



مداخل صناعة القرار الاستراتيجي ودورها في كفاءة تسويق الخدمات: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة

1. . مكية كريدي الكعبي¹
 2. قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق. dr.makkiyah71@yahoo.com
 3. قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق. adilsalman52@gmail.com
 3. قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق. dr.sarmad08@yahoo.com

تاريخ قبول النشر: 2017 /3/22

تاريخ استلام البحث: 2017 /1/30

ستراتيجي من العمليات المهمة في مستويات الادارة العليا في منظمات الاعمال المعاصرة
 منظمات الخدمات لما تتصف به الخدمة من خصائص كالتلازم والملموسية والهلاكية وان صناعة القرار لها ثلاث
 راء معظم الكتاب والباحثين في المجال الاداري وهي: المدخل التحليلي والمدخل الحدسي والمدخل
 السلوكي، ويحاول هذا البحث ان يكتشف طبيعة العلاقة من حيث الارتباط والتأثير بين كل من هذه المداخل وكفاءة تسويق
 الخدمات وذلك باختيار عينة البحث القصدية والبالغ عددها (58) ثا في مديرية المرور العامة بوصفها احد تشكيلات
 وزارة الداخلية العراقية لما تتمتع به الخدمات التي تقدمها من اهمية بالغة في الحياة اليومية واست
 رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وحللت اجابات المبحوثين باست
 منوية ومعاملات الارتباط
 واختباري معامل لتحديد $(F, Z) (R^2)$ ، وقد توصل البحث الى مجموعة استنتاجات ابرزها ان لكل مدخل في صناعة
 القرار الاستراتيجي علاقة وتأثير واضح في كفاءة تسويق الخدمات التي تقدمها المنظمة، كما توصل البحث الى مجموعة
 توصيات ابرزها ينبغي ان لا يعتمد المدير الاستراتيجي في صناعة قراراته على مدخل واحد بشكل دائم اذ ينبغي ان يختار
 لموقف الذي يكون فيه والظرف الذي يواجه وبالرغم من ذلك فان المدخل التحليلي
 اهمية في مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وله التأثير الواضح ي كفاءة تسويق الخدمات واستثمار الموارد
 التسويقية المتاحة للمنظمة.
 الكلمات المفتاحية: القرار الاستراتيجي، صناعة القرار، المدخل التحليلي، المدخل السلوكي، المدخل الحدسي، الكفاءة التنظيمية، تسويق الخدمات.

STRATEGIC DECISION MAKING APPROACHES AND ITS INFLUENCE AT EFFICIENCY OF SERVICE MARKETING: AN APPLIED STUDY IN GENERAL DIRECTORATE OF TRAFFIC.

D. Makeia Kredy Al-Kaaby¹ D. Adel Dawood Salman² D. Sarmad Hamza Al-Shammary³

1. Business Management Department, College of Management and Economic, Al- Mustansiriyah University, dr.makkiyah71@yahoo.com

2. Business Management Department, College of Management and Economic, Al-Mustansiriyah University, adilsalman52@gmail.com

3. Business Management Department, College of Management and Economic, Al-Mustansiriyah University, dr.sarmad08@yahoo.com

ABSTRACT

Strategic decision making is considered one of the important processes for senior management in contemporary business organizations and service organizations due to the properties of the service such as intangibility, concomitance and mortality. Decision-making has three approaches according to the opinions of most of the writers and researchers in the administrative area: an analytical approach, intuitive approach and behavioral approach. This research is trying to discover the nature of the relationship in terms of the link between the impact of each of these approaches and efficiency of marketing services by selecting an intentional sample of 58 researches from the Directorate General of Traffic, one of the Iraqi Interior Ministry institutions, due to the importance of its services in daily life. A questionnaire was used as the main tool for collecting data and subjects' responses were analyzed using frequencies, percentages, correlation coefficients and tests for calculating $(R^2) (F, Z)$.



A number of conclusions were drawn such as each approach to the strategic decision making has clear relationship and effect in the efficiency of services marketing provided by the organization. The researchers introduced some recommendations, notably the strategic manager should not depend on a single approach in making his decision on a permanent basis; he should choose a suitable approach according to the position that he is in and the circumstance facing him. Nevertheless, the analytic approach is the best and most important in the approaches to the strategic decision-making and has clear impact on the efficiency of marketing services and the investment of marketing resources available to the organization.

Key Words: Strategic Decision, Decision Making, Analytical Approach, Intuitive Approach, Behavioral Approach, Organizational Efficiency, Marketing Services.

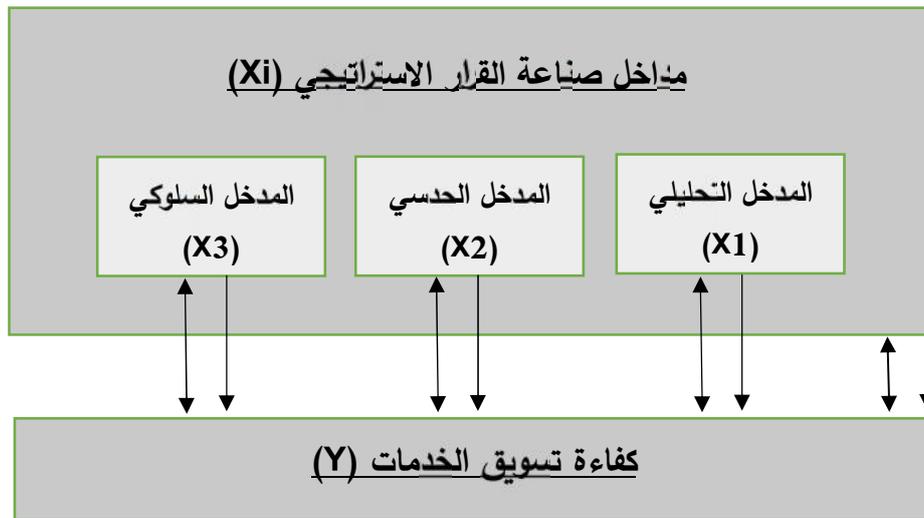
لصناعة القرارات الاستراتيجية خيارات ومداخل متعددة خاصة بها ويتفق اغلب الباحثون في المجال الاستراتيجي على وجود ثلاثة مداخل هي المدخل التحليلي الذي يعتمد على الوثائق التاريخية والتقارير والكشوفات، والمدخل الحدسي الذي يعتمد على القدرات الشخصية والمعرفية والخبرات السابقة، والمدخل السلوكي الذي يعتمد على المشاركة والتعاون والاتفاق الجماعي. وان صناعة القرار الاستراتيجي تعد من العمليات الأساسية والحياتية في المنظمات وتؤثر في تنفيذ جميع النشاطات فيها ولعل ابرزها النشاط التسويقي الذي صار يحظى بأهمية قصوى في العديد من المنظمات المعاصرة وعلى وجه الخصوص المنظمات الخدمية التي تحاول ان تبقى في عالم الاعمال وتعزز قدراتها التنافسية بشكل مستمر وعن طريق عدة بدائل ابرزها زيادة درجة كفاءة تسويق الخدمات فيها وعلى وفق ذلك يحاول هذا البحث معرفة نوع العلاقة والتأثير لصناعة القرار الاستراتيجي في كفاءة تسويق الخدمات وقد جرى تقسيم البحث الى أربعة مباحث شمل المبحث الأول الجانب المنهجي للبحث والدراسات السابقة والمبحث الثاني الجانب النظري للبحث والمبحث الثالث الجانب العملي للبحث والمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

