



مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:
<http://journals.sustech.edu/>



التوجه الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية

حاتم يوسف حمد النيل القروي

صديق بلل ابراهيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص :

تتسم الاسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من التغير والتعدد في المتغيرات البيئية التي تحتم علي الشركات توجها استراتيجيا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية. مستخدمة نظرية الموارد هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التوجه الإستراتيجي على أداء الشركات السودانية ببعدي رضا العاملين والعلاء، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإختبار العينات غير الاحتمالية والبالغ عددها (145) إستبانة وجهت للادارة العليا ومديري الادارات الوسطى في تلك المؤسسات بنسبة إسترداد (91%) ، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين بعدي التوجه الاستراتيجي والأداء، الا أن نسبة التأثير تختلف من متغير الى آخر ، وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذى القرار بجانب دراسات مستقبلية .

Abstract:

The currently markets were characterized with high degree of alteration and the multiplicity of environmental variables which require from the companies to adopt strategic orientation to enable these companies to achieve competitive advantage. Based on resource based view, this study aimed to identify the impact of strategic orientation on the Sudanese company's performance, specifically on their customers and employees satisfaction. The study used the descriptive analytical method in order to test non probability sample that amounted to (145) questionnaire distribute to top management, and middle management managers, with response rate of (91%). For testing the study hypotheses the multiple regressions was used. The study results illustrated the existence of a relationship between the two dimension of strategic orientation and performance. However, the proportion of the effect varies from one variable to another. The study also revealed practical and theoretical implications for decision takers, besides proposing future studies.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي , الأداء المؤسسي. التوجه التسويقي، التوجه الابداعي.

المقدمة :

تتسم الاسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغير واصبحت تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواء كانت متغيرات اقتصادية او اجتماعية اوسياسية او تكنولوجية ولذا يجب علي المنظمات باختلاف اشكالها ان تستجيب لهذه المتغيرات

من خلال تصميم استراتيجيات فعالة علي مستوي أنشطة المنظمه قادره علي التعامل مع هذه البيئه المتغيرة ومواجهة المنافسة العالميه الجديدة (Carvens1991) .

ان عملية تحديد الاستراتيجية في المنظمة ترتبط بالكثير من المتغيرات واهم تلك المتغيرات المتعلقة بفلسفة المنظمة وتوجهاتها المختلفة و التي تمثل مورد مهم تنطبق عليه معايير الموارد الاستراتيجية ذات الميزة التنافسيه في ندرة وقيمة وصعوبة التقليد وكثرة التعقيد.

وعلي هذا يعد التوجه الاستراتيجي مفهوما يؤثر علي اداء المنظمات لانه يؤثر على كيفية تفكير وعمل الاداره كما يعد التوجه ذا فائده لانه يركز اولاً علي المنظمه ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفه وقدرات المنافسين وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمه عاليه للمستهلكين بشكل دائم (Slater&NAVER-1995) .اذ ان التوجه الاستراتيجي يجعل الادارة العليا تدرك تماماً ما غاياتها وماهي مجالات نشاطاتها الخارجيه ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها كذلك تقيدها في التعرف علي بنيتها وهيكلها والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفيه التي تحكم اساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والماديه والمتطلبات الشمولييه للتطوير (Slater-2006).

تناولت العديد من الدراسات التوجه الإستراتيجي ودوره المهم في تحسين اداء المنظمات مثل دراسة (morgan 2003) (&stronge_2003) (laforet-2009) . اضافة الى ان هنالك بعض الدراسات تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والقدرات التسويقية مثل دراسة (سالم العجمي-2011) كما اشارت دراسة وائل ادريس (2012) الي العلاقة ما بين التوجه التسويقي والأداء ، كما حددت بعض الدراسات العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والابداع والأداء كدراسة (الناصري - 2011)، (2011- الشاورية) ، (Seyrek-2005) (Daya & Sinkovics-2004) ، (Grawe, et..al, 2009) ، (Avci, et..al- 2011) ((Choy & Mula 2008)) الا انه تكاد لاتوجد دراسات كثيرة في الدول النامية بصفة عامة وفي السودان بصفة خاصه تناولت هذه العلاقة .

