile,2003)

## □ model of customer loyalty

اقترح هذا البحث مراحل مختلفة للولاء، بدءًا من الوعي بالعلامة التجارية إلى الولاء الفعلي. تناول كيف تتطور المشاعر والتجارب مع الوقت و يساعد البحث الشركات في فهم كيف يتطور ولاء العملاء وكيفية التأثير على كل مرحلة.

يبدأ الولاء بالوعي بالعلامة التجارية. في هذه المرحلة، يكون العميل على دراية بالعلامة التجارية أو المنتج ينتقل العميل إلى مرحلة التفكير في الخيارات المتاحة. يتم تقييم المنتج بناءً على الخصائص والفوائد و رضا العميل عن التجربة يؤثر بشكل كبير على ولائه الرضا الإيجابي يعزز الاستمرار في التعامل مع العلامة التجارية.

(Richard L.Oliver .1997)

### • A model of customer loyalty in the retail banking market

على أساس البحث التجريبي الذي تم إجراؤه في سوق الخدمات المصرفية للأفراد، تقترح هذه الورقة نموذج معادلات هيكلية تمكنا من الوصول إلى استنتاجات مفادها أن الرضا وتكاليف التحويل الشخصية هي سوابق تؤدي مباشرة إلى ولاء العملاء ، حيث يمارس الأول التأثير الأكبر؛ والجودة المدركة هي نتيجة للرضا. وفي الوقت نفسه، يوضح البحث أن درجة التفصيل في عملية اختيار البنك ليس لها تأثير معتدل على العلاقات السببية بين تكاليف الرضا/التحويل و ولاء العملاء.

(Beerli, A., Martín 2004 )

عند دراسة عن أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة مثل "إكسترا" في جدة، قد توجد بعض الفجوات البحثية التي يمكن استكشافها، ومنها:

1. قلة الدراسات المحلية: معظم الأبحاث حول الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء تكون عامة أو تركز على الأسواق العالمية، بينما قد تفتقر البيئة المحلية (مثل جدة أو المملكة العربية السعودية) إلى دراسات محددة تستكشف العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على ولاء العملاء في هذا السوق.

2. تحليل متغيرات معينة: قد تكون هناك فجوة في البحث فيما يتعلق بتحليل التأثيرات المختلفة لاستراتيجيات الإدارة مثل التسعير، الجودة، خدمة العملاء، والابتكار التكنولوجي. قد لا تكون هذه العوامل قد تم دراستها بشكل كافٍ في سياق شركة "إكسترا".

3. تأثير العوامل الثقافية: البيئة الثقافية السعودية قد تضع معايير مختلفة لولاء العملاء، وقد لا توجد دراسات كافية تستكشف كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية التكيف مع هذه المعايير لتعزيز الولاء.

4. دور التحول الرقمي: من الممكن أن يكون هناك نقص في الأبحاث التي تدرس كيف تؤثر استراتيجيات الإدارة المتعلقة بالتحول الرقمي على ولاء العملاء، خاصة في شركة متخصصة في الإلكترونيات مثل "إكسترا".

5. الأثر طويل الأجل للاستراتيجيات: كثير من الدراسات تركز على النتائج قصيرة المدى لاستراتيجيات الإدارة الاستراتيجية، ولكن قد تكون هناك فجوة في معرفة كيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على ولاء العملاء على المدى البعيد.

6. التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات: تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات كعامل مؤثر على ولاء العملاء قد لا يكون تم دراسته بشكل كافٍ في سياق شركة "إكسترا" تحديداً، مما يشكل فرصة لاستكشاف هذا الجانب.

البحث في هذه الفجوات و معالجتها سيوفر رؤى جديدة حول كيفية تحسين ولاء العملاء في "إكسترا" من خلال استراتيجيات الإدارة المختلفة.

## 2. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد الفجوات البحثية المتعلقة بتأثير الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة إكسترا بجدة. بالرغم من تطبيق استراتيجيات إدارية متنوعة، لا يزال من غير الواضح مدى فعالية هذه الاستراتيجيات في تعزيز الولاء على المدى القصير والطويل. ما هي العوامل التي لم تُدرس بشكل كافٍ والتي قد تؤثر على ولاء العملاء، مثل التغيرات الثقافية المحلية، التوجه نحو التحول الرقمي، والمسؤولية الاجتماعية للشركات؟ وكيف يمكن سد هذه الفجوات لتحسين مستوى ولاء العملاء في السوق المحلي؟

هل تسهم الاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها الشركة، مثل استراتيجيات التسويق، التسعير، إدارة الجودة، وخدمة العملاء، في تعزيز ولاء العملاء بشكل ملموس؟ وما هي الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً في تعزيز هذا الولاء؟

هذه الصياغة تسلط الضوء على ضرورة استكشاف الجوانب غير المدروسة بشكل كافٍ في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء، مما يوفر إطاراً لتحليل أعمق واستراتيجيات أكثر فعالية و هذه المشكلة تسعى إلى فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء، وتحديد الفجوات أو التحديات التي قد تواجه الشركة في تطبيق استراتيجيات معينة.

### ◆ الفجوات النظرية:

الفجوات النظرية هي النقاط غير المكتملة أو غير المدروسة بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة حول موضوع البحث. فيما يخص دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة إكسترا في جدة، يمكن تحديد الفجوات النظرية التالية:

1. نقص الربط بين نظريات الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء: على الرغم من أن هناك العديد من النظريات التي تتناول الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الربط المباشر بين هذه النظريات وكيفية تأثيرها على ولاء العملاء قد يكون غير واضح. العديد من الدراسات قد تركز على أداء الشركات أو الربحية، ولكن قد لا يكون هناك تفصيل كافٍ حول كيفية تفاعل استراتيجيات الإدارة مع عوامل الولاء لدى العملاء.

2. الفجوة الثقافية: نظريات الإدارة الاستراتيجية غالباً ما تطوّر في سياقات غربية أو عالمية، في حين أن السوق السعودي، وتحديداً جدة، يتميز بعوامل ثقافية واجتماعية تؤثر على سلوك المستهلكين. لذلك، قد يكون هناك نقص في الأبحاث التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية وعوامل الولاء في سياق البيئة السعودية المحلية.

3. دور التحول الرقمي في تعزيز الولاء: التحول الرقمي جزء أساسي من الاستراتيجيات الحديثة، لكن الكثير من النظريات قد تركز على إدارة التكنولوجيا أو الابتكار دون استكشاف كيفية تأثير ذلك على ولاء العملاء. هذا المجال يحتاج إلى تطوير نظري يتناول كيفية اندماج التكنولوجيا في الاستراتيجيات الإدارية لتعزيز الولاء، خاصةً في شركة مثل "إكسترا" التي تعتمد على التكنولوجيا في عملياتها.

4. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والولاء: في الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات جانباً مهماً، ولكن قد لا تكون هناك أبحاث كافية تركز على العلاقة بين التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء في السوق السعودي. هذه الفجوة قد تكون مهمة لفهم كيفية تفاعل العملاء مع الشركات التي تتبنى ممارسات اجتماعية مسؤولة.

5. تأثير الولاء طويل الأجل مقابل الولاء قصير الأجل: العديد من النظريات قد تركز على تحقيق نتائج فورية أو قصيرة الأجل من خلال استراتيجيات محددة، مثل تخفيض الأسعار أو العروض الترويجية. إلا أن الفجوة تكمن في تحديد مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على الولاء طويل الأجل، وما إذا كانت هذه الاستراتيجيات تسهم فعلاً في بناء ولاء مستدام أو فقط في تعزيز ولاء قصير الأمد.

6. التكامل بين استراتيجيات التسويق وإدارة الجودة: هناك نقص في النظريات التي تستكشف التكامل بين استراتيجيات التسويق وإدارة الجودة ضمن الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها المشترك على ولاء العملاء. هل يعتبر هذا التكامل ضرورياً لتعزيز الولاء، أم أن لكل منهما تأثيره المستقل؟

### ❖ الفجوات العملية:

الفجوات العملية لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة "إكسترا" بجدة تتعلق بالجوانب التطبيقية التي قد لا تكون مُعالجة بالشكل الكافي، وتحتاج إلى دراسة وتفصيل أكثر لتقديم حلول فعّالة. وفيما يلي أبرز الفجوات العملية التي يمكن أن تتناولها الدراسة :

عدم تخصيص الاستراتيجيات للسوق المحلي: على الرغم من وجود استراتيجيات إدارية شاملة، إلا أن بعض هذه الاستراتيجيات قد لا تكون مُخصصة بشكل كافٍ لتلبية احتياجات السوق المحلي في جدة. الفجوة هنا تكمن في كيفية تعديل هذه الاستراتيجيات لتناسب مع توقعات وثقافة العملاء السعوديين، خصوصاً في مدينة مثل جدة التي تتميز بتنوعها الثقافي والديموغرافي.

تحديات قياس الولاء: العديد من الشركات، بما في ذلك "إكسترا"، قد تواجه صعوبات في تحديد أدوات قياس فعالة لولاء العملاء. هل تُقاس من خلال تكرار الشراء فقط، أم من خلال معدلات الرضا والتوصية؟ توجد فجوة في الأدوات العملية القابلة للتطبيق لقياس الولاء بشكل دقيق ومستمر.

نقص التكامل بين الإدارات المختلفة: الإدارة الاستراتيجية قد لا تتكامل بشكل كافٍ مع الإدارات الأخرى مثل إدارة التسويق، خدمة العملاء، أو العمليات. هذه الفجوة تعيق تنفيذ استراتيجيات فعّالة يمكن أن تعزز ولاء العملاء. فغالباً ما يتم تنفيذ استراتيجيات في عزلة دون تنسيق كافٍ بين الإدارات المختلفة.