الجانب المنهجي

: منهجية البحث

1. تكمن المشكلة التي تواجه البحث في شقين اولهما يمثل مشكلة معرفية وثانيهما يمثل مشكلة ميدانية، فالمشكلة المعرفية للبحث تتمثل في الجدول الدائر بين الباحثين بشأن الاهمية النسبية للمداخل التي يمكن ان يتبعها المدير الاستراتيجي في صناعة قراراته وينقسم الباحثين في ثلاث مجاميع مختلفة اذ يرى اعضاء المجموعة الاولى من الباحثين ان المدخل التحليلي في صناعة القرارات الاستراتيجية هو الاكثر اهمية والذي ينبغي ان يعتمد عليه المديرين في منظمات الاعمال التي تنتج وتسوق الخدمات بينما يرى اعضاء المجموعة الثانية من الباحثين ان المدخل الحدسي هو الاكثر اهمية للمديرين اما اعضاء المجموعة الثالثة من الباحثين فيرى ان المدخل السلوكي هو الاكثر اهمية في صناعة قرارات المدير الاستراتيجي في المنظمات الخدمية، اما المشكلة الميدانية للبحث فقد جرى التوصل اليها عن طريق الزيارات الميدانية واللقاءات المباشرة مع بعض المديرين في المنظمة المبحوثة (مديرية المرور العامة) والتي تتمثل في ضعف الوعي المعرفي بمضامين ومفاهيم المتغيرات المبحوثة وتأثيرها في عمليات المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية.
2. **هدف البحث:** يحاول البحث ان يضع حلا مناسب لمشكلته من خلال:
 - تحديد العلاقة بين مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وكفاءة تسويق الخدمات في المنظمة المبحوثة.
 - بيان تأثير مداخل القرار الاستراتيجي في كفاءة تسويق الخدمات.
 - وضع مجموعة توصيات تفيد منظمات الاعمال بشكل عام والمنظمة محل البحث خاص والتي تتمثل بمديرية المرور العامة في بغداد.
 - تعزيز الاهتمام بالمتغيرات المبحوثة (مداخل صناعة القرارات الاستراتيجية وتسويق الخدمات) من قبل الباحثين والمنظمات التي تعمل في الصناعة نفسها.

3. أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في تناوله لمتغيرين يشكلان أهمية واضحة في حقل ادارة الاعمال بصورة عامة اذ يقع تسويق الخدمات ضمن اهتمامات ادارة التسويق التي تسعى الى رفع مستويات مبيعاتها من مزيج الخدمات المقدمة بما يؤدي الى زيادة ارباح المنظمة، وتقع صناعة القرارات الاستراتيجية ضمن اهتمامات الإدارة الاستراتيجية لما لها من تأثير كبير في تحقيق جودة التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي والصياغة المناسبة والدقيقة لاستراتيجية المنظمة التي تعد العامل الحاسم في بقاء او انتهاء المنظمة في ميدان اعمالها، لذا فان توضيح المضامين الرئيسية لتسويق الخدمات ولصناعة القرار الاستراتيجي وتوجيه انظار المديرين اليها يعد مسالة بالغة الاهمية في منظمات الاعمال الحاضرة.
4. يتناول البحث متغيرين رئيسيين اولهما مداخل صناعة القرار الاستراتيجي (Xi) الذي يمثل المتغير الرئيس الاول ويتألف من ثلاث متغيرات فرعية هي المدخل التحليلي (X1) والمدخل الحدسي (X2) والمدخل السلوكي (X3)، اما كفاءة تسويق الخدمات (Y) فتمثل المتغير الرئيس الثاني وكما موضح في الشكل (1) ويحاول البحث ان يصل الى تحديد طبيعة العلاقات من حيث الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة الرئيسة والفرعية.



(1): المخطط الاجرائي للبحث.

5. **فرضيات البحث:** يحاول البحث ان يثبت او ينفي فرضياته الاتية:
- الفرضية الرئيسة الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وكفاءة تسويق الخدمات. وفي ضوءها يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية:
- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المدخل التحليلي وكفاءة تسويق الخدمات.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المدخل الحدسي وكفاءة تسويق الخدمات.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المدخل السلوكي وكفاءة تسويق الخدمات.
- الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمداخل صناعة القرار الاستراتيجي في كفاءة تسويق الخدمات. وفي ضوءها يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية:
- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمدخل التحليلي في كفاءة تسويق الخدمات.
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمدخل الحدسي في كفاءة تسويق الخدمات.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمدخل السلوكي في كفاءة تسويق الخدمات.
6. **منهج البحث:** اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يناسب عملية الوصول الى هدف البحث بشكل أكثر دقة وموضوعية من المناهج البحثية الاخرى.
7. وتتضمن ما يأتي:
- أ- الحدود الزمانية: وتشمل المدة المحصورة بين بداية الشروع في البحث بتاريخ (2016/7/11) والانتهاه منه بتاريخ (2017/1/21).



ب- الحدود المكانية: وتشمل الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد التي تقع فيها المنظمة المبحوثة مديرية المرور العامة أحد تشكيلات وزارة الداخلية العراقية.

8. : يتمثل مجتمع البحث في مديرية المرور العامة التي استحدثت بوزارة الداخلية في عام (1974) وترتبط بها مديريات أقسام شرطة المرور في المحافظات وتتمثل رؤية المديرية بانسيابية سير عالية مع تأمين السلامة المرورية وتقديم الخدمات ذات العلاقة بالعمل المروري وحددت اهداف المديرية بتطوير الاداء الاداري والمالي وتعزيز مهنية العاملين وتسريع وتيرة استخدام التكنولوجيا في العمل وتوفير الخدمات المرورية للمواطنين بجودة عالية والارتقاء بسلوك مستخدمي الطريق، اما مهام عمل المديرية فتتمثل بتنظيم حركة السير والمرور ونشر المفارز والدوريات في التقاطعات والساحات والشوارع الرئيسية واهم مهام المديرية وضع القياسات للأفراد وللأسلحة وللأليات وللدرجات وللحاسبات وللمنظومات وللبرمجيات ولتدريب الكوادر وتهيئته للعمل وفق المناهج العلمي ورصد ومحاسبة المخالفين لقوانين وأنظمة المرور وخفض الحوادث المرورية وتسهيل وتبسيط إجراءات انجاز معاملات تسجيل المركبات وإجازات السياقة وزيادة الوعي المروري. وتتضمن مديرية المرور العامة مجموعة وحدات تنظيمية هي وحدة التخطيط والمتابعة ووحدة تكنولوجيا المعلومات والحاسبة ووحدة الشهداء والجرحى ووحدة الاجازات ووحدة الارشيف الالكتروني ووحدة التدريب المروري ووحدة التسجيل ووحدة الخدمات المرورية ووحدة الخدمات الالكترونية وبرز الخدمات التي تسوقها مديرية المرور العامة للمواطنين هي خدمات تسجيل المركبات وخدمات الغرامات وخدمات التحري عن السيارات المضبوطة وخدمات تحديد اللوحات وخدمات الجمارك للمركبات وخدمات الاستفسارات المرورية وخدمات الاستعلام عن سيارات الفلاحين وسيارات الشركة العامة لتجارة السيارات وسيارات الشركة العامة لصناعة السيارات.

9. **عينة البحث:** تتمثل عينة البحث بفئة المديرين في المنظمة المبحوثة وهم المدير العام ومعاونيه ومدراء الفروع ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب وقد جرى اختيار العينة بشكل قصدي وذلك لارتباط موضوع البحث مع هذه العينة كونهم المسؤولين عن صناعة القرارات الاستراتيجية وكفاءة تسويق الخدمات التي تمثل المتغيرات الرئيسية للبحث وقد بلغ عددهم (71) مبحوثاً تم الوصول الي (58) مبحوثاً منهم واستلام اجابتهم كاملة في استمارة الاستبيان وتعذر الحصول على اجابات (23) مبحوثاً منهم لأسباب ابرزها الواجبات الطارئة والدورات الرسمية والايادات والاجازات والسفر وبذلك اصبح حجم العينة المبحوثة فعليا هو (58) مبحوثاً.

