

دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

أ.م.د. سعدون حمود جثير م.د. بلال جاسم القيسي
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد قسم إدارة الأعمال- جامعة بغداد

المستخلص

الغرض Purpose- تسعى هذه الدراسة إلى تقديم وجهة النظر القائمة على الاداء التسويقي للمصارف في سياق التوازن الديناميكي للتسويق. فهو يهدف إلى تطوير نموذج لقياس الاداء التسويقي في ظل النموذج الديناميكي للتسويق المتمثل بالتحالف الاستراتيجي والتنافس والقوانين والتشريعات، واستكشاف اي من الابعاد اكثر تأثيرا في تحقيق الاداء.

تهدف هذه الدراسة **This study aims** إلى مناقشة أهمية دور التوازن الديناميكي للتسويق ودوره في تحقيق الأداء التسويقي في ظل التوازن الديناميكي للتسويق وأثره في القطاع المصرفي العراقي.

التصميم / المنهجية / المدخل Design/methodology/approach- استخدم المنهج التجريبي، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أجل تطوير نموذج قياس موثوق وصحيح لمتغيرات التوازن الديناميكي للتسويق وإدارة علاقات الزبون مع ابعاد الاداء التسويقي، وجرى اختبار الفرضيات من خلال استخدام بعض المعالجات الاحصائية.

النتائج Findings- توصلت الدراسة إلى اتفاق العينة على أن الأداء التسويقي يتأثر بشكل مباشر في ديناميكيات الصناعة ، وشدة المنافسة ، والبيئة غير المؤكدة والتي تتضمن (درجة القدرة على التنبؤ في بيئة الأعمال) ، وقد تم تطوير نموذج قياس متغيرات التوازن الديناميكي للتسويق (التحالفات الاستراتيجية ، التنافس، التشريعات / القوانين) مع متغيرات الاداء التسويقي (التركيز على الزبون، التركيز على المنافسين)، وعلاوة على ذلك، النتائج تدعم فرضية التأثير والارتباط بين المتغيرات المبحوثة.

الآثار العملية Practical implications- توفر هذه الدراسة وضع مقياس مفيد للتوازن التسويقي، إذ يساعد المديرين على استخدامها لتقييم الوضع الراهن في قدرات اداء المصارف. قد يحسن المديرين برامج ادائهم التسويقي على نحو أكثر فاعلية وكفاءة من خلال توجيهاتهم الاستراتيجية نحو التنافس والتحالف.

الأصالة / القيمة Originality/value- تتعهد هذه الدراسة بمساعدة مقدمي الخدمة في القطاع المصرفي لمعالجة التحدي المتمثل في زيادة الأداء التسويقي وتحقيق التوازن الديناميكي للتسويق، وكيفية تأثير ابعاد التوازن التسويقي في تحقيق الاداء التسويقي.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ التوازن الديناميكي للتسويق- الأداء التسويقي- التحالفات الإستراتيجية- المنافسة- التشريعات والقوانين- التركيز على الزبون.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد ١٩

العدد ٢٣

الصفحات ٨٩-١٢٢

البحث مستل من اطروحة دكتوراه



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

المقدمة Introduction

على الرغم من الاسهامات النظرية لكثير من العلماء في التركيز على الزبون والتركيز على المنافسة، إلا أن هناك اهتماماً قليلاً حول تأثيرها على الأداء التسويقي في المنظمات المصرفية (Nwokah, 2009:25). وهكذا، جاءت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تقييم تأثير التركيز على الزبون، والتركيز على المنافس، والأداء التسويقي للمصارف العراقية.

وبالتأكيد هناك الكثير من العوامل التي تسهم في نجاح المنظمة، إلا أن التسويق وما يتطلبه من (تركيز على الزبون) من خلال رفع شعار (الزبون أولاً) يعدّ وظيفة العصر الأولى، لأن بقاء المنظمة يعني بقاء العلاقة بينها وبين زبائنها، وهذه العلاقة لن تستمر طويلاً ما لم توجد هناك إدارة علاقات الزبون تتميز بالكفاءة العالية، إلا إن هناك قدراً هائلاً من الالتباس بشأن نطاقه ومعناه، لذا تستكشف الدراسة الحالية الأسس المفاهيمية للتوازن الديناميكي للتسويق وعلاقتها بالأداء التسويقي،

إن معظم الشركات التي ترغب في خفض التكلفة وتحقيق الجودة تحاول أن تتوصل إلى ذلك عن طريق المنتجات التي توفرها، وفي الماضي كانت أفضل وسيلة لخلق ميزة تنافسية هي الوصول بالإنتاج إلى مستوى الجودة الشاملة، أما الآن فقد أصبحت هذه الميزة مجرد بداية الطريق نحو مواجهة المنافسة في السوق، فقد توصلت معظم البحوث إلى إن الشركات التي تدار بالزبانن قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت إلى الشكل الذي يريده الزبون، فإذا كان هدف الشركة هو تنمية أرباحها فإن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي قدرتها على الاحتفاظ بزبائنها (الطائي والعبادي، 2009:123).

إنّ التحديات المذكورة أنفاً فرضت مهمات جديدة على إدارة التسويق، لعل أهمها وأكثرها حرجية، هي تحقيق التوازن الديناميكي للتسويق والمتمثلة بالتحالفات الاستراتيجية والمنافسة والتشريعات والقوانين المتبعة والمفروضة على العمل التسويقي، لقد أدت الديناميكيات المتغيرة في البيئة التنافسية إلى زيادة الضغط على المنظمات للحصول على مهارات وقدرات تسويقية من قبل الكثير من منافسيها، وقد أدى هذا إلى زيادة ملحوظة في التحالفات الاستراتيجية للشركات والشراكات بين المنظمات التي تصب جهدها على النشاط التسويقي، وعلى الرغم من أن هناك وفرة من الدراسات المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية التي تقيم القضايا بشكل فردي، هناك ندرة في الدراسات التي تحتوي على الأدلة التجريبية بالنسبة إلى الآثار المترتبة على التحالفات الاستراتيجية على تكوين التوازن الديناميكي للتسويق (Ranganathan, 2002:1).

إنّ الزيادة الهائلة في التحالفات الاستراتيجية بين الشركات العالمية أدت إلى إعادة تشكيل طبيعة الأعمال التجارية الدولية بشكل جذري، وفي الواقع أصبح التعاون بين الشركات عنصراً حاسماً في السعي لتحقيق الميزة التنافسية العالمية، إلا أن هذه التحالفات ما تزال بالغة التعقيد لإدارتها بشكل ناجح، وذلك بسبب الفرصة والحافز للغش بشكل جزئي، والربح على حساب الشريك، الذي هو جزء لا مفر منه لهذه العلاقات، ومن ثم، تخضع التحالفات الاستراتيجية في كثير من الأحيان إلى عدم الاستقرار العالي وضعف الأداء وانهيار سابق لأوانه (Parkhe, 1993:301).

في إطار هذه التجاذبات الفكرية جرى عرض متغيرات الدراسة على وفق ثلاثة مباحث، حُصص الأول منها الإطار المنهجي للدراسة، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من المديرين ومعاونين المديرين ورؤساء الأقسام قوامها (١٠٠) فرد من المصارف الخاصة العراقية وعددها (١٠)، فيما تناول المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة، أما المبحث الثالث فقد اهتم بعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى المصارف المبحوثة، وقد تبنى المبحث الخامس اختبار فرضيات الدراسة والاستنتاجات الفكرية التي توصلت إليها الدراسة، كما تبعتها بعض التوصيات المستوحاة من هذه الاستنتاجات.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

المبحث الاول / منهجية الدراسة

يقدم هذا المبحث عرضاً لمنهجية الدراسة التي تتضمن مشكلة الدراسة والمنهج الذي اعتمدته وأهدافها وأهميتها ومخطتها وفرضياتها، وسنتعرف على حدود الدراسة والتي تتمثل بالحدود الزمانية والميدانية، والحدود البشرية، فضلاً عن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها واستخراج النتائج. وفيما يأتي تفصيلاً لما جرى ذكره.

مشكلة الدراسة

فرضت الألفية الثالثة على منظمات الأعمال تحديات في غاية الحداثة ومنها على سبيل المثال (الأداء التسويقي، التوازن الديناميكي للتسويق، التحالفات الاستراتيجية، المنافسة... الخ). وإن مواجهة هذه التحديات واحتوائها يتطلب من إدارات المنظمات وقيادتها، إعادة النظر في أساليبها ومكوناتها وممارستها الحالية التي أصبحت غير قادرة على أحداث التغيرات المطلوبة وضمان البقاء في عالم شديد المنافسة، في الوقت الذي تسعى فيه المنظمات للوصول إلى تحقيق الأداء التسويقي، وذلك بالاستناد إلى عدد من العوامل برز التوازن الديناميكي كأهم العوامل الرئيسة في هذا المجال، إذ لا بد من الكشف عن متغيرات تحقيق التوازن الديناميكي للتسويق، لما له من دور بالغ الأهمية في تحقيق الأداء التسويقي من خلال بناء قاعدة زبائن قوية تتجسد في إقامة علاقات طويلة الأمد، وتحقيق التوازن الديناميكي الذي يؤدي بالنتيجة إلى كسب الزبائن الجدد واحتفاظ المنظمات بزبائنها الحاليين.

ورغم الأهمية والندرة التي يحظى بها موضوع التوازن الديناميكي للتسويق، إلا أن المتتبع للدراسات العربية أو المحلية لا يجد إلا القليل من الدراسات التي تتناول هذين الموضوعين، وهذا يعد محفزاً تجاه إجراء هذه الدراسة وخاصة من جانب دراسة علاقتها بمفهوم الأداء التسويقي. وعليه سوف تتصدى الدراسة الحالية إلى المشكلة الرئيسة، والتي تكتمل في تحديد وتشخيص المقاييس والإجراءات الأفضل التي يمكن اعتمادها في قياس أداء المنظمات، وانطلاقاً من ذلك يمكن صياغة المشكلة بمجموعة من التساؤلات الآتية:

١. كيف يمكن للمصارف عينة الدراسة أن تحقق الأداء التسويقي؟.
٢. ما طبيعة ومستوى أهمية تحقيق الأداء التسويقي في المصارف المبحوثة؟.
٣. ما طبيعة ومستوى أهمية التوازن الديناميكي للتسويق في المصارف المبحوثة؟.
٤. ما هي الاستراتيجية الملائمة، أو المتغير الاساسي الذي تتبناه سياسة إدارة المصارف للوصول الى الاداء الامثل؟.
٥. هل هناك دور للعلاقة بين التوازن الديناميكي للتسويق في تحقيق الأداء التسويقي؟.
٦. ما هو شكل وطبيعة اتجاهات التأثير للتوازن الديناميكي للتسويق في الأداء التسويقي؟.
٧. ما مدى إدراك مسؤولي المصارف المبحوثة لأهمية تحقيق التوازن الديناميكي للتسويق للوصول إلى زيادة الأداء التسويقي لإدارة المصارف؟.
٨. ما مستوى موانمة مؤشرات الأداء التسويقي مع التوازن الديناميكي للتسويق بما يسهم في تحديد هذه المؤشرات لكل مصرف؟.
٩. هل توجد محاولات في المصارف المبحوثة في تبني التحالفات الاستراتيجية؟.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

أهمية الدراسة:

١. تتمثل أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:
٢. تقدم الدراسة توضيح لأهم مكونات التوازن الديناميكي للتسويق في توضيح العلاقة بينها وبين الأداء التسويقي للمصارف المبحوثة.
٣. من خلال المراجعة المتواضعة للأدبيات الإدارية السابقة لم يجد الباحث دراسة تختبر العلاقة بين التوازن الديناميكي والأداء التسويقي.
٤. حداثة الدراسة التي تناولت متغيرات البحث (الأداء التسويقي، التوازن الديناميكي للتسويق)، كونها من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في السنوات الماضية، ولم يحظ بالاهتمام الكافي من الدارسين والباحثين. وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينها.
٥. إثارة دوافع القيادات الإدارية في المصارف العراقية لأهمية ودور التوازن الديناميكي للتسويق في تحقيق الأداء التسويقي.
٦. تناولها لموضوع التوازن الديناميكي للتسويق الذي لم يأخذ النصيب الكافي الذي يستحق في واقع الدراسات المحلية، يعدّ إسهاماً متواضعاً باتجاه تعزيز هذا المفهوم وتعبيد الطريق لباحثين آخرين للخوض في مضماره.
٧. سعيها وعن طريق الاستنتاجات والتوصيات التي ينتظر الخروج بها إلى إدراك الباحثين والأفراد والمديرين العاملين في القطاع المصرفي بضرورة التعرف على هذه المفاهيم بوصفها أحد الركائز التي تحقق أهداف المنظمة وغايتها.
٨. يتوقع من الدراسة إن تقدم أهمية خاصة تتجسد في النتائج الرقمية التي توصلت، إليها على مستوى كل بعد رئيسي أو فرعي في هذه الدراسة بما يشكل دليلاً إرشادياً وتطبيقياً تستند إليه المصارف المبحوثة بهدف التحسين المستمر وصولاً إلى تحقيق الأداء التسويقي.

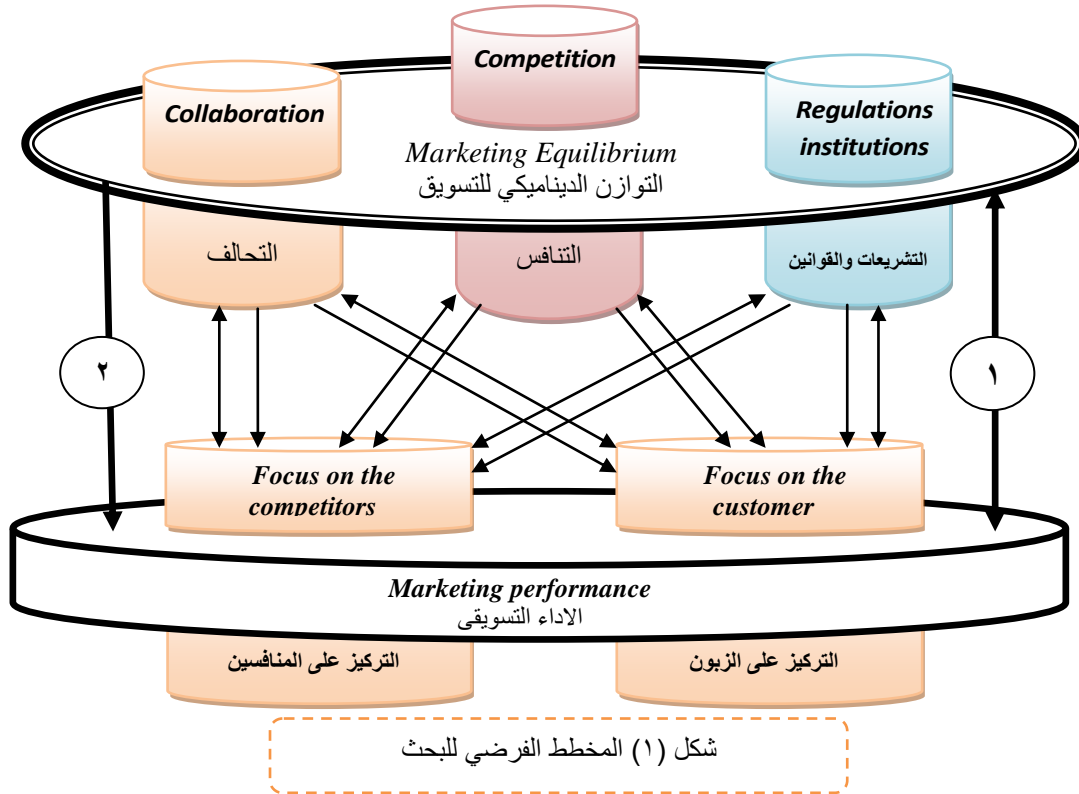
أهداف الدراسة:

١. تهدف الدراسة الحالية نحو تحقيق هدف أساسي، وهو تحديد الدور الذي يلعبه التوازن الديناميكي للتسويق في تحقيق الأداء التسويقي للمصارف عينة الدراسة، ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي:
٢. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في المصارف المبحوثة والاستفادة من نتائج هذه العلاقة، لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم القطاع المصرفي العراقي.
٣. تسعى الدراسة إلى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بقيام التحالفات الاستراتيجية في زيادة الأداء التسويقي وتحقيق النجاح للمصارف من خلال تحليل وبيان الأهداف المنفذة من قبل هذه المصارف وما تمتلكها من سمعة طيبة لدى العملاء وبالتالي تحقيق الإبداع في القطاع المصرفي.
٤. محاولة فكرة تحقيق التوازن الديناميكي المتعلقة بمعرفة مصادره وعوامله ومكونات نسيجه.
٥. توصيف كيفية بناء التحالفات الاستراتيجية الملائمة للمصارف المبحوثة وعرض بعض الأشكال والأنواع الخاصة بهذه التحالفات، التي تسهم في زيادة الأداء التسويقي وتحقيق النجاح التنافسي.
٦. محاولة إنشاء مخطط فرضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس دور التحالفات الاستراتيجية والتنافسية والقوانين والتشريعات بالاعتماد على الأداء التسويقي للمصارف العراقية عينة الدراسة.

دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

مخطط الدراسة الفرضي

جرى صياغة مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع التوازن الديناميكي بالاعتماد على الأداء التسويقي المصرفي، وبعد إجراء مراجعة واسعة للبحوث والدراسات الحديثة في هذا الحقل جرى تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة بالتوازن الديناميكي للتسويق في الأداء التسويقي في المصارف العراقية. اعتمدت الدراسة في تصميمها للأنموذج على أبعاد المتغير التفسيري التوازن الديناميكي للتسويق من خلال متغيراته والتي أشار إليها (Kotler&Armstrong, 2008; Kotler&Keller, 2009; العنزي وراضي، 2010) وهي (التحالفات الاستراتيجية، المنافسة، التشريعات والقوانين). ومن جهة أخرى تم توضيح أبعاد الأداء التسويقي من خلال أبعاده التي أشار إليها (Eusebio et al., 2006; Nwokah, 2009; da Gama (A), 2011; da Gama (B), 2011; Sweeney et al., 2011) وهي (التركيز على الزبون والتركيز على المنافس)، والتي مثلت المتغير الاستجابي، ويصور الشكل (١) نموذج الدراسة الذي يجسد العلاقة ما بين متغيراتها. يشير المخطط الفرضي للدراسة الى الفرضيات الموضوعة، إذ يمثل السهم ذو الاتجاهين علاقة الارتباط، أما السهم ذو الاتجاهين فيمثل فرضية التأثير، لذا فإن السهم الذي يحمل الرقم (١) يمثل الفرضية الرئيسية الاولى، وان (٢) فإنه يمثل فرضية التأثير الرئيسية الثانية.





دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : تزداد مساهمة التوازن الديناميكي للتسويق في الأداء التسويقي، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- يزداد مساهمة التحالفات الاستراتيجية في الأداء التسويقي.
 - ٢- يزداد مساهمة التنافس في الأداء التسويقي.
 - ٣- يزداد مساهمة التشريعات والقوانين في الأداء التسويقي.
- الفرضية الرئيسية الثانية : يزداد انعكاس التوازن الديناميكي للتسويق بالتأثير في الأداء التسويقي، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
- ١- يزداد انعكاس التحالفات الاستراتيجية بالتأثير في الأداء التسويقي
 - ٢- يزداد انعكاس التنافس بالتأثير في الأداء التسويقي.
 - ٣- يزداد انعكاس التشريعات والقوانين في الأداء التسويقي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

إنَّ الأسباب التي دعت إلى اختيار قطاع المصارف التجارية مجتمعاً للدراسة كون أن أغلب الدراسات التي بحثت موضوع إدارة علاقات الزبون تشير إلى نجاحه في قطاع الخدمات، لا سيما في الخدمة المصرفية، وقد وجد أن القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق مكونات المتغيرات المبحوثة في البيئة العراقية هو قطاع الخدمة المصرفية لاعتبارات يمكن ايجازها بالآتي:

- ١- أهمية ونضج قطاع الخدمة المصرفية قياساً بالقطاعات الخدمية الأخرى.
 - ٢- تتمتع المصارف العراقية بمرونة وحرية أكبر مما متاح للقطاعات الاقتصادية الأخرى.
 - ٣- عامل التحالف الاستراتيجي والمنافسة بين المصارف والذي يستوجب تحقيق الميزة التنافسية.
- لذا فإن عدد المصارف التي خضعت للبحث هي (١٠) مصارف وهي مصارف عريقة ومسجلة في السوق العراقي المالي.
- طبقت الدراسة على عينة عمدية مكونة من (١٠٠) فرد التي اقتصرت على من هم بدرجة مدير ومعاونته، ومديرين الاقسام في المصارف عينة الدراسة، وكما مبين وصف العينة جدول (١).
- ١- ويظهر من الجدول (١) أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، إذ بلغت (٧٨%) مقابل (٢٢%)، وهذا يعود إلى طبيعة عمل العينة.
 - ٢- كانت الفئة العمرية (٤١-٥٠) سنة النسبة الأكبر، إذ بلغت (٤٤%)، وهذا يدل على تمتع أفراد العينة بفئات عمرية قادرة على اختيار الإجابة الملائمة بالنسبة إلى فقرات الاستبانة، وتليها الفئة (٢٠-٣٠) سنة النسبة الأقل، إذ بلغت نسبتها (١١%).
 - ٣- بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (٤٥%) وهي النسبة الأعلى، وشهادة الدكتوراه والماجستير على نسب (١٨%) ، (٢٣%) على التوالي، وهذا يدل على إن الغالبية العظمى من عينة الدراسة تقريباً من الحاصلين على شهادة جامعية أولية وعليا، وهذا يدل على امتلاكهم المعرفة المطلوبة للإجابة على الاستبانة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الاعدادية نسبة (١٤%) وهي النسبة الأقل.
 - ٤- بلغت عدد سنوات الخدمة من (٢١-٣٠) النسبة الأعلى، إذ بلغت (٣٩%)، وهذا يدل على تمتع أفراد العينة بالخبرة الطويلة في مجال العمل، في حين بلغت سنوات الخدمة (٥-١٠) النسبة الأقل إذ بلغت (٨%).



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

٥- بلغت نسبة من هو بعنوان رئيس قسم (٧١%) وهي النسبة الأعلى بالنسبة لعينة الدراسة لتمتعهم بالخبرة والإشراف المباشر على العاملين، في حين بلغت نسبة من هم بعنوان مستشار النسبة الأقل إذ بلغت (١٠%).

| جدول (١) خصائص عينة البحث | | | | |
|-----------------------------|---------------------|---------------|-------|----------|
| ت | المتغيرات | توزيع الخاصية | العدد | النسبة % |
| ١ | الجنس | ذكر | ٧٨ | ٧٨% |
| | | أنثى | ٢٢ | ٢٢% |
| المجموع | | | | |
| ٢ | الفئة العمرية (سنة) | ٣٠-٢٠ | ١١ | ١١% |
| | | ٤٠-٣١ | ٢٩ | ٢٩% |
| | | ٥٠-٤١ | ٤٤ | ٤٤% |
| | | ٥١- فما فوق | ١٦ | ١٦% |
| المجموع | | | | |
| ٣ | المؤهل العلمي | دكتوراه | ١٨ | ١٨% |
| | | ماجستير | ٢٣ | ٢٣% |
| | | بكالوريوس | ٤٥ | ٤٥% |
| | | اعدادية | ١٤ | ١٤% |
| المجموع | | | | |
| ٤ | العنوان الوظيفي | مدير تنفيذي | ٩ | ٩% |
| | | مدير مفوض | ١٠ | ١٠% |
| | | رئيس قسم | ٧١ | ٧١% |
| | | مستشار | ١٠ | ١٠% |
| المجموع | | | | |
| ٥ | سنوات الخدمة | ١٠-٥ | ٨ | ٨% |
| | | ٢٠-١١ | ٢٣ | ٢٣% |
| | | ٣٠-٢١ | ٣٩ | ٣٩% |
| | | ٣١- فما فوق | ٣٠ | ٣٠% |
| المجموع | | | | |

أدوات جمع البيانات

الاستبانة التي تعد المصدر الرئيس للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الملحق (١)، وتضمنت جزئين، الأول يختص بالبيانات الشخصية، والتي تمثل المتغيرات الخاصة بالعينة، التي تؤثر في استجابة المبحوثين على بنود الاستبانة، المعلومات العامة من حيث (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي الحالي).



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

| جدول (٢) المصادر المعتمدة عند تصميم الاستبانة | | | |
|---|-------------------------------|---|---|
| التسلسل | المتغيرات الرئيسية | المتغيرات الفرعية | المصادر |
| أولاً | الأداء التسويقي | التركيز على الزبون، التركيز على المنافس. | (Eusebio et al.,2006) (Nwokah,2009) (da Gama (A),2011) (da Gama (B), 2011) (Sweeney et al.,2011) |
| ثانياً | التوازن الديناميكي للتسويق | التحالفات الاستراتيجية، المنافسة، التشريعات والقوانين | (Ranganathan,2002:1) (Parkhe,1993:301) (Ross,1999:156) (العنزي وراضي، 2011:5) (جلاب والعبادي، 2010:124) |

أما الجزء الثاني من الاستمارة فقد تضمن البنود الخاصة بموضوع الدراسة، ويشمل المتغيرات الرئيسية والفرعية، (الأداء التسويقي، التوازن الديناميكي للتسويق، أبعاد إدارة علاقات الزبون)، وجرى بناء (٨٨) فقرة موزعة على فقرات الاستبانة، والجدول (٢) يبين المصادر المعتمدة في وضع فقرات الاستبانة، والجدول (٣) يبين توزيع فقرات الاستبانة لمتغيرات الدراسة.

| جدول (٣) توزيع فقرات الاستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية | | |
|--|------------------------|-------------|
| المتغير الرئيس | المتغيرات الفرعية | عدد الفقرات |
| الأداء التسويقي | التركيز على الزبون | ١٠ |
| | التركيز على المنافس | ١٠ |
| | المجموع | ٢٠ |
| التوازن الديناميكي للتسويق | الاحتفاظ بالزبون | ١٠ |
| | رضا الزبون | ١٠ |
| | ولاء الزبون | ١٠ |
| | قيمة الزبون | ١٠ |
| | المجموع | ٤٠ |
| إدارة علاقات الزبون | التحالفات الاستراتيجية | ٩ |
| | المنافسة | ١٠ |
| | التشريعات والقوانين | ٩ |
| | المجموع | ٢٨ |
| المجموع الكلي | | ٨٨ |

حدود الدراسة

- ١ - الحدود الزمانية : الحدود الزمانية للدراسة الحالية متمثلة ببداية المقابلات الميدانية والاستطلاع في المصارف ولغاية استكمال التحليل الاحصائي واستخراج النتائج من ٢٠١٢/٣/٢٣ - ولغاية ٢٠١٢/٧/٢٣
- ٢ - الحدود المكانية : جرى اختيار عينة من المصارف العراقية الخاصة العاملة في القطاع المصرفي، وعددها (١٠) مصرف بما يشكل (٢٥%) من إجمالي المصارف الخاصة العاملة في العراق، وهي (ايلاف الاسلامي، الشمال، الشرق الاوسط، الائتمان، المصرف التجاري العراقي، الاستثمار العراقي، اشور، العراقي الاسلامي، المتحد، دجلة والفرات)
- ٣ - الحدود البشرية : اختير (١٠٠) شخص والذين يشكلون ٢٥% من العاملين كمديرين للمصارف عينة الدراسة، كمتخذي قرارات فيه ودالين على عينة الدراسة وممثلين لها، وتم اختيار العينة عمداً وسبب ذلك يعود إلى طبيعة المتغيرات وما تحتاجه من دقة في الإجابة ووجهت إليهم الأسئلة التي في الاستبانة، الملحق (٢).



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

صدق وثبات المقياس

لغرض أن تستوفي الاستبانة الدراسة للشروط العلمية المعتمدة فلا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات الآتية:

١- الصدق الظاهري

بموجبه يجري التحقق من وضوح فقرات المقياس، وذلك من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٨) خبراء والملحق رقم (٢) يوضح أسماء المحكمين. وعدت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول سبعة خبراء أي نسبة (٨٠%). واستناداً إلى آراء الخبراء وملاحظاتهم حذف (٨) فقرات، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (٨٨) فقرة.

٢- اختبار الثبات

وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرائق الشائعة في اختبار الثبات، إلا أنها طريقة غير اقتصادية فهي مكلفة في الوقت والمال، كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split-half)، وتتخلص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman - Brown)، فإذا كان معامل الثبات (٠.٦٧) على وفق المعادلة (Sperman-Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وبهذا فإن معامل الثبات المحسوب (٠.٨٨)، يعني إن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، مما يمكن استخدامها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

المبحث الثاني / الإطار الفكري للمبحث

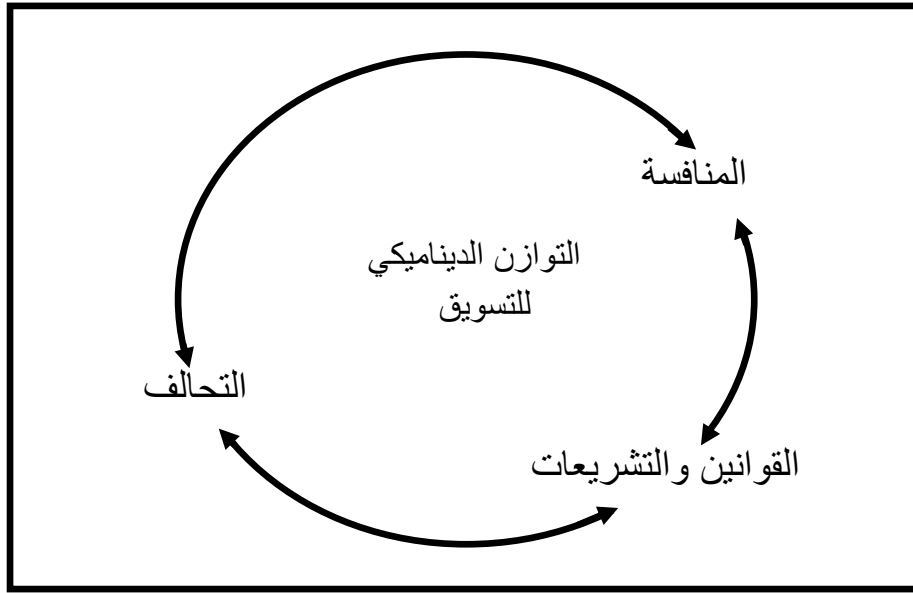
أولاً : التوازن الديناميكي للتسويق *Dynamic equilibrium of marketing*

أقترح (Gummesson, 2008:160) نموذج لتوازن السوق من وجهة نظر الاقتصاد ويسمى التوازن التسويقي، والذي يتألف من ثلاث قوى رئيسة هي: المنافسة، والتحالف الاستراتيجي والقوانين/ التشريعات، وقد كانت أطروحته الدراسية المعنونة باسم (التركيز على التحالف الاستراتيجي هو من الاسهامات المهمة لإدارة العلاقات، مع تأثير على الإدارة التسويقية والاقتصاد على حد سواء، وأن هذا التعاون في ظل اقتصاد السوق يحتاج إلى التعامل مع نفس القدر من الاهتمام كما هو الحال في مفهوم المنافسة)، إلا أن التحالف والتعاون لا يكون فعالاً بدون وجود القوة الأخرى، ومن أجل تحقيق الأنظمة والقوانين من خلال القرارات والقوانين والقواعد الحكومية للعمل في الممارسة العملية هناك حاجة إلى إيجاد التشريعات، إذ تسهل المؤسسات عمليات تنفيذ وتدقيق الطاعة والالتزام بالأوامر، ويمكن أن تتراوح ما بين المؤسسات الرسمية جداً مثل المحاكم والسلطات الضريبية إلى المؤسسات الدينية والعقائدية وقيم الأسرة والممارسة المقبولة، والقواعد الأخلاقية وأخلاقيات المهنة ومشاركة الفهم الضمني لحسن الخلق، وعلى الرغم من ذكر مفهوم التحالف واللوائح/ التشريعات في أدبيات التسويق، إلا أنها ليست في جوهره، وكثيراً ما تُعامل على أنها عوائق تقف أمام المنافسة.

إن الأسواق في الوقت الحاضر تتغير على نحو أسرع وتسلط سلوكاً أصعب في التنبؤ به عما كان في الماضي، ونتيجة لذلك فإن المنظمات التقليدية (من نوع اصنع لتتنبأ) بهيكلها التسلسلية ونظم القيادة والرقابة الخاصة بها تجد المنافسة أمراً متزايد الصعوبة اما المؤسسات (من نوعية اشعر واستجب)، إذ هذه المنظمات المتوجهة نحو السوق تقوم بإقامة حوار مع كل زبون وتقديم استجابات ذات طابع شخصي لمتطلبات الزبائن التي لا يمكن التنبؤ بها. إن هذه المنظمات لديها القدرة على استقصاء والتقاط وحصر الخيوط المتعلقة بمتطلبات الزبائن الناشئة ثم تقوم بالتصنيع بناءً على طلب الزبائن بنشر قدرات قياسية يمكن الجمع بينها وإعادة استخدامها بطرق مختلفة عديدة، وتتعلم هذه المنظمات أيضاً من كل تفاعل، العلاقات الناشئة من خلال هذه التفاعلات تستمر في التحسن (الطائي والعبادي، 2009:36).

وهنا نقدم مثال على شبكة (B2B) التي تنظمها الفنادق المتنافسة لدعم بعضها البعض والتعاون على المصالح المشتركة لجذب الزوار إلى وجهتها، وفي نفس الوقت يجب عليها الالتفات للتشريعات واللوائح، وإذا كانت إدارة العلاقات تشدد على مبدأ التنافس، فإن (Gummesson, 2008:62) يرى أن إدارة العلاقات هي توليف بين المنافسة والتحالف واللوائح/ التشريعات كما هو مبين في الشكل (٢).

دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة



شكل (٢) نموذج القوى الثلاث لاقتصاد السوق والتي يمكن أن تخلق معاً التوازن التسويقي

Source: Gummesson, Evert, (2008), "Total Relationship Marketing", 3rd ed., Elsevier Ltd. USA, P:61.

والمسألة تكمن في معرفة أي مجموعة من هذه القوى الثلاث ستسهم بشكل أفضل وديناميكي في التوازن التسويقي في كل حالة على حدة. إنَّ الموجة العالمية للخصخصة ورفع القيود هو رد فعل من الأسواق التي اختنقت، إذ أدت القيم البيروقراطية والقانونية إلى تدخل مزلل من قبل السياسيين واعتقاد غير واقعي في التحكم المركزي في المجتمع، وانتشرت قوانين اللوائح والتشريعات الرسمية غير الملائمة والتي عفا عليها الزمن، ولا يعني رفع القيود التخلي عن جميع القوانين والأنظمة، بل هو البحث عن مزيد من القوانين المناسبة والتشريعات التي تدعم القوى البناءة في المجتمع وكبح القوى التدميرية، وفي الواقع ليس الأمر هو رفع القيود ولكن إعادة التنظيم، وهذه هي الاستراتيجية العالمية المتبعة في وقتنا الحاضر مع وجود استثناءات قليلة، تخلق عوامل التحالف والمنافسة الشرسة والخصخصة وإعادة التنظيم علاقات جديدة بين الزبائن والموردين الحاليين والمنافسين وأطراف أخرى من المجتمع، ولكن كيف يجب التعامل مع هذه العلاقات ونحن نعلم درجة محدودة من المعرفة، فعلى سبيل المثال تسببت عملية رفع القيود عن القطاع المالي حالة من الفوضى في كثير من البلدان (Arndt, 1983:47).

إنَّ الاعتقاد السائد في نعمة المنافسة التلقائية هو مجرد اعتقاد ساذج يشبه حلم إنشاء اقتصاد إجمالي مخطط له بوجود "خبراء" يمتلكون معرفة صحيحة ومسلحون بكافة اللوائح والتشريعات التي تسمح اقتصاد البلد من خلال "الحقائق" و"التحليل" والتوازن في نظام متكامل تماماً، ولا توجد سوق معروفة سبق وإن عملت بدون وجود الأنظمة والمؤسسات، ولا يوجد سوق يعمل بدون المنافسة والتعاون. ففي الاتحاد السوفيتي السابق ومستعمراته، والآن في الصين، جرى الاستعاضة عن الاقتصاد الاشتراكي بالاقتصاد الرأسمالي في كل أنظمة السوق الكلية وأصبح السوق تنافسي بشكل حر، والنتيجة لا تعني فقط النمو الاقتصادي والطبقة الوسطى الناشئة ولكن أيضاً اتساع الفجوة بين الأغنياء والفقراء ووجود الفوضى والرشوة والظلم والعنف، وكان لا بد من وجود التشريعات الجيدة التي تدعم النشاط الاقتصادي، فيما إذا كان نشاطاً رسمياً أو متأصل في الثقافة الرسمية والوعي الجماعي للشعب (Gummesson, 2008:62).