التحدي في تطبيق التكنولوجيا لتعزيز الولاء: على الرغم من أهمية التحول الرقمي، إلا أن هناك فجوة في كيفية استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال لتعزيز الولاء. مثلاً، قد لا تكون تطبيقات الولاء أو منصات البيع الإلكتروني مدمجة بشكل فعال مع استراتيجيات التسويق أو خدمة العملاء لتعزيز تجربة متكاملة ومخصصة لكل عميل.

التواصل مع العملاء وتحليل ملاحظاتهم: عدم الاستفادة الكاملة من آراء العملاء وتقييماتهم قد يؤدي إلى فجوة في تحسين الاستراتيجيات. "إكسترا" قد تمتلك آليات لتلقي الشكاوى أو الملاحظات، لكن الفجوة تكمن في كيفية تحليل هذه الملاحظات بطرق توفر بيانات دقيقة تستخدم لتحسين تجربة العميل وزيادة ولائه.

قصور في استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء مقابل اكتساب عملاء جدد: قد تركز الاستراتيجيات على جذب عملاء جدد من خلال عروض وتخفيضات دون التركيز الكافي على استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. هذه الفجوة تمثل تحدياً كبيراً، حيث أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر كفاءة من حيث التكلفة من اكتساب عملاء جدد.

ضعف ربط الأداء المالي بولاء العملاء: الفجوة العملية قد تكمن في عدم وجود آليات لربط الولاء بتحسين الأداء المالي للشركة. على الرغم من وجود مؤشرات لقياس ولاء العملاء، قد لا تكون هناك استراتيجية واضحة تربط بين تحسين الولاء وزيادة الإيرادات أو الأرباح.

التكيف مع التغيرات السريعة في السوق: قد تفتقر الإدارة الاستراتيجية إلى القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في احتياجات العملاء أو في السوق التكنولوجي. هذه الفجوة تعني أن الشركة قد لا تكون قادرة على تلبية التوقعات المتغيرة لعملائها، مما يؤدي إلى تراجع في الولاء.

### 3. أهمية الدراسة :

أهمية دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء، خصوصاً في شركة إكسترا السعودية التي تعمل في قطاع الإلكترونيات والتجزئة، تكمن في عدة جوانب رئيسية منها تعزيز القدرة التنافسية لسوق الإلكترونيات والتجزئة في السعودية يشهد تنافساً كبيراً مع وجود العديد من الشركات المحلية والعالمية. دراسة الإدارة الاستراتيجية تساعد شركة إكسترا على فهم أفضل للأساليب التي يمكن أن تميزها عن منافسيها، من خلال استراتيجيات مبتكرة تسهم في تعزيز ولاء العملاء وبناء علاقة طويلة الأمد معهم.

#### الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في توسيع المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و أثرها على ولاء العملاء في قطاع الإلكترونيات والتجزئة، وخاصة في شركة إكسترا السعودية، دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء في قطاع محدد كالإلكترونيات والتجزئة تساعد على توسيع القاعدة النظرية حول كيفية تطبيق الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. ستسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري لكيفية تكيف استراتيجيات الأعمال مع الخصائص القطاعية والبيئية للشركات.

#### الأهمية العلمية:

الأهمية العلمية لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في قطاع الإلكترونيات والتجزئة، وخاصة في شركة إكسترا السعودية، تتضح من خلال مساهمتها في تطوير المعرفة الأكاديمية والممارسات التطبيقية في مجالات متعددة. وفيما يلي أبرز النقاط التي تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة:

**1. تطوير نماذج علمية جديدة:** دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء في قطاع الإلكترونيات تسهم في تطوير نماذج علمية متكاملة تساعد على تفسير وفهم كيفية تأثير الاستراتيجيات الإدارية المختلفة، مثل استراتيجيات التسعير، التسويق، وإدارة الجودة، على ولاء العملاء. هذه النماذج يمكن أن تستخدم كنقاط مرجعية في دراسات مستقبلية في مجالات مماثلة.

**2. سد الفجوات المعرفية:** هناك نقص في الدراسات التي تركز على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء في قطاع الإلكترونيات والتجزئة في السوق السعودي. الدراسة العلمية لهذه العلاقة ستساهم في سد الفجوات الموجودة في

الأدبيات الأكاديمية، خاصة في البيئات غير الغربية، وستضيف معرفة جديدة حول كيفية تأثير العوامل الثقافية والاقتصادية على ولاء العملاء في هذه البيئة.

**3. تقديم إطار علمي لتحليل السوق المحلي:** السوق السعودي يمتاز بخصائص فريدة تؤثر على سلوك المستهلكين وتفاعلهم مع العلامات التجارية. دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة إكسترا ستقدم إطاراً علمياً يمكن من خلاله تحليل سلوك العملاء المحليين وتفسير استجاباتهم للاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها الشركات في قطاع الإلكترونيات والتجزئة.

**4. إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة ولاء العملاء:** ولاء العملاء موضوع تمت دراسته بشكل مكثف في العديد من القطاعات، إلا أن هناك حاجة لفهم أكبر لكيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على الولاء في قطاعات تعتمد على الابتكار السريع والتكنولوجيا مثل الإلكترونيات. الدراسة العلمية لهذه العلاقة ستسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم رؤى جديدة حول العوامل المؤثرة في بناء ولاء العملاء في هذا القطاع.

**5. تحليل تأثير الابتكار والتكنولوجيا على الولاء:** قطاع الإلكترونيات يتأثر بشكل كبير بالابتكارات التكنولوجية السريعة. هذه الدراسة يمكن أن تقدم إسهاماً علمياً في فهم كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية التي تركز على الابتكار والتكنولوجيا أن تؤثر على ولاء العملاء، مما يوفر مرجعاً علمياً للشركات التي ترغب في تحسين استراتيجياتها في هذا المجال.

**6. إسهام في الأدبيات الخاصة بإدارة التجزئة:** دراسة ولاء العملاء في قطاع التجزئة، وخاصة في مجال الإلكترونيات، يمكن أن تقدم إسهامات مهمة للأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة التجزئة. سيتمكن الباحثون من استخدام هذه الدراسة لتطوير نظريات جديدة أو تعديل النظريات القائمة حول كيفية تعزيز ولاء العملاء في هذا القطاع الذي يعتمد على التفاعل اليومي مع العملاء وتلبية توقعاتهم المتزايدة.

**7. تقديم إسهامات علمية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات:** يمكن للدراسة أن تسلط الضوء على دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تعزيز ولاء العملاء، خاصة في السوق السعودي الذي يشهد تزايد الاهتمام بالقيم الاجتماعية والمحلية. هذه الرؤية العلمية تسهم في توسيع نطاق الأدبيات حول كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية على ولاء العملاء في قطاع الإلكترونيات.

**8. إفادة الباحثين والممارسين في مجالات متعددة:** النتائج العلمية لهذه الدراسة ستكون ذات قيمة لكل من الباحثين الأكاديميين والممارسين في مجالات الإدارة، التسويق، والعلاقات العامة. ستوفر الدراسة بيانات واستنتاجات يمكن أن تستفيد منها الشركات الأخرى في تحسين استراتيجياتها لإدارة الولاء، كما ستوفر للباحثين مواد نظرية يمكن البناء عليها في أبحاثهم المستقبلية.

## ❖ سؤال البحث الرئيسي:

هذا السؤال يستهدف استكشاف العلاقة المباشرة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء، مع التركيز على الجوانب المختلفة التي قد تؤثر على هذه العلاقة:

ما هو تأثير الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة إكسترا بجدة؟ وكيف تساهم الاستراتيجيات الإدارية المختلفة، مثل استراتيجيات التسويق، التحول الرقمي، وإدارة الجودة، في تعزيز ولاء العملاء والمحافظة عليه في السوق المحلي؟

## الأسئلة الفرعية:

تتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية، منها:

1. ماهي عناصر الإدارة الاستراتيجية المطبقة في شركة اكسترا بجدة؟
2. كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على تجربة العملاء في شركة اكسترا؟
3. ما مدى ارتباط رضا العملاء بالاستراتيجيات التي تعتمد عليها شركة اكسترا؟
4. كيف تؤثر استراتيجيات التسويق و العروض الترويجية على ولاء عملاء اكسترا؟
5. هل هناك علاقة بين التزام شركة اكسترا بجودة الخدمة وولاء عملائها؟
6. ما هو تأثير الاستراتيجيات التنافسية لشركة اكسترا على تعزيز ولاء عملائها مقارنة بالمنافسين؟
7. ماهي العوامل الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية التي تساهم في زيادة ولاء العملاء في اكسترا؟

## 5. أهداف البحث:

### الأهداف العامة:

يمكن صياغة أهداف البحث العامة على النحو التالي:

#### 8 تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز ولاء العملاء في شركة اكسترا بجدة

- الهدف هو فهم كيف تؤثر استراتيجيات الإدارة المتبعة في الشركة على مستوى ولاء العملاء و ارتباطهم بالعلامة التجارية.

#### 2. تحديد استراتيجيات الإدارة التي تؤثر بشكل مباشر على رضا و ولاء عملاء اكسترا

- دراسة الاستراتيجيات الإدارية التي يتم تطبيقها في شركة و تحديد مدى تأثيرها الإيجابي او السلبي على رضا العملاء.

#### 3. قياس تأثير استراتيجيات التسويق و العروض الترويجية على زيادة ولاء العملاء

- التركيز على استراتيجيات التسويق المستخدمة في الشركة و دراسة كيفية تأثيرها على جذب العملاء و زيادة ولائهم على المدى الطويل.

#### 4. استكشاف العلاقة بين جودة الخدمة و استمرارية ولاء العملاء لشركة اكسترا

- دراسة مدى تأثير الجودة في الخدمة المقدمة من الشركة على الحفاظ على العملاء و زيادة مستوى ولائهم.