ولذلك جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء عن طريق أبعاد مختلفة . وتهدف هذه الدراسة الى :

1. التعرف علي التوجه الاستراتيجي ببعدي التوجه التسويقي والتوجه الابداعي .
2. التعرف علي الاداء المؤسسي ببعدي رضا العملاء ورضا العاملين .
3. تساعد المنظمات في تحسين ادائها الكلي وتحديد مدي ملائمة قدرتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه .

مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يشير (Gatignon & Xuereb-1997) الى التوجه الاستراتيجي بأنه مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين .

ويحدد (Hit ,et.al-2000) ان التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات ارشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء ، إذ ان التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية .

وبنفس السياق يعرف (Menguc & Auh , 2005) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين .

يرى (Slater & Olson - 2001) أن التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة وهو السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين منظمات الاعمال .

واستنادا الى دراسة (Menguc & Auh -2005) تم تعريف التوجه الاستراتيجي بأنها مجموع توجهات المنظمة (التوجه التسويقي، التوجه الإبداعي) التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين. نستخلص من التعاريف السابقة ان مفهوم التوجه الاستراتيجي بأنه مدخل محدد للمنظمات يعطي المنظمات ارشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء ، بالإضافة الى انه مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة .

مفهوم التوجه التسويقي:

التوجه التسويقي هو توليد المنظمة الواسع لمعلومات السوق المتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات أفقياً وعمودياً داخل المنظمة واستجابة المنظمة له (Jaworski and Kohli-1993) . ويرى دينج و دارل (Deng and Darl 1994) أن التوجه التسويقي يتضمن تطبيقاً لمفهوم التسويق اذ انه يسهل القدرة على توقع التفاعل وعلى التغيرات البيئية، وبذلك يؤدي الى اداء اعلى . وأشار (نارفر و سلاتر -1990) ان التوجه السوقي يتألف من ثلاثة عناصر :التوجه للعميل ويعني فهما كافيا للمشتريين المستهدفين بحيث يمكن ايجاد قيمة متميزة و مستمرة لهم، والتوجه بالمنافسة ويعني ذلك فهم نقاط القوة والضعف على المدى القصير، والقدرات على المدى الطويل لكل من المنافسين الحاليين والمحتملين، والتنسيق البيئي الوظيفي ويعني تنسيق نشر مصادر الشركة لخلق قيمة عالية للمستهلكين.

وحدد (بيشرر وآخرون 2003-Becherer et al) أن التوجه السوقي يشير الى الثقافة التي تكافح بها المؤسسات لخلق قيم مميزة لمستهلكيها واداء عال للمنظمة من خلال التركيز على حاجات المستهلك والربحية على المدى البعيد.

مفهوم التوجه الإبداعي:

لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع فقد أشار (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة. (عكروش - 2004) . و عرفه (Schumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي :

- إنتاج منتج جديد .
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق .
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية .
- فتح وغزو سوق جديدة .
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة . (lachman,1993) .

و يرى (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (دركر ، 1988) . وعرفه (Zaltmanet) على انه أي فكرة تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على انه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه (CAMILLE- 1996) . ويعرف أيضا بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف و اختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة (OLIVIER-1999 p131) .

كذلك عرفته منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي على انه مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، و استخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (اسكو-2002).

أما (Quince & Wittaker - 2003) فقد عرف الابداع بأنه فكره جديدة عالية المجازفه تتكون من انشطه منظمه كالكنولوجيا ونشاطات البحث والتطوير والقيام بعمليات جديده.

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات ، طرائق الإنتاج ، التنظيم و التسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث اثر ايجابي و ناجح على أداء و نتائج المنظمة.

مفهوم الأداء المؤسسي:

ويعرف الاداء المؤسسي بأنه عبارة عن الطريقة التي تنجز بها الاعمال المحددة لتحقيق اهداف المنظمة (wiersema etRodins -1995) ومن خلال التعريفين السابقين نلاحظ ان بعض الباحثين يربطوا الاداء في المؤسسه بطريقتها وقدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة .

عرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية(2008) .والأداء المؤسسي حسب هذا التعريف يتكون من :

- أداء الأفراد العاملين في مجال تخصصاتهم .
 - أداء الأقسام الوظيفية أو الوحدات التنظيمية وذلك في إطار السياسات العامة للمؤسسة .
 - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية .
- ويرى (Witt and Myere 98) أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها ، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة حسب هذا التعريف فإن النشاطات التي تقوم بها اي مؤسسة عبارة عن نظام معلومات ذو مخرجات وقيمة هذه المخرجات تتمثل في الأداء .
- ويعرف الأداء على انه سلوكاً أو ما يفعله الموظفون وليس ما ينتجه الموظفون ونتائج عملهم .
- ويوجد من عرفه بأنه (إنجاز عمل ما) .

يلاحظ من التعريفين سابق الذكر أن الأداء يرتبط بالموارد البشري وقد أهمل بقية الموارد الموجودة في المؤسسة بينما تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب تفاعل وتكامل بين كل مواردها المتاحة ، هذا لأن المعروف عن الأداء أنه المرآة العاكسة لمدى وصول المؤسسة لأهدافها المرجوة .

والتعريف الشامل للأداء المؤسسي هو قدرة العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم التسييرية (الاستراتيجية ، التكتيكية، العملي) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم ، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة (مسعود صدقي 2011)

رضا العاملين:

إن الرضا الوظيفي قد يشير إلى مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى. وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو المجموعة .ويعد

معظم الباحثين أن الرضا الوظيفي مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقوم بها العاملون عملهم وأنه يرتبط بعدد من المتغيرات يصف بعضها بعضاً من العوامل المتعلقة بالعمل ويصف البعض الآخر بيئته. إن أهمية دراسة الرضا الوظيفي تكمن في أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي (الكاروط ، 2006).

لقد سلم بعض الباحثين على أن مفهوم الرضا الوظيفي هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها. يطلق تعبير الرضا الوظيفي على الحالة التي يتعامل بها الفرد مع وظيفته وعمله، ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو تعبير يطلق في العادة على مشاعر الموظفين والعمال تجاه أعمالهم، أما (رفاعي، 1981)، فقد أشار إلى أن الرضا الوظيفي " يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه والتي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه وسلوك مديره معه، وكذلك من بيئة العمل الداخلية".

لقد عرف معجم التراث الأمريكي عبارة الرضا كالتالي "تحقيق أو إشباع رغبة أو حاجه أو شهوة أو ميل"، ويرى (لوك، 1976) إن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها، وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلا .

أشار كل من (لاندي و وترامبو عام 1980) الى أن عبارة الرضا الوظيفي، تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم عبارة " مستوى المعيشة" لوصف ردود فعل وانعكاسات المرء على الحياة عموماً .

ويعرف الرضا على انه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية وإيجابية، وهي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله (ندى 1998).

رضا العملاء:

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا العميل نذكر منها:

تعريف (Howard و Fheth) وهو الإنطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي تحملها العميل عند الشراء " (Daniel Ray: 2001) الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل ("Zeithimal et Coll") للخدمة والأداء .

تعريف (Monique Zollinger: 1999) تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلاً كان من المفترض أن تكون "تعريف (Christian Derbaix, Joel brée 2000) بأن الرضا: " مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته " (الصح 2002) .

ويعرف أيضاً بأنه " :حالة نفسية لما بعد شراء واستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر مؤقت ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك على الموقف السابق تجاه الخدمة (Belin.A, La mesure de la satisfaction 2002).