وهناك عناصر ضرورية لاقتصاد السوق التي لا تتفتحها المنافسة وقوى السوق الحرة. ويمكن أن تصاغ في مفارقتين، المفارقة الأولى تقول: هناك حاجة إلى سن القوانين لضمان عدم كبح جماح المنافسة الحرة، وعلى الرغم من كل الكلام المعسول عن المنافسة، تفضل كل شركة أو صناعة بشكل فردي أن تكون بمنأى عن مخاطر المنافسة، ولكنها تعتبرها ضرورية لغيرها من الشركات والصناعات، أما المفارقة الثانية فنقول: إن هدف المنافسة هو للتخلص من المنافسة، فلكي تكون الشركة تنافسية هذا يعني أن الشركة تسعى للحد من



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

نفوذ الموردين الآخرين من خلال وضع الحواجز أمام دخول الصخب والضجيج التخريبي (Thorelli, 1986:41).

وبالتالي فإن اللوائح ليست قيود بحد ذاتها، ويمكن أيضاً أن تكون مؤثرات ديناميكية من خلال إجبار الشركات البطيئة في اتخاذ الإجراءات، على سبيل المثال، الإعلان عن محتوى منتجاتها، وتقديم الاعتبارات البيئية، ويسن الاتحاد الأوروبي التشريعات والأنظمة بين المحاكم أخرى لفض التعصب والنزاعات الناتجة في الصفقات التجارية، وأنها مهمة صعبة بسبب الاختلافات في السياسات الوطنية والتقاليد واللغة والثقافة والأخلاق وأماكن العمل القانونية (Gummesson, 2008:64).

ودرس العالم (Douglass C. North) أحد الفائزين بجائزة نوبل عام (١٩٩٣) في العلوم الاقتصادية، أهمية التشريعات والأنظمة في اقتصاد السوق، وفي محاضرة له خلال حصوله على جائزة نوبل، اقترح (North, 1993) دراسة التنمية الاقتصادية وتجاهل هيكلية الحوافز المنصوص عليها في التشريعات، وشملت هذه الدراسة على فرضيتين خاطئة: الأولى عدم الاهتمام بالتشريعات والثانية عدم الاهتمام بالوقت" (Arndt, 1983:47).

وفي إدارة الجودة أصبحت المنافسة من خلال مثل هذه الأهداف "عالمية" أو "الأفضل في صنفها" من أجل النمو أو البقاء على قيد الحياة، ويشير مصطلح القياس إلى المقارنة مع الجودة الأفضل وليس مع الجودة المتوسطة أو دون المتوسطة، فإنها تتطلب المقارنة ليس فقط مع المنافسين ولكن أيضاً مع أفضل الممارسات في كل شركة أو صناعة يمكن العثور عليها، وجرى تحديد العطاءات التنافسية من قبل القانون في حالات معينة، وقبل كل شيء في المشتريات الحكومية، والغرض من إجراء تقديم العطاءات هو جعل الأسواق ميكانيكية وغير شخصية (Gummesson, 2008:65).

يتضح مما سبق أن التوازن الديناميكي للتسويق تعني من وجهة الدراسة الحالية هو الحركة التي تمارسها شركات الأعمال وبالاعتماد على النشاطات التسويقية لتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية معتمدة على تجاذبات القوى الرئيسية التي تتحكم في السوق، وهي المنافسة والتحالف والتشريعات / القوانين.

مكونات التوازن الديناميكي للتسويق

يتكون التوازن الديناميكي للتسويق من ثلاث متغيرات رئيسية، يمكن توضيحها من وجهة نظر الدراسة الحالية كما يأتي :

1- التحالفات الاستراتيجية Strategic Collaboration :

عندما ترغب شركات الأعمال بتحقيق أرباح عالية أو ترغب بالتخلص من فشل قد يواجهها أو تطمح بنقل معرفة إليها عن طريق تحالفها مع شركة أخرى فليس لها أي خيار مناسب غير التحالفات الاستراتيجية. ويمكن الإشارة إلى أن أساس الاستراتيجية يرجع إلى المنافسة، واليوم تحول ذلك الأساس من المنافسة إلى التعاون وتجسد بروح التحالف الاستراتيجي. وهو ما يطلق عليه اختصاراً بـ(التعافس = تعاون + منافس). وكذلك من خلال التعاون والتحالف يمكن السيطرة على القوانين والتشريعات الحكومية من خلال ما تفرضها الجهات الرسمية من قوانين وضوابط جديدة على الشركات العاملة في القطاع الخاص، ومثال على ذلك هو ما حصل في السوق العراقية للقطاع المصرفي من خلال فرض البنك المركزي على المصارف الخاصة بزيادة رأس المال، فالمصارف التي لا تمتلك رؤوس أموال كبيرة ستتجه نحو التحالف من أجل زيادة رأس المال.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

منذ أكثر من عشر سنوات ماضية دخلت الشركات التحالفات الاستراتيجية من أجل خلق القيمة وتوسيع الحدود الاستراتيجية المقبل، وقد اقترح (Lavie, 2009) أن العديد من الشركات تعتمد على التحالفات من أجل النجاح على المدى الطويل (Adobor, 2012:66)، ظهرت التحالفات الاستراتيجية كوسيلة جذابة وفورية لسد فجوات التكنولوجيا والموارد التي تواجهها العديد من الشركات بشكل شائع في الوقت الحالي، إذ أصبحت مثل هذه الحالات في الواقع أمراً أساسياً وعنصراً مؤثراً وفعالاً للقدرات التنافسية للشركات في العديد من المجالات، لدرجة أنها أصبحت عنصراً جوهرياً لاستراتيجيات العمل السائد في الوقت الحالي (تومسون وستريكلاوند، 2006:184)، يوفر التحالف ميزة تنافسية ومنفعة خاصة مشتركة من خلال تجميع للموارد وزيادة قاعدة الزبائن والحد من المخاطر وزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية (Hughes et al., 2012:356)

لذلك نجد أن العديد من المصارف وجدت ضالتها في التحالفات الاستراتيجية كبديل ناجح عن استراتيجية الاندماج، وتحديدًا تلك المصارف التي تود العمل باستقلالية في ظل البيئة الديناميكية ولما تقدمه هذه التحالفات من مرونة عالية في التنافس مع المصارف الكبيرة وسهولة الولوج إلى أسواق جديدة دون تكبد تكاليف كبيرة، مع إمكانية تنويع خدماتها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات مالية أخرى مثل صناديق الاستثمار وشركات التأمين (Gratton, 2004:27)، وقد ذكر (Karl, 1985:43) أن البيئة المحدثة أو (المدركة) (Enacted Environment) أي التي تحدثها المنظمة وتنافس فيها، هي البيئة التي تضمن لها النجاح، ويضيف أن البيئة يمكن إحداثها أو إدراكها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى، مما يمكنها من الإمساك بزمام المبادرة وعدم الخضوع لعنصر المفاجأة، وتتطلب المنافسة الفاعلة في القرن الحادي والعشرين من المنظمات أن تتعلم كيف تتعاون مع منظمات أخرى وتوظف ذلك كوسيلة للتنافس، وهذا التعاون هو ما يطلق عليه بالتحالف الاستراتيجي. وفيما يأتي استعراض لعدد من التعاريف بخصوص مفهوم التحالف الاستراتيجي والذي يوضحها الجدول (٤).



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

| ت | الباحث | المفهوم |
|---|------------------------------|---|
| ١ | (Gulati,1998:293) | اتفاقيات طوعية بين المنظمات تتضمن التبادل أو المشاركة أو التطوير المشترك للمنتجات أو التكنولوجيا أو الخدمات. |
| ٢ | Willcocks & (Choi,1999:212) | علاقة بين المنظمات تتطلب جهوداً تعاونية طوعية من أجل خلق أو إضافة أو تعظيم قيمة المنظمات المتحالفة. |
| ٣ | Thompson & (Strickland,2003) | اتفاق للتعاون بين منظمات من القطاع نفسه في مجال البحوث التقنية، تسهيلات الإنتاج والتسويق. |
| ٤ | (Hill &,2001:423) | اتفاقيات تعاونية بين المنظمات التي قد تكون متنافسة، وتتدرج التحالفات الاستراتيجية من اتفاقيات التعاون في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى المشاريع المشتركة (Joint Venture) أي ارتباط بين منطمتين قائمتين أو أكثر وذلك لإنجاز أهداف معينة ترى الأطراف المشاركة أن العمل الموقت المشترك هو السبيل الأفضل لتحقيقها بغية الوصول إلى المشاركة بسلسلة القيمة (Value Chain Partnership). |
| ٥ | (Hitt et al.,2001:362) | علاقة شراكة بين المنظمات يجري فيها توحيد الموارد والقابليات والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق منافع متبادلة في تصميم أو تصنيع أو توزيع السلع والخدمات. |
| ٦ | Kotabe & (Helsen,2007) | ائتلاف بين منطمتين أو أكثر لتحقيق أهداف مهمة على نحو استراتيجي تعود بالفائدة المشتركة لجميع الأطراف المؤتلفة. |
| ٧ | (Hitt et al.,2007:303) | تلك التحالفات التي تسمح للمنظمات برفع مواردها وقدراتها ومقدراتها المتوافرة لديها عن طريق العمل مع الشركاء الآخرين لتطوير موارد وقابليات إضافية كأساس للميزة التنافسية الجديدة. |
| ٩ | (ياسين، 2010: ٥٥) | اتفاق أعمال تقوم من خلاله منطمتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينهما، الشريك في التحالف الاستراتيجي قد يوافق على الإسهام في أنشطة البحث والتطوير، خبرات التسويق أو المهارة والمعرفة الإدارية. |
| | (Hughes et al., 2012:358) | التزام طويل الأمد بين منطمتين أو أكثر لغرض تحقيق أهداف تجارية معينة من خلال تعظيم فاعلية الموارد، وتستند العلاقة على التفاني والقيم الفردية والثقة لتحقيق أهداف مشتركة وفهم توقعات كل منهما. |

ويمكن تعريف التحالفات الاستراتيجية بأنها إقامة علاقات بين المنظمات والانخراط في سلوك التعاونية لغرض محدد مشترك منطمتين أو أكثر في الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية بغية إنجاز أهداف استراتيجية مشتركة بين هذه المنظمات.

ينضح من المفاهيم السابقة أن التحالفات الاستراتيجية تتجلى أيضاً في شكل اتفاقيات الامتياز والتراخيص والبحث والتطوير (R&D) والعمليات المشتركة واتفاقيات التجهيز المشترك طويل الأجل وكذا اتفاقيات التسويق المشترك، ويمكن أن تكون هذه التحالفات ذات صيغه مؤقتة، أي أنها تُحل بعد الانتهاء من المشروعات أو قد تكون ذات أجل طويل، لذلك فملكية الشركات تبقى كما هي دون تغيير.

وهناك رابط آخر بين الشركات قليلاً ما تطرقت له الأدبيات الاقتصادية، ويمكن أن نطلق عليه اسم التحالفات الضمنية، وتظهر هذه التحالفات من خلال توافق الآراء الصناعية، وهذا يعني أن جميع أعضاء الصناعة يتصرفون بالطريقة نفسها، ففي أي جمعية صناعية تتطور الأساليب الجيدة ويمكن لها أن تنمو ببطء على مدى فترة طويلة، والجانب الإيجابي هو أن يتمكن الأعضاء من غرس السلوك الأخلاقي، أما الجانب السلبي هو التمسك بالماضي على حساب المستقبل، فالمتنافسون الذين يتحولون إلى زملاء سوف يحمون بعضهم البعض، ويتحملون موقفاً معادياً للتغيير، أو على الأقل يسعون إلى الانتظار ورؤية الاستراتيجية، وبالتالي يتطلب الابتكار حدوث ثورة، وخرق التحالف ضمناً (Gummesson,2008:185).



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

2- المنافسة Competition :

إنّ ديناميكية الشركة وما يجعلها تتحرك بانتظام أو بسرعة هو المنافسة بين الشركات، فجميع الشركات تتنافس فيما بينها من أجل أن تحقق أرباح أكبر ومزايا أوسع وبالتالي تؤهلها لتحقيق غاياتها الاستراتيجية، وللوهلة الأولى قد يبدو للقارئ تعارض بين المتغير الأول (التحالفات الاستراتيجية) الذي يدعو إلى التعاون بين الشركات وبين المتغير الثاني (المنافسة) الذي يدعو إلى كسب الحرب التنافسية على حساب الآخرين والامتصاص من دمانهم، إلا أن الحقيقة غير ذلك، فالتحالفات الاستراتيجية عندما تحدث سوف تولد أيضاً تحالفات أخرى بالاتجاه المعاكس، مما يعني حدوث منافسة بين التحالفات الاستراتيجية الأولى (أ + ب) مع التحالفات الاستراتيجية الثانية (ج + د). وبالتالي يسلط الباحث الضوء هنا على الحركة الديناميكية التي تبدأ من منافسة ومن ثم تحالف وتعود إلى منافسة وهكذا تستمر العملية.

المنافسة أمر أساسي التي تعمل بشكل صحيح في اقتصاد السوق (Quairel, 2011: 78)، تعدّ المنافسة الدافع القوي في اقتصاد السوق للتطور الاقتصادي والشرط الضروري لتحقيق الثروة، وهي نظرية تقليدية يدعو إليها مجتمع الأعمال، وأيضاً الحكومات في البلدان التي أصبحت فيها إلغاء القيود والخصخصة استراتيجيات قوية (Gummesson, 2008: 64).

ومع ذلك فإن المجتمعات الرأسمالية تختلط الاقتصاديات التي تكون فيها قوى السوق والأنظمة داخلية في نطاق الزوجية، أما في الأسواق غير المنتظمة تماماً تحدث العديد من القوى المدمرة فيها، وهناك مجموعة قليلة فقط تكون قادرة على الحصول على ضروريات الحياة، وأصبحت المنافسة في الأسعار إلى حد إشهار الإفلاس، ويضعف مستوى الجودة، والطرف المعاكس.

تعدّ المنافسة هدفاً استراتيجياً كبيراً لمنظمات الأعمال المعاصرة لما تتطلبه من تحقيق مستويات عالية في نوعية المنتجات المقدمة للزبائن والتحسين المستمر لأنظمة الكلف ورعاية الإبداع والمبدعين والسرعة المتميزة للتسويق والهندسة المالية وإعادة هندسة الأعمال، والموقف في هذا المجال يستلزم جذب الموارد البشرية الكفوءة وتطويرها بما يفيد في التنفيذ الكفوء للمهام الاستراتيجية التي تبغيها تلك المنظمات (العنزي وصالح، 2009: 345).

ومن نافذة القول، إنّ المحرك الرئيس لجميع أعمال الشركات هو التنافس ما بين بعضها البعض، وعليه لا بد على كافة المنظمات وبجميع الأصعدة والنشاطات التي تمارسها أن تهدف نحو تحقيق المنافسة تسعى ومن خلالها تحقيق عوائد عالية مقارنة مع البيئة التي تعمل بها.

ويؤكد كل من (Kotler & Armstrong, 2009: 67) على أن المنافسة عنصر مهم من عناصر البيئة التسويقية، ويجب أن تتكون فكرة واضحة عن هذا الموضوع مبنية على أساس نقاش الشركات حول تحليل المنافسة" ومن هم المنافسون؟ وما هي وسائل الاتصالات التي تعدّ منافسة؟ وأين المنافسة؟ وما هو حجم المخاطر؟ وتشكل هذه الأسئلة أساساً لتحليل المنافسة، وتحت كل هذه الظروف، فإن التحدي بالنسبة للمؤسسة هو في التعلم كيف تصبح أكثر تنافساً، وأن يكون لديها خطة عمل لضمان استمرار النجاح في المستقبل، وتعدّ الخطة التسويقية إحدى الخطوات ضمن خطة العمل التي سيجري تطويرها.

أنّ المنافسة هي الأساس لنظام التجارة الحرة، والتنافس بين المتنافسين قد يختلف من صناعة لصناعة، فقد تكون المنافسة على الأسعار، أو حول توفير مجموعة أكثر جاذبية للزبائن من منتجات متميزة بالأداء، أو تقديم المزيد من خدمات ما بعد البيع أو ضمانات، ومن أهم العوامل التي تؤثر على التنافس بين المتنافسين هي (Mullins et al., 2008: 82):

- وجود شركات عددها صغير وعدم وجود شركات مهيمنة.
- نمو السوق ببطء وارتفاع التكاليف الثابتة للإنتاج.
- وجود منتجات قابلة للتلف وتحتاج إلى إن تباع بسرعة
- المنتجات ليست فريدة من نوعها أو متجانسة.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

فالمنافسة تعرف بأغلب المنافسين وتناقش ستراتييجياتها بمواصفات الإنتاج والأسعار والتوزيع والترويج، وهي أيضاً تعرض مدى مساهمة المنظمات في الأسواق، وأخيراً مدى التوزيع الذي يصف اتجاهات المبيعات الحالية وتطويرها في قنوات التوزيع الرئيسية (Kotler&Armstrong, 1999: 78)، فالمنظمة يجب أن تكون مرنة لتضع جهودها وطاقاتها تجاه تلك الأسواق وتجنبها وجهات النظر المنافسة وبعدها تطور ستراتييجية تسويق لكل صنف مستهدف (Kotler&Armstrong, 2008: 125).

ويرى (Porter, 1991: 34) أن المنافسة تتحقق نتيجة قدرة المنظمة على إنجاز النشاطات المطلوبة أما بكلفة أقل من المنافسين أو بطريقة مميزة تخلق عبرها قيمة للمشتري ما يسمح بالحصول على سعر أعلى، كما عرف (Flynn et al., 1995: 659) المنافسة على أنها العوامل المستعملة من قبل الشركة للوصول إلى مخرجات تفوق مخرجات المنافسين في سوق المنتجات، وكذلك عرفها (العنزي وراضي، 2011: 176) بأنها (القدرة على إنتاج السلع/الخدمات بنوعية عالية وبالسعر الملائم، وفي الوقت المحدد، وبذا فهي تلبي حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى).

تؤدي المنافسة المتزايدة إلى زيادة الخيارات للزبائن، وأدى تطوير نظم الاتصالات الفاعلة والنقل السريع الاستثنائي إلى زيادة النفوذ بين الثقافات والحراك على الصعيدين المحلي والدولي، وأثرت التغيرات السريعة والجذرية على مسار الجبهات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية، وفي النتيجة تتصف أسواق اليوم في حالة تغير مستمر وزبائن مستثمرون جداً وذوي طلبات كثيرة ووقت قصير وأسعار حساسة وقلة الوفاء مع توقعات عالية حول الجودة والخدمة (Chopra, 2009: 2). ومن وجهة نظر

(Quairel, 2011: 80) ان المنافسة الشرسة بين الشركات الكبيرة تمارس ضغطاً قوياً على التكاليف، مما يؤدي إلى سياسات التخريح، بما في ذلك الاستعانة بمصادر خارجية إلى البلدان التي لديها أقل تقييد بالتنظيم الاجتماعي والبيئي. وتستفيد الشركات من البلدان والمناطق التي تكون فيها السلطات السياسية المحلية ضعيفة من أجل ممارسة اللعبة التنافسية من خلال استغلال مواردها المتاحة وموارد البلد التي تستفيد منها الشركة من أجل التنافس من حيث التكلفة.