#### 5. تقديم فعالية استراتيجيات المنافسة في تحسين ولاء العملاء لشركة اكسترا مقارنة بالشركات المنافسة

- دراسة كيفية تأثير المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل الشركة على ولاء العملاء مقارنة بمنافسين آخرين في السوق

## 7. تحديد العوامل الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية التي تسهم في بناء قاعدة عملاء مخلصين لشركة اكسترا

- تحديد أبرز العناصر في الإدارة الاستراتيجية التي تلعب دورا محوريا في بناء ولاء العملاء و المحافظة علىه.

### ❖ الأهداف الفرعية:

#### 1. تحديد تأثير استراتيجيات إدارة العلاقات مع العملاء ( CRM ) على ولاء العملاء:

- هذا الهدف يركز على تحليل كيفية تأثير استراتيجيات إدارة العلاقات مع العملاء في الشركة على تعزيز الارتباط العاطفي والولاء.

#### 2. دراسة تأثير استراتيجيات التدريب وتطوير الموظفين على تحسين ولاء العملاء:

- يركز هذا الهدف على استكشاف العلاقة بين استراتيجيات تدريب وتطوير الموظفين ومستوى الخدمة المقدمة، وتأثير ذلك على ولاء العملاء.

#### 3. تحليل أثر استراتيجيات المنافسة والسوق على الحفاظ على ولاء العملاء لشركة اكسترا:

- يتناول هذا الهدف دراسة كيف تؤثر استراتيجيات الشركة في مواجهة المنافسين على ولاء العملاء وقدرتها على الحفاظ عليهم.

#### 4. تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على ولاء العملاء في شركة اكسترا:

- يهدف هذا الهدف إلى دراسة كيفية تأثير عملية التخطيط طويل المدى في الشركة على علاقة العملاء وارتباطهم بالعلامة التجارية.

## 5. دراسة تأثير استراتيجيات التسويق الرقمي على ولاء عملاء إكسترا:

- يركز هذا الهدف على تحليل تأثير استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي على زيادة ولاء العملاء.

## 6. تقييم دور استراتيجيات إدارة الجودة في تحسين تجربة العملاء وولائهم:

- هذا الهدف يتناول دراسة مدى تأثير استراتيجيات الإدارة المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات على تحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم.

## 7. تحليل تأثير استراتيجية التسعير والعروض الترويجية على رضا وولاء العملاء في إكسترا:

- الهدف هو دراسة كيف تؤثر السياسات السعرية والعروض التي تقدمها الشركة على رضا العملاء ومدى استمراريتهم في التعامل معها.

## 8. استكشاف دور استراتيجيات الابتكار والتطوير في تعزيز ولاء العملاء لشركة إكسترا:

- يسعى هذا الهدف إلى دراسة مدى تأثير الابتكارات وتطوير المنتجات والخدمات على تعزيز ولاء العملاء للشركة.

## فرضيات البحث:

### ❖ الفرضيات العامة:

#### 1. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء في شركة إكسترا بجدة:

- تفترض هذه الفرضية أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة تؤدي إلى زيادة ولاء العملاء.

## 2. استراتيجيات التسويق المتبعة في شركة إكسترا تؤثر بشكل إيجابي على ولاء العملاء:

- تشير هذه الفرضية إلى أن تطبيق استراتيجيات تسويقية جيدة يعزز ارتباط العملاء بالشركة.

## 3. استراتيجيات إدارة الجودة في شركة إكسترا تؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم:

- تفترض هذه الفرضية أن التحسين المستمر في جودة الخدمات والمنتجات يؤدي إلى تعزيز ولاء العملاء.

## 4. الابتكار في المنتجات والخدمات يؤثر بشكل إيجابي على ولاء عملاء شركة إكسترا:

- تفترض هذه الفرضية أن التحديثات المستمرة في المنتجات والخدمات تعزز رضا العملاء وتزيد من ولائهم.

## 5. توجد علاقة إيجابية بين استراتيجيات التسعير والعروض الترويجية وولاء عملاء شركة إكسترا:

- هذه الفرضية تقترح أن تسعير المنتجات بطريقة ملائمة وتقديم عروض ترويجية جذابة يزيد من ولاء العملاء.

## 6. استراتيجيات إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) في شركة إكسترا تؤثر بشكل إيجابي على ولاء العملاء:

- تشير هذه الفرضية إلى أن تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة العلاقات مع العملاء يؤدي إلى بناء علاقة قوية وولاء مستدام.

## 7. تؤثر استراتيجيات المنافسة المتبعة في شركة إكسترا بشكل إيجابي على ولاء العملاء مقارنة بالشركات المنافسة:

- تفترض هذه الفرضية أن المنافسة المدروسة والتميز في تقديم الخدمات تجعل العملاء يفضلون شركة إكسترا على الشركات الأخرى.

## 8. استراتيجيات تدريب الموظفين وتطويرهم في شركة إكسترا تؤثر إيجابياً على جودة الخدمة المقدمة وولاء العملاء:

- تفترض هذه الفرضية أن استثمار الشركة في تطوير مهارات الموظفين ينعكس بشكل إيجابي على مستوى رضا العملاء وولائهم.

### ❖ الفرضيات الفرعية:

1. **الفرضية الأولى:** هناك علاقة إيجابية بين جودة التخطيط الاستراتيجي في شركة إكسترا وارتفاع مستوى ولاء العملاء في جدة.
2. **الفرضية الثانية:** تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم في تحسين رضا العملاء في شركة إكسترا بجدة، مما يزيد من ولائهم.
3. **الفرضية الثالثة:** الاستخدام الفعال للتحليل الاستراتيجي للسوق يساعد شركة إكسترا في الحفاظ على ولاء العملاء في جدة.
4. **الفرضية الرابعة:** توجيه استراتيجيات التسويق بشكل يلبي احتياجات وتوقعات العملاء في جدة يعزز ولاءهم لشركة إكسترا.
5. **الفرضية الخامسة:** هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التطوير التكنولوجي والإدارة الاستراتيجية في شركة إكسترا وزيادة ولاء العملاء في جدة.
6. **الفرضية السادسة:** الالتزام بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كجزء من الإدارة الاستراتيجية لشركة إكسترا يؤدي إلى تعزيز ولاء العملاء في جدة.

## نموذج البحث:



H1 , Ha , Hb , Hc , Hd , He , Hf , Hg , Hh

## الدراسة الميدانية:

<https://www.extra.com>

شركة إكسترا ( Extra ) هي شركة سعودية تعمل في مجال بيع الأجهزة الإلكترونية والأجهزة المنزلية بالتجزئة. تأسست الشركة في عام 2003، وهي جزء من الشركة المتحدة للإلكترونيات (United Electronics Company) تقدم إكسترا

مجموعة واسعة من المنتجات مثل الهواتف الذكية، الحواسيب، التلفزيونات، الأجهزة الكهربائية المنزلية، والأدوات الترفيهية، بالإضافة إلى ملحقات تقنية متنوعة.

إكسترا لديها عدد كبير من الفروع المنتشرة في مختلف المدن السعودية، بما في ذلك جدة، الرياض، الدمام، وغيرها. كما توفر الشركة خدمة التسوق عبر الإنترنت وتقدم خدمات ما بعد البيع، مثل الضمانات والصيانة. تُعرف إكسترا بجودة منتجاتها وخدماتها، وهي تسعى إلى تلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم عروض تنافسية وخدمات مميزة.

إكسترا تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم خدمات متنوعة مثل برامج الضمان الموسعة وخدمة الصيانة في المنزل، مما يجعلها واحدة من العلامات التجارية الموثوقة في سوق الإلكترونيات والأجهزة المنزلية في السعودية.

## منهجية البحث:

فلسفة البحث : الوضعية.

منهج البحث : الاستنتاجي.

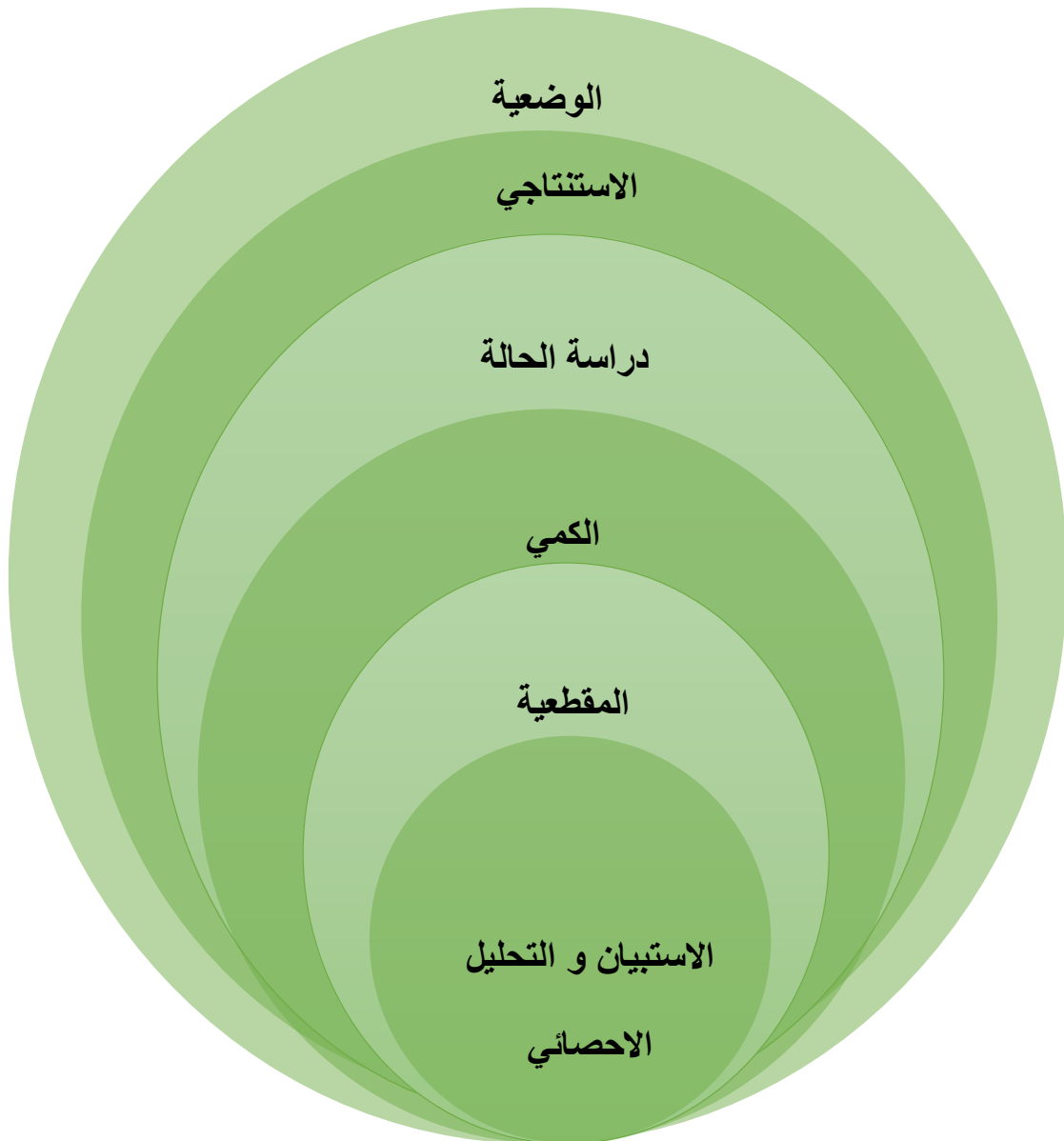
استراتيجية البحث : دراسة الحالة.