10. **اساليب جمع بيانات البحث:** وتنقسم الى ما يأتي:

أ- اسلوب جمع البيانات النظرية: اذ تم الاعتماد على الكتب والمقالات النظرية وكذلك الاعتماد على البحوث والدراسات التطبيقية وعلى كل المصادر العلمية الرصينة من دوريات واصدارات وذلك من اجل اعداد وتهيئة الجوانب النظرية للبحث.

ب- اسلوب جمع البيانات العملية: اذ تم الاعتماد على اساليب المقابلة الشخصية للمسؤولين والملاحظة المباشرة للباحثين والتقارير الرسمية للمنظمة المبحوثة وكذلك تم الاعتماد بشكل كبير على الاجابات التي توفرها استمارة الاستبانة والتي تضمنت (21) سؤال لمدخل صناعة القرار الاستراتيجي و(7) اسئلة لمتغير كفاءة تسويق الخدمات وصيغت الاستمارة على وفق مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وبأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي ولأختبار صدق الاستبانة فقد تم عرضها على محكمين والموضح اسماؤهم في الملحق (1) وتم الأخذ بأرائهم.

11. **الاساليب الاحصائية المستخدمة:** تم الاعتماد على نظام المعالجة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) ذي الاصدار (21) في تحديد معاملات الارتباط والانحدار بين المتغيرات المبحوثة الرئيسية والفرعية والمتمثلة بـ (F, Z) ومعامل التحديد (R^2) وذلك من اجل اعداد وتهيئة الجوانب العملية والتطبيقية للبحث.

ثانياً:

:

اختيرت بعض الدراسات السابقة التي ترتبط بالمتغيرات المبحوثة والتي يمكن ايجازها كما يأتي:

1. (Mohamad,2008): وعنوانها (تأثير التغير البيئي وخصائص القرارات الاستراتيجية في مجال عمليات إعادة الهيكلة) وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر العلاقة بين التغير البيئي وخصائص القرارات الاستراتيجية الشخصية والتنظيمية في عمليات إعادة الهيكلة في وزارة النفط وتمثلت مشكلة الدراسة في كون المتغيرات البيئية تفرض على المنظمات ضرورة اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة بصدد إحداث تغيرات في هيكلها التنظيمية بما يتلاءم مع طبيعة البيئة المحيطة وتم اعتماد الاستبانة والمقابلات والتقارير الرسمية لجمع البيانات والمعلومات على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (42) موظف في ديوان وزارة النفط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها أن الوزارة تعمل في ظل بيئة معقدة ناتجة عن تعدد وتنوع العوامل البيئية التي تواجهها وتوصلت الى مجموعة

من التوصيات ابرزها ضرورة تحديد خصائص القرارات الاستراتيجية وقياس دورها في كفاءة تنفيذ الخيارات الاستراتيجية المناسبة للوزارة المبحوثة.

2. (Bourgeois,2009): وعنوانها (سياسة اتخاذ القرار الاستراتيجي في بيئات عالية التغيير) وتهدف هذه

الدراسة الى تقديم نظرية متوسطة الأمد لسلوك السياسيين بين الإدارة العليا وتوضيح العلاقة بين المتغيرات في بيئة محددة والبيئات عالية التغيير وقد اعتمدت الدراسة أسلوب الاستبانة والتقارير والنشرات وطبقت الدراسة في (8) شركات تعمل في قطاع أجهزة الكمبيوتر وضمت مدراء فرق الإدارة العليا بضمنهم المدير الأعلى ومساعديه ومدراء الأقسام الوظيفية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات ابرزها ان السياسات التي يمكن ملاحظتها والتي تمارس من قبل المديرين لدعم قوتهم هي سياسات المديرين الأوتوقراطيين كما وضعت الدراسة مجموعة توصيات ابرزها ضرورة بناء المديرين لسلوك سياسي ايجابي بين المساعدين وضرورة ان تنظم سياسات العمل في تحالفات استراتيجية أو اتحادات مؤقتة وان تلك التحالفات يمكن ان تصبح مستقرة فقط في حالة الاعتماد على صناعة قرارات استراتيجية كفوءة تعتمد على السمات الشخصية لمتخذ القرار مثل العمر والموقع الوظيفي.

3. (Zaqay,2010): وعنوانها (مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري) وتهدف هذه

الدراسة الى التعرف على المتغيرات البيئية للتسويق في المصارف وتوضيح اهمية تفهم المسؤولين عن التسويق فضلاً عن إدراك اهمية المزيج التسويقي في رسم الاستراتيجية التسويقية للمصرف وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال عما هو أثر التسويق المصرفي على سلوك المستهلك؟ وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتكون مجتمع الدراسة من عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري حيث شملت العينة (203) زبون من مختلف معامل البنك تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات ابرزها ان النظام المصرفي الجزائري ما زال متأثر بمرحلة التسيير الموجه الذي يعتمد على دوائر الحكومة والخزينة في تسيير التنمية الاقتصادية وابعاد دور المصارف في دراسة جدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية والتنمية وتوصلت الدراسة الى مجموعة توصيات ابرزها ضرورة منع الدور الهامشي للمصارف العمومية الجزائرية وجعل اداراتها العامة شريكا في قرارات التسويق المصرفي للفروع طريق اداء وتفكير متطور جداً يتوازي مع ما وصلت اليه المصارف العالمية الناجحة في تسويق خدماتها.

4. (Abdat,2012): وعنوانها (تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون) وتهدف هذه الدراسة الى بيان

كيف تلعب سياسة التسويق دوراً مهماً في تحقيق نجاح المؤسسة البنكية وضمان استمرارها فضلاً عن محاولة دراسة سلوك الزبون اتجاه الخدمات المقدمة في بنك البدر بالبويرة وتحليل الممارسة التسويقية فيه وتتمثل مشكلة الدراسة في تساؤل مفاده الى اي مدى يمكن ان يؤدي تسويق الخدمات البنكية الى رضا الزبون في بنك البدر؟ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي عن طريق الاستبانة التي اعتبرت أداة جمع البيانات والمعلومات الرئيسة للدراسة واستخدم البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتمثل مجتمع الدراسة من زبائن بنك بدر، إذ أخذت عينة عشوائية شملت (40) فرداً من مختلف الفئات وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات ابرزها ان اغلب الخدمات الموجودة تقليدية وما استحدث منها يبقى غير كافي لمواجهة المنافسة ووضعت الدراسة مجموعة توصيات ابرزها ضرورة توسيع المزيج الخدمي للبنك ليشمل جميع شرائح السوق من خلال تنوع وتطوير الخدمات البنكية.

5. (Carter,2015): وعنوانها (صناعة القرار الاستراتيجي) وتهدف هذه الدراسة الوصول إلى تشخيص اهمية

المعرفة لدى من يصنع القرار الاستراتيجي في المنظمات والتحقق من مدى استخدام إدارة المنظمات لعمليات إدارة المعرفة في صناعة القرارات الاستراتيجية وتبلورت مشكلة الدراسة بإثارة تساؤلين هما هل تتوافر في المنظمات المبحوثة المعرفة بنوعها ضمنية وظاهرية ومدى دعمها في عملية صناعة قراراتها الاستراتيجية؟ وهل تعتمد المنظمات المبحوثة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية على العمليات اللازمة لإدارة المعرفة؟ وقد جرى اعتماد الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخدام المقابلات الشخصية وتمثل مجتمع الدراسة بمنظمات القطاع الصناعي المختلط في الولايات المتحدة الأمريكية إذ أخذت عينة تمثلت في (6) منظمات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها وضوح الدور الفاعل والمؤثر لإدارة المعرفة في تحقيق تفوق المنظمة على المنظمات المنافسة ووضعت الدراسة مجموعة توصيات ابرزها التأكيد على عمليات جمع المعلومات وتخزينها وتحديثها باستمرار من اجل استخدامها كقاعدة بيانات معرفية ادارية في صناعة القرارات الاستراتيجية الناجحة.