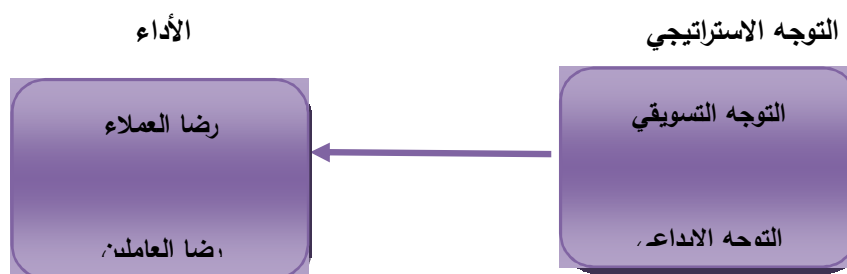
نظرية الموارد:

تسعى نظرية الموارد الى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها ، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد انها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالاضافة الى سهولة الحصول عليها او تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في

مواردها غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظرا لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للمتغيرات في البيئات المحيطة بها .

وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الاداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بن دحمان بهجة 2010) . وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب ان تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الاداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات (بوازيد وسيلة 2012) .

نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة:



فرضيات الدراسة :

هناك علاقة بين التوجه نحو السوق وبين درجة تحسن اداء المؤسسة وايضا هناك علاقة جزئية بين التوجه الابداعي والاداء ،وبذلك تنص الفرضية علي ان هناك علاقة ايجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء (فرضية رئيسية) وتتفرع منها الفرضيات التالية :

- أ/ هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين ، (Deshpande et al.,1993) .
- ب/ هناك علاقة بين التوجه الابداعي ورضا العاملين ، (Zhou 2005) .
- ج/ هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء ، (Atuahene-Gima,1996) .
- د/ هناك علاقة بين التوجه الابداعي ورضا العملاء (Farley & Webster,1993) .

منهجية الدراسة :

إعتمدت الدراسة على الاسلوب الوصفي التحليلي. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الادارة العليا ومديري الادارات الوسطى بالشركات ونسبة لعدم توفر إطار للمجتمع تم اختيار عينة غير احتمالية مناسبة مكونة من (132) شركة حيث وجه الاستبيان الى [مديري ، رؤساء] ، واستنادا على الدراسات السابقة تم قياس متغيرات الدراسة حيث تم قياس التوجه التسويقي وتم الاعتماد على دراسة (وائل إدريس ورائد المومني - 2012) بعنوان التوجه السوقي الثقافي والسلوكي واثرها على أداء شركات التأمين الاردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، أما التوجه الابداعي تم الاستناد الى دراسة بعنوان أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية من إعداد المطيري (2012) وتم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وبحيث يشير الرقم (1) اوافق بشدة والرقم (2) اوافق والرقم (3) محايد والرقم (4) لا اوافق والرقم (5) لا اوافق بشدة .

تحليل ونتائج الدراسة:

جدول (1) تحليل البيانات الشخصية

النسبة	العدد		
72.0	95	ذكر	النوع
28.0	37	الاناث	
100	132		المجموع
18.9	25	30-20	العمر
49.2	65	40-31	
22.7	30	50-41	
9.1	12	اكثر من 50 سنة	
100	132		المجموع
10.6	14	دبلوم	المؤهل
56.8	75	بكالوريوس	
32.6	43	دراسات عليا	
100	132		المجموع
6.1	8	مدير عام	الدرجة الوظيفية
6.8	9	نائب مدير	
57.6	76	رئيس قسم	
29.5	39	اخرى	
100	132		المجموع
12.9	17	اقل من 3 سنوات	الخبرة
25.0	33	7-4	
26.5	35	11-8	
35.6	47	اكثر من 12	
100	132		المجموع

المصدر إعداد الدارسان 2014

يلاحظ أن الذكور يشكلون (72.0%) من العينة . بينما تشكل الإناث نسبة (28.0%) من العينة. بينما شكل رؤساء الأقسام نسبة بلغت (57.6%) والتي تليها أخرى (29.5%) ثم رؤساء الوحدات بنسبة (6.8%)، ثم المديرين بنسبة

(6.1%). يلاحظ أن الخبرة أكثر من 12 سنة يشكلون أكبر نسبة وهي (35.6) تليها بين 8-11 بنسبة (26.5%) تليها بين 3-7 سنوات بنسبة (25.0%) ثم خبرة الأقل من 3 سنوات بنسبة (12.9%).