نوع البحث : الكمي.

الأفق الزمني : المقطعية.

التقنيات و الإجراءات : الاستبيان و التحليل الإحصائي.

شكل ( 1-1 ) يوضح منهجية البحث:



## هيكل المشروع:

هيكل المشروع ( مكتوب ) :

- الفصل الأول : المقدمة
- الفصل الثاني : الإطار النظري
- الفصل الثالث : منهجية البحث
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

هيكل المشروع ( مرسوم )



شكل ( 1-2 ) هيكل المشروع

## الفصل الثاني

### ( الدراسات السابقة )

## المقدمة:

ان تطور الاداره الاستراتيجيه تساعد على تحقيق التنمية بوجه عام والتنمية المستدامه بوجه خاص ولتوضيح مفهوم الاداره الاستراتيجيه مفهوم بالغ الاهميه في السرد التنموي منذ عقود مع نشر تقرير برونر تالاند الصادر عن المجلس العالمي للبيئة والتنمية ومع نشر هذا التقرير اصبحت التنمية راسخه بوصفها عباره جديده عن الصيد تبنيتها على نطاق واسع مؤسسات الحكم العالمي مثلا الامم المتحده و صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والعاملين في مجال التنمية والحكومات الوطنيه على الصعيد العالمي وحتى الشركات المتعددة الجنسيات فان اعلان ريو لمؤتمر الامم المتحده المعنى في البيئة والتنمية (1992) تماما مثل اعلان ستوكهولم العام (1972) تعهد بتعهد دولي باحترام و حمايه مصالح الجميع و حمايه وسلامه البيئه العالميه ونظام التنمية وتؤدي هذه التعهدات في 27 مبدا طائفه واسعه من الجوانب مثل الابعاد الاقصادية والبيئيه والاجتماعية والتكنولوجيه للتنمية المستدامه في تطور الفكر الإداري في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مراحل وتلقي هذه مقاله نظره على ابعاد التنمية المستدامه هذه التمكين الباحثين والممارسين في مجال التنمية والصناعة السياسات من توضيح هذا المفهوم.

(د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين 2020 , JERRY ,UGBOR)

دور الإدارة الإستراتيجية للتكاليف البيئية في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية، وذلك من خلال تحديد أهمية التكاليف البيئية نظراً لطبيعتها الخاصة والتي تجعلها مُدرجة داخل التكاليف العامة للشركات، وبالتالي يجب توجيه إهتمام الشركات نحو تحديد وقياس هذا النوع من التكاليف بصورة دقيقة والقيام بإدارتها بشكل استراتيجي فعّال؛ مما ينعكس في النهاية على الأداء المالي لهذه الشركات. ولتحقيق ذلك الهدف قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية (دراسة حالة) على إحدى الشركات المصرية الملوثة للبيئة والمقيدة في بورصة الأوراق المالية، وذلك من خلال الاعتماد على المقابلات الشخصية مع العديد من المديرين والموظفين في الإدارات المختلفة، وإجراء مكالمات هاتفية معهم؛ هذا بالإضافة الى إجراء تحليل للقوائم المالية للشركة محل الدراسة من خلال الاعتماد على بعض المؤشرات المالية. هذا وقد استخدم الباحث بيانات عن الشركة قبل قيامها بعملية إدارة التكاليف البيئية بعدة سنوات وبعد سنة التطبيق بعدة سنوات بهدف الوقوف على أثر التطبيق على الأداء المالي للشركة. وقد أشارت النتائج الى أن عملية الإدارة الإستراتيجية للتكاليف البيئية تؤدي الى تخفيض تكاليف المنتجات والعمليات، ومن ثمّ تكاليف الشركة ككل، وتحقيق العديد من المزايا التنافسية للشركات والتي تنعكس في النهاية على تحسين الأداء المالي لها.

(إيهاب عادل حلمي إبراهيم , 10, 2016/58073.aljalexu)

أصبحت منظمات الاعمال اليوم تعمل في بيئة اكثر تعقيداً حيث اندماج الاسواق العالمية وظهور اسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والشركات سواء كان على مستوى الشركات او الدول ، كما ان التغيير المستمر في الافكار والتكنولوجيا والاذواق والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من اكبر التحديات التي تواجه منظمات الاعمال ، ولما كان البقاء والاستمرار والربحية من الاهداف لاي منظمة فلا بد من مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة . وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالانشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد لمنظمات الاعمال من تبني الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات

هذه البيئة السريعة التغير ، باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها ان تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها ، وان التغير الذي حل في بيئة الاعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الاعمال اعطى للادارة الاستراتيجية اهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف امكانيات المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية ، من هنا برزت مشكلة البحث وحلاً لهذه المشكلة ولغرض الوصول الى اهداف البحث استوجب تناول كلاً من متغيري البحث عبر مباحث اربعة تطرق المبحث الاول الى منهجية البحث وتناول المبحث الثاني الى الادارة الاستراتيجية اما المبحث الثالث فقد اشار الى منظمات الاعمال اما المبحث الرابع فقد تناول الربط بين الادارة الاستراتيجية ومستقبل منظمات الاعمال ( تغريد جليل أيوب 2007 , MULLRE )

ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير ، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ، وبسبب متغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات . كل تلك الأسباب أدت إلى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بالمؤثرات والعوامل التي تؤثر استراتيجية المؤسسة ، والاستنتاجات الأخيرة أدت إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشرًا إلى ما أصبح يطلق عليه اليوم مصطلح الإدارة الاستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بشكل متوازن وكفاء وفعال.

( عائشة يوسف 7938, 2017 )

نظراً لدور القيادة في حياة المنظمات؛ قام العديد من العلماء والباحثين بإجراء دراسات للتعرف على سمات القادة والأدوار التي يمارسونها وتأثيرها على منظماتهم، ونتيجة لذلك ظهرت العديد من النظريات والمداخل والاتجاهات القيادية، وتعد الإدارة الاستراتيجية أحد الاتجاهات الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، فلا يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة دون وجود قادة إستراتيجيين ذوي كفاءة عالية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وذلك فيما يخص مدى توافر مهارات الإدارة الاستراتيجية لديهم، والصعوبات التي قد تواجههم أثناء ممارستهم للإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة سبل تعزيز الإدارة الاستراتيجية لديهم، ولتحقيق ذلك تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي، واستخدم استبانة صُممت لجمع بيانات الدراسة بعد حساب صدقها وثباتها، على عينة بلغت (118) من القيادات الأكاديمية. ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى توافر مهارات الإدارة الاستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة، وإن من أبرز الصعوبات التي تواجههم قلة الوقت المتاح نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية. ومن أبرز سبل تعزيز ممارستهم للقيادة الاستراتيجية: منحهم المزيد من الصلاحيات، والتحفيز المادي والمعنوي بناء على المساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووفقاً لما يقدمونه من رؤى تطويرية ابتكارية في مجال عملهم. ومن أبرز توصيات الدراسة العمل على مراجعة السياسات المالية المتبعة ذات العلاقة بالخطط الاستراتيجية بما يزيد من فاعليتها، وبما لا يتعارض مع حماية المال العام، ورسم سياسة لتحفيز القيادات الأكاديمية، وضرورة عمل دورات تدريبية وندوات لزيادة كفاءة وقدرات الموارد البشرية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

( غزيل العيسى, صالحة الشهري 2020 )

## أهمية الدراسة:

### ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى أنها:

تكمن الأهمية في دراسته في محاوله الاطلاع على كل ما كتب عن مراحل تطور الادارة الاستراتيجية من جهة وعلى السلوك التنظيمي من جهة اخرى و كيفية تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال دراسات ومراجع عربية واجنبية اما الاهمية التطبيقية لدراسه تكمن في اختيار عينه من اعضاء هيئه التدريس في الجامعات المعرفه مراحل تطور الاداره الاستراتيجية في تنميه السلوك التنظيمي لهم من جهة وهو في تحقيق التنمية المستدامة من جهة اخرى وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين مراحل تطور الاداره الاستراتيجية وبين تنميه السلوك التنظيمي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة داخل الجامعات.

( عادل عبدالهادي عبدالله 2020 , منى محمد كمال 2020 )

تسهم في تبصير المسؤولين عن إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمدخل الإدارة الإستراتيجية كمدخل إداري حديث يراعي حصر لجوانب القوة ونقاط الضعف، والتهديدات التي قد تؤثر سلباً في قيام هذه الكليات بأدوارها ، ومحاولة الاستفادة منها في تحسين أنماط الإدارة الحالية لمعالجة أوجه القصور.