3- التشريعات والقوانين Regulations/Institutions :

تمارس التشريعات والقوانين دوراً بارزاً وجوهرياً في تحقيق التوازن الديناميكي للتسويق، وهي مرتبطة بصورة مباشرة مع المتغير الأول (التحالفات الستراتييجي) وكذلك المتغير الثاني (المنافسة)، فالتحالفات تحدها الشروط والقوانين والاتفاقات بين المتحالفين، وكذلك الحال بالنسبة للمنافسة أيضاً تحدها قوانين لعبة المنافسة والتشريعات التي تؤثر أو قد تؤثر إيجاباً وسلباً على المشاريع الاستثمارية التي تقوم بها شركات الأعمال.

يتضح مما سبق أن التوازن الديناميكي للتسويق يعتمد وبصورة مركزية على هذه المتغيرات الثلاث، ويمكن ملاحظة أن ديناميكيتها صعوداً ونزولاً، وبالتالي ينبغي على شركات الأعمال أن تركز جل اهتمامها على تحقيق ذلك التوازن ومسك العصا من الوسط لغرض تحقيق أهدافها، وفيما يأتي شرح خاص بكل مكون من مكونات التوازن الديناميكي للتسويق:

تتأثر قرارات التسويق بالتطورات في البيئة السياسية، إذ تكون تلك البيئة من الوكالات الحكومية، ومجموعات الضغط التي تحدد التنظيمات المختلفة والقوانين (Mullins et al., 2008: 80). فالمسوقون يجب عليهم على الأقل معرفة معلومات عن القوانين التي تؤثر على التسويق، وسبب تطبيق تلك القوانين ونصوصها الأساسية والقواعد الراسخة الحالية أسستها المحاكم والهيئات التشريعية لإدارة أنشطة التسويق.

دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية

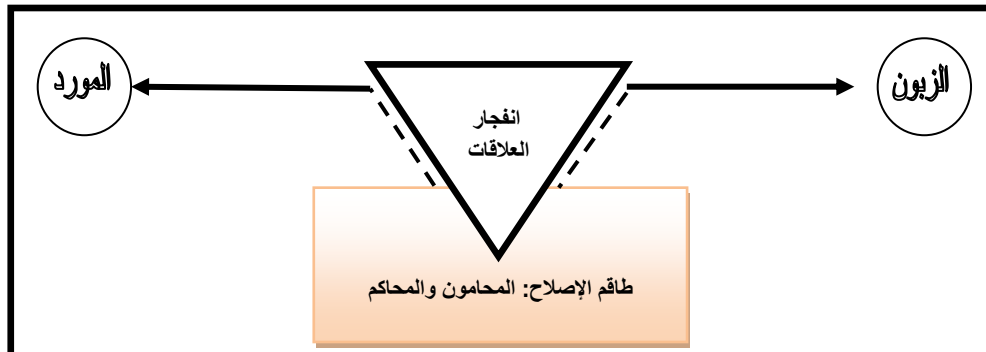
على عدد من المصاريف العراقية الخاصة

وتتميز القرارات التسويقية بأنها من أكثر القرارات تأثراً في التطورات الحادثة في البيئة السياسية وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تسنها الدولة والتي يجب على المنظمة إتباعها، فعامل الاستقرار السياسي له أهمية كبيرة يمكن ترتيبه في مقدمة العوامل التي تأخذها الإدارة التسويقية، فالتوزيع محلياً أو دولياً والسرعة في انتشار السلع والخدمات وانتقال رؤوس الأموال واستغلال الفرص المتاحة وإمكانية الاستفادة منها وإمكانية الاستغلال الأمثل للموارد في أقطار مختلفة وظواهر أخرى عديدة لا تتحقق الفوائد منها ولا تنتشر إلا من خلال الاستقلال السياسي (Kotler&Armstroing,2009:245).

أما عامل القوانين فالدولة غالباً ما تصدر قوانين تتعلق بالقوانين التي من خلالها يمكن المحافظة على المنافسة والقوانين المصممة لحماية المستهلكين، وهناك أسباب كثيرة تدعو الدولة إلى سن القوانين والتشريعات ذات الصلة بالجانب التسويقي منها (Kotler,1997:126):

- لحماية المنظمات ذاتها من بعضها البعض الآخر والمنافسة القائمة فيما بينها والتي قد تقودها إلى الهلاك.
- لحماية المجتمع من الممارسات الخاطئة لبعض المنظمات.
- زيادة تأثير الحركات الاجتماعية الضاغطة وبخاصة حركة حماية المستهلك اتجاه الحكومة للحفاظ على حقوق المستهلك وزيادة تأثيرها تجاه الباعة للحد من أي أثر سالب قد يلحقه بالمستهلك.
- جعل القوانين بمثابة مرشد أخلاقي لإدارات التسويق في المنظمات المختلفة عند تعامله مع الأطراف الأخرى من أفراد أو منظمات.

ويضيف (Gummesson,2008:69) من المؤكد انه في المنافسة الشرسة يعدُّ التلاعب في القانون هو جزء من حرب التسويق المستمرة وقيم الربح والخسارة، وتعني العلاقة القائمة على القانون للزبون بشكل جزئي علاقة غير مباشرة ، فهذه العلاقة تمر عن طريق "طاقم الإصلاح" الذي يتألف من الشركات القانونية والمدعين العامين وهيئات المحلفين والمحاكم والقضاة، فهم يعملون كوسطاء تجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء الذين يعتبرون موزعين للقرارات التي تحدد أي من الأطراف على حق ومن هو على خطأ، فهم يعملون على جمع قمامة العلاقات الإنسانية المنسحقة. إن حقيقة وجوب تفعيل المؤسسات القانونية هي علامة على فشل العلاقة ، أنظر الشكل (3)، وعلى الرغم من ندرة ذكره في النصوص التسويقية، يُعد الإفلاس المقوم الطبيعي لاقتصاد السوق، إنه طريقة لترتيب مكان السوق، وهي إحدى اختبارات (دارون) البقاء للأصلح، وخلال فترات الإفلاس المتعاضمة في كثير من البلدان أصبحت جزءاً فظافاً للعلاقة بين المجهز والمشتري، ويكون المجهزون سريعي التأثير في عملية إفلاس الزبون، وعادة ما يتكون شيناً يذكر لدفع الفواتير، وتمتلك السلطات الضريبية والبنوك الحق في تفضيل وتمييز الأصول المتبقية، وهذا أمر لافت للنظر لأن البنوك تتفاخر كونها مؤسسات مهنية تحافظ على الائتمان، في حين أن المجهز نادراً ما يمتلك الفرصة لكي يتوقع بفشل شركة الزبون.



شكل (٣) العلاقة القائمة على القانون كبديل عن الانفجار الاجتماعي لعلاقات شركات الأعمال

Source: Gummesson, Evert, (2008), "Total Relationship Marketing", 3rd ed., Elsevier Ltd. USA, P:156.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

يتضح من الشكل السابق أن المجهزون يفلسون بسبب إفلاس زبائنهم عندما لا يستطيعون سداد ديونهم لمجهزيهم، فغالباً ما يؤدي الإفلاس إلى اتخاذ إجراءات قانونية عند كشف ممارسات الاحتيال غير الأخلاقية، وبعض حالات الإفلاس هي اعتداء متعمد ومنهجي على النظام القانوني كوسيلة لكسب المال،

ولكن معظم حالات الفشل ليست جريمة متعمدة، وغالباً ما تنتج جراء الأخطاء الرسمية في الفوضى التي تسبق الفشل، وفي كلتا الحالتين يؤدي الإفلاس للجوء إلى التعامل القائم مع القانون.

ويذكر (الديوه جي، ١٩٩٩) 54 إن القوانين الصادرة من الدول غالباً ما تدور حول محورين هما:

- القوانين التي من خلالها يتم المحافظة على المنافسة.
- القوانين المصممة لحماية المستهلك.

ويضيف (Kotler, 1997:76) بعداً ثالثاً وهو حماية مصالح المجتمع.

ثانياً- الأداء التسويقي:

يعدّ الأداء التسويقي المجس الحقيقي الذي يعطي صورة واضحة عن سير أعمال المنظمة وسياساتها وبرامجها وموازناتها، إذ أن الأداء هو الذي يحقق للمنظمة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئة المهمة فحسب وإنما على صعيد البيئة الخارجية أيضاً (البرواري والبرزنجي، 2002:6)، لقد توصلت معظم النظم المصرفية إلى درجة من عدم الكفاءة في عملياتها التجارية وأدائها التجاري (Islam et al., 2011:32).

يعدّ التسويق العملية المحورية التي تكمن وراء التخطيط الاستراتيجي والعمليات التجارية، وبهذا يُعدّ عنصراً لا يتجزأ من الجهود التنظيمية (Appiah-Adu et al., 2001:18). ووفقاً لذلك، وعلى مدى السنوات القليلة الماضية، اجتذب مفهوم الأداء التسويقي اهتماماً متزايداً بين الباحثين الأكاديميين والممارسين في إدارة الأعمال (Eusebio et al., 2006:55; Nwokah&Maclayton, 2006:65). إذ يسهم التسويق بشكل أساسي في نجاح الأعمال التجارية على المدى الطويل على أساس أن بقاء المؤسسة على قيد الحياة يعتمد على قدرتها على خلق القيمة (Nwokah, 2009:23).

لذا يعرف الأداء التسويقي من قبل (Kotler&Armstrong, 1999:45) بأنه مقابله أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها لأجل تحقيق مزايا تنافسية، وقد أشار إليه (محجوب، 1999:15) على أنه مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة

ونجاحها في كسب وإبقاء تفضيل الزبون وأصحاب المصالح، ووصفه (da Gama, 2011:661) بأنه وظيفة العمل الجوهرية، والكفاءة في صفوف المهنيين فيما يتعلق بما سيتم قياسه وكيفية قياسه والعواقب المرتبطة بعملية القياس التي ستؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة جهود التسويق، لذا يمكن وصف الأداء التسويقي بأنه الأداء الذي من شأنه أن يعمل على تحسين الأداء المنظمي والذي يمكن قياسه مالياً من خلال مجموعة من المؤشرات من بينها الربحية والحصة السوقية فضلاً عن إدارة علاقات الزبون بابعادها.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

أبعاد وقياس الأداء التسويقي:

إنّ المنظمات التي تعتمد تحسين أدائها كشرط للبقاء على قيد الحياة والتنمية المستقبلية بحاجة إلى تحليل وظائفها الرئيسية بشكل دوري، من خلال أساليب تشغيلية تسمح بتقييم الأداء الحالي والوظيفة المرشدة للإدارة (da Gama, 2011:3)، وبما أن التسويق وظيفة رئيسية في الشركات، فإنه يبدو كجانب ذا صلة بعملية التقييم نتيجة للتحديات التسويقية الصعبة المتزايدة التي تواجه أغلب الشركات في الوقت الحاضر، إذ تركز معظم القياسات الحالية للأداء التسويقي على النتائج (Islam et al., 2011:32). إلا أن العمليات هي "المادة الصمغية" التي تلصق كل شيء تعمله الشركة، وعليه تستحق قياسات المدخلات مزيداً من الاهتمام أيضاً (O'Sullivan & Abela, 2009:843).

ولكن كان المفهوم الواسع لجودة المدخلات التسويقية في ظل أشكال العمليات تأثير أقل وضوحاً وذلك بسبب الصعوبة المتأصلة لتعقيدها، وهذا هو السبب الذي جعل تعريف الممارسة التسويقية الجيدة في معظم الأحيان خاضعاً للعلاجات المفاهيمية والنوعية بدلاً من الدراسات التجريبية الصارمة، وفضلاً عن ذلك، تهتم الإدارات الحديثة واتجاهات البحث بتسويق الخدمات التي تشير إلى تأثير العمليات على الأداء التسويقي (Grove et al., 2003:21; Ye et al., 2004:13)، يعدّ قياس الأداء مصدر اهتمام كبير في المجال التسويقي ويبقى مسألة حيوية في العديد من الشركات، إذ يدعم إحدى أولويات البحث التي إنشائها معهد علوم التسويق خلال العقد الماضي، وتستند في الغالب مثل هذه الفائدة على الفرضية والتي تزيد في مساهمة تعزيز التسويق وأداء الشركات ويضيف مصادقية للتسويق، كونها ذات أهمية خاصة في فترات ركود الدورة الاقتصادية (da Gama (B), 2011:645).

إنّ الغرض من قياس الأداء يهدف في نهاية المطاف إلى تحسين النتائج المالية في المنظمة التجارية، ولكن لا توفر قياس النتائج المالية وحدها ما يكفي من المعلومات المناسبة للمساعدة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق تحسين الأداء التسويقي (Woodburn, 2004:63)، وتحتاج المنظمات لقياس عدة عوامل من أجل الحصول على فكرة حقيقية عن كيفية أداء المنظمة ومتى تتدخل لتسوية المشاكل، وفي الآونة الأخيرة لخص (Ambler & Kokkinaki, 1997:78).

وتعرّف مقاييس سلوك الزبون بأنه مدى اختراق المنظمة للزبون وكسب ولاء الزبون والحصول على أفضل الزبائن (Islam et al., 2011:33)، أما مقياس الزبون الوسيط فانه يحدد الاعتراف بالعلامة التجارية والرضا ونية الشراء، ويحدد مقياس الزبون المباشر مستوى التوزيع والربحية من الوسطاء ونوعية الخدمة، وأخيراً تُعرف مقاييس الإبداع بأنها عملية إطلاق المنظمة لمنتجات جديدة والإيرادات المحققة منها (Nwokah, 2009:25)، إنّ التطور الذي طرأ على مقاييس الأداء التسويقي كان نتيجة لاعتماد مقاييس تكملية للأداء فضلاً عن مقاييس المخرجات المالية التقليدية، وقد تطورت وتباينت المقاييس التي اعتمدت عليها منظمات الأعمال في قياس أدائها التسويقي لأسباب عدة من بينها (Prid, 2002:439):

- زيادة التركيز على التسويق بوصفه موجهاً للمبيعات المستقبلية ومن ثم النمو والربحية.
- هنالك طلباً متزايداً من قبل المستثمرين على المعلومات المتعلقة بالإجراءات والأنشطة التسويقية التي غالباً ما يشار إليها على نحو ضعيف في البيانات المالية للمنظمة.
- لقد جذبت المفاهيم الشاملة الجديدة لقياس أداء الأعمال الاهتمام إلى بطاقة العلامات المتوازنة ونبّهت المنظمات إلى ضرورة إدخال مقاييس تسويقية في التقسيمات الشاملة للأداء.
- إنّ مدرء التسويق باتوا منزعين من مقاييس الأداء التقليدية بسبب عدم قدراتها على التقييم الدقيق لما يؤدونه.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

لقد جذب موضوع قياس الأداء التسويقي وقابلية التعليل التركيز المتزايد داخل المنظمات (Doyle, 2000:233)، وتشمل مقاييس الأداء التسويقي التي تستخدمها الإدارة العليا في تقدير وتقييم الفعالية على النشاط التسويقي في جملة أمور منها العائد المالي على شمولية النشاط التسويقي من المبيعات وحصص السوق وإدارة ومساهمة علاقات سلسلة خدمة الربحية وإدارة وقيمة العلامات التجارية وغيرها من الأصول غير الملموسة، وكذلك الأصول المادية للمنظمة ومحفظتها ومنتجاتها والعائد على خدمة الزبائن والمدى الذي تظهره الممارسات التسويقية لزيادة الثروة التنظيمية وقيمة المساهمين (Walker et al., 2008:59).

١- التركيز على الزبون Customer focus:

إنَّ التركيز على الزبون هو أحد الركائز الأساسية في التوجه نحو السوق، والتركيز على الزبون هو مجموعة من المعتقدات التي تضع مصلحة الزبون في المقام الأول، والتي لا تستبعد الأطراف الأخرى مثل المالكين والمدراء والموظفين من أجل تطوير الربحية على المدى الطويل (Nwokah, 2008:270)، ويرى (Nwokah, 2009:27) أن التركيز على الزبون بأنه جزء من الثقافة المؤسسية الشاملة التي تعزز القيم وترسخ هذا التركيز، ويمكن إنجاز خلق القيمة من خلال زيادة المنافع التي تعود على المشتريين أو الزبون، ولتطوير هذا المستوى من الفهم يستلزم الحصول على معلومات عن الزبائن وفهم طبيعة التراكيب الاقتصادية والسياسية التي تواجههم.

إنَّ الهدف من التسويق هو تلبية وإرضاء احتياجات ورغبات الزبائن، إذ يهتم مجال سلوك المستهلك بكيفية تصرف الأفراد والمنظمات (الاختيار، الشراء، واستخدام السلع والتخلص منها، الخدمات، الأفكار أو التجارب) لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وعليه سيصبح فهم سلوك المستهلك ومعرفة الزبائن أمر سهل جداً. إذ يقول الزبائن شيئاً واحداً ولكنهم في النهاية يفعلون شيئاً آخر، وفي بعض الأحيان يفقدون تماماً الاتصال مع ما يحفزهم. وربما يستجيبون للمؤثرات، والتي ستجعلهم يغيرون رأيهم في اللحظة الأخيرة، أن قلة فهم الزبون ليس أمراً جيداً على الإطلاق (Kolawole, 2010:4). وتوفر دراسة الزبون القرائن لتطوير منتجات جديدة وميزات المنتج والأسعار والتقنيات والرسائل وغيرها من عناصر المزيج التسويقي العناصر، وفقاً لـ (Kotler, 2000:159): الشيء المهم هو معرفة توقعات حركة الزبائن وأن تكون نصب أعينهم.

٢- التركيز على المنافس Competitor focus:

تعدُّ الحاجة إلى الرقابة وفهم واستجابة المنافسين ناحية مهمة في الأنشطة التسويقية مع أن تحليل البيئة التنافسية يبدو في كثير من الأحيان خاضعة كلما ازداد التركيز على فهم الزبائن والمستهلك (Wright et al., 2002:349). ولكن بعض الإدارات التسويقية تشق طريقها من خلال التركيز على نطاق ضيق على الزبائن واستبعاد المجموعات الأخرى المؤثرة، وإن احد هذه المجموعات هو المنافسون، والمنافسون (Competitors) هم المنظمات أو الأفراد الذين يعملون في إطار نفس النشاط أو القطاع الاقتصادي، ولكي تتفوق المنظمة عليها أن تدرك مفهوم التسويق العام الذي يتضمن دور المنظمة في تعظيم قيمة الزبون وإرضائه أكثر من منافسيها. وهكذا يجب على المسوقين أن يكونوا أكثر تكيفاً مع حاجات زبائنهم المستهدفين، وعليهم أيضاً الحصول على فوائد استراتيجية من خلال الوقوف المستمر بوجه المنافسين في ذاكرة المستهلك (Kotler, 1997:77).