1. مفهوم صناعة القرار الاستراتيجي: تعددت آراء الباحثين المختصين في المجال الإداري حول تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي فقد عرف على انه ذلك القرار الذي يحدد مسيرة المنظمة الأساس واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحيطة (Mintzberg and Quinn, 1991) كما يعرف بأنه مجموعة القرارات غير المتكررة التي يضعها القادة في الإدارة العليا للمنظمة والتي تؤثر بشكل حاسم في بقاء وسلامة المنظمة (Johnson and Scholes, 1999) ويعرفه (Rosenzweig, 2013) بأنه اجمالي القرارات التي تؤثر بعمق في مستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة، ويعرف أيضاً على انه ذلك القرار الذي يُمثل التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التصرفات الرئيسة للمنظمة وهي الخطة الشاملة والطويلة الأجل والتي تعمل على تحقيق الأهداف المحددة (Lampel, 2014) وتكمن أهمية القرارات الاستراتيجية من كونها تتعامل مع عنصر اللاتأكد واللايقين في بيئة المنظمة وخاصة البيئة الخارجية لما تتخللها من تغيرات سريعة تتطلب أن تتكيف لها المنظمة وذلك من خلال القرارات الاستراتيجية، لذا فإن مثل هذه القرارات تتطلب قدرات متميزة ونظرة شمولية للمستقبل (Jacob, 2015) كما أن أهمية صنع القرار الاستراتيجي تأتي من كونه يعود على المنظمة بزيادة الأرباح والفرص التنافسية، فضلاً عن، أن للقرار دوراً مركزياً وجوهرياً للتأثير في حياة المنظمة ومُخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين (Gregory, 2016) وتتجلى أهمية القرارات الاستراتيجية بأنها تهتم بتوزيع الموارد المالية والبشرية والتي تؤثر في التركيب السياسي والوضع القانوني للمنظمة ورسم الخطط التي تأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة (Carter, 2015). وتتميز القرارات الاستراتيجية بعدة مميزات يمكن ايجازها كما يأتي: (Lampel, 2014) و (Mohamad, 2008)

أ- المركزية في المستويات العليا، فعادة ما يتم بناء الاستراتيجية وصنع القرارات الاستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة غالباً في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه لإمامهم بإمكانيات وموارد المنظمة.

ب- القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً، إذ ينبغي على المنظمة أن تتخذ قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية.

ج- عدم التكرار، فغالباً ما تمثل تلك القرارات معالم رئيسة تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر.

د- قرارات قليلة نسبياً في عددها، فالقرارات الاستراتيجية تتصف بالشمول ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وانما تركز على العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد.

هـ- تتعلق بالمدى الطويل، وغالباً ما تخدم تلك القرارات فترات زمنية طويلة قد تمتد لتشمل حياة المنظمة.

و- قرارات تتعلق بالمنظمة ككل، فغالباً ما تمثل القرارات الاستراتيجية نقاطاً متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة.

ي- قرارات تنظم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتهتم بالبيئة الخارجية للمنظمة إذ منها تستمد المنظمة مواردها التي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة.

وتختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات التكتيكية التي تتعلق ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات والعاملين وتوضح مستوى المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وتصنع بصورة لا مركزية يتم صنعها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية كل حسب ظروفه ومتطلباته وتصنع في المدى القصير وبصورة متكررة وغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية.

2. مراحل صناعة القرار الاستراتيجي: وتتألف صناعة القرارات الاستراتيجية من عدة مراحل متعاقبة يمكن ايجازها كما يأتي: (Jacob, 2015)

أ- مرحلة التشخيص: وتعني تشخيص المشكلة صياغة الهدف أو تحديد الهدف أو تحديد المشكلة التعرف على المواقف والمشكلات وتحديد أسبابها وجمع الحقائق والبيانات والمعلومات عنها ويرى (Jiri, 2014) بان هذه المرحلة تُعد من أدق مراحل صنع القرار على أساس أن القرار الذي سيُصنع يتعلق بهذه المشكلة أو الهدف موضوع القرار وهذا يرجع إلى أن إدراك المشكلة وتشخيصها هو نصف حلها.

ب- مرحلة تحديد البدائل: ويقصد بها التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها والبديل هو عبارة عن مقترح يؤخذ بالاعتبار إلى جانب مقترحات أخرى بهدف المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها ليصبح هو القرار الأخير ويرى (Montero, 2017) ان عملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار الخبرة وتوفر المعلومات فضلاً عن الاستعانة بالمستشارين والمساعدين.

ج- مرحلة تقييم البدائل: ويُقصد بها مقارنة البدائل المُحددة في المرحلة السابقة بالأهداف المُحددة سلفاً وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي كلما كان مرغوباً به أكثر من غيره ويرى (Fasolo, 2017) ان تتم في هذه المرحلة دراسة مزايا وعيوب كل بديل وذلك من خلال استعراضها من قبل الجهة المسؤولة عن تقييم الحلول البديلة بغرض معرفة نتيجة كل بديل مسبقاً أو تكوين صورة واضحة عنها وذلك من خلال المقارنة والمفاضلة بين البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل.



د- مرحلة الاختيار: ان هذه المرحلة تعد من المراحل الفكرية الصعبة فهي ليست عملية واضحة او سهلة اذ يمكن ان لا تظهر المزايا والعيوب وقت بحثها وانما قد تظهر عند تنفيذ الحل مستقبلا ويشير (Pandey, 2017) بضرورة ان تتضمن العملية جوانب غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها، فضلا عن، ان ضيق الوقت قد يقف حائلا امام استكشاف كل النتائج المتوقعة عن كل بديل كما ذكر (Smith, 2017) بان التقدير الشخصي لصانع القرار الاستراتيجي في اختيار البديل الافضل هو السائد في هذه المرحلة وهي تعكس القيم والاخلاق والاهتمامات الاجتماعية للمديرين، فضلا عن، الاجراءات التنظيمية.

3- مداخل صناعة القرار الاستراتيجي: يتفق معظم الباحثون على وجود مداخل ثلاثة في صناعة القرارات الاستراتيجية وكما يأتي: (Jiri, 2014) (Pandey, 2017)

أ- المدخل التحليلي: يُعتبر من أقدم المداخل وفق هذا المدخل يصبح صانع القرار شخصاً مُميزاً ذا سلوك منطقي ذكي والقرار هنا يأخذ في الاعتبار كل البدائل المحتملة ويحتاج إلى تحليل المشكلة بشكل نظامي وخطوات منطقية متعاقبة وأن استخدام هذه الخطوات تساعد المدراء في صنع قرارات أفضل حتى في حالة وجود نقص في المعلومات.

ب- المدخل الحدسي: ان صنع القرار الاستراتيجي يكون ناجماً من مزج الحقائق والمعلومات بالأحاسيس والتصورات والإبداعات المتأتمية من الانغماس الشخصي العميق بالموضوع قيد القرار وان هناك بعض الخصائص للمدخل الحدسي ومنها يُعد إحساس المدير في تقديره للمواقف المُستقبلية ركناً أساسياً في اختيار القرار الاستراتيجي وان الحدس هو حالة تنبؤية يعترها قدر من الشك في النتائج كما يُنظر إلى الحدس على أنه عملية فكرية تتسم بسرعة حسم الموقف وهو مُغاير للتفكير.