بيانات الشركة:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن المواد الغذائية تشكل (12.9%) من العينة . بينما تشكل الهندسية نسبة (9.1%) من العينة، و تشكل الكيماوية نسبة (4.5%) ، بينما تشكل الطباعة نسبة (36.4%) ، و تشكل الخدمية نسبة (37.1%) من العينة. ومن حيث عدد العاملين يلاحظ أن الغالبية عدد العاملين لديهم أكثر من 301 بنسبة (54.5%)، بينما شكل عدد العاملين ما بين 101-300 نسبة بلغت (28.8%)، وأقل من 100 بنسبة (16.7%) . وتبين أن غالبية الشركات يتجاوز عمرها أكثر من 16 عاما بنسبة (56.8%)، تليها الشركات التي عمرها ما بين 11-15 بنسبة بلغت (21.9%)، ومن 6 - 10 بنسبة (15.2%)، بينما وصلت الأقل من 5 سنوات بنسبة (6.8%) . حسب الاسواق التي تعمل بها الشركة : يلاحظ من الجدول أن غالبية الشركات تعمل في الاسواق المحلية والدولية بنسبة (73.2%)، بينما شكل المحلية بنسبة (21.2%)، وأقل نسبة هي اسواق التصدير - الدولية بنسبة (5.2%) . حسب ملكية الشركة يلاحظ أن الغالبية من الخاص اجنبي بلغت نسبتها (12.1%)، بينما الشركات الخاصة محلي بنسبة (8.3%)، اما الشركات الشراكة بين القطاع الخاص والعام بنسبة (40.9%) . كذلك يلاحظ الغالبية من الخاص اجنبي بلغت نسبتها (38.6%)

جدول رقم (2) بيانات الشركة

النسبة	العدد		
12.9	17	مواد غذائية	طبيعة عمل الشركة
9.1	12	هندسية	
4.5	6	كيميائية	
36.4	48	طباعة	
37.1	49	خدمية	
100	132		المجموع
16.7	22	اقل من 100	عدد العاملين
28.8	38	100-300	
54.5	72	اكثر من 301	
100	132		المجموع
6.8	9	اقل من 5 سنوات	عمر الشركة
15.2	20	6-10	
21.2	28	11-15	
56.8	75	اكثر من 16	
100	132		المجموع
21.2	28	محلية	الاسواق التي تعمل بها الشركة
5.3	7	تصدير-دولية	
73.5	97	محلية ودولية	
100.0	132		المجموع
21.2	28		ملكية الشركة
12.1	16	قطاع عام	
8.3	11	خاص محلي	
40.9	54	شراكة بين القطاع الخاص والعام	
38.6	51	خاص اجنبي	

المصدر إعداد الدارسان 2014

اختبار جودة مقاييس الدراسة:

لقياس المتغيرات للتوجه الاستراتيجي ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات استخدم في هذا التحليل :
معامل الارتباط لقياس و اعتمادية الاداء المستخدمة في هذه الدراسة .
اسلوب تحليل معامل الارتباط واستخدم هذا التحليل لمعرفة المكونات الاساسية للوصول الى جودة توفيق متغيرات الدراسة
ولاجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل .
معامل الارتباط بيرسون : استخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس مدى الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين
بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة اخرى .
الانحدار المتعدد : استخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر الانحراف المعياري/ الوسيط .