وقد عرّف التركيز على المنافس بأنه تلك الأنشطة التي تقوم بها إحدى الشركات لتحديد وتفهم صناعتها، وتحديد وتفهم منافسيها، وتحديد وتدرك نقاط قوتها وضعفها، وتتوقع تحركاتها (Wright et al., 2002:350)، ويضيف ذات الباحث أن الكلمات الرئيسية هي تشخيص وتحديد وفهم وتوقع الصناعة والمنافسين، ولكن هذا يحدد فقط التركيز على المنافس، ويمتد دور التركيز على المنافسة ليشمل النظر في استجابة المنافس لحاجات وتصورات المستهلك أو الزبون والاستجابات الشخصية في عملية صنع القرار الاستراتيجي.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

ثالثاً : العلاقات الرابطة

تحاول الدراسة الحالية تقييم الأداء التسويقي باستخدام مدخل التوازن الديناميكي للتسويق، ويتناول هذا المدخل تقييم تسويق ما بعد البيع من وجهة نظر رئيسة لتفاعل الزبون المركزي، ففي دراستهما استخدم كل من (Payne&Frow,2005) منظور مركزية الزبون، عندما تركز منظمات خدمة المبيعات بشكل أكبر على احتياجات الزبون، ويمكن إدارة علاقات الزبون بهذه الطريقة أن تخلق قيمة للمشتريين والبائعين على حد سواء (Singh&Agrawal,2003). وترتبط إنتاجية الخدمات غير المالية مثل الخدمة وابتكار المنتج مع كفاءة تلبية قنوات خدمة أفراد المبيعات لاحتياجات الزبون، وتبين الأدبيات أن بعض العوامل غير المالية تسهم بشكل كبير جداً على تفاعل مبيعات الزبون في مجال التسويق، وبالتالي أصبحت هذه العوامل جزءاً من دراسة الأداء التسويقي والأداء المرتبط بالزبون والمرتبطة بالمبيعات والخدمات، والصناعة والتسويقية، وبناءً على هذا تقترح هذه الدراسة الأداء التسويقي فيما يتعلق بمنظور التوازن الديناميكي للتسويق، والذي يتضمن التحالفات الاستراتيجية والمنافسة والتشريعات والقوانين (Islam et al.,2011:40). إن موضوع التركيز على الزبون هو موضوع ساخن في أدبيات التسويق في هذه الأيام، فالإصلاحات الاقتصادية في العديد من البلدان وتطوير تكنولوجيا المعلومات المعقدة وعولمة الأسواق أسهمت في تفعيل هذا الاتجاه، إذ ترغب الشركات في بناء الاحتفاظ بسجل جيد للزبون من أجل البقاء على قيد الحياة أو النمو في البيئة التنافسية، وبوعي أو دون وعي ترغب هذه الشركات في تحسين أدائها التسويقي (Lindgreen&Shergill,2003:5).

وفي مفهوم الأداء التسويقي، يتطلب من المنظمة الاستفادة من الموارد أي قدرة الموارد البشرية وقدرة تكنولوجيا المعلومات وقدرة الخدمة التسويقية، وتشير قدرة الموارد البشرية إلى الموظفين المحترفين والمدربين تدريباً جيداً الذين ومن ذوي الخبرة المهنية (Byrd&Turner,2000:43)، وتضم قدرة تكنولوجيا المعلومات كلاً من النظم التكنولوجية والخبرة الإدارية اللازمة لتوفير خدمات موثوق بها (McKay&Brockway,1989:65)، أما قدرة الخدمة التسويقية، فيتعين على المؤسسات أن تدرك أهمية تحسين الاتصال وسرعة التسليم، والمزيد من المنتجات والخدمات الشخصية. وهذا يعني أن التفاعل بين المشتريين والبائعين هو عملية ذات اتجاهين، وتدعم بشكل أفضل وتبني علاقة الخدمة التسويقية (Chen&Popovich,2003:11).

فاليوم يبحث الزبائن المستثمرون ثقافةً والمميزون عن حلول مرضية لمشاكلهم وليس البحث عن المنتجات فحسب، إذ أنهم يتوقعون مجموعة من الفوائد يتسلمونها بشكل فاعل من خلال أدوات مرضية مثل تسويق العلاقة. وبالتالي، ستحتاج الشركات إلى ضرورة تبني القيمة الموجهة للتسويق من أجل تطوير افتراضية القيمة المرضية ونظام تسليم القيمة (Chopra,2009:1). وفي وقتنا الحالي يواجه الزبائن مختلف السلع والخدمات المعروضة، وخيارات العلامة التجارية والأسعار ومقدمي الخدمات (الموردين)، وبالتالي يختار الزبائن المنتجات (الخدمات) التي يعتقدون أنها سوف تمنحهم أكبر قدر من القيمة والرضا، وحجر الأساس لعلاقة الزبون هو قيمة الزبون ورضا الزبون (Awar,2008:5).



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

يعدّ (Gomes-Gasseres) من أوائل الباحثين الذين أسهموا في بلورة مفاهيم التوازن الديناميكي للتسويق، فقد أعلن أن هناك تحولات حدثت في اللعبة التنافسية نتيجة بروز وانتشار التحالف الاستراتيجي. وتعد مقالته المنشورة في مجلة الهارفارد من بواكير عمله في هذا المجال. وقد أشار إلى أن التحالف الاستراتيجي بين منظمات الأعمال لم يعد مقتصرًا على التحالف التقليدي بين منطمتين، بل نرى اليوم مجموعة من المنظمات المترابطة فيما بينها على شكل شبكة من العلاقات من أجل تحقيق غرض مشترك، مما خلق شكلاً جديداً من المنافسة انتشر على مستوى الأسواق العالمية أطلق عليه المجموعة مقابل المجموعة (Group Versus Group)، أن التحالف الاستراتيجي عمل على أحداث تغيير في ديناميكيات التنافس، إذ إن تشكيل تحالف استراتيجي يشجع على الدخول إلى صناعة جديدة ويزيد من حواجز الدخول ضد المنظمات المنفردة أو مجموعات التحالف الأخرى بسبب اقتصاديات الحجم والنطاق والموارد التكنولوجية الكبيرة التي يجري توحيدها، فضلاً عن المداخل المتعددة للأسواق، وفي الوقت ذاته فإنه يزيد من تكاليف الخروج ويجبر المنظمات على البقاء، إن هذه التأثيرات تصبح أكثر وضوحاً في التحالفات الاستراتيجية التي تشتمل على مستويات عالية من التداخل في الأسواق التي يتنافس فيها الشركاء (Gomes-Gasseres, 1996:36).

والتحالف هو تعيين لعلاقات منتظمة ومتفق عليها بين طرفين، على سبيل المثال بين الموردين والزبائن والمنافسين، وتستطيع الشركات أن تدخل مجموعة كبيرة ومتنوعة من التبعيات والتي لا تبرز في التصنيف التقليدي المستخدم في الاقتصاد، مثل احتكار السلعة واحتكار القلعة، وتعدّ التحالفات جزء من استراتيجية الشركة وتحدث فوق علاقات السوق والتسويق الروتيني اليومي، في حين تعني المنافسة أن الشركات تعارض بعضها البعض، بينما تعني التحالفات التعاون، وتختلف حوافز الدخول في التحالفات، فالتحالفات تختلف أيضاً في حدتها ومدتها: إذ يمكن أن تكون في مشاريع واحدة مما يعني أن التعاون محدود ولكنه مستمر، أو أن تقرب الأطراف بشكل وثيق من بعضهم البعض، إذ يمكن أن يؤدي ذلك إلى الاندماج أو الاستحواذ، (Gummesson, 2008:184).

إن أكثر القوى التنافسية شدة هو كسب رضا الزبون من بين العديد من المنظمات المتنافسة، ففي بعض الصناعات تتركز (الندية) حول التنافس السعري إذ ينشأ بعضها نتيجة الأسعار المنخفضة لمستوى الكلف وتوجيه وإجبار منافسيهم على الخسارة، أما في بعض الصناعات الأخرى يعدّ التنافس السعري عاملاً ثانوياً، وأن الندية تتركز على عوامل عدة مثل خصائص الأداء والمنتجات الجديدة والجودة والكفاءة وخدمات ما بعد البيع والضمان والعلامة التجارية (Thompson, 2000:43).

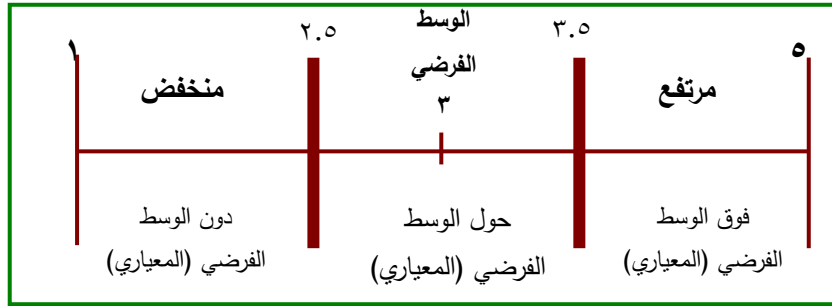
وتعدّ هذه القوى من أهم القوى التنافسية التي تلبي احتياجات الزبون وزيادة الضغط على تحسين الأداء، وكل منظمة تتمتع بهذه الخاصية تكون لديها حافة تنافسية ذات حد أدنى تمكنها من تقوية موقعها في نظر المشترين، وتعدّ الأسواق التنافسية مجالات حرب مشروعة وموجات مد وجزر تختلف فيها الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والمديرين الذين يمارسون ذلك الدور فهي أشبه بلعبة الحرب إذ يكون هنالك هجوم ودفاع، وبذلك يمكن ان توفر بيئة التسويق كل من الفرص والتحديات المؤثرة على الأداء التسويقي، ولذلك فإن الشركات الناجحة في الوقت الحاضر تدرك الأهمية الحيوية لعملية المراقبة المستمرة للتغيرات البيئية، والتكيف معها.

دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً : عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى المصارف المبحوثة

يسعى هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، سواءً أكان على المستوى الفرعي أو على المستوى العام لمتغيرات الدراسة، وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (١-٥) بواقع ثلاث مستويات، والشكل (٦) يوضح ذلك، ويشتمل مستوى حول (الوسط الفرضي) إذ يتراوح ما بين (٢.٥ - ٣.٥)، في حين يكون مرتفعاً (فوق الوسط الفرضي)، إذا بلغ فوق (٣.٥)، ويكون منخفضاً وضعيفاً (دون الوسط الفرضي)، إذا بلغ دون (٢.٥). علماً أن الوسط الفرضي (المعياري) هو (٣).



شكل رقم (٦) مستوى الإجابات لمتغيرات البحث

١-تشخيص واقع المتغير التفسيري التوازن الديناميكي للتسويق

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (التحالفات الإستراتيجية، المنافسة، التشريعات والقوانين)، إذ يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير التوازن الديناميكي للتسويق، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير التوازن الديناميكي للتسويق بلغ (3.76) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣)، وكان الانحراف المعياري العام وشدة الإجابة حولهما (0.35) (75%) وهذا يؤكد أهمية التوازن الديناميكي للتسويق، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

تشخيص التحالفات الإستراتيجية

يشير الجدول (٤) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التحالفات الإستراتيجية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاملاً للمتغير الفرعي الأول (التحالفات الإستراتيجية) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.75)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.55)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (75%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال تسعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٥)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الأول، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.97) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.87)، وقد بلغت شدة الإجابة (79%)، وهذا يؤكد على أن المديرين في المصارف المبحوثة يدركون أن التحالفات الاستراتيجية دوراً جوهرياً في تعزيز الأداء التسويقي مما ينعكس ذلك على رضا الزبون وولائه، أما السؤال الثالث الذي ينص (لا يهتم مصرفنا بالتحالفات الإستراتيجية من أجل تحقيق النجاح التنافسي بالمقارنة مع المصارف الأخرى) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.36)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.84) وقد بلغت شدة الإجابة (67%)، ويمكن ملاحظة أن جميع فقرات (التحالفات الاستراتيجية) قد نالت اجابات متميزة، بلغت جميعها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة على أن المديرين في المصارف المبحوثة كانوا مهتمين جداً ولهم الرغبة الكبيرة نحو التحالفات الاستراتيجية كبديل مهم وكاستراتيجية مهمة نحو تحقيق التوازن الديناميكي للتسويق من أجل تحقيق الأداء الأفضل.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

| جدول (٥) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (التحالفات الإستراتيجية) وإجمالي المتغير التفسيري (مؤشرات التوازن الديناميكي للتسويق) | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------|--|----|----------|----|---------------|----|-------------|----|--------------------|---|---|
| الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | شدة الإجابة | أتفق تماماً (٥) | | أتفق (٤) | | غير متأكد (٣) | | لا أتفق (٢) | | لا أتفق تماماً (١) | | الفقرات |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 3.97 | 0.87 | 79% | 29% | 29 | 46% | 46 | 18% | 18 | 7% | 7 | 1% | 1 | ١ يدرك مصرفنا أن للتحالفات الإستراتيجية دوراً جوهرياً في تعزيز الأداء التسويقي مما ينعكس ذلك على رضا الزبون وولائه. |
| 3.80 | 0.95 | 76% | 21% | 21 | 51% | 51 | 18% | 18 | 7% | 7 | 3% | 3 | ٢ يستعمل مصرفنا التحالفات الإستراتيجية كإستراتيجية تسويقية لتعزيز علاقاته مع الزبائن بما يضمن تحقيق التنافسية له. |
| 3.36 | 0.84 | 67% | 5% | 5 | 43% | 43 | 36% | 36 | 15% | 15 | 1% | 1 | ٣ لا يهتم مصرفنا بالتحالفات الإستراتيجية من أجل تحقيق النجاح التنافسي بالمقارنة مع المصارف الأخرى. |
| 3.70 | 0.99 | 74% | 21% | 21 | 45% | 45 | 17% | 17 | 17% | 17 | 1% | 1 | ٤ تدرك إدارة المصرف مدى مساهمة التحالف الإستراتيجي كوسيلة لرفع الأداء التسويقي وتحقيق التوازن في السوق المالي. |
| 3.58 | 0.90 | 72% | 15% | 15 | 40% | 40 | 34% | 34 | 10% | 10 | 1% | 1 | ٥ يمكن لمصرفنا من تحقيق التنافسية وزيادة الأداء التسويقي من خلال اعتماده التحالفات الإستراتيجية. |
| 3.81 | 0.81 | 76% | 20% | 20 | 46% | 46 | 29% | 29 | 5% | 5 | 1% | 1 | ٦ يمتلك مصرفنا علاقات متميزة مع الزبائن، مما يسهل من عقد التحالف مع مصارف أخرى. |
| 3.96 | 0.86 | 79% | 27% | 27 | 49% | 49 | 18% | 18 | 5% | 5 | 1% | 1 | ٧ يتمتع مصرفنا بخبرات (فنية وإدارية) يؤدي بها المهام الموكلة إلى عقد التحالف وتحقيق التنافسية. |
| 3.74 | 0.92 | 75% | 23% | 23 | 36% | 36 | 34% | 34 | 6% | 6 | 1% | 1 | ٨ يسعى مصرفنا إلى أن يكون متوازناً ديناميكياً في السوق ويتطلع إلى كل ما هو جديد وبالأخص في التحالفات الإستراتيجية. |
| 3.87 | 0.90 | 77% | 26% | 26 | 42% | 42 | 26% | 26 | 5% | 5 | 1% | 1 | ٩ يمتلك مصرفنا القدرات والخصائص الفريدة الكفيلة بتعزيز موقعه الريادي بالسوق في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين. |
| 3.75 | 0.55 | 75% | إجمالي التحالفات الإستراتيجية | | | | | | | | | | |
| 3.76 | 0.35 | 75% | إجمالي مؤشرات التوازن الديناميكي للتسويق | | | | | | | | | | |

تشخيص المنافسة



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية

على عدد من المصارف العراقية الخاصة

تشير معطيات الجدول (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإيجابية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (المنافسة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني والمتمثل بـ(المنافسة) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.82)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإيجابية يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.55)، وقد بلغت شدة الإيجابية على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (76%)، وهذا تأكيد على أن المديرين عينة البحث كان ميولهم أكثر نحو المنافسة بالمقارنة مع التحالفات الاستراتيجية، إذ كان الوسط الحسابي لإجمالي التحالفات الاستراتيجية (٣.٧٥).

أما بخصوص الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال تسعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٦)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.92) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.82)، وقد بلغت شدة الإجابة (78%)، وهذا تؤكد على أن المديرين في المصارف عينة البحث تميلون نحو التنافس في أداءهم من أجل تحقيق موقع متميز، أما السؤال الرابع الذي أشار على أن المصرف يحافظ على تنافسيته، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.69) وهو فوق الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.93) وقد بلغت شدة الإجابة (74%)، ويمكن ملاحظة أن جميع فقرات (التنافس) قد نالت إجابات متميزة وعالية، يؤكد الوسط الحسابي، إذ بلغت جميعها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة على أن المديرين في المصارف المبحوثة كانوا مهتمين جداً ولهم الرغبة الكبيرة نحو التنافسية كاستراتيجية مهمة نحو تحقيق التوازن الديناميكي للتسويق من أجل تحقيق الأداء الأفضل.