( الهاللي الشربيني , عبدالعزيز السعيد 2008 )

تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للباحث كونه يعمل في مجال التشييد والبناء داخل مصر وخارجها، ويتطلع إلى لفت انتباه المسؤولين والقيادات بمنظمات القطاع الخاص بضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية ودورها الفعال في زيادة فاعلية الأداء التنظيمي كأحد أهم العوامل الداعمة لتحقيق أهداف المنظمات في ضوء إدارة المخاطر الإستراتيجية.

( ياسر عبدالله عبدالعال 2023 )

نبعت أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله اذ تركز على الدور الحيوي والهام للإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي كما استفادت من المنهج التاريخي إلى جانب اسلوب دراسة الحالة.

( حمزة أ.ع. 2024 )

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية في تعزيز فاعلية العوامل الإستراتيجية المختلفة بمنظمات الأعمال: للفترة من 2013م إلى 2023م، وتتجلى أهميتها في ظهور الحاجة إلى تعزيز فاعلية العوامل الإستراتيجية المختلفة بمنظمات الأعمال لضمان إستمراريتها وزيادة قدراتها التنافسية في مختلف الأسواق التي تستهدفها في تسويق منتجاتها، وتمثلت مشكلتها في أن معظم الأزمات والمشاكل التي تعترض سبيل تطور واستمرار المنظمات، وتؤدي إلى خروجها من

الأسواق أو ظهور بؤر ضعفها في تسويق منتجاتها المختلفة نتيجة لضعف وتقدم الإستراتيجيات الإدارية المتبعة في بيئتها العملية والإدارية والتنظيمية وبيئتها الخارجية.

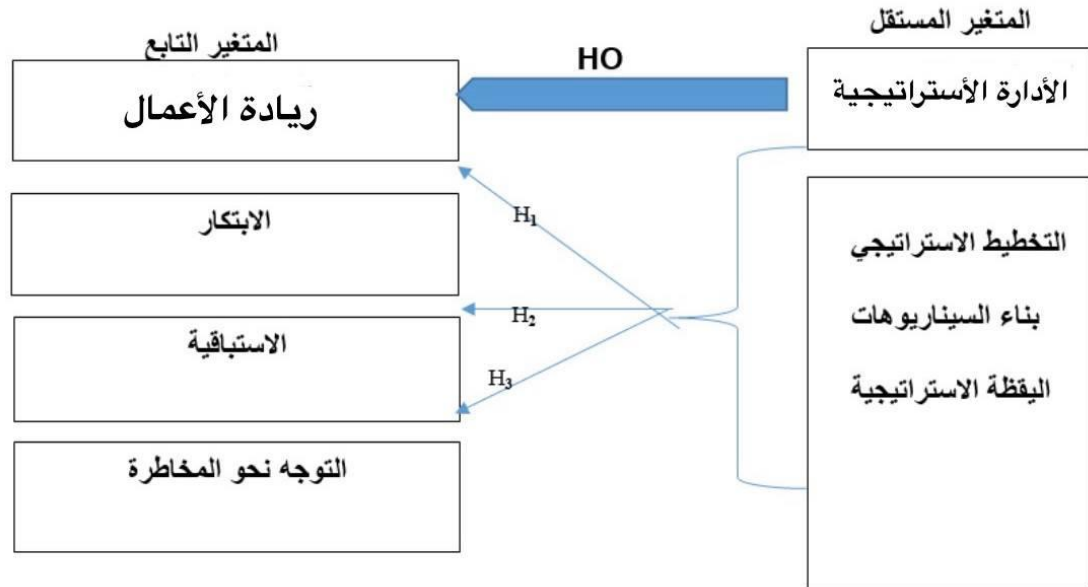
(محمد يوسف 2024)

### المبحث الأول ( الإدارة الاستراتيجية ) :

تعد الإدارة الاستراتيجية من المواضيع الهامة والحيوية التي لا غنى عنها لكل طالب سيدخل ميادين الأعمال المختلفة، وصاحب المشروع الذي يرغب في ممارسة أعمال التجارة، وكذلك للعاملين في مؤسسات القطاع العام الذين لهم علاقة بهذا الموضوع. ويأتي مساق الإدارة الاستراتيجية ليركز على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها ونماذجها والأنموذج العام للإدارة الاستراتيجية، وكذلك تحديد أهم مهارات المديرين الاستراتيجيين، ويركز هذا الجزء على مرحلتين من مراحل الأنموذج العام، مرحلة التحليل الاستراتيجي وكيفية تحديد العناصر الاستراتيجية لمؤسسة ما، ومرحلة التخطيط الاستراتيجي وكيفية بناء الخطة الاستراتيجية بناء على مخرجات التحليل الاستراتيجي، وسيتم استكمال خطوات الأنموذج العام للإدارة الاستراتيجية والتي تشمل مرحلتين التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية في جزء لاحق.

(ذياب جرار 2016)

الشكل (3) تأثير إدارة الاستراتيجيات على ريادة الأعمال



❖ المصدر مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

عرف ثومبسون زاستركلاند 1996 Thompson and Strickland الإدارة الاستراتيجية بأنها وضع خطط مستقبلية للمنظمة و تحديد غاياتها على المدى البعيد, و اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية , و أشار ثوماس إلى

الاستراتيجية على أنها تلك الفعاليات و الخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد و التي تكفل تحقيق التلاؤم بين المؤسسة و رسالتها.

البعض يظن أن كل مدير يستطيع أن يكون مدير لأي إدارة أخرى أو لأي مستوى كان ، ولكن هذا الظن ليس بصحيح ، لأن الأمر يعتمد على مؤهلات وخبرات بكل نوع من الإدارة كما يحتاج إلى مهارات فردية وتخصص علمي ومعرفة متجددة بأنواع أنشطة تلك الإدارة ، أضف إلى أن قيادة المؤسسة ككل تحتاج إلى رؤية وتصورات أبعد من هذا ، فإدارة المشتريات تختلف عن إدارة التسويق أو عن إدارة الانتاج وهم لنفس القطاع الواحد فما بالنا بإدارة الأفراد عن إدارة العقود مثلا ، كتابنا هذا يتحدث عن الإدارة الاستراتيجية وهي أهم نوع من الإدارة فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بل هي حلقة الوصل بين التوجهات العليا للمؤسسة و بين كيفية إدارة المؤسسة نفسها لتحقيق تلك التوجهات سنتعرف أولا في هذا الجزء إلى معنى مصطلح الإدارة والاستراتيجية و علاقتها بالتخطيط.

فالإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد و الموارد باستخدام أساليب معينة و ذات جودة و انفراد لتكون إدارة ناجحة.

و تعرف كلمة الاستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل, و الذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للاستراتيجية حيث لا يمكن دائما تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل بالخطة فقط، وعليه فقد ازداد الاهتمام بتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث يمكن أن تساعد في تطبيقها واستخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية للمنظمة ووفقا لوجهة النظر هذه فإن الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

أما الإدارة الاستراتيجية فهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة. ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية فهي عملية تقوم بها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتفويض المستمر للاستراتيجية الموضوعة لتحقيق الأهداف. وتتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.

(عائشة يوسف الشميلي 2017 )

## أهمية الإدارة الاستراتيجية:

إن المكاسب المترتبة على تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية هي التي تعكس الأهمية المطلقة له ولقد تناول العديد من الكتاب في حقل الإدارة الإستراتيجية هذه النقطة في الكثير من مؤلفاتهم لذا فإنه يمكن تلخيص مزايا تطبيق هذا المنهج في الآتي (1) ( عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2009 ) :

1. وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2. التفاعل البيئي على المدى البعيد.

3. تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية و المرضية.
4. تدعيم المركز التنافسي.
5. القدرة على إحداث التغيير.
6. تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة.
7. أنها تساعد في إنشاء إطار عام للاتصالات بين جميع مستويات السلطة و المسؤولية داخل الوحدة .
8. إنها منهجا متكاملًا لقهر المشاكل و الاستفادة من الفرص.
9. إنها تعطي درجة من الانضباط في الإدارة أنشطة الوحدات.

## أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تدور أهداف الإدارة الاستراتيجية حول النقاط التالية:

1. التعامل بمرونة مع المتغيرات المستقبلية.
2. صياغة أهداف المنظمة الاستراتيجية بوضوح.
3. تصميم رؤية للمنظمة و رسالتها و قيمها و أهدافها الاستراتيجية.
4. تمكين الافراد من قيادة انفسهم, ز ادراكهم للعلاقة بين الأشياء .
5. تعزيز المساهمات المجتمعية بما يحقق متطلبات المجتمع.
6. رسم مستقبل للمنظمة، و المحافظة على بقائها و استمرارها.