جدول رقم (3) التحليل العاملي للتوجه الاستراتيجي

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3
الابداعى			
تبادر الشركة بطرح خدمات جديدة تلبي حاجات العملاء	.823	.159	.040
تعتمد الشركة انماط جديدة في إدارة عملياتها التشغيلية	.822	.071	.012
تسعى الشركة الى إجراء تحسين على خدماتها المقدمة لعملائها	.819	.040	.019
تقوم الشركة بتهيئة خدمات تناسب حاجة عملائها	.785	.224	.297
تجرى الشركة تعديلات في خدمة العملاء	.759	.219	-.063
التسويقي			
إن إستراتيجية التسويق يتم إعدادها بالتنسيق مع عدة أقسام بالمؤسسة	.162	.787	.063
إن المعلومات المتعلقة بالسوق (الزبائن، المنافسين، الموزعين) . يتم نشرها بصورة منتظمة على جميع أقسام المؤسسة.	.016	.771	.057
يتم القيام باجتماعات دورية بين مختلف أقسام المؤسسة من أجل تحليل المعلومات الخاصة بالسوق	.170	.738	.203
تحليل السوق يتم بهدف اختيار القطاع الذي يمكن خدمته بشكل أفضل	.185	.737	-.099
تستخدم الشركة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة	.071	.103	.968
مجموع نسبة التباين المفسر %			.8645

81 9		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
501 9		Bartlett's Test of Sphericity

المصدر إعداد الدارسان 2014

من الجداول اعلاه يتبين ان المصفوفة جاءت في ثلاثة اعمدة للمستقل وعمودين للمتغير التابع حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والنشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.60 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير والجدول ادناه يبين البنود التي تم استخدامها في القياس والمقابل لها عند إدخال البيانات .

جدول رقم (4) التحليل العاملي لمتغير الأداء المؤسسي

المتغيرات	العامل 1	العامل 2
رضا العاملين		
تهدف الشركة الى تحقيق الرضا المادي لكافة الموظفين والعاملين لديها	.88 8	.11 9
تهدف الشركة الى تحقيق الرضا المعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها	.86 6	.22 0
تعمل الشركة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة	.73 2	.20 7
تهدف الشركة الى العمل على تقليل دوران الموظفين الاستقرار الوظيفي	.72 0	.38 5
تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء	.70 2	.36 7
رضا العملاء		
تهدف الشركة للمحافظة على جمهور عملائها وزيادة ولائهم لها	.29 1	.89 5
تأخذ الشركة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها	.35 1	.89 2
تعمل الشركة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها	.36 5	.87 0
مجموع نسبة التباين المفسر %		70.92
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.854
Bartlett's Test of Sphericity		582.26

5		
---	--	--

المصدر إعداد الدارسان 2014

التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة :

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول رقم (4) ادناه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل التوجه الابداعي (0.87) ، التوجه التسويقي (0.76) ، أما لمتغيرات التابع الاعتمادية (0.88) لرضا العاملين و (0.81) لرضا العملاء علماً بان الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب ان يكون (0.60) .

جدول (5) اعتمادية متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
التوجه الإبداعي	5	0.87
التوجه التسويقي	4	0.76
رضا العاملين	5	0.88
رضا العملاء	3	0.81

المصدر إعداد الدارسان 2014

تحليل الارتباط الوسيط والانحراف المعياري:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين ، وقد اوضح تحليل الارتباط بين المتغير المستقل (التوجه الابداعي ، التوجه التسويقي) والمتغير التابع (الأداء) في الجدول رقم (5) ان هناك ارتباط متوسط بين التوجه الابداعي ورضا العاملين، وعلاقة ارتباط متوسط بين التوجه الابداعي ورضا العملاء ، بينما يلاحظ وجود علاقة ارتباط متوسط ايضا بين التوجه التسويقي ورضا العاملين والعملاء .

جدول (6) الارتباطات بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسيط	الانحراف المعياري	رضا العاملين	رضا العملاء	التوجه الابداعي	التوجه التسويقي
رضا العاملين	1.95	0.73	1			
رضا العملاء	2.11	0.77	.555**	1		
التوجه التسويقي	2.31	0.87	.571**	.514**	1	
التوجه الابداعي	1.95	0.70	.421**	.361**	.332	1

المصدر إعداد الدارسان 2014 * $p < .05$ ** $p < .01$

جدول (7) الانحدار المتعدد للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي و رضا العاملين

a. رضا العاملين	b. المتغيرات
c. .486***	التوجه الابداعي
d. .259***	التوجه التسويقي
e. .387	f. R^2
g. .377**	h. Adjusted R^2
i. .387	j. ΔR^2
k. 70.40	l. F change

Note: Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير التوجه الاستراتيجي على رضا العاملين. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم استنتاج انه هنالك علاقة ايجابية بين التوجه الابداعي ورضا العاملين . وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.486) ومستوى الدلالة (0,000) وكذلك توجد علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين حيث بلغت بيتا (0.259) مستوى المعنوية (0.001) .