التشريعات والقوانين

يبين الجدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإيجابية المتعلقة بوجهة نظر العينة

| جدول (٦) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإيجابية لفقرات المتغير الفرعي (المنافسة) | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|---|-------------|----|---------------|----|----------|----|-----------------|----|---------------|----------------|---------------|
| الفقرات | لا أتفق تماماً (١) | | لا أتفق (٢) | | غير متأكد (٣) | | أتفق (٤) | | أتفق تماماً (٥) | | شدة الإيجابية | المتغير الفرعي | الوسط الحسابي |
| | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | | |
| ١ | 2% | 2 | 9% | 9 | 17% | 17 | 42% | 42 | 30% | 30 | 78% | 1.00 | 3.89 |
| ٢ | | | 4% | 4 | 26% | 26 | 45% | 45 | 25% | 25 | 78% | 0.82 | 3.92 |
| ٣ | | | 7% | 7 | 24% | 24 | 40% | 40 | 29% | 29 | 78% | 0.90 | 3.91 |
| ٤ | 1% | 1 | 12% | 12 | 21% | 21 | 49% | 49 | 17% | 17 | 74% | 0.93 | 3.69 |
| ٥ | | | 4% | 4 | 30% | 30 | 50% | 50 | 16% | 16 | 76% | 0.76 | 3.78 |
| ٦ | | | 15% | 15 | 25% | 25 | 35% | 35 | 25% | 25 | 74% | 1.01 | 3.70 |
| ٧ | | | 10% | 10 | 19% | 19 | 46% | 46 | 25% | 25 | 77% | 0.91 | 3.86 |
| ٨ | | | 6% | 6 | 22% | 22 | 51% | 51 | 21% | 21 | 77% | 0.81 | 3.87 |
| ٩ | 1% | 1 | 8% | 8 | 23% | 23 | 49% | 49 | 19% | 19 | 75% | 0.89 | 3.77 |
| إجمالي المنافسة | | | | | | | | | | | 76% | 0.55 | 3.82 |

المبحوثة بخصوص (التشريعات والقوانين)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث والمتمثل بـ(التشريعات والقوانين) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.71)، وكان التشتت ذو انسجام



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.34) وهو حول الوسط المعياري البالغ (٣)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (74%) ، وهذا تأكيد من قبل مديري المصارف عينة البحث اهتمامهم الكبير بالتشريعات والقوانين ، وتعد احد المحددات المهمة في وضع ستراتيجة المصرف لتحقيق الأداء المتميز.

قيس هذا المتغير من خلال تسعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٧) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الرابع، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.10) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.83) ، وقد بلغت شدة الإجابة (71%) ، وتشير هذه النتيجة ان المديرين في المصارف عينة البحث يحاولون فهم التشريعات والقوانين السائدة في بيئة المنافسة من أجل تحقيق أداء متميز،

أما السؤال الاول الذي نص (لا يأخذ مصرفنا بنظر الاعتبار عند تنفيذه لأهدافه التكيف مع التشريعات والقوانين السائدة في السوق)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.79) وهو حول الوسط المعياري البالغ (٣)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.19) وقد بلغت شدة الإجابة (56%)، وهذا تأكيد على ان المديرين عينة البحث يحاولون التكيف مع القوانين السائدة في البيئة الخارجية للمصارف العاملة في العراق، ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات المتغير الفرعي الثالث (التشريعات والقوانين) قد نالت إجابات متميزة وعالية، يؤكدها الوسط الحسابي، إذ بلغت جميعها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة على ان المديرين في المصارف المبحوثة كانوا مهتمين جدا ولهم الرغبة الكبيرة نحو التوفيق بين التشريعات والقوانين وبين أدانهم التسويقي في مصارفهم نحو تحقيق التوازن الديناميكي للتسويق ، وبالتالي تحقيق الأداء الأفضل



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

جدول (٧) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (التشريعات والقوانين)

| الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | شدة الإجابة | أتفق تماماً (٥) | | أتفق (٤) | | غير متأكد (٣) | | لا أتفق (٢) | | لا أتفق تماماً (١) | | الفقرات |
|---------------|-------------------|-------------|----------------------------|----|----------|----|---------------|----|-------------|----|--------------------|----|---|
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 2.79 | 1.19 | 56% | 6% | 6 | 29% | 29 | 18% | 18 | 32% | 32 | 15% | 15 | ١ لا يأخذ مصرفنا بنظر الاعتبار عند تنفيذه لأهدافه التكيف مع التشريعات والقوانين السائدة في السوق. |
| 3.81 | 0.91 | 76% | 24% | 24 | 41% | 41 | 28% | 28 | 6% | 6 | 1% | 1 | ٢ يدرك مصرفنا أن للتشريعات والقوانين دوراً مؤثراً في درجة التأثير التنافسي الذي يعتمد على السعر أو جودة الخدمات، مميزات الأداء، الخدمة، الإعلان والترويج. |
| 3.56 | 0.86 | 71% | 12% | 12 | 43% | 43 | 35% | 35 | 9% | 9 | 1% | 1 | ٣ في بعض الأحيان تجربنا التحديات القانونية لاختيار منافسين ليدخلوا معنا في ترويج الخدمات الجديدة وإدخالها إلى الأسواق المالية وبالتالي زيادة فرص الحصول عليها. |
| 4.10 | 0.83 | 82% | 37% | 37 | 39% | 39 | 21% | 21 | 3% | 3 | | | ٤ ينبغي على مصرفنا فهم طبيعة التشريعات والقوانين السائدة في بيئة المنافسة |
| 3.89 | 0.85 | 78% | 23% | 23 | 51% | 51 | 18% | 18 | 8% | 8 | | | ٥ يدرك مصرفنا إدراكاً واسعاً بالتشريعات قبل بحثهم أو تطويرهم لخدمات مصرفية معينة. |
| 3.94 | 0.80 | 79% | 24% | 24 | 51% | 51 | 20% | 20 | 5% | 5 | | | ٦ يتعين على إدارة المصرف الإحاطة علماً بالمتغيرات السياسية والقوانين التي تؤثر في ميدان العمل بشكل عام والنشاطات التسويقية بشكل خاص. |
| 3.71 | 0.94 | 74% | 20% | 20 | 42% | 42 | 29% | 29 | 7% | 7 | 2% | 2 | ٧ تمتاز قرارات مصرفنا بأنها من أكثر القرارات تائراً في التطورات الحادثة في البيئة السياسية وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تسنها الدولة والتي يجب على المصرف إتباعها. |
| 3.98 | 0.70 | 80% | 22% | 22 | 55% | 55 | 22% | 22 | 1% | 1 | | | ٨ يخضع النشاط التسويقي لمصرفنا لقوانين وتشريعات كثيرة واسعة مما يؤثر على أدائه التسويقي. |
| 3.63 | 0.95 | 73% | 18% | 18 | 40% | 40 | 31% | 31 | 9% | 9 | 2% | 2 | ٩ يشجع مصرفنا مشاهدة ما وراء نظام التشريعات حتى يسمح بفعل الأشياء الصحيحة، والذي تساعده للبحث عن طرق حماية طويلة الأجل التي تركز على الزبون أولاً وعلى البيئة ثانياً. |
| 3.71 | 0.34 | 74% | إجمالي التشريعات والقوانين | | | | | | | | | | |

٢- تشخيص واقع المتغير الاستجابي الأداء التسويقي

دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية

على عدد من المصارف العراقية الخاصة

قيس هذا المتغير من خلال متغيرين فرعيين هما (التركيز على الزبائن، التركيز على المنافس)، إذ يشير الجدول (٨) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الأداء التسويقي، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الأداء التسويقي بلغ (3.58) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣)، وكان الانحراف المعياري العام وشدة الإجابة حولهما (0.43) (72%) وهذا يؤكد أهمية الأداء التسويقي لدى العينة المبحوثة، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

التركيز على الزبون

يبين الجدول (٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الأول (التركيز على الزبائن)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.73)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.49)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (75%). أما بخصوص فقرات قياس هذا المتغير، فقد قيس من خلال عشرة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٨)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الأول، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.39) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (0.72)، وقد بلغت شدة الإجابة (88%)، ويؤكد المديرين من خلال هذه النتيجة ان مصارفهم تشجع على مبدأ التزام الزبون وتهتم بالشكاوي لتساعدهم على القيام بأداء أفضل، أما السؤال العاشر الذي نص (لا يمتلك مصرفنا القدرة والقابلية على إشباع رغبات الزبائن من خلال الخدمات التي يقدمها)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.28) وهو حول الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.99)، وقد بلغت شدة الإجابة (66%)، وتشير هذه الفقرة هناك قصور في إشباع رغبات الزبائن من خلال تقديم الخدمات لهم. ومن الجدير بالذكر ان جميع فقرات المتغير الفرعي الأول من المتغير الاستجابي الأداء التسويقي، والمتمثل (التركيز على الزبون) قد نالت إجابات متميزة وعالية، يؤكد الوسط الحسابي، إذ بلغت أغلبها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة على ان المديرين في المصارف المبحوثة كانوا مهتمين في أداءهم بالزبون، وبالتالي تحقيق أداء تسويقي عالي.

التركيز على المنافس

تشير معطيات الجدول (٩) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الثاني (التركيز على المنافس)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.44)، وكان التشتت فوق المتوسط في

| جدول (٨) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (التركيز على الزبون) وإجمالي المتغير الاستجابي (الأداء التسويقي) | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|-----------------|-------------------------------|----|----------|----|---------------|----|-------------|----|--------------------|---|---|
| الوسط الحسابي | المتغير الفرعي | شدة الإجابة (%) | اتفق تماماً (٥) | | اتفق (٤) | | غير متأكد (٣) | | لا اتفق (٢) | | لا اتفق تماماً (١) | | الفقرات |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 4.39 | 0.72 | 88% | 53% | 53 | 33% | 33 | 14% | 14 | | | | | نحن نشجع على مبدأ التزام الزبون ونهتم بالشكاوي لأنها تساعدنا على القيام بأداء أفضل. |
| 3.87 | 0.98 | 77% | 30% | 30 | 39% | 39 | 19% | 19 | 12% | 12 | | | ليس لدينا التزام قوي مع زبائننا. |
| 3.84 | 0.92 | 77% | 27% | 27 | 38% | 38 | 27% | 27 | 8% | 8 | | | نحن نبحث دائماً عن سبل لخلق قيمة الزبون في منتجاتنا. |
| 3.94 | 0.85 | 79% | 26% | 26 | 49% | 49 | 18% | 18 | 7% | 7 | | | نقيس رضا الزبون على أساس منتظم. |
| 3.51 | 0.96 | 70% | 14% | 14 | 39% | 39 | 34% | 34 | 10% | 10 | 3% | 3 | تشكل استراتيجيات خدمات ما بعد البيع جزءاً مهماً من استراتيجية أعمالنا. |
| 4.02 | 0.79 | 80% | 30% | 30 | 44% | 44 | 24% | 24 | 2% | 2 | | | نعرف الجودة على إنها مدى شعور ارتياح زبائننا بالارتياح عن منتجاتنا |
| 3.36 | 0.92 | 67% | 12% | 12 | 30% | 30 | 40% | 40 | 18% | 18 | | | يتم تقييم رضا الزبون على الأقل مرة واحدة كل ثلاثة أشهر. |
| 3.60 | 1.10 | 72% | 20% | 20 | 41% | 41 | 25% | 25 | 7% | 7 | 7% | 7 | يقدم مصرفنا خدمات متوافقة مع المواصفات المتوقعة من قبل الزبائن. |
| 3.48 | 0.86 | 70% | 15% | 15 | 27% | 27 | 49% | 49 | 9% | 9 | | | تحقق خدمات مصرفي توقعات الزبائن غير المدركة. |
| 3.28 | 0.99 | 66% | 7% | 7 | 42% | 42 | 26% | 26 | 22% | 22 | 3% | 3 | لا يمتلك مصرفنا القدرة والقابلية على إشباع رغبات الزبائن من خلال الخدمات التي يقدمها. |
| 3.73 | 0.49 | 75% | إجمالي التركيز على الزبائن | | | | | | | | | | |
| 3.58 | 0.43 | 72% | إجمالي مؤشرات الأداء التسويقي | | | | | | | | | | |



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

الإجابة يؤكد انحراف المعياري العام البالغ (0.60)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (69%).

جرى قياس هذا المتغير من خلال تسع فقرات، وكما موضح في الجدول (٩)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الخامس، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.753) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات، ويؤكد انحراف المعياري (1.01)، وقد بلغت شدة الإجابة (75%)، ويؤكد المديرين من خلال هذه النتيجة ان مصارفهم تحاول استثمار الفرص المناسبة للتفرد بالميزة التنافسية، أما الفقرة الثامنة التي نصت (يسعى مصرفنا إلى تحقيق أداء تسويقي من قبل العاملين فيه، وذلك من خلال تشجيعهم على الانغماس في أعمالهم مقابل تقديم مكافأة مالية)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.15) وهو حول الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد انحراف المعياري (1.07)، وقد بلغت شدة الإجابة (63%).

ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات المتغير الفرعي الثاني من المتغير الاستجابي الأداء التسويقي، والمتمثل (التركيز على المنافس) قد نالت إجابات متميزة وعالية، يؤكدها الوسط الحسابي، إذ بلغت أغلبها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة على ان المديرين في المصارف المبحوثة كانوا مهتمين بالمنافس ٩، من أجل تحقيق أداء تسويقي عالي.

| جدول (٩) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (التركيز على المنافس) | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------|----------------------------|------|----------|-----|---------------|-----|-------------|-----|--------------------|-----|---------|--|
| الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | شدة الإجابة | اتفق تماماً (٥) | | اتفق (٤) | | غير متأكد (٣) | | لا اتفق (٢) | | لا اتفق تماماً (١) | | الفقرات | |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| | | | 3.38 | 1.02 | 68% | 13% | 13 | 38% | 38 | 24% | 24 | 24% | | 24 |
| 3.29 | 0.95 | 66% | 8% | 8 | 38% | 38 | 30% | 30 | 23% | 23 | 1% | 1 | ٢ | نعطي تعليمات لإفراد المبيعات في شركتنا على رصد أنشطة المنافسين والإبلاغ عنها. |
| 3.47 | 0.88 | 69% | 11% | 11 | 40% | 40 | 34% | 34 | 15% | 15 | | | ٣ | نستجيب سريعاً لإجراءات المنافسين برد فعل مناسب. |
| 3.47 | 0.93 | 69% | 15% | 15 | 32% | 32 | 38% | 38 | 15% | 15 | | | ٤ | غالباً ما يناقش كبار المدراء في شركتنا إجراءات المنافسين. |
| 3.753 | 1.01 | 75% | 27% | 27 | 34% | 34 | 27% | 27 | 11% | 11 | 1% | 1 | ٥ | نستثمر الفرص للتفرد بالميزة التنافسية. |
| 3.751 | 1.02 | 75% | 24% | 24 | 43% | 43 | 19% | 19 | 12% | 12 | 2% | 2 | ٦ | يعمل مصرفنا بكفاءة عالية وأداء تسويقي متوازن من فترة إلى أخرى. |
| 3.34 | 1.05 | 67% | 11% | 11 | 41% | 41 | 22% | 22 | 23% | 23 | 3% | 3 | ٧ | يمكن لمصرفنا من زيادة الاداء التسويقي في البيئة التنافسية من خلال اعتماده التحالفات الاستراتيجية. |
| 3.15 | 1.07 | 63% | 12% | 12 | 22% | 22 | 42% | 42 | 17% | 17 | 7% | 7 | ٨ | يسعى مصرفنا إلى تحقيق أداء تسويقي من قبل العاملين فيه وذلك من خلال تشجيعهم على الانغماس في أعمالهم مقابل تقديم مكافأة مالية. |
| 3.35 | 1.10 | 67% | 14% | 14 | 38% | 38 | 21% | 21 | 23% | 23 | 4% | 4 | ٩ | يسعى مصرفنا إلى زيادة ادائه التسويقي من خلال التحالف الإستراتيجي بين مصرفنا ومصارف أخرى. |
| 3.44 | 0.60 | 69% | اجمالي التركيز على المنافس | | | | | | | | | | | |

دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

أما بخصوص فقرات قياس هذا المتغير ، فقد قيس من خلال عشرة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٨)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.39) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (0.72) ، وقد بلغت شدة الإجابة (88%) ، ويؤكد المديرين من خلال هذه النتيجة ان مصارفهم تشجع على مبدأ التزام الزبون وتهتم بالشكاوي لتساعدهم على القيام بأداء أفضل، أما السؤال العاشر الذي نص (لا يملك مصرفنا القدرة والقابلية على إشباع رغبات الزبائن من خلال الخدمات التي يقدمها)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.28) وهو حول الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.99)، وقد بلغت شدة الإجابة (66%)، وتشير هذه الفقرة هناك قصور في إشباع رغبات الزبائن من خلال تقديم الخدمات لهم.

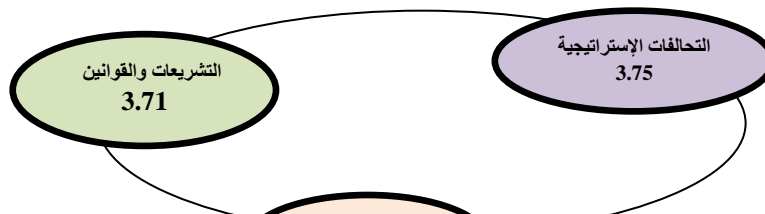
ومن الجدير بالذكر ان جميع فقرات المتغير الفرعي الاول من المتغير الاستجابي الأداء التسويقي ، والمتمثل (التركيز على الزبون) قد نالت إجابات متميزة وعالية، يؤكدها الوسط الحسابي، إذ بلغت أغلبها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة على ان المديرين في المصارف المبحوثة كانوا مهتمين في أداءهم بالزبون ، وبالتالي تحقيق أداء تسويقي عالي.

3- تحديد الأهمية لتغيرات التوازن الديناميكي للتسويق على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري

لغرض تحديد الأهمية لتغيرات التوازن الديناميكي للتسويق (X) جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين في المصارف عينة البحث، والجدول (١٠) يوضح ان (المنافسة) والتي جرى ترميزه ب(X2) احتل المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الابعاد ، إذ ظهر ان الوسط الحسابي (3.82) والانحراف المعياري (0.55) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (14%).

| جدول (١٠) تحديد أهمية أبعاد المتغير التفسيري التوازن الديناميكي للتسويق بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف | | | | |
|--|------|----------------|---------------|----|
| الابعاد | Mean | Std. Deviation | تحديد الأهمية | |
| التحالفات الإستراتيجية | 3.75 | 0.55 | الثاني | x1 |
| المنافسة | 3.82 | 0.55 | الاول | x2 |
| التشريعات والقوانين | 3.71 | 0.34 | الثالث | x3 |
| التوازن الديناميكي للتسويق | 3.76 | 0.35 | | x |

اما (التحالفات الإستراتيجية) الذي عُبّر عنه ب(X1) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.55) ، وبذلك فإن معامل الاختلاف بلغ (15%) ، مما يدل على ان العينة المبحوثة أولت اهتماماً ثانوياً للتحالفات الإستراتيجية. وجاء المتغير الثالث من تحديد الأهمية هو المتغير الفرعي (التشريعات والقوانين) الذي جرى ترميزه ب(X3) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.71) ، وانحراف معياري (0.34) ، وكانت نتيجة معامل الاختلاف (9%) .