## وظائف الإدارة الاستراتيجية:

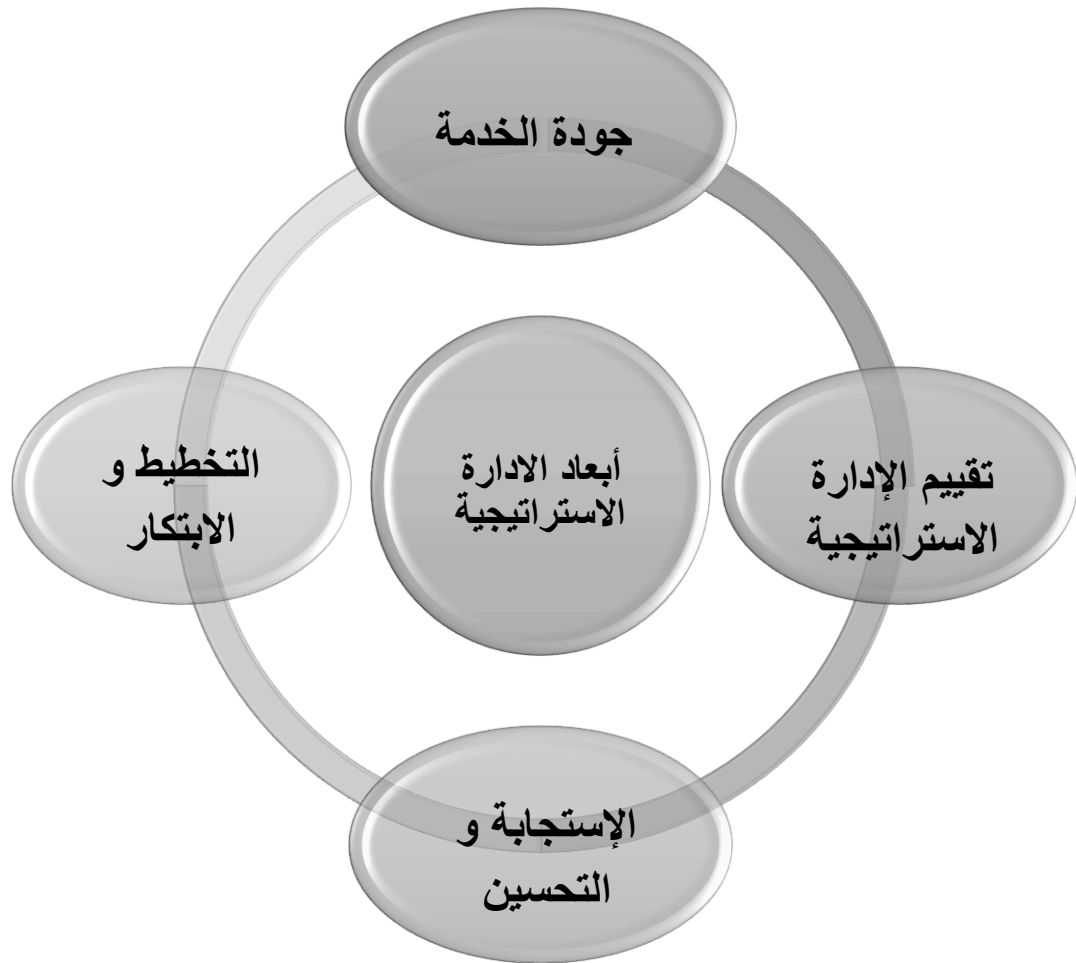
تتضمن ثمانية وظائف أساسية كما طرح الباحث يعرب عدنان ( 2019 ) :

- صياغة رسالة الشركة، والمتضمنة لوصف غرض المنظمة، فلسفتها واهدافها.
- القيام بعملية التحليل التي تعكس الظروف الداخلية للشركة و مقدراتها.
- تقييم بيئة الشركة الخارجية، والمتضمنه للعوامل التنافسية والعوامل.
- تحليل خيارات الشركة من خلال مقارنة موارد الشركة بالبيئة الخارجية.
- تحديد الخيارات المفضلة من خلال تقييم كل خيار في ضوء رسالة الشركة.
- اختيار مجموعة من الأهداف البعيدة الأمد و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الخيارات التي تفضلها.
- اعداد أهداف سنوية و استراتيجيات قصيرة الأمد و التي تكون متوافقة مع مجموعة الأهداف التي تم اختيارها.
- تنفذ الخيارات الاستراتيجية باستخدام الموارد المرصودة و المتوافقة كع المهام و الافراد و الهياكل و التقنيات و نظام المكافآت.

## أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

- الرؤية: تحدد التوجه طويل الأمد للمؤسسة، وهي تصور لما تسعى المنظمة لتحقيقه في المستقبل.
- البيئة الداخلية: تشمل دراسة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة (مثل الموارد والقدرات).
- البيئة الخارجية: تشمل الفرص والتهديدات الموجودة في السوق أو البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- وضع أهداف محددة وقابلة للقياس تتماشى مع الرؤية والرسالة، تساهم في توجيه المؤسسة لتحقيق نجاحات ملموسة.
- تطوير استراتيجيات شاملة لتوظيف الموارد واستغلال الفرص المتاحة، مع أخذ المخاطر بعين الاعتبار.
- تحويل الاستراتيجيات إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ، مع توزيع المسؤوليات وتخصيص الموارد لضمان نجاح التطبيق.

شكل ( 4 ) يوضح العلاقة بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية



## المبحث الثاني ( ولاء العملاء ) :

ولاء العملاء يعد أحد أهم المفاهيم في عالم الأعمال الحديث، حيث يلعب دورًا محوريًا في نجاح الشركات واستدامتها في السوق. في ظل التنافس الشديد وتزايد الخيارات المتاحة أمام المستهلكين، أصبح الحفاظ على ولاء العملاء تحديًا كبيرًا يتطلب

استراتيجيات مدروسة وفهمًا عميقاً لاحتياجات وتوقعات العملاء. ولاء العملاء ليس مجرد تكرار عملية الشراء، بل هو ارتباط عاطفي وإيجابي مع العلامة التجارية، يدفع العميل إلى تفضيلها على غيرها حتى مع وجود بدائل أخرى. هذا البحث يهدف إلى دراسة مفهوم ولاء العملاء، وأهميته للشركات، والعوامل التي تؤثر فيه، إضافة إلى الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات لتعزيز هذا الولاء في ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات في سلوك المستهلكين.

### مفهوم ولاء العملاء:

يشير ولاء العملاء إلى درجة ارتباط العميل بعلامة تجارية معينة، واستمراريته في شراء منتجاتها أو خدماتها على الرغم من وجود منافسين. هذا الولاء يمكن أن يكون مدفوعاً بتجربة العملاء الإيجابية، جودة المنتج، أو حتى العوامل العاطفية مثل الشعور بالانتماء للعلامة التجارية. يعتمد الولاء بشكل كبير على التفاعلات الإيجابية المتكررة بين العميل والشركة، حيث تنعكس جودة هذه التفاعلات على استمرارية العميل في التعامل مع المؤسسة.

### أهمية ولاء العملاء:

لولاء العميل أهمية كبيرة كما طرح الباحث ( Alok Mishra 2017 ):

- ولاء العميل يساهم في تحقيق استقرار مالي.
- يعزز الصورة العامة للعلامة التجارية.
- تأثير التواصل الفعال على تعزيز ولاء العملاء.
- زيادة الإيرادات بسبب تكرار الشراء من العملاء المخلصين.
- تحسين الربحية من خلال تقليل التكاليف المرتبطة باكتساب عملاء جدد.

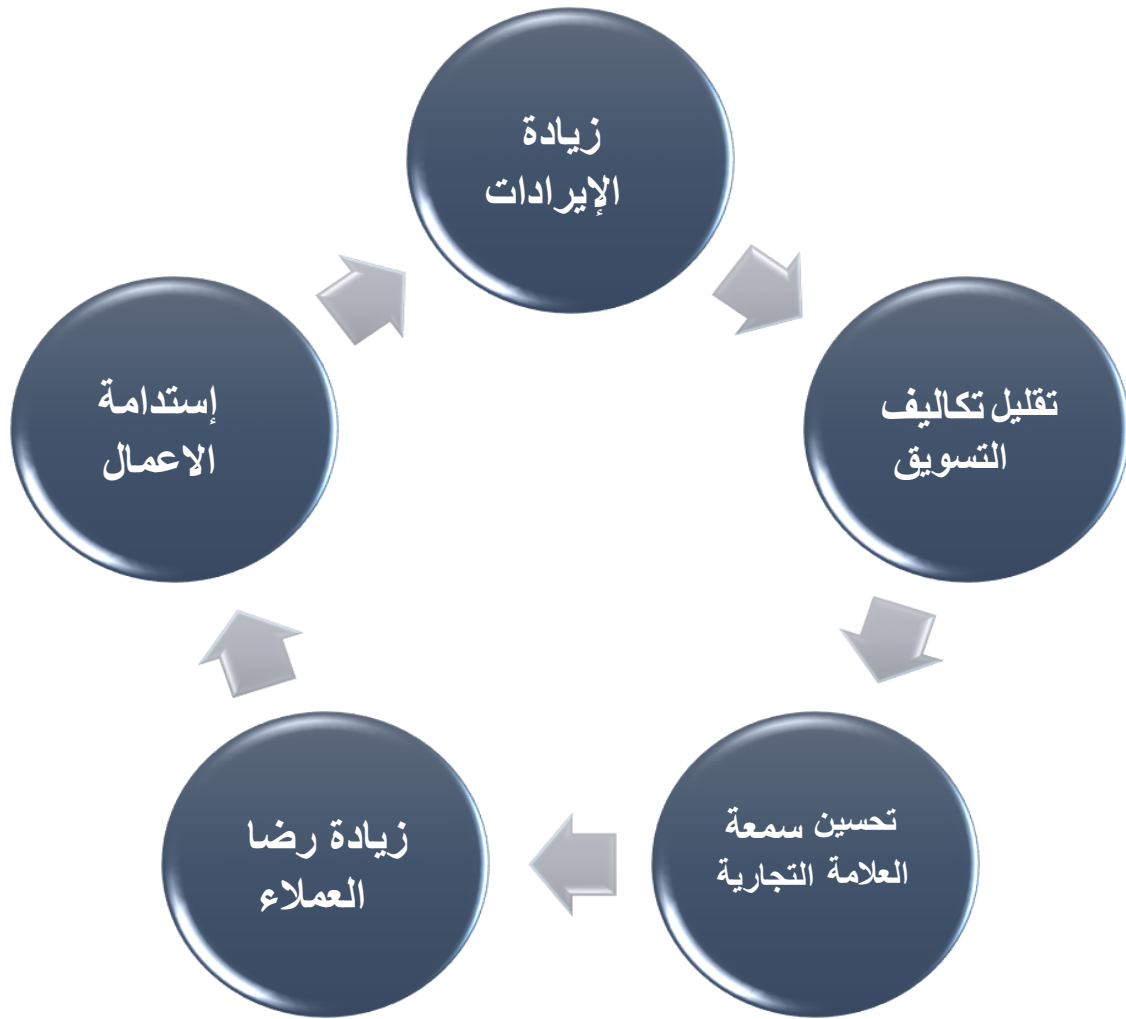
الشكل ( 4 ) يوضح دراسة تمَّ تصميمها من مجموعة من القوائم التي أعدها العديد من الباحثين كما هو موضح:

| المتغير      | عدد العبارات | الدراسات التي تمَّ الاعتماد عليها لإعداد قائمة الاستقصاء                      |
|--------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| جودة الخدمة  | 21           | Murdifin, Imaduddin, Zulfikar, Aditya, & (Pedrana, 2019                       |
| سعادة العميل | 29           | Hills, P., & Argyle, M. (2002).                                               |
| ولاء العميل  | 10           | Agustin and Singh<br>2005; Aydin , Özer2005.<br>Curtis,2009. Wu & Liang ,2009 |