جدول (8) الانحدار المتعدد للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي و رضا العملاء

.n المتغيرات	.m رضا العملاء
التوجه الابداعي	.o .433***
التوجه التسويقي	.p .215**
.r R ²	.q .306
.t Adjusted R ²	.s .295
.v Δ R ²	.u .306
.x F change	.w 377.28

المصدر إعداد الدارسان 2014

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات التوجه الاستراتيجي ورضا العملاء. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح . ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى انه هنالك علاقة ايجابية بين التوجه الابداعي ورضا العملاء . وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.433) ومستوى الدلالة (0,000) وكذلك توجد علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء حيث بلغت بيتا (0.215) . ومستوى المعنوية (0.007) .

النتائج ومناقشة نتائج الفرضيات:

من خلال تحليل بيانات الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج :-
أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء (الفرضية الرئيسية) وتتفرع منها الفرضيات التالية:

هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين، هناك علاقة بين التوجه الابداعي ورضا العاملين، هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء ، هناك علاقة بين التوجه الابداعي ورضا العملاء وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Chang & Chang, 1998) والتي هدفت الى التعرف على العلاقة بين التوجه التسويقي والأداء حيث اشارت الى وجود علاقة ايجابية بين التوجه السوقي والأداء .ويشير (هولي وآخرون 2003) أن التوجه التسويقي اكثر اهمية بالنسبة للشركات المحددة، التوجه على الإبداع والابتكار كما وجد (Estban etal 2002) دعماً لهذا الاقتراح في شكل العلاقات الايجابية بين

التوجه التسويقي ورضا المستهلك، إضافة لذلك إذا كان هناك توجه تسويقي قوي في شركة خدمة، فانه يمكن تحقيق توجه كبير للمستهلك .

كما توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه الإبداعي والأداء و تتفق هذه النتيجة ودراسة (Shergill & Nargundkar 2005) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين درجة تبني مفهوم التوجه نحو السوق وبين درجة تحسن أداء المؤسسه وان هناك علاقة جزئية بين الإبداعية والأداء. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة جواهر عبدالهادي(2013) التي أشارت الى وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي على تطوير أداء العاملين .

مضامين الدراسة التطبيقية:

هذه الدراسة تبين لمتخذى القرار مدى اهمية تبني توجهات استراتيجية تساعد المنظمة في تحسين أداءها الكلى كما ان تبني توجهات إستراتيجية يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذى تعمل فيه .

مضامين الدراسة النظرية :

ومن المضامين النظرية لهذه الدراسة أنها قامت بأختبار علاقة ابعاد مختلفة للتوجه الاستراتيجى التوجه التسويقى والتوجه الابداعى على الاداء كما ان هذه الابعاد قد تساعد الباحثين في تحديد ابعاد التوجه الاستراتيجى فى البيئة السودانية .

محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل :

- حجم عينة الدراسة حيث انها ركزت على بعض القطاعات (شركات الطباعة، الشركات الخدمية) بصورة اكبر مما يحد من امكانية تعميم نتائج الداسة .
- تناولت هذه الدراسة التوجه الإستراتيجى من خلال بعدى (التوجه التسويقى والتوجه الابداعى) وهذين البعدين قد لايمثلان كل ابعاد التوجه الاستراتيجى المختلفة التى تم التركيز فى كثير من الدراسات السابقة.
- تناولت الدراسة الاداء المؤسسي ببعدي رضا العاملين ورضا العملاء وهذين البعدين قد لايمثلان ابعاد الاداء المؤسسي المختلفة التي جاءت في معظم ادبيات الدراسات