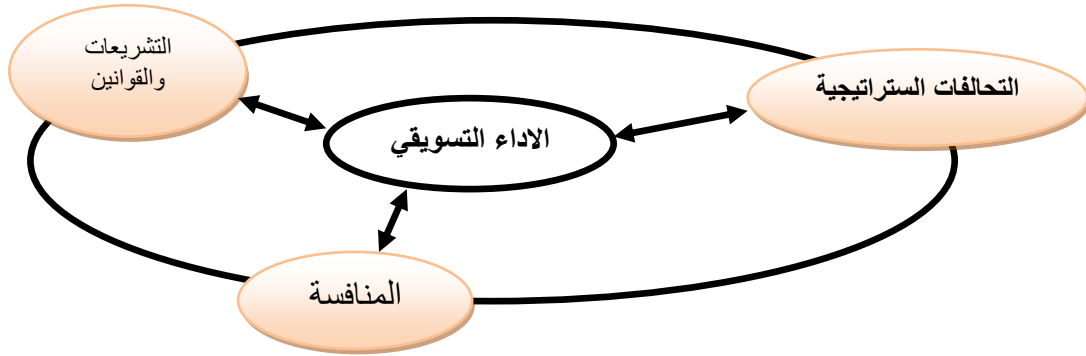
دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب ، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة ، سيجري في هذا الفصل اختبار هذه الفرضيات على محورين ، الاول فرضيات الارتباط ، الثاني فرضيات التأثير، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

الفرضية الرئيسية الاولى : اثرت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (تزداد مساهمة التوازن الديناميكي للتسويق في الأداء التسويقي) ، وبالاستناد على هذه الفرضية، وضعت فرضيات فرعية تابعة للفرضية الرئيسية، وهي :

- ١- تزداد مساهمة التحالفات الاستراتيجية في الأداء التسويقي.
- ٢- تزداد مساهمة التنافس في الأداء التسويقي.
- ٣- تزداد مساهمة التشريعات والقوانين في الأداء التسويقي.



شكل (٧) جوهر الفرضية الاولى من الفرضية الرئيسية

يوضح الشكل (٨)، والجدول (١١) الى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التوازن الديناميكي للتسويق وبين الأداء التسويقي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.596)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (7.3) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (٠.٠١).

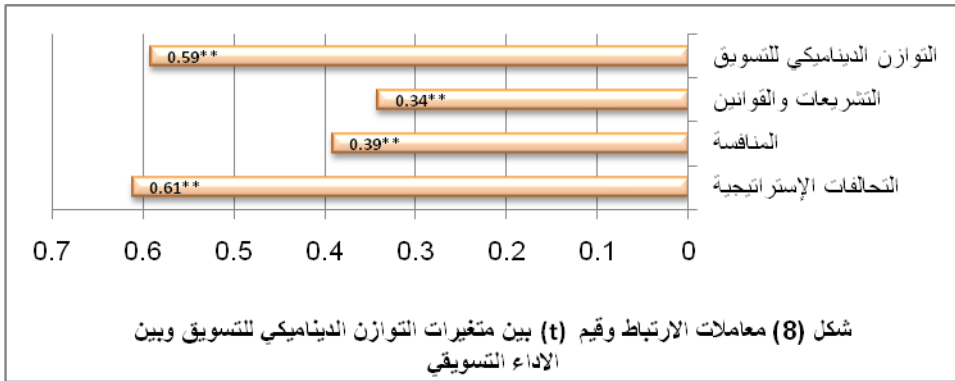
أما على مستوى الابعاد الفرعية، فقد أظهرت النتائج الى حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الاستجابي الرئيس (الأداء التسويقي) وبين كل من (التحالفات الاستراتيجية، المنافسة، التشريعات والقوانين)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (**0.617، **0.396، **0.342) على

دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (7.8، 4.3، 3.6) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، تؤكد النتائج أنفة الذكر الى ان التحالفات الاستراتيجية والمنافسة والتشريعات تعزز من الأداء التسويقي بالرجوع الى المعطيات السابقة، ومن ملاحظة الجدول () يظهر أن أبعاد التوازن الديناميكي للتسويق أظهرت ثلاث علاقات ارتباط معنوية من أصل ثلاثة مع المتغير الاستجابي (الأداء التسويقي)، بما يشكل نسبة (100%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (تزداد مساهمة التوازن الديناميكي للتسويق في الأداء التسويقي).

جدول (١١) معاملات الارتباط وقيم (t) بين متغيرات التوازن الديناميكي للتسويق وبين الأداء التسويقي

| الأداء التسويقي | | | |
|-----------------------------------|-----|---------------------------------|--------------------------------|
| r | t | | |
| 0.617** | 7.8 | التحالفات الإستراتيجية | X1 |
| 0.396** | 4.3 | المنافسة | X2 |
| 0.342** | 3.6 | التشريعات والقوانين | X3 |
| 0.596** | 7.3 | التوازن الديناميكي للتسويق | x |
| إجمالي علاقات الارتباط (3) = 100% | | | |
| | | ** علاقة الارتباط بمستوى معنوية | قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة |
| | | 0.01 | ٢.٣ = (0.01) |
| | | * علاقة الارتباط بمستوى معنوية | قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة |
| | | 0.05 | ١.٦ = (0.05) |



فرضيات التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)

أثيرت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يتأثر الأداء التسويقي ايجابياً ومعنوياً بالتوازن الديناميكي للتسويق)، ومن هذه الفرضية الرئيسية تفرعت ثلاث فرضيات فرعية وهي :

١. يتأثر الأداء التسويقي ايجابياً ومعنوياً بالتحالفات الإستراتيجية
٢. يتأثر الأداء التسويقي ايجابياً ومعنوياً بالمنافسة
٣. يتأثر الأداء التسويقي ايجابياً ومعنوياً بالتشريعات والقوانين

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الأداء التسويقي) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (التوازن الديناميكي للتسويق) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{الأداء التسويقي} = 0.81 + 0.67 (\text{التوازن الديناميكي للتسويق}).$$

وفي ضوء جدول (١) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

يتضح في ضوء الجدول (١٢)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (81.2)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٤.٩) بمستوى معنوية (٠.٠١)، وبحودوث ثقة (٩٩%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (التوازن الديناميكي للتسويق) في المتغير الاستجابي الأداء التسويقي. وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (١٢) يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha = 0.81$)، والذي يعني ان هناك وجوداً للتوازن الديناميكي للتسويق ما مقداره (0.81)، حتى وان كان الأداء التسويقي يساوي صفراً. واما قيمة ($\beta = 0.67$)، فهي تدلل على ان تغييراً مقداره (١) في التوازن الديناميكي للتسويق سيؤدي الى تغيير في الأداء التسويقي (٠.٦٧).

جدول (١٢) تحليل تأثير أبعاد المتغير التوازن الديناميكي للتسويق في المتغير الأداء التسويقي

| المتغير المستجيب | قيمة (P) مستوى المعنوية | قيمة (F) المحسوبة | معامل (R ²) التحديد | الثوابت | | المتغير التفسيري وأبعاده |
|---------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------------|----------|---------|------------------------------|
| | | | | α | β | |
| الأداء التسويقي (Y) | ٠.000 | 81.2 | .45 | .81 | .67 | التوازن الديناميكي للتسويق X |
| | ٠.000 | 97.9 | .50 | .55 | .71 | التحالفات الإستراتيجية (x1) |
| | ٠.000 | 19.8 | .27 | .32 | .41 | المنافسة (x2) |
| | ٠.002 | 10.4 | .19 | .39 | .31 | التشريعات والقوانين (x3) |

n = 100

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠١ = ٤.٩

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٥ = ٢.٩

وأشارت قيمة معامل التحديد (R²)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.45)، والذي يعني أن ما مقداره (0.45)، من التباين الحاصل في الأداء التسويقي هو تباين مُفسّر بفعل التوازن الديناميكي للتسويق الذي دخل النموذج، وأن (٠.٥٥) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار. كما أشار الجدول (١٢) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (٠.٠٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي للتوازن الديناميكي للتسويق في الأداء التسويقي. وبهذه النتيجة تتحقق فرضية الرئيسية الخامسة من الدراسة الحالية والتي مفادها (يتأثر الأداء التسويقي ايجابياً ومعنوياً بالتوازن الديناميكي للتسويق).

ولغرض تأكيد النتيجة السابقة، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية الآتية لدعم تحقيق الفرضية الرئيسية الخامسة، وهي كالآتي:

- يتأثر الأداء التسويقي ايجابياً ومعنوياً بالتحالفات الإستراتيجية
- يتأثر الأداء التسويقي ايجابياً ومعنوياً بالمنافسة
- يتأثر الأداء التسويقي ايجابياً ومعنوياً بالتشريعات والقوانين

دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الأداء التسويقي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (التحالفات الإستراتيجية، المنافسة، التشريعات والقوانين)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X3, X2, X1) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X1$$

$$Y = \alpha + \beta X2$$

$$Y = \alpha + \beta X3$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الأداء التسويقي = 0.71 + 0.55 (التحالفات الإستراتيجية).

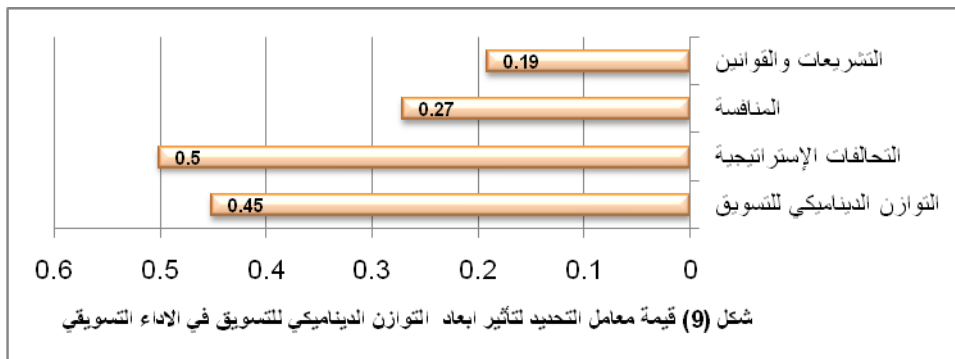
الأداء التسويقي = 0.41 + 0.32 (المنافسة).

الأداء التسويقي = 0.31 + 0.39 (التشريعات والقوانين).

يتضح في ضوء جدول (١٢) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (التحالفات الإستراتيجية، المنافسة، التشريعات والقوانين) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X3, X2, X1) بلغت قيمتها (10.4, 19.8, 97.9)، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (4.9) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (0.99)، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (التحالفات الإستراتيجية، المنافسة، التشريعات والقوانين) في المتغير المستجيب الأداء التسويقي. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X3, X2, X1) و (Y). ومن خلال الجدول (١) يمكن ملاحظة الثابت (0.55 = $\alpha X1$)، (0.32 = $\alpha X2$)، (0.39 = $\alpha X3$)، وهذا يعني ان هناك وجوداً للأداء التسويقي مقداره (0.55) حتى وان كانت التحالفات الإستراتيجية (X1) تساوي صفرًا. وهناك وجوداً للأداء التسويقي مقداره (0.32) حتى وان كانت قيمة المنافسة (X2) تساوي صفرًا. وهناك وجوداً للأداء التسويقي مقداره (0.39) حتى وان كانت التشريعات والقوانين (X3) تساوي صفرًا.

اما قيمة ($\beta X1 = 0.71$) فهي تدل على ان تغييراً مقداره (١) التحالفات الإستراتيجية سيؤدي الى تغيير في الأداء التسويقي مقداره (0.71). وان قيمة ($\beta X2 = 0.41$) تعني ان تغييراً مقداره (١) في المنافسة سيؤدي الى تغيير في الأداء التسويقي مقداره (0.41). كما ان قيمة ($\beta X3 = 0.31$) تؤكد ان تغييراً مقداره (١) في التشريعات والقوانين سيؤدي الى تغير في الأداء التسويقي مقداره (0.31).

وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.50) بالنسبة التحالفات الإستراتيجية (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.50) من التباين الحاصل في الأداء التسويقي (Y) هو تباين مُفسر بفعل المتغير التحالفات الإستراتيجية (X1) الذي دخل النموذج، وأن (0.50) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.27) بالنسبة المنافسة (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.27) من التباين الحاصل في الأداء التسويقي (Y) هو تباين مُفسر بفعل المتغير المنافسة الذي دخل النموذج، وأن (0.73) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.19) بالنسبة التشريعات والقوانين (X3)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.19) من التباين الحاصل في الأداء التسويقي (Y) هو تباين مُفسر بفعل المتغير التشريعات والقوانين الذي دخل النموذج، وأن (0.81) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.





دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

- كما أشار الجدول () الى المعنوية التي ظهر مقدارها (٠.٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي لجميع الابعاد، وهو تأكيد الى وجود تأثير للتوازن الديناميكي للتسويق في الأداء التسويقي. ومن خلال الاختبارات الأنفة الذكر، نستدل أن الفرضيات الفرعية الثلاثة للفرضية الرئيسية الخامسة قد تحققت والتي مفادها :
١. الفرضية الفرعية الأولى: يتأثر الأداء التسويقي ايجابياً ومعنوياً بالتحالفات الإستراتيجية.
 ٢. الفرضية الفرعية الثانية: يتأثر الأداء التسويقي ايجابياً ومعنوياً بالمنافسة.
 ٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يتأثر الأداء التسويقي ايجابياً ومعنوياً بالتشريعات والقوانين.

دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

١. ظهر أن إدارات المصارف العراقية الخاصة قد وظفت التوازن الديناميكي للتسويق وابعاده (التحالفات الاستراتيجية، التنافس، التشريعات والقوانين) في تعزيز الاداء التسويقي ، مما يعكس على قوة أداء التوازن الديناميكي للتسويق وابعاده الثلاثة، وقد بلغت افضلها من خلال التحالفات الاستراتيجية.
٢. تبين ان التغيير الايجابي الذي حصل في التوازن الديناميكي للتسويق وابعاده (التحالفات الاستراتيجية، التنافس، التشريعات والقوانين) قد أحدث تغيير فعلي في الاداء التسويقي .
٣. يشكل قياس الاداء التسويقي الجهاز العصبي لأي منظمة، لأنه ليس من الممكن إدارة الشيء ما لم يجري قياسه. وبالتالي، ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره. ولكن من الصحيح أن نقول، بطريقة تبادلية، أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وهذا يعني إذا كنا نقيس الأمور الخاطئة، فإننا نشجع الأفراد على القيام بأعمال خاطئة. لذا يجب توافر بعض الأفكار والمعايير الضرورية من أجل إنشاء نظام قياس الاداء التسويقي. وإلى حد طويل، تحدد طريقة القياس الصحيحة النجاح الذي سوف نحققه.
٤. لم يكن المسوقين ميالين جداً لقياس الاداء التسويقي، ولكن في الوقت الحاضر أصبح القياس أفضل وسيلة للتسويق. ومن هنا يعتقد الباحث أنه إذا طورت الشركات مجموعة متكاملة من المقاييس المناسبة، وجمعها بشكل منتظم وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بها، فعندئذ يمكن النظر إلى التسويق باعتباره هدف ونظام دراسي معترف به. ومن بين الأمور أخرى، سوف يكون الفانونون في المستقبل هم الأشخاص ذوي المهارات والمعرفة في تعلم طرائق جديدة لجعل التسويق أكثر فعالية وكفاءة.
٥. يتأثر الاداء التسويقي بشكل مباشر في ديناميكيات الصناعة والتي تشمل (حجم وتيرة التغييرات المرتبطة بتفضيلات وتكوين الزبون) وشدة المنافسة التي تشمل (المستوى التنافسي المرتبط بعدد ونوعية المنافسين) والبيئة غير المؤكدة والتي تتضمن (درجة القدرة على التنبؤ في بيئة الأعمال) والتي من المتوقع أن هذه الجوانب تؤثر على اختيار المقياس في كل بُعد من أبعاد إدارة علاقات الزبون، وتحديد أهداف الاداء التسويقي.
٦. إن موضوع التوازن الديناميكي للتسويق يعدّ من الموضوعات المعاصرة التي لا زالت أطره الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير والتشكيل على المستوى النظري والتطبيقي. إذ لا زالت الأدبيات تفتقر إلى نظرية متكاملة لتفسير المضامين الإستراتيجية والتشغيلية لموضوع التوازن الديناميكي للتسويق.
٧. يفترض على إدارة المصارف عينة الدراسة الاهتمام بتحقيق التوازن الديناميكي للتسويق والتركيز عليه، إذ يعدّ أساساً لتحديد موقعها التنافسي على خريطة الأعمال ويحقق لها أداءً تسويقياً عالياً.
٨. تشجع إدارة علاقات الزبون المصارف على استشراف البيئة الخارجية والقدرة على التكيف مع البيئة التسويقية والبحث عن الفرص واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة وذلك لضمان الاستمرار في المنافسة وتحقيق النجاح، بالاعتماد على طاقات وإمكانات المصارف ومدرائها، والتعامل مع الزبائن بمرونة عالية.
٩. أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين في المصارف عينة الدراسة يولون اهتماماً وبدرجات متفاوتة للأبعاد إدارة علاقات الزبون وخصوصاً ما يتعلق برضا الزبون وولائه، كما أنهم يبدون اهتمام كبير في تحقيق الاداء التسويقي والعمل على تلبية متطلبات الزبائن بالإضافة إلى تحقيق التمايز في المنتجات المقدمة من قبل المصارف المبحوثة.
١٠. تبين من النتائج التي تم التوصل إليها أن المديرين لديهم اهتمام أكبر باستخدام إدارة علاقات الزبون بهدف توجيه جهود المصارف لخدمة القطاع المصرفي ككل، على اعتبار أن هذه الإدارة تشكل سلاحاً استراتيجياً في بيئة المنافسة العالمية والدولية.