ج- المدخل السلوكي: الذي يعترف بواقعية الظروف التي تحيط عادةً بعملية صنع القرار فصانع القرار يعاني عادةً من قصور في المعلومات وعدم الدقة فيها ولا يستطيع التصرف بموضوعية مطلقة بسبب تأثره بقيمه الشخصية وعاداته وخبراته السابقة وفي ضوء تلك الافتراضات فإن أقصى ما يمكن الوصول إليه في مواجهة المشكلة أو الموقف هو الحل المقبول أو المُرضي وليس الحل المثالي وان المنظمات تعتبر كيانات سياسية تتأثر بجماعات المصالح الداخلية والخارجية في عملية صنع القرار الاستراتيجي ويتلخص المفهوم السياسي في عملية صنع القرار الاستراتيجي في أن صنعه ينبثق من خلال إجراءات المساومة والتفاوض وتبادل المصالح السياسية.

ثانياً: تسويق الخدمات

1. مفهوم تسويق الخدمات: تعرف الخدمة بأنها أي فعل أو أداء يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينجم عنه تملك شيء ما وإنتاجه أو تقديمه قد يكون أو لا يكون مقروناً بمنتج مادي (Kotler and Keller, 2012) كما تعرف الخدمة بأنها أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس من الضروري أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشكلات المستهلك (loverock, 2004) ويرى (Jeff, 2017) أن الخدمة هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها أو مرتبطة بشيء مادي ملموس وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير ملموسة.

2. تمتلك الخدمات مجموعة من الخصائص ابرزها ما يأتي: (Pride and Ferrell, 2000)

(Helton, 2014) (Arnaud and Bruce, 2017)

أ- غير ملموسة: ويقصد بها عدم القدرة على رؤية الخدمة ولمسها وتدوقها وشمها والخدمة لا يمكن تقديمها قبل شرائها ولا يمكن استهلاكها مادياً من قبل المستهلكين بنفس طريقة استهلاك السلعة وتقسّم الى ثلاثة فئات هي الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية الكلية كخدمات الأمن والحماية والمتاحف، والخدمات التي تعطي قيمة مضافة للشئ الملموس كخدمات التأمين، والخدمات التي تعمل على توافر شيء مادي ملموس كالخدمات المالية ومتاجر التجزئة.

ب- متلازمة: وهي درجة الترابط بين الخدمة نفسها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع ويكون مقدمو الخدمات في أحيان كثيرة على اتصال مستمر مع زبائنهم ويجب عليهم أن ينظموا عمليات خدمتهم وفي أذهانهم الحضور المادي للزبون ويعرف هذا التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة بالحادث الحرج إذ تمثل الحوادث الحرجة الفرصة الأعظم لكل من المكاسب والخسائر فيما يتعلق برضا الزبون والقدرة على الاحتفاظ به.

ج- متباينة: وتعني عدم القدرة على تنميط الخدمة ولاسيما تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير فيصعب على مقدمي الخدمات أن يتعهدوا بأن تكون خدماتهم متماثلة ومتجانسة في كل مرة من مرات تقديم الخدمة وبالنسبة للمشتري يرى (Salvo, 2015) ان هذه الخاصية تعني صعوبة التنبؤ بالجودة قبل الاستهلاك الفعلي ومن ثم فمن الصعب افتراض أن مخرجات المنظمات الخدمية للمستهلك تتم بالمستوى والنوعية نفسها لان جودة الأداء تعتمد إلى حد كبير على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدميها وزمان ومكان تقديمها، ويرى (Jeff, 2017) أن مقدم الخدمة يقدم



- خدماته بطرائق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل الشخص نفسه أحياناً كما أنها تختلف من شخص لآخر وتتأثر بأداء مقدم الخدمة ومستهلكها في الوقت نفسه.
- د- سريعة التلف: إن معظم الخدمات ذات طبيعة هلاكية أو فنانية أو غير قابلة للتخزين وكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة ارتفعت سرعة تلفها وكذلك فإن درجة عدم الللموسية ترفع من درجة الفئانية، ويشير (Ehrens, 2016) إلى أن الخدمات ذات الطبيعة الفئانية لا يمكن حفظها أو تخزينها وهذا ما يجعل تكلفة الحفظ والتخزين والإيداع منخفضة نسبياً ومما يمكن أن يعد من السمات الايجابية لخاصية سرعة التلف أو الفئانية في الخدمات إلا أن ذلك قد يخلق مشكلات وتعقيدات بالنسبة للمنظمات الخدمية وبسبب تقلبات الطلب على خدماتها ولهذا فإن أسعار الخدمة في مدة الرواج تكون مرتفعة ثم تبدأ في الانخفاض بشكل حاد نظراً لأنها في غير موسمها.
3. ابعاد كفاءة تسويق الخدمات: ينصب الاهتمام الاكبر لمديري المنظمات المعاصرة على كفاءة تسويق الخدمات التي يعرفها (Zastautiene and Vaicalenaile, 2010) بأنها العملية التي تولد قيمة للخدمات عن طريق الاستخدام الامثل لموارد المنظمة في تسويق انشطتها وتحقيق الميزة التنافسية لها ويذهب (Solcansky and Simberova, 2010) إلى عد كفاءة التسويق على انها تمثل جودة الانفاق لتحسين اداء التسويق وتحقيق النتائج المرغوبة خلال فترة زمنية معينة وهما بذلك يقتربان جزئياً من فكرة ربط كفاءة التسويق بالقدرة على التخصيص الامثل للموارد وقد اختصرا التخصيص الامثل للموارد المالية للتوصل إلى كفاءة التسويق، وتحدد اربعة ابعاد لكفاءة تسويق الخدمات كما يأتي: (Nowka and Alexander, 2016) Ondukwa., 2009)
- أ- المنظمة: اذ تختلف المنظمات الواحدة عن الاخرى من حيث النوع والحجم والميزانية ونوع الخدمات التي تقدمها.
- ب- التنافس: قد يكون في العالم المثالي حصرأ يمكن ان يكون لدى المسوقين معلومات كاملة عن الكيفية التي يتصرف بها منافسيهم اذ تمثل المعلومات التسويقية وفي الكثير من الصناعات امراً من الصعب الحصول عليه بدقة.
- ج- الزبائن الدائمين: فهم كيفية صنع القرارات الشرائية من قبل الزبائن الدائمين (المعامليل) كذلك اعتماد التجزئة الصحيحة للوصول إلى حاجتهم واشباعها في مقابل ما يدفعون من سعر.
- د- العوامل الخارجية: هي تلك العوامل الخارجة عن سيطرة المنظمة والتي من الممكن ان تؤثر على كفاءة وفاعلية التسويق مثل الطقس واسعار الفائدة واللوائح الحكومية.

الجانب التطبيقية

يتضح من (الجدول، 1) التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغيرات البحث وفقاً لتكرارات اجابات العينة المبحوثة في مديرية المرور العامة.

(1): التوزيع التكراري والنسبي عن المتغيرات المبحوثة.