- **الولاء العاطفي ( emotional loyalty )** تعلق بالارتباط العاطفي للعميل بالعلامة التجارية. يشعر العملاء بالانتماء والرغبة في دعم العلامة التجارية بسبب القيم المشتركة أو التجارب الإيجابية.  
مثال: العملاء الذين يتابعون العلامة التجارية على وسائل التواصل الاجتماعي، ويشاركون قصصهم الإيجابية عن التجربة مع المنتج.
- **الولاء السلوكي ( behavioural loyalty )** يتمثل في تكرار الشراء من العلامة التجارية بشكل مستمر. يكون العميل مخلصاً من حيث الأفعال، ولكنه قد لا يشعر بالارتباط العاطفي القوي.  
مثال: العملاء الذين يشترون المنتج بشكل دوري دون النظر إلى العلامات التجارية الأخرى.
- **الولاء القائم على المعاملات ( transactional loyalty )**: يحدث عندما يفضل العملاء علامة تجارية معينة بناءً على الفوائد المادية مثل الأسعار التنافسية أو العروض الخاصة.  
مثال: العملاء الذين يستفيدون من برامج المكافآت أو الخصومات بشكل مستمر.
- **الولاء الاجتماعي ( social loyalty )** : يتشكل من خلال التفاعلات الاجتماعية على وسائل التواصل الاجتماعي والمجتمعات الرقمية. يعتمد على شعور العميل بالارتباط بالمجتمع حول العلامة التجارية.  
مثال: العملاء الذين يشاركون محتوى العلامة التجارية على وسائل التواصل الاجتماعي أو ينضمون إلى مجموعات ترويجية للعلامة.
- **الولاء الوظيفي ( functional loyalty )**: يتعلق بالولاء الذي ينبع من فعالية المنتج أو الخدمة في تلبية احتياجات العميل. يشعر العملاء بالراحة بسبب الأداء الجيد للمنتج.  
مثال: عملاء يفضلون منتجاً معيناً لأنه يفي بمتطلباتهم بشكل أفضل من الخيارات الأخرى.

## أبعاد ولاء العملاء:

- العملاء المخلصون يميلون إلى شراء المنتجات بشكل متكرر، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات في الشركة.
- عندما يكون لدى الشركة قاعدة عملاء مخلصين، فإنها تحتاج إلى استثمار أقل في التسويق لجذب عملاء جدد في الشركة.
- الولاء يعزز من سمعة الشركة في السوق. العملاء المخلصون يشاركون تجاربهم الإيجابية مع الآخرين، مما يساعد في بناء صورة إيجابية في الشركة.
- عندما يشعر العملاء بالولاء، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا عن تجربتهم مع العلامة التجارية في الشركة.



## العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و ولاء العملاء:

يمكن تلخيص هذه العلاقة في النقاط التالية :

### تحديد الأهداف والرؤية :

**الوصف:** الإدارة الاستراتيجية تحدد الأهداف العامة والرؤية طويلة الأجل للشركة. هذه الأهداف يمكن أن تشمل تحقيق مستويات عالية من ولاء العملاء.

**التأثير:** إذا كانت الأهداف تشمل تحسين تجربة العملاء وتعزيز الولاء، فإن ذلك سيؤدي إلى توجيه جميع جهود الشركة نحو تحقيق هذه الأهداف

### تحليل البيئة الخارجية والداخلية :

**الوصف:** يتضمن جزء من الإدارة الاستراتيجية تحليل المنافسة وتحديد ما يجعل العملاء مخلصين. يتطلب ذلك فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

**التأثير:** من خلال التحليل الجيد، يمكن للشركات مثل اكسترا تطوير استراتيجيات تستجيب بشكل أفضل لمتطلبات العملاء، مما يعزز ولاءهم

### تطوير استراتيجيات التسويق :

**الوصف:** استراتيجيات التسويق المدروسة تساعد في بناء علاقة قوية مع العملاء. من خلال تقديم قيمة مضافة ، يمكن تعزيز الولاء.

**التأثير:** التسويق المبني على فهم عميق لاحتياجات العملاء يمكن أن يؤدي إلى تجارب إيجابية تعزز من الولاء.

### تحسين تجربة العملاء:

**الوصف:** الإدارة الاستراتيجية تساعد في تصميم العمليات والأنظمة التي تسهم في تحسين تجربة العملاء.

**التأثير:** من خلال التركيز على تقديم خدمة عملاء ممتازة، يمكن تعزيز شعور الولاء لدى العملاء.

### الابتكار والتطوير:

**الوصف:** الإدارة الاستراتيجية تتضمن البحث والتطوير والابتكار، مما يسهل تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء.

**التأثير:** الابتكار يمكن أن يعزز من ولاء العملاء من خلال تقديم حلول فريدة تميز الشركة عن المنافسين.

جدول ( 6 ) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء:

| المتغير<br>المستقل     | الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>R* | F      | دلالة<br>F | معدل<br>الانحدار<br>B | T     | دلالة<br>T |
|------------------------|---------------|------------------------|--------|------------|-----------------------|-------|------------|
| التخطيط<br>الاستراتيجي | ,764          | ,246                   | 82,412 | ,000       | ,435                  | 4,831 | ,000       |
| المراقبة و<br>التقييم  |               |                        |        |            | ,609                  | 4,117 | ,000       |
| التنفيذ<br>الاستراتيجي |               |                        |        |            | ,189                  | 9,263 | ,122       |
| إدارة الموارد          |               |                        |        |            | ,521                  | 5,013 | ,000       |

يوضح الجدول أن معامل الارتباط يساوي 764, وبلغ معامل التحديد 246, أي أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية تمثل بنسبة 2.46% من التباين الحاصل في ولاء العملاء و ذلك من خلال معامل التحديد (R) و جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و ولاء العملاء بقيمة 324,1 ذات دلالة إحصائية وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي بقيمة ( 251.0 ) دالة إحصائية لإدارة الموارد جاءت قيمة البيت 814.0 ذات دلالة إحصائية و لقد بلغت القيمة 739.0 وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى 609, هذا يؤكد على موافقة الفرض الصفري و قبول الفرضية و هي " تؤثر الإدارة الاستراتيجية تأثير موجب ذو دلالة معنوية في ولاء العملاء.

و تتفق هذه النتائج بوجود أثر بين متغير الإدارة الاستراتيجية و ولاء العملاء مع دراسة عبدالرحمن الزهراني ( 2015 ) و دراسة ليلي عبدالحى ( 2010 ) و دراسة احمد الصباغ (2020) و دراسة د. عبدالله النجار ( 2013 ) و دراسة مايكل بورتر ( 2009 ) و دراسة ألفريد تشاندلر ( 2012 ) و دراسة فيرنون روجرز و دراسة Waters mintzberg و دراسة كابلان ونورتون (2001) و دراسة د. محمد علواني ( 2019 ) هدفت الدراسة الى تحليل الانحدار الادارة الاستراتيجية في شركات السعودية و تحسين أدائها المالي و التشغيلي و حللت دراسة الباحثين للبيانات المجمعة لفحص كيف يمكن للابتكار ان يدعم الاستراتيجيات التنافسية للشركات.

## الخاتمة :

في ختام هذا البحث حول أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العميل، نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دورًا جوهريًا في بناء وتعزيز الولاء لدى العملاء. من خلال وضع العميل في قلب الاستراتيجية المؤسسية والتركيز على تلبية احتياجاته وتوقعاته، تتمكن الشركات من خلق علاقة طويلة الأمد تقوم على الثقة والالتزام المتبادل. إن تطبيق أساليب مثل التحليل المستمر لاحتياجات العملاء، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وتقديم تجربة متميزة للعملاء يساهم في تعزيز الرضا والولاء.

علاوة على ذلك، تؤكد النتائج أن ولاء العميل ليس مجرد انعكاس للجودة أو السعر، بل هو أيضًا ناتج عن التجربة العاطفية والشخصية التي يعيشها العميل مع العلامة التجارية. الإدارة الاستراتيجية التي تركز على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق والمتطلبات المتزايدة للعملاء تتيح للشركات الاحتفاظ بقاعدة عملاء ودية، مما ينعكس إيجابيًا على استدامة ونجاح الشركات في الأسواق التنافسية.

بالتالي يصبح ولاء العميل نتيجة طبيعية لتطبيق إدارة استراتيجية فعالة تهتم بتعزيز القيمة المضافة وتجربة العميل، وهو ما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية قوية تضمن استمراريتها على المدى الطويل.

---

## قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### ❖ المراجع العربية:

جمعة، علي إسحق محمد، و بكري الطيب. "أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية) 2010 - 2015" (رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان ، <http://search.mandumah.com/Record/786549> ، 2016. مسترجع من

عطيه محمد الزهراني ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي دري ، ط. م. 2011. القيادة الاستراتيجية

ISSN: -6495-2706-منظور منهجي متكامل :دار وائل للنشر والتوزيع  
[https://www.researchgate.net/profile/Yasser\\_Merzouki/publication/341490989\\_atrwht\\_aldktwrah/links/5ec4008192851c11a877554c/atrwht-aldktwrah.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yasser_Merzouki/publication/341490989_atrwht_aldktwrah/links/5ec4008192851c11a877554c/atrwht-aldktwrah.pdf)

الإدارة دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري المديرية الجهوية بأدرار الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإدارة بالأهداف ، عبد الله احمد ، امحمدي عبد القادر [https://dspace.univ-](https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/8465)

[adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/8465](https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/8465)

زينب السيد محمود علي المناخلي " أهمية الإدارة الاستراتيجية من حيث الاسطار و المفهوم 1999, 2 ص , الإسكندرية.