ثانياً : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات المشار إليها في فقرة الاستنتاجات توصي الدراسة بما يأتي :-



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية

على عدد من المصارف العراقية الخاصة

١. ضرورة الاستفادة بشكل أكبر من التوازن الديناميكي للتسويق وابعاده (التحالفات الاستراتيجية، التنافس، التشريعات والقوانين) الذي ظهر بإيجابية في تعزيز الاداء التسويقي.
٢. ضرورة استفادة المديرين في المصارف المبحوثة من التوازن الديناميكي للتسويق وابعاده (التحالفات الاستراتيجية، التنافس، التشريعات والقوانين) الذي أحدث تغيير فعلي في الاداء التسويقي .
٣. إنَّ هدف الشركات هو النمو وتحقيق القيمة المضافة. ولتحقيق هذا الهدف، فإنها تحتاج إلى ولاء الزبون، ولذلك فإن الخطوة المنطقية هي إشراك زبائن الشركة في عملية تبادل المعرفة، ويمكن القيام بذلك من خلال الاتصال المباشر، فمثلا من خلال جانب الموظفين الميدانيين التقليدي، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحسين العلاقات مع الزبائن عموما والتقارب مع الزبائن.
٤. ضرورة أن تعرف إدارة المصارف عينة الدراسة النقاط الأساسية التي يبحث عنها العملاء ويفضلون توأجدها في المصارف حتى تتمكن هذه المصارف من توفيرها وتقديمها لهم لضمان جودتها، إضافة إلى مساعدة المصارف التجارية في الاستحواذ على اهتمام العملاء وجذبهم للتعامل معهم، وذلك من خلال إدراكهم لأثر الدور الجوهري الذي تمارسه إدارة علاقات الزبون على جودة الخدمات المصرفية وربطها بالعوامل الشخصية والوظيفية لدى العملاء والعمل على تنميتها وتطويرها، وكذلك الاسهام في توفير قاعدة بيانات تساعد المصارف التجارية في تحقيق مزايا تنافسيه تساعدهم في اتخاذ قراراتهم التسويقية بشكل خاص والإدارية بشكل عام.
٥. توصي الدراسة بضرورة مبادرة المصارف المبحوثة إلى مراقبة أدائها التسويقي باستمرار وذلك للاطلاع على إجراءات المنافسين في جذب الزبون، وكذلك الاطلاع على مستوى الخدمات المقدمة للزبائن للتمكن هذه المنظمات من تقديم خدمات تتوافق أو تفوق مستوى الخدمات المقدمة من قبل الآخرين.
٦. ضرورة أن تقوم المصارف بتوفير قواعد بيانات ومعلومات تسويقية تساعد الزبائن على تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم فيما يتعلق بالأمور المصرفية.
٧. تحديد الزبائن الأكثر قيمة بالنسبة للمصرف ومن ثم تطوير استراتيجيات خاصة بإدارة العلاقة معه والاحتفاظ به.
٨. ضرورة إنَّ تعرف إدارة المصارف على التوازن الديناميكي للتسويق بعده من الأدوات والاستراتيجيات التي تمكنها من فحص البيئة الخارجية وتحليل عواملها المتداخلة ودراسة مستويات المنافسة التي تعيشها هذه المصارف، لغرض تطوير قدرتها ومهارات المديرين والعاملين في مواجهة الظروف المستجدة والقيام بالتغيرات اللازمة لمواجهة والتفوق على المنافسين.
٩. يجب أن تسعى إدارات المصارف عينة الدراسة إلى الاتصال بالأكاديميين المختصين في مجال إدارة الأعمال لغرض فتح دورات تمكنهم من تطوير أدائهم التسويقي وتزيد من خبراتهم علمية وعملية بشأن مراقبة أداء الآخرين مع إمكانية تمكينهم من تحقيق التوازن الديناميكي للتسويق.
١٠. يجب إن تكون المصارف قادرة على تقديم خدمات جديدة ومتطورة تؤدي إلى تحسن سمعة المصارف وتؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أطول مدة ممكنة مع إمكانية جذب زبائن المحتملين.
١١. إنَّ بناء مكونات إدارة علاقات الزبون للمصارف عينة الدراسة يتطلب أن يتوافر لدى هذه المصارف مقدرات تسويقية والتي بدورها تؤهلها لنيل النجاح وتحقيق الأداء التسويقي في القطاع المصرفي.
١٢. ضرورة وضع ضوابط صارمة من قبل البنك المركزي على المصارف الخاصة من تضغط على إدارات المصارف المذكورة للتعاون مع الباحثين، وذلك من أجل تعزيز البحث العلمي الذي يعكس التطور الاقتصادي للعراق

المراجع المستخدمة

١. تومسون، آرثر أيه، ستريكلاند، آيه جي، (٢٠٠٦)، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية"، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان.
٢. الديوه جي، أبي سعيد، (١٩٩٩)، "إدارة التسويق"، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل- العراق.
٣. الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٠)، "دور جودة المنتج في أهباج الزبون باستخدام نموذج



**دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية
على عدد من المصارف العراقية الخاصة**

- ٤ كاتو"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٣)، العدد (١٦)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة.
الطائي، يوسف حبيب، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠٠٩)، "إدارة علاقات الزبون"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٥ العنزي، سعد علي حمود، وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٦ العنزي، سعد علي، وراضي، جواد محسن، (٢٠١٠)، "التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٧ العنزي، سعد علي، وراضي، جواد محسن، (2011)، "التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال- مفاهيم- مداخل- تطبيقات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٨ لبرواري، نزار عبد المجيد، والبرزنجي، أحمد محمد (٢٠٠٤)، "إستراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف"، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٩ ياسين، سعد غالب، (٢٠١٠)، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 10 Adler, L,(2001), "Merger Mess", Business Mexico, 11(7).
- 11 Cor, Henry,(2012), "Alliances as collaborative regimes: An institutional based explanation of interfirm collaboration", Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, Vol. 21 Iss: 1.
- 12 Ambler, T. and Kokkinaki, F,(1997), "Measures of marketing success", Journal of Marketing Management, Vol. 5 No. 13.
- 13 Ambler, T. and Riley, D,(2000), "Marketing metrics: a review of performance measures in use in the UK and Spain", Report No. 00-500, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- 14 Appiah-Adu, K,(1998), "Marketing activities and business performance: evidence from foreign and domestic manufacturing firms in liberalized developing economy", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 16 No. 7.
- 15 Appiah-Adu, K., Fyall, A. and Singh, S. (2001), "Marketing effectiveness and business performance in the financial services industrial", Journal of Services Marketing, Vol. 15 No. 1.
- 16 Arndt, J. (1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing", Journal of Marketing, 47(Fall).
- 17 Awara, Nsobiari Festus,(2008), "Strengthening Customer Retention Through The Management Of Customer Relationships In Services Marketing", electronic copy available at: <http://ssrn.com>.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية
على عدد من المصارف العراقية الخاصة

- 18 Baker, M,(2000),“The future of marketing”, in Baker, M. (Ed.), Marketing Theory – A Student Text, South-Western, Boston, MA.
- 19 Buttle, F,(1989).“Relationship marketing”,in Relationship Marketing: Theory and Practice, F. Buttle, ed. London: Paul Chapman Publishing,VOL.79 NO.4 1.
- 20 Chen, I.J., and Popovich, K,(2003),“Understanding customer relationship management (CRM)”, Business Process Management Journal, 9(5).
- 21 Chopra, Scott,(2009),”The One-Day Marketing Plan:Organization and Completing a Plan That Works” ,3rd Edition , McGraw-Hall Companies , Inc. , New York.
- 22 Cornelius, I. and Davies, M,(1997),”Shareholder Value”, FT Publishing, London.
- 23 da Gama, Antó nio Pimenta,(2011), “ A renewed approach to services marketing effectiveness”, Emerald Group Publishing Limited,VOL. 15 NO. 2,
- 24 da Gama, Antó nio Pimenta,(2011),”An expanded model of marketing performance”, Marketing Intelligence & Planning Vol. 29 No. 7.
- 25 Doyle, P,(2000),“Valuing marketing’s contribution”, European Management Journal, Vol. 18, No. 3.
- 26 Eusebio, R., Andreu, J.L. and Belbeze, M.P.L,(2006),“Measure of marketing performance; a comparative study from Spain”,International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No. 2.
- 27 Eusebio, Rossano&Andreu, Joan Llonch&Belbeze, Pilar Lo´pez,(2006), “Measures of marketing performance: a comparative study from Spain;”, International Journal of Contemporary Hospitality.
- 28 Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S.,(1995),“The impact of quality management practices on performance and competitive advantage”,Dec. Sci. Vol. (26), No. (5).
- 29 Fornell, C,(1992).“A national satisfaction barometer: the Swedish experience”,Journal of Marketing, 56 (1).
- 30 Gomes-Gasseres, B,(1996),”The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry”, Harvard University Press, Cambridge.
- 31 Gonzalez,M,(2001),“Strategic Alliances: The Right Way to Compete in the 21st Century. Ivey Business Journal”, September/October.
- 32 Gratton,Heather,(2004),”Future Of Banking Study Regional and Other Midsize Banks Recent Trends and Short-term Prospects” by Federal Deposit Insurance Corporation, June 22.
http://www.fdic.gov/bank/analytical/future/fob_06.pdf
- 33 Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. and Matheson, P,(1998),“Developing a better measure of market orientation”,European Journal of Marketing, Vol. 32 No. 9/10.
- 34 Grove, S., Fisk, R. and Johns, J,(2003),“The future of services marketing: forecasts from ten service experts”, Journal of Services Marketing, Vol. 17 No. 2.



**دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية
على عدد من المصارف العراقية الخاصة**

- 35 Gulati, R,(1998),”Alliances and Networks”, Strategic Management Journal, Vol. (19), No. (5).
- 36 Gummesson, Evert,(2008),”Total Relationship Marketing”, 3rd ed., Elsevier Ltd. USA.
- 37 Hill, Jon & Pullen, John,(2001),”Implementation A Strategic Performance Management system, Measuring Strategic Performance”, Part three, Mercor Media, Inc.
- 38 Hill, Jon & Pullen, John,(2001),”Implementation A Strategic Performance Management system, Measuring Strategic Performance”, Part three, Mercor Media, Inc.
- 39 Hillier, T,(1999),“Market share matters”,Marketing Business. May.
- 40 Hitt , Michael A., Ireland, R.D. ,Hoskisson, Robert E,(2001),“Strategic Management: Competitiveness and Globalization”, South-Western, 4th ed., New York.
- 41 Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane,(2007), “Management of Strategy: Concepts and Cases”, South-Western, 1st ed., New York.
- 42 Hughes, Deborah & Williams, Trefor & Ren, Zhaomin, (2012), ”Differing perspectives on collaboration in construction”, Construction Innovation: Information, Process, Management, Vol. 12 Iss: 3.
- 43 Islam, Majidul&Yang, Yi-Feng & Mia & Lokman,(2011),”The Impact of Company Learning and Growth Capabilities on the Customer Related Performance”, Emerald Group Publishing Limited.
- 44 Islam,Rafiqul&Sheel,Samir Kumar&Biswas, Pallab Kumar,(2010), “Customer Satisfaction of ATM Service: A Case Study of HSBC ATM”, <http://ssrn.com>.
- 45 Karl, Garbarro,(1985),”The dynamics of taking charge”, Boston: Harvard Business School Press. New York.
- 46 Kolawole, OLADELE,(2010),”CUSTOMER ANALYSIS FOR CORPORATE SURVIVAL”, Accounting and Finance Department, College of Administrative and Business Studies, Kaduna Polytechnic, Kaduna. <http://ssrn.com>
- 47 Kotabe, Masaaki&Helsen,Kristiaan,(2007),“Global Marketing Management”, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc., USA.
- 48 Kotler, P,(2000),”Marketing Management Millennium Edition, New Delhi, India. Prentice Hall of India .
- 49 Kotler, Philip And Armstrong, Gary,(1999),“Principles of marketing”, 8th Ed., New Jersey- Prentice Hall.
- 50 Kotler, Philip And Armstrong, Gary,(2008),“Principles of marketing”, 12th Ed., New Jersey- Prentice Hall.
- 51 Kotler, Philip,(1997),“Marketing Management:Analysis Planning Implementation And Control”, 9th Ed., New Delhi, Prentice-Hill.
- 52 Kotler,Philip&Keller, K. L.,(2009),”Marketing Management”Pearson Prentice Hall, 13th ed., London.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية
على عدد من المصارف العراقية الخاصة

- 53 Levitt, T,(1983),After the sale is over'. Harvard Business Review, 61(5) .
- 54 Lindgreen, Adam& Shergill, Gurvinder, (2003),”Customer Relationship Management Programmes and Their Impact on the Financial Performance of Businesses: A Proposed Model”
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=519202
- 55 Mullins, John W, Walker, Orville C,and Boyd,Harper,(2008), “Marketing Management: A strategic Decision Making Approach”, 6th. Ed., Irwin McGraw – Hill.
- 56 Nwokah, N.G,(2006),“Market orientation and business performance. The study of food and beverages firms in Nigeria”,PhD dissertation, Rivers State University of Science and Technology, Port Harcourt, Nigeria.
- 57 Nwokah, N.G,(2008),“Strategic market orientation and business performance: the study of foods and beverages firms in Nigeria”,European Journal of Marketing, Vol. 42 No. 3.
- 58 Nwokah, N.G,(2009),“Customer focus, competitor focus and marketing performance”, Measuring Business Excellence, Vol. 13 No. 3, pp. 20-8.
- 59 Nwokah, N.G. and Ahiauzu, A.I,(2008),“Managerial competency and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria”, Journal of Management Development, Vol. 27 No. 8.
- 60 Nwokah, N.G. and Maclayton, D.W,(2006),“Customer focus and business performance: the study of food and beverages organizations in Nigeria”, Measuring Business Excellence, The Journal of Organizational Performance Management, Vol. 10 No. 4.
- 61 Nwokah,Gladson,(2009),”Customer-focus, competitor-focus and marketing performance”, Emerald Group Publishing Limited,VOL. 13 NO. 3.
- 62 Nwokah,Gladson,(2009),”Customer-focus, competitor-focus and marketing performance”, Emerald Group Publishing Limited VOL. 13 NO. 3.
- 63 O’Sullivan, D., Abela, A. and Hutchinson, M,(2009),“Marketing performance measurement and firm performance: evidence from the European high-technology sector”, European Journal of Marketing, Vol. 43 Nos 5/6.
- 64 Parkhe, Arvind,(1993),”Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances”,Organization Science, Vol. 4, No. 2.
- 65 Parvatiyar, Atul & Sheth, Jagdish,(2001),”Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline”,Journal of Economic and Social Research 3(2).
- 66 Payne , A. & Frow , P,(2005),”A Strategic Framework for Customer Relationship Management”Journal of Marketing , 69.
- 67 Petersen, J., McAlister, L., Reibstein, D., Winer, R., Kumar, V. and Atkinson, G,(2009),“Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value”, Journal of Retailing, Vol. 85 No. 1.
- 68 Prid, William M,(2002),”Marketing:Concepts and Strategies,Houghton Mifflin” Co. , U.S.A



**دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية
على عدد من المصارف العراقية الخاصة**

- 69 Quairrel-Lanoizelée, Françoise,(2011),”Are competition and corporate social responsibility compatible?: The myth of sustainable competitive advantage”, *Society and Business Review*, Vol. 6 Iss: 1.
- 70 Ranganathan, C.,&Lertpittayapoom, Nongkran,(2002),”Towards a Conceptual Framework for Understanding Strategic Alliances in E-Commerce”,*Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- 71 Rappaport, A,(1986),”Creating Shareholder Value – The New Standard for Business Performance”, *The Free Press, New York, NY*.
- 72 Singh, D.,&Agrawal D.P”,(2003),”CRM practices in Indian industries”, *International Journal of Customer Relationship Management*, 5(December–January).
- 73 Stewart, G.B,(1999),”The Quest for Value: A Guide for Senior Managers”, 2nd ed., *Harper Collins, New York, NY*.
- 74 Sweeney, Jillian&Soutar Geoffrey&McColl-Kennedy,Janet,(2011),”The marketing practices-performance relationship in professional service firms”, *Journal of Service Management*,Emerald Group Publishing Limited Vol. 22 No. 3.
- 75 Tangen, S,(2003),“An overview of frequently used performance measures”, *Work Study*, Vol. 52 No. 7.
- 76 Terry, J. R. & Keith, R,(2002)“Interactive Marketing: A Conceptualization and Application.” *Industrial Marketing, Management*, 23.
- 77 Thompson, Arthur, A. & Strickland, A. J,(2003),“Strategic Management: Concept and Cases”, 13th ed., *McGraw Hill-Irwin*.
- 78 Thompson, John,(٢٠٠٠),“Strategic Management: Awareness and Change” 3rd ed., *International Thomson Publishing Co., U.K*.
- 79 Thorelli, H. B,(1986),”Networks: Between Markets and Hierarchies”. *Strategic Management Journal*, 7.
- 80 Vankatrmn, A. &Ramugam,D.,(1986),“How to measure marketing performance”, *Harvard Business Review*, May/June.
- 81 Verrecchia, R.E,(1998),“Discussion of accrual accounting and equity valuation”, *Journal of Accounting Research*, Vol. 36.
- 82 Webster, C,(1995),“Marketing culture and marketing effectiveness in service firms”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 9 No. 2.
- 83 Willcocks, L.&Choi, C.J. ,(1999),”Cooperative Partnership and the Case of Total It Outsourcing: Form Contractual Obligation to Strategic Alliance”, *European Management Journal*, Vol. (13) No 4.
- 84 Wilson, M. and McDonald, M,(1994),“Marketing at the crossroads – a comment”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 12.
- 85 Woodburn, D,(2004),“Engaging marketing performance measurement”,*Measuring Business Excellence*, the *Journal of Organizational Performance Management*,Vol. 8 No. 4.
- 86 Wright, S., Pickton, D.W. and Calliw, J,(2002),“Competitive Intelligence in UK firms; a typology”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20 No. 6.
- 87 Ye, J., Singh, J. and Marinova, D,(2004),“A balancing act: bottom line issues for strategic orientation of service companies”, *AMA Proceedings*, Vol. 15.



دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية
على عدد من المصارف العراقية الخاصة

**Dynamic Equilibrium of Marketing and Its Role in Achieving
Excellence Performance
Experimental research on a number of Iraqi private banks**

ABSTRACT

Purpose : This study seeks to provide the point of view stands on the marketing performance of the banks in the context of Dynamic Equilibrium of marketing. It aims to develop a prototype of measuring marketing performance under the umbrella of marketing dynamic prototype, embodied of the strategic alliance and competition, and the laws and legislation, and to explore any of the dimensions more effective in achieving performance. This study aims to discuss the importance of the Dynamic Equilibrium of marketing and its role in achieving the marketing performance under Dynamic Equilibrium of marketing and its impact on the Iraqi banking sector.

Design/Methodology/Approach: The experimental method has been used, the questionnaire used to collect the data in order to develop a trustworthy prototype measurement and correct for the changes of the Dynamic Equilibrium of marketing and customer relationship management With the dimensions of marketing performance, the hypotheses were tested through the use of some statistical treatments.

Findings: The study of the sample found that marketing performance is effected directly in the dynamics of the industry, and the intensity of competition, and the uncertain environment that includes (degree of predictability in the business environment), a model measuring variables Dynamic Equilibrium of Marketing has been developing (alliances strategy, competition, legislation/ laws) with marketing performance variables (focus on the customer, focus on the competitors), moreover, the results support the hypothesis influence and correlation between the surveyed variables.

Practical Implications: This study provides useful measurement of marketing balance, it helps the managers to use to assess the current situation in the capabilities of the banks performance. Managers may improve their marketing performance programs more effectively and efficiently through their strategic orientation towards competition and alliance.

Originality/ Value : This study undertakes help service providers in banking sector to deal with the challenge imbedded in increase the marketing performance and achieve the dynamic marketing balance, and how to influence the marketing balance dimensions in achieve the marketing performance.

Key Words : Dynamic Equilibrium Of Marketing- Marketing Performance- Collaboration- Regulations/Institutions- Focus On The customer- Focus On The Competitors.