

## الاستهلال

قال الله تعالى في محكم تنزيله:

(.....وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي  
عِلْمًا).

صدق الله العظيم  
سورة طه، الآية: (

(114

## الإهداء

**إلي من علمني أن أحيأ شرفاً وأموت  
على كلمة الحق ،،  
إلى أبي العزير،،  
وإلى من سهرت بجانبى منذ الصغر  
وما زالت تسهر من أجلي وكانت الشمعة  
التي تحترق لتضيئ لنا الطريق،،  
أمي الغالية ..**

**إلى من يسعدهم أن اصل إلى ما  
وصلت إليه زملائي الذين قضيت  
برفقتهم أجمل سنوات الدراسة**

## **الشكر والتقدير**

أتوجه بالشكر أولاً إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقني في إكمال هذه الرسالة فإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان وإن أصبت فمن الله، كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأخص بالشكر الأستاذ الجليل البروف/ على عبد الله الحاكم على النصائح التي أسداها طوال مدة البحث، والتوجيهات التي قدمها لي وتحمله وصبره في إنجاز وإتمام هذا البحث كما اتقدم بوافر الشكر إلى أسرة كلية التجارة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كما أشكر كل الأصدقاء الذين قدموا

لي يد المساعدة وأخص بالشكر قسم إدارة الأعمال وأتمني لهم النجاح والتوفيق والسداد في أعمالهم إنه ولي ذلك والقادر عليه.

## المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف علي قياس أثر التوجه الاستراتيجي (الاستباقي , الدفاعي) علي الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضاء العملاء) وخصائص الشركات (عمر الشركة، حجم الشركة، طبيعة عمل الشركة) كمتغير معدل للشركات الصناعية ولاية الخرطوم من خلال دراسة ميدانية علي وحدات الإدارة التسويقة المختلفة , وقد تم استخدام المنهج الوصفي , وتم تطوير مقاييس الدراسة بناءً علي الدراسات السابقة , ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد علي العينة العشوائية القصدية . ثم الاعتماد علي الأستبانة كأداء رئيسية لجمع البيانات. وتم استخدم برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات ( SPSS ) وتم جمع عدد(166) استبانة من 175 استبانة وقد أوضحت نتائج

الدراسة وجود أثر ذات دلالة أحصائية للتوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الدفاعي) علي ابعاد الأداء التسويقي، وخصائص الشركات (عمر الشركة، حجم الشركة) تعدل العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي وابعاد الأداء التسويقي ، اما طبيعة عمل الشركة لا تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الدفاعي) وابعاد الأداء التسويقي وأوصت الدراسة ضرورة أهتمام القيادة العليا بالشركات الصناعية مجتمع الدراسة بمعايير التوجه الاستراتيجي ونشر ثقافة التوجه الاستراتيجي ذلك للحصول علي نتائج متميزة في الأعمال التسويقية للشركات الصناعية.

## Abstract

This study aimed to identify the measure the impact of the strategic orientation (proactive, **Reactive**) on the marketing performance and Firm's Characteristics As moderating Khartoum State, results of the industrial companies Authority through a field study on the various industrial companies units, has been using the descriptive method was developed study gauges based on the previous studies And the nature of the study was to rely on a random sample intentionality. Then rely on the method a major obstacle to data collect .and used packets programs for statistical data analysis (SPSS) It was Collected to identify 166 of 175 questionnaire and have shown results of the study, and no statistically significant standards of strategic orientation (proactive,**Reactive**) on the results of the marketing performance and of. work industrial companies, companies Characteristics .modulate The relationship between The dimensions of the strategic orientation and dimensions of marketing performance, The nature of The companies work is not arelationship between them.

the study recommended the need to the attention of the top leadership to industrial companies strategic orientation **proactive and defensive** and a culture of strategic orientation **proactive and defensive** so as to obtain results distinct in the industrial companies business.