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية أ. ذياب جرار , 2016, الإدارة الاستراتيجية

<https://dspace.qou.edu/handle/194/2512>

مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة , الهلالي الشربيني , عبد العظيم السعيد , 2008 , الجامعة المنصورة

[https://journals.ekb.eg/article\\_142687\\_865d101001ac5bc1bec0ce99bfda45ba.pdf](https://journals.ekb.eg/article_142687_865d101001ac5bc1bec0ce99bfda45ba.pdf)

سعد غالب ياسين, 2002 , الإدارة الاستراتيجية , عمان , دار إليزابورب العلمية د. محمد الحمدي الماضي , الإدارة الاستراتيجية , مرجع سابق 177,178 , 2009

حنان سعيدي سيف (2014) القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنتحاتمة بوزيان – SCHB قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر  
[https://jesr.journals.ekb.eg/article\\_68379\\_4eb0f483e38fdac223d278\\_21733b0640.pdf](https://jesr.journals.ekb.eg/article_68379_4eb0f483e38fdac223d278_21733b0640.pdf)

عبد الرزاق الشحادة (2010) القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 26 (1): 301-273

باسم مكحول (2003) هيكل التكاليف واقتصاديات الحجم وعوائده في الصناعات الفلسطينية لسن 1997: دراسة تحليلية قياسية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 17(1): 147-172.

أحمد محمد شعبان " نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم أداء منشآت , المراجعة " دراسة تطبيقية " جامعة القاهرة 63-59

الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبدالمعتال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

<http://noo.rs/R6KAq>

سيد محمد جاد الرب " المؤشرات و معايير قياس و تقييم الأداء " مدخل استراتيجي للتحسين المستمر و التميز التنافسي , 2009, ص 38-17

ممدوح عبد المنعم الكنانى (1999 ) : قراءات وبحوث في الابتكارية ، المنصورة ، مكتبة التربية الحديثة

❖ المراجع الإنجليزية

Beerli, A., Martín, J.D. and Quintana, A. (2004), "A model of customer loyalty in the retail banking market", European Journal of Marketing, Vol. 38 No. 1/2, pp. 253-275.

<https://doi.org/10.1108/03090560410511221>

Richard L. OliverView all authors and affiliations

Volume 63, Issue 4\_suppl1

<https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>

Michele Costabile Andaleeb S.S., 2003 , The Trust Concept: Research Issues for Channel Distribution, in J.N.Shteh (edit by) "Research in Marketing", vol.11, Jai Press, 1-34

[https://www.researchgate.net/publication/251803278\\_A\\_dynamic\\_model\\_of\\_customer\\_loyalty](https://www.researchgate.net/publication/251803278_A_dynamic_model_of_customer_loyalty)

Beerli, A., Martín, J.D. and Quintana, A. (2004), "A model of customer loyalty in the retail banking market", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 1/2, pp. 253-275. <https://doi.org/10.1108/03090560410511221>

Richardson, Strategic Management, London: Pitman publishing, 1995, P. 2

Clark E. Crouch, Strategic Planning Definition, <https://www.owt.com/crouch/plandef>

Marcus C. Bogue III and Elwood S. Buffa, Op. cit, PP. 230 -.132

Samuel C.Certo and Paul J. Peter, Strategic Management Focus or Process, New York: McGraw-Hill, Inc, 1990 p. 30.

Whellen and Hunger, Op. cit., P. 73

Witcher, A.,(1999) : The School Administration , In Van Patten, J ., Challenges and Opportunities For Education in the 21st Century , New York : the Edwin> Sergioivanni, T., (2000): The Lifeworld of Leadership : Creating Culture, Community, and Personal Meaning in Our Schools, San Francisco : Jossey – Bass Publishers.

Wither, A ., (1999) : The School Administration Philosophy and One` s Vision For School Leadership , In Van – Patten ,J . Challenges And Opportunities For Education In The 21 st Century, New York : The Edwin Mellen Press.

Burns, J., M., (1978) : Leadership. New York Harper & Row .

Fitz– Enz, J., (1997): Highly Effective HR Practice, *HR Focus*, 74,(4), 11-12

Frase., L., & Melton , R., (1992): Manager or Participatory Leader ? What Does it Take ? *NASSP Bulletin*, 76 (540), 17-24 .

الملاحق

## الاستبيان :

الى السادة موظفين شركة اكسترا للألكترونيات

ارجو التكرم بالإجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة ببحث تحت عنوان " أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة اكسترا في جدة "

أطمئنكم بأن جميع المعلومات التي تقدمونها من خلال الاستبيان سيتم استخدامها بشكل حصري لأغراض البحث العلمي. وأكد لكم أن هذه المعلومات ستحظى بأعلى درجات السرية والحماية، ولن يتم مشاركتها مع أي طرف ثالث تحت أي ظرف من الظروف.

رابط استبيان البحث (( <https://forms.gle/jMShnpDvbnctbbs46> ))

الموقع الالكتروني الرسمي لشركة اكسترا الالكترونية : (( <https://www.extra.com/> ))

أهداف الاستبيان :

1. قياس مدى فعالية استراتيجيات التسويق والإدارة التي تتبناها شركة إكسترا في تعزيز ولاء العملاء.
2. دراسة كيفية استجابة العملاء لتغيرات السوق واحتياجاتهم ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة.
3. تحليل جودة خدمة العملاء ومدى تأثيرها على قرار العملاء في الاستمرار في التعامل مع الشركة.
4. استخدام النتائج لتوجيه استراتيجيات الشركة المستقبلية بما يتناسب مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

## □ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

### القسم الأول: معلومات عامة

\* 1. العمر:

- أقل من 18 سنة
- 18-25 سنة
- 26-35 سنة
- 36-45 سنة
- أكثر من 45 سنة

\* 2. الجنس:

- ذكر
- أنثى

3. عدد السنوات التي كنت عميلاً لشركة اكسترا:

- أقل من سنة
- 1-3 سنوات
- 4-6 سنوات
- أكثر من 6 سنوات

4. كم مرة تتعامل مع شركة اكسترا سنوياً؟

- مرة واحدة
- 2-3 مرات
- 4-5 مرات
- أكثر من 5 مرات

## القسم الثاني: الإدارة الاستراتيجية

| رقم العبارة                | العبارة                                                                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| تقييم الإدارة الاستراتيجية |                                                                         |                |           |       |       |            |
| 01                         | كيف تقيم الاستراتيجيات التسويقية التي تتبناها شركة اكسترا ؟             |                |           |       |       |            |
| 02                         | الى أي مدى تشعر ان الأهداف الاستراتيجية للشركة واضحة لجميع الموظفين؟    |                |           |       |       |            |
| الاستجابة و التحسين        |                                                                         |                |           |       |       |            |
| 03                         | هل تعتقد أن الإدارة الاستراتيجية في اكسترا ساهمت في تحسين تجربتك كعميل؟ |                |           |       |       |            |
| 04                         | كيف تقيم استجابة شركة اكسترا للتغيرات في السوق و احتياجات العملاء؟      |                |           |       |       |            |
| التخطيط و الابتكار         |                                                                         |                |           |       |       |            |
| 05                         | كيف تقيم دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين ولاءك لشركة اكسترا؟           |                |           |       |       |            |
| 06                         | كيف تقيم مستوى الابتكار في المنتجات و الخدمات المقدمة من اكسترا؟        |                |           |       |       |            |

| جودة الخدمة |                                                                                   |  |  |  |  |  |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 07          | هل تعتقد أن شركة اكسترا تقدم قيمة مضافة لعملائها ( مثل العروض , الخدمات المميزة ) |  |  |  |  |  |
| 08          | كيف تقيم جودة خدمة العملاء في شركة اكسترا                                         |  |  |  |  |  |

### القسم الثالث: ولاء العملاء

| رقم العبارة                 | العبارة                                                                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| تقليل تكاليف التسويق        |                                                                         |                |           |       |       |            |
| 09                          | هل تقدم شركة اكسترا عروض و تخفيضات تلائم احتياجاتك و تزيد من ولائك لها؟ |                |           |       |       |            |
| 10                          | كيف تقيم أسعار المنتجات التي تقدمها شركة اكسترا مقارنة المنافسين؟       |                |           |       |       |            |
| تحسين سمعة العلامة التجارية |                                                                         |                |           |       |       |            |
| 11                          | هل من المحتمل أن توصي أصدقائك و عائلتك بالتسوق في شركة اكسترا ؟         |                |           |       |       |            |

|                   |  |  |  |  |                                                                             |    |
|-------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|----|
|                   |  |  |  |  | هل تعتقد ان الجهود الحالية لتحسين سمعة العلامة التجارية لشركة اكسترا كافية؟ | 12 |
| زيادة رضا العملاء |  |  |  |  |                                                                             |    |
|                   |  |  |  |  | ما مدى رضاك عن تجربتك كموظف في شركة اكسترا ؟                                | 13 |
|                   |  |  |  |  | في رأيك هل تساهم المخطط الاستراتيجية للشركة في تحسين رضا العملاء؟           | 14 |
| إستدامة الأعمال   |  |  |  |  |                                                                             |    |
|                   |  |  |  |  | هل تشعر ان هناك قيادة قوية و مستدامة في الشركة؟                             | 15 |

شكراً لك على تخصيص الوقت للمشاركة في هذا الاستبيان. هدفنا هو فهم كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية لشركة اكسترا على ولاء العملاء . ستكون اجاباتك سرية و تستخدم فقط لأغراض البحث و التطوير