	ك	%	محايد		ك	%	ك	%	ك	%
			ك	%						
X1										
1.	10	17%	15	26%	20	35%	7	12%	6	10%
2.	25	43%	15	26%	10	17%	6	10%	2	4%
3.	18	31%	17	29%	15	26%	4	7%	4	7%
4.	20	34%	19	33%	15	26%	1	2%	3	5%
5.	30	51%	10	17%	8	14%	5	9%	5	9%
6.	22	38%	18	31%	12	21%	3	5%	3	5%
7.	17	29%	21	36%	13	23%	6	10%	1	2%
X2										
8.	16	26%	18	31%	20	35%	2	4%	2	4%



10%	6	12%	7	19%	11	26%	15	33%	19	9.	يتبنى المدبرون النمط القيادي المتشدد والمتسلط.
12%	7	10%	6	26%	15	19%	11	33%	19	10.	يواجه المدبرون الازمات التي تواجه المديرية بالاعتماد فقط على تجاربهم السابقة في المواقف المشابهة.
2%	1	9%	5	31%	18	29%	17	29%	17	11.	تمتلك المديرية كوادر استخبارية ضعيفة وليست مؤهلة لجمع المعلومات التي يحتاجها المدبرون.
5%	3	9%	5	21%	12	31%	18	35%	20	12.	ينجز المدبرون بأنفسهم عملية جمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها لاتخاذهم للقرارات الحرجة والبالغة الالهمية.
19%	11	21%	12	15%	9	24%	14	21%	12	13.	تتصف الحالة المزاجية للمدبرين بالتشاوم المستمر خلال عمليات التخطيط.
5%	3	7%	4	19%	11	31%	18	38%	22	14.	يشترك المدبرون بالدورات التطويرية التي تعدها الجهات التدريبية في صناعة القرارات الادارية بأنواعها المختلفة.
										X3	المدخل السلوكي في صناعة القرار الاستراتيجي
7%	4	4%	2	15%	9	35%	20	39%	23	15.	تحرص الادارة العليا على تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف الذي يضمن اشترك جميع اعضاء المنظمة في قراراتها المهمة.
12%	7	17%	10	21%	12	24%	14	26%	15	16.	يستخدم المدبرون سياسة الباب المفتوح للتابعين لتشجيعهم على تقديم المقترحات والآراء المفيدة للمديرية.
4%	2	2%	1	27%	16	31%	18	36%	21	17.	يتصف المناخ التنظيمي في المديرية بانه مناخ ايجابي يضمن انسيابية مريحة للمهام التي ينبغي ان تنجز بشكل جماعي.
2%	1	2%	1	34%	20	24%	14	38%	22	18.	تتبنى الادارة العليا مبدا المشاركة في اتخاذ القرارات بأنواعها المختلفة.
7%	4	14%	8	26%	15	31%	18	22%	13	19.	يؤكد المدبرون على انجاز المهام بأسلوب العمل الفرقي وتحظى اللجان بتنفيذ الاعمال الكبيرة والحرجة في المديرية.
5%	3	7%	4	28%	16	29%	17	31%	18	20.	تحرص الادارة العليا على تنمية روح التعاون بين مديري الاقسام والشعب المختلفة في المديرية.
2%	1	12%	7	19%	11	29%	17	38%	22	21.	توثق بشكل ارادي حالات الاخفاق والفشل التي يمر بها المدبرين وتابعيهم في اجزاء المديرية جميعا.
										Y	كفاءة تسويق الخدمات
5%	3	4%	2	31%	18	29%	17	31%	18	22.	تمتلك المديرية رؤية تسويقية بشأن الخدمات التي تقدمها لزيائنها.
2%	1	12%	7	20%	12	33%	19	33%	19	23.	تتميز المديرية بإيجابية علاقاتها العامة مع اعضاء المجتمع جميعا وعلى وجه الخصوص مستهلك الخدمة المرورية.
14%	8	14%	8	20%	12	28%	16	24%	14	24.	تستخدم المديرية أحدث الاساليب التي يمكن اتباعها في الاعلانات عن خدماتها والترويج لها.
4%	2	7%	4	26%	15	33%	19	30%	18	25.	تؤكد الادارة العليا على مبدا مشاركة الزبون في انتاج خدماتها وتعتبره شريك وحليف استراتيجي.
14%	8	16%	9	22%	13	28%	16	21%	12	26.	تمتلك المديرية موازنة مالية تكفي لتنفيذ كل اهدافها التسويقية.
7%	4	9%	5	33%	19	20%	12	31%	18	27.	يشترك مديرو الوحدات الاعلامية للمديرية في دورات تطويرية مستمرة بشأن تسويق الخدمات.
7%	4	5%	3	19%	11	38%	22	31%	18	28.	تمتلك الخدمات التي تقدمها المديرية خصائص واضحة يستطيع عن طريقها المستهلك تقييم جودة تلك الخدمات.

(حجم العينة = 58)

ثانياً: تحليل النتائج

1. اختبار فرضيات العلاقة: ولغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرعية للبحث فقد تم التوصل الى معاملات الارتباط التي يوضحها (الجدول، 2).

(2): معاملات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة الرئيسية والفرعية.



مداخل صناعة القرار الاستراتيجي (Xi)			0,71= (Xi,Y) 0,99 = مستوى المعنوية = 0,05 قيمة Z = 2.56 والجدولية 2.08	
(X3)	(X2)	المدخل التحليلي (X1)	معامل الارتباط البسيط	كفاءة تسويق الخدمات (Y)
0.78	0.59	0.67	قيمة Z المحسوبة	
4.31	3.69	3.81		

: نظام المعالجة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الاصدار (21).

ومن (الجدول، 2) يمكن التوصل الى ما يأتي:

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الرئيس مداخل صناعة القرار الاستراتيجي (Xi) والمتغير الرئيس كفاءة تسويق الخدمات (Y) حيث بلغت قيمة (Z) المحسوبة (2,56) وهي اعلى من قيمة (Z) الجدولية (2,08) عند مستوى معنوية (0,05) وان طبيعة علاقة الارتباط تنصف بانها موجبة قوية اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.71) وهذا دليل ثبات فرضية البحث الرئيسية الاولى والتي نصها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وكفاءة تسويق الخدمات".

ب- توجد علاقة ارتباط موجبة بين المتغير الفرعي الاول المدخل التحليلي (X1) والمتغير الرئيس الثاني كفاءة تسويق الخدمات (Y) اذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة لـ (X1) (3.81) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0,05)، و بلغ معامل الارتباط بينهما (0.67) وهذا دليل ثبات فرضية البحث الفرعية الاولى والتي نصها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المدخل التحليلي وكفاءة تسويق الخدمات".

ج- توجد علاقة ارتباط موجبة بين المتغير الفرعي الثاني المدخل الحديسي (X2) والمتغير الرئيس الثاني كفاءة تسويق الخدمات (Y) اذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة لـ (X2) (3.69) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0,05)، و بلغ معامل الارتباط بينهما (0.59) وهذا دليل ثبات فرضية البحث الفرعية الثانية والتي نصها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المدخل الحديسي وكفاءة تسويق الخدمات".

د- توجد علاقة ارتباط موجبة بين المتغير الفرعي الثالث المدخل السلوكي (X3) والمتغير الرئيس الثاني كفاءة تسويق الخدمات (Y) اذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة لـ (X3) (4.31) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0,05)، وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.78) وهذا دليل ثبات فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي نصها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المدخل السلوكي وكفاءة تسويق الخدمات".

2. اختبار فرضيات التأثير: وبهدف اختبار التأثير بين متغيرات البحث جرى حساب قيمة الانحدار الخطي البسيط على مستوى المتغيرات الفرعية وحساب قيمة الانحدار المتعدد على مستوى المتغيرين الرئيسيين وكما موضح في الجدول (3).

(3): معاملات التأثير (β) للمتغير المستقل في المتغيرات التابعة.

مداخل صناعة القرار الاستراتيجي (Xi)			معامل التأثير المتعدد (β) = 0.81 قيمة معامل التحديد R ² = 0.65 قيمة (F) المحسوبة = 230.19 مستوى المعنوية = 0.01 درجة الحرية = 54,3 قيمة المعلمة (α) = 1.89	
المدخل السلوكي (X3)	المدخل الحديسي (X2)	المدخل التحليلي (X1)	معامل التأثير البسيط (β)	كفاءة تسويق الخدمات (Y)
0.77	0.63	0.91	قيمة (R ²)	
0.59	0.39	0.82	قيمة (F) المحسوبة	
389.47	402.33	801.16	قيمة (F) الجدولية	
7.19			مستوى المعنوية	
0.01	0.01	0.01	درجة الحرية	
56,1	56,1	56,1	قيمة المعلمة (α)	
1.66	1.45	1.28		

: نظام المعالجة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (21)

علمًا ان قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية 54,3 = 7.19



ويمكن التوصل عن طريق البيانات التي يعرضها (الجدول، 3) الى ما يأتي:

أ- يحقق متغير مداخل صناعة القرار الاستراتيجي تأثيرا ذا دلالة معنوية في متغير كفاءة تسويق الخدمات اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (230.19) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.19) عند مستوى معنوية (0.01) كما ان قيمة المعلمة (α) بلغت (1.89)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) وهي تمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، وكان مقداره (0.65)، وهذا يعني ان ما مقداره (65%) من التباين الحاصل في المتغير التابع هو تباين مفسر بفعل المتغير المستقل وقيمة معامل التأثير المتعدد (β) بلغت (0.81) وهذا دليل بات فرضية البحث الرئيسية الثانية والتي نصها "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمداخل صناعة القرار الاستراتيجي في كفاءة تسويق الخدمات."

ب- يحقق متغير المدخل التحليلي (X1) تأثيرا ذا دلالة معنوية في متغير كفاءة تسويق الخدمات (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (801.16) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.19) عند مستوى (0.01) كما ان قيمة المعلمة (α) بلغت (1.28) كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) وهو نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار، وكان مقداره (0.82)، وهذا يعني ان ما مقداره (82%) من التباين الحاصل في المتغير التابع هو تباين مفسر بفعل المتغير المستقل، وقيمة معامل التأثير البسيط (β) بلغت (0.91) وهذا دليل ثبات فرضية البحث الفرعية الاولى والتي نصها "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمدخل التحليلي في كفاءة تسويق الخدمات."

ج- يحقق متغير المدخل الحدسي (X2) تأثيرا ذا دلالة معنوية في متغير كفاءة تسويق الخدمات (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (402.33) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.19) عند مستوى (0.01)، كما ان قيمة المعلمة (α) بلغت (1.45)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) وهو نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار، وكان مقداره (0.39)، وهذا يعني ان ما مقداره (39%) من التباين الحاصل في المتغير التابع هو تباين مفسر بفعل المتغير المستقل، وقيمة معامل التأثير البسيط (β) بلغت (0.63) وهذا دليل ثبات فرضية البحث الفرعية الثانية والتي نصها "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمدخل الحدسي في كفاءة تسويق الخدمات."

د- يحقق متغير المدخل السلوكي (X3) تأثيرا ذا دلالة معنوية في متغير كفاءة تسويق الخدمات (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (389.47) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.19) عند مستوى (0.01) كما ان قيمة المعلمة (α) بلغت (1.66) كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) وهو نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار، وكان مقداره (0.59)، وهذا يعني ان ما مقداره (59%) من التباين الحاصل في المتغير التابع هو تباين مفسر بفعل المتغير المستقل وقيمة معامل التأثير البسيط (β) بلغت (0.77) وهذا دليل ثبات فرضية البحث الفرعية الثالث والتي نصها "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمدخل السلوكي في كفاءة تسويق الخدمات."

ويمكن التنبؤ بحجم او مقدار الزيادة التي ربما تحصل في المتغيرات التابعة في حالة رغبة مديرية المرور العامة بان تحدث زيادة معينة في حجم او مقدار المتغير المستقل عن طريق معادلة الانحدار القياسية ($Y = \alpha + \beta * X$).

الاستنتاجات والتوصيات

يمكن ايجاز أبرز الاستنتاجات التي جرى التوصل اليها كما يأتي:

1. تحتاج عملية صناعة القرار الى ان تمر بعدة مراحل يشترط ان تكون متعاقبة وان التغيير في تسلسل هذه المراحل يعرقل العملية ويتسبب في ضعف القرار الإداري بكامله وبضمنه القرار الاستراتيجي.
2. تتوافر امام متخذ القرار الاستراتيجي ثلاثة مداخل يمثل كل منها خيار متاح في عملية صناعة القرار وهي المدخل التحليلي والمدخل الحدسي والمدخل السلوكي.
3. يتميز المدخل التحليلي في صناعة القرار الاستراتيجي باستغراقه للوقت وان الإطار الزمني الذي يحتاجه المدير الاستراتيجي عندما يتبنى هذا المدخل في صناعة قراراته سيكون طويلا نوعا ما نظرا لضرورة جمع الوثائق والاحداث الماضية والحاضرة التي ترتبط بالقرار المزمع اتخاذه.
4. يتصف المدخل الحدسي في صناعة القرار الاستراتيجي بتوفر الخبرة والتجربة والقدرة الكافية في متخذ القرار لأنه لن يعتمد على غيره في توفير البيانات التي يحتاجها وسيعتمد فقط على مخزونه العقلي من المعرفة التي ترتبط بالمشكلة المراد حلها واتخاذ قرار يحلها او يخفف من شدة اثارها السلبية على المنظمة.
5. ان المدخل السلوكي في صناعة القرار الاستراتيجي يعتمد على عاملين اثنين هما النمط القيادي والمناخ التنظيمي اذ يتطلب نمط قيادي متشارك ومناخ تنظيمي تعاوني وبما يعزز من الاعمال الجماعية والتشاركية في المنظمة ويقال من الشعور بالانانية ويخفف من حالة التنافس المتزايد مع التعاون المنخفض في العمل.



6. تعتمد الكفاءة الكلية للمنظمة على كفاءة النشاطات الفرعية التي تنفذها وبضمنها النشاط التسويقي الذي يعتمد دوره في المنظمات وعلى وجه الخصوص المنظمات الخدمية على خصائص الخدمة التي تقدمها والتي ينبغي ان ترضي المستهلك النهائي لتلك الخدمات.
7. تمتلك المنظمات الخدمية العامة ومنها مديرية المرور العامة مستويات مختلفة من كفاءة التسويق وان ذلك يعتمد بشكل كبير على ما متاح فيها من موارد تسويقية كالتخصيصات المالية والكوادر العاملة في الوحدات التسويقية وتمثل الكفاءة درجة استغلال تلك الموارد والتي ينبغي تعظيمها قدر الإمكان.
8. يستخدم المديرون في مديرية المرور العامة (المنظمة محل التطبيق) المدخل الحدسي في صناعة قراراتهم وذلك لكون اختيار المديرين يجري على أساس القدم بالرتبة وبالتالي فان الرتب العليا (رتبة عقيد فما اعلى) يعتمدون على خبراتهم وتجاربهم السابقة بالخدمة الوظيفية ضمن مفاصل المديرية المختلفة وهم يعتزون بها ويرفضون الاعتماد على غيرها وانها تشكل وتصمم اراءهم بشأن الحالات والمواقف التي تواجه أعمالهم.

ثانياً: التوصيات

- يمكن ايجاز أبرز التوصيات التي جرى التوصل اليها كما يأتي:
1. على المنظمات توثيق المراحل الرئيسية وخطواتها الفرعية لعملية صناعة القرار الاستراتيجي وتحث المديرين على ان يلتزمون بتعاقب المراحل والخطوات وتبين لهم بان أي تغيير بجدولة هذه المراحل يتسبب في نتائج سلبية وغير مرغوبة تنعكس على جودة القرارات الاستراتيجية في المنظمة.
 2. على متخذ القرار الاستراتيجي التحقق من سلبيات وايجابيات المداخل الثلاثة في صناعة القرار الاستراتيجي (التحليلي والسلوكي والحدسي) وقيم الموقف الذي يواجهه المنظمة من فرص وتهديدات وقوة وضعف ثم يوازن بين جميع هذه العوامل في اختياره للمدخل المناسب لصناعة قراره الاستراتيجي.
 3. ضرورة ان يتبنى المدير الاستراتيجي المدخل التحليلي في صناعة قراراته في حالة توفر الوقت الكافي وإمكانية الحصول على البيانات ذات العلاقة وسهولة الإحاطة بكل تفاصيل الموضوع الذي يرتبط معه القرار المطلوب اتخاذه وان المشكلة المطلوب حلها ليست مستعجلة او حرجة.
 4. اعتماد المدير الاستراتيجي المدخل الحدسي في صناعة قراراته عندما لا يجد الوقت الكافي لجمع المعلومات وتكون طبيعة المشكلة سرية ولا يستطيع ان يكلف اخرين ليجمعوا له البيانات ذات العلاقة ولكن لا بد ان يتحلى هذا المدير بالمواسفات المطلوبة لصانع القرار على وفق المدخل الحدسي عن طريق المشاركة في الدورات التطويرية ذات الارتباط بموضوع القرارات الاستراتيجية وصناعتها ليمتلك المعارف ومستوى الحكمة المطلوبة.
 5. اعتماد الإدارة العليا على مبدأ الإدارة بالأهداف وبعض التطبيقات الإدارية السلوكية مثل احتواء العاملين والإدارة التشاركية وسياسة الباب المفتوح وبما يمكن ان يجعل المدخل السلوكي في صناعة القرار الاستراتيجي هو المدخل الأمثل المتاح امام المدير الاستراتيجي.
 6. تحديد توقعات المستهلكين وتفضيلاتهم مسالة ضرورية وهي التي تضمن نجاح المنظمة في تسويق خدماتها ولا بد ان يجري ذلك التحديد والتشخيص بشكل دقيق ومضبوط ولا ينبغي ان يغفل المديرون دوره في تعزيز نجاح المنظمة في تسويق اعمالها الخدمية.
 7. تعزز الإدارة العليا في المنظمات كفاءة تسويق خدماتها عن طريق امتلاكها لكوادر تسويقية خبيرة تستطيع ان تستثمر الموارد التسويقية المتاحة لديها بما يحقق للمنظمة أهدافها ويرفع من حصتها السوقية في الصناعة التي تعمل فيها ويفضل للمنظمة التي تعاني من ضعف في القدرات التسويقية ان تستعين بخدمات وكالات تسويقية خارجية واستشاريين في مجال التسويق يساعدون المنظمة في مجال رفع كفاءتها التسويقية.
 8. ينبغي ان تعتمد مديرية المرور العامة (المنظمة محل التطبيق) على المداخل الثلاثة التحليلي والسلوكي والحدسي في صناعة القرارات داخل المستويات الإدارية المختلفة وان ذلك يمنحها فرصة التطور والنمو وتدارك الفشل في نوعية الخدمات التي تقدمها للزبائن او للمواطنين ومن الضروري ان لا يعتمد المديرون على تجاربهم فقط وانما على تجارب الرتب الأقل من رتبهم وعلى جامعي المعلومات أيضا (ضباط الاستخبارات) وهذا ما يعزز من كفاءة اعمال المديرية ويحسن في جودة أداء المديرين العاميين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب فيها.

Abdat, Saleema, (2012). *Marketing of Banking Services and Its Impact on Customer Satisfaction: The Case Study in Agriculture and Rural Development Bank Bouira*, Thesis at Management, Algeria Institute of Economic and Commercial Sciences and Science Steering.



- Alexander, Aghassipour,(2016). How to Use Technology to Improve Customer Service, *Digital Marketing Review*, 5(13), 8-13.
- Arnaud and Bruce, Lebnroi, Stephenson,(2017).Helping businesses become more energy efficient, *Journal of Technology and Strategy*, Vol.(-), No.(-), P:1-10.
- Bourgeois, L. J., (2009). Strategy and Environment: A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, (5)1, 25-41.
- Carter, Schwan C., (2015). Strategic Decision Making, *Journal of Management*, 81(-), 471-493.
- Ehrens, Tim, (2016).Can online self-service make contact centers more efficient?, *Tech Target Magazine*, 24(2), 6-9.
- Fasolo, Drbara,(2017). Strategic Decision Making for Management, *Electronic London School Journal of Economic and Political Since*,9(2), 113-152.
- Gregory, Hamel, (2016). What Is Strategic Decision Making?, *Small Business Review*, 1(5), 9-14.
- Helton, Afnoz S.,(2014). Why Strategic Decision Making is an Important Process for your Organization, *Digital Marketing Review*, 8(2), 3-15.
- Jacob, Forbes,(2015). Strategic Implications of Decision Comprehensiveness, *Academy of Management Review*, 82(13), 361-376.
- Jeff, Anna G.,(2017). 10 Creative and Efficient Customer Service Solutions, *Small Business Resource Center*, 25(1), 8-15.
- Jiri, Plato,(2014). Strategic Decision Making Process, *Business Technology Journal*, 14(3), 49-53.
- Johnson and Scholes, Gerry, Kevan, (1999). *Exploring Corporate Strategy*, 5th Ed., Prentice Hall Europe, England.
- Kotler and Keller, Philip, Evin Lane, (2012). *Marketing Management*, 14th Ed., Pearson, New York.
- Lampel, Joseph, (2014). Strategic Decision Making, *Public Administration Review*, 219(10), 79-88.
- Loverock, Christopher, (2004). *Service Marketing People Technology and Strategy*, 7th Ed., Prentice Hall, NJP.
- Mintzberg and Quinn, H., J.,(1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, 2nd Ed., Graw- Hill, New Jersey.
- Mohamad, Nesreen Jasim, (2008). *The Impact of Environmental Change and Characteristics of Strategic Decisions in the Field of Restructuring Operations*, Dissertation at Business Management, Baghdad University.
- Montero, Sonly,(2017). Developing People Through Decision Making: A Power Case Study, *Business Case Studies*, 12(-), 30- 44.
- Nowka. F., and Ondukwu, E.,(2009). Competitive Intelligence And Marketing Effectiveness In Corporate Organizations In Nigeria, *African Journal Of Marketing Management*, Vol(1), No.(1), P:10 -22.
- Salvo, Chasmal N.,(2015). Market Rules, *Efficient Market Services Magazine*, 6(11), 1-30.



- Smith, Ebla k.,(2017). Strategic Decisions Definition and Characteristics, *Strategic Management Review*, 23(1), 10-12.
- Solcansky N., and Simberova, I., (2010). Measurement Of Marketing Effectiveness, *Economic And Management Journal*, 15(-), 755- 759.
- Rosenzweig, Phil, (2013). What Makes Strategic Decisions Different, *Harvard Business Review*, 2(-), 20-24.
- Pandey, Chandra, (2017). Strategic decision making, *Magazine of Decision Making Power*, 10(1), 37-52.
- Pride W. M., and Ferrell, O. C.,(2000).*Marketing Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin Company, U.S.A.
- Zaqay, Hamedy,(2010). *The extent of the banking marketing Algerian consumer behavior with reference to the impact of the Algerian Popular Credit Bank*, Thesis at Business Management, Algeria University.
- Zastautiene and Vaicalenite, Diva, Laura,(2010). Coherence Model Between Marketing Culture And Marketing Effectiveness, *Economic And Management Journal*, 15(1), 874-879.

(1) اسماء المحكمين والمستشارين في استمارة الاستبيان

	المرتبة العلمية	ادارة الاعمال	الاختصاص الدقيق	جامعة بغداد
1.	استاذ	ادارة الاعمال	استراتيجية وتسويق	جامعة بغداد
2.	=	=	=	جامعة كربلاء
3.	=	=	تسويق	جامعة التقنية الوسطى
4.	=	=	=	جامعة البصرة
5.	=	=	=	جامعة بغداد
6.	=	علوم سياحية	استراتيجية	جامعة المستنصرية
7.	استاذ مساعد	ادارة الاعمال	تسويق	كلية الرافدين الجامعة
8.	=	=	=	جامعة بابل
9.	=	=	استراتيجية وتسويق	جامعة المستنصرية
10.	=	احصاء	تحليل كمي	=
11.	=	علم نفس	قياس وتقويم	جامعة بغداد
12.	مدرس	ادارة الاعمال	استراتيجية	جامعة المستنصرية
13.	=	=	استراتيجية وتسويق	=