الموضوع	رقم الصفحة
الآية	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
مستخلص الدراسة	د
Abstract	هـ
قائمة المحتويات	و، ز، ح، ط
قائمة الجداول	ي، ك، ل
قائمة الأشكال	م
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
1 - 1 المقدمة	1-4
1 - 2 مشكلة الدراسة	5-7
1 - 3 تساؤلات الدراسة	8
1 - 4 أهداف الدراسة	8
1 - 5 أهمية الدراسة	9-10
1 - 6 المصطلحات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	10-11
1 - 7 الدراسات السابقة	12-31
1 - 8 هيكل البحث	32
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
0-1-2 المقدمة	33
1-2-1 التوجه الاستراتيجي	33-67
2-2-2 التوجه الاستراتيجي الاستباقي	68-86
2-3-2 التوجه الاستراتيجي الدفاعي	87-99
2-4-2 الأداء التسويقي	100-130
1-2-4-2 الربحية	102
2-4-2-2 الحصة السوقية	103-108
2-4-3-2 رضا العملاء	109-116
1-2-4-3-1 كيفية التعامل مع العملاء المتزمرين	117-118
2-4-3-2 تحليل الشكاوي	119-121
2-4-3-3 قرارات الشراء لدي العميل	121-124
2-4-3-4 مراحل عملية اتخاذ القرار الخاصة بالشراء	125-130
2-5-2 الاستراتيجيات التنافسية للتسويق	131-185
1-2-5-1 استراتيجية اقل التكاليف	132-142
2-5-2 استراتيجية التمايز	143-152
2-5-3 استراتيجية التركيز	153-161
2-5-5 المزايا التنافسية لمنتجات الشركات	162-185
2-19 الخلاصة	186
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>	
<b>نوع الدراسة وحدودها</b>	

187	3-1 المقدمة
187-188	3-2 نظرية الموارد
188	3-3 نموذج الدراسة
189-191	3-4 فرضيات الدراسة
192	3-5 اسلوب الدراسة
196	3-6 مصادر جمع المعلومات
<b>إجراءات الدراسة</b>	
195	3-7 مجتمع الدراسة
196	3-8 أداة الدراسة
195	3-9 عينة الدراسة
197	3-10 قياس متغيرات الدراسة
199-200	3-11 ثبات وصدق أداة الدراسة
195	3-12 إجراءات الدراسة الميدانية
208	3-14 حجم عينة الدراسة
206-207	3-15 أساليب تحليل بيانات الدراسة
<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>	
195	4-1 المقدمة
196	4-2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
218-221	4-3 التحليل العاملي
233-139	4-4 مضمون العبارات لقياس الابعاد
201-205	4-5 تحليل الاعتمادية
198	4-6 نموذج الدراسة المعدل
240	4-7 الفرضيات
240	4-8 اختبار الفروق
233-239	4-9 المتوسطات والانحرافات المعيارية
242-252	4-10 الارتباطات بيت متغيرات الدراسة
242-252	4-11 الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي
262	4-12 ملخص اختبار الفروض
262	4-13 الخلاصة
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
264	5-0 المقدمة
264	5-1 ملخص النتائج
265-270	5-2 مناقشة النتائج
271-272	5-3 التوصيات
273-274	5-4 التأثيرات
275	5-5 محددات الدراسة
275-276	5-6 مقترحات لبحوث مستقبلية
277	5-7 الخاتمة
<b>5-8 المصادر والمراجع</b>	
<b>الملاحق</b>	
خطاب الاستبانة	

الاستبانة
أسماء المحكمين للاستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
139-140	فرص التميز والاختلاف للنشاط	جدول رقم (2-5)
154-155	متطلبات تطبيق الاستراتيجية التنافسية العامة	جدول رقم (2-5)
193	مجال عمل الشركات الصناعية	جدول رقم (3-2)
195	الاستبيانات الموزعة والمعادة	جدول رقم (4-1)
196-197	توزيع محاور الدراسة	جدول رقم (4-1)
197	مقياس درجة الموافقة	جدول رقم (4-1)
201	نتائج الفاكربناخ للتوجه الاستراتيجي الاستباقي	جدول رقم (4-1)
202	نتائج الفاكربناخ للتوجه الاستراتيجي الدفاعي	جدول رقم (4-1)
203	نتائج الفاكربناخ لمحور الربحية	جدول رقم (4-1)
204	نتائج الفاكربناخ لمحور الحصة السوقية	جدول رقم (4-1)
205	نتائج الفاكربناخ لمحور رضا العملاء	جدول رقم (4-1)
208	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب الجنس	جدول رقم (4-2)
209	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب العمر	جدول رقم (4-2)
210	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب المؤهل	جدول رقم (4-2)
211-212	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب المسمي	جدول رقم (4-2)
212-213	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب سنوات	جدول رقم (4-2)
214	التوزيع التكراري لمتغير عمر الشركة	جدول رقم (4-2)
215	التوزيع التكراري لمتغير حجم الشركة	جدول رقم (4-2)
216	التوزيع التكراري لمتغير طبيعة عمل الشركة	جدول رقم (4-2)
217	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب نوع	جدول رقم (4-2)
219-220	التحليل العاملي للدراسة	جدول رقم (4-2)
223	التوزيع التكراري لعبارات التوجه الاستراتيجي	جدول رقم (4-2)
226	التوزيع التكراري لعبارات التوجه الاستراتيجي	جدول رقم (4-2)
228	التوزيع التكراري لعبارات الربحية	جدول رقم (4-2)
230	التوزيع التكراري لعبارات الحصة السوقية	جدول رقم (4-2)
232	التوزيع التكراري لعبارات رضا العملاء	جدول رقم (4-2)
233	الاحصاء الوصفي لعبارات محور التوجه	جدول رقم (4-2)
235	الاحصاء الوصفي لعبارات محور التوجه	جدول رقم (4-2)

236	الاحصاء الوصفي لعبارات محور الربحية	جدول رقم (4-2)
237	الاحصاء الوصفي لعبارات محور الحصة السوقية	جدول رقم (4-2)
238	الاحصاء الوصفي لعبارات محور رضا العملاء	جدول رقم (4-2)
241	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية	جدول رقم (4-3) (1)
243	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية	جدول رقم (4-3) (2)
245	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضا العملاء	جدول رقم (4-3) (3)
246	ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم (4-3) (4)
247	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية	جدول رقم (4-3) (5)
249	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية	جدول رقم (4-3) (6)
251	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضا العملاء	جدول رقم (4-3) (7)
252	ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم (4-3) (8)
253	دور عمر الشركة فى العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية	جدول رقم (4-3) (9)
254	دور عمر الشركة فى العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية	جدول رقم (4-3) (10)
255	دور عمر الشركة فى العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضا العملاء	جدول رقم (4-3) (11)
256	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية	جدول رقم (4-3) (12)
257	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية	جدول رقم (4-3) (13)
258	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضا العملاء	جدول رقم (4-3) (14)

259	طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية	جدول رقم (3-4)- (15)
260	طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية	جدول رقم (3-4)- (16)
261	طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضاء العملاء	جدول رقم (3-4)- (17)
262-263	ملخص الفرضيات الفرعية	جدول رقم (3-4)- (18)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
53	تحليل SWOT	شكل رقم (2-1) (1)
54	القوة التنافسية	شكل رقم (2-1) (2)
55	نموذج لتحليل الموارد	شكل رقم (2-1) (3)
63-64	استراتيجية شركة موبيل	شكل رقم (2-1) (4)
92	انواع الاستراتيجيات الدفاعية	شكل رقم (2-3) (1)
97	استراتيجيات المهاجم فى التسويق	شكل رقم (2-3) (2)
107	اسباب فشل برنامج الابتكار	شكل رقم (2-4) (1)
115	نماذج كوتلر	شكل رقم (2-4) (2)
131	مداخل استراتيجيات عامة	شكل رقم (2-5) (1)
133	الميزة التنافسية المعتمدة على قيادة اقل التكاليف	شكل رقم (2-5) (2)
136	العلاقة بين ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز	شكل رقم (2-5) (3)
139-140	فرص التميز والاختلاف للنشاط	شكل رقم (2-5) (4)
178	زبائن- مؤسسة- منافسين	شكل رقم (2-5) (6)
188	نموذج الدراسة المقترح	شكل رقم (3-1)
208	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب الجنس	شكل رقم (4-2) (1)
209	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب العمر	شكل رقم (4-2) (2)
211	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب المؤهل العلمي	شكل رقم (4-2) (3)
212	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب المسمى الوظيفي	شكل رقم (4-2) (4)
213	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب	شكل رقم (4-2)

	سنوات الخبرة	(5)
214	التوزيع التكراري لمتغير عمر الشركة	شكل رقم (4-2-6)
215	التوزيع التكراري لمتغير حجم الشركة	شكل رقم (4-2-7)
216	التوزيع التكراري لمتغير طبيعة عمل الشركة	شكل رقم (4-2-8)
217	التوزيع التكراري لمتغير نوع المنتجات	شكل رقم (4-2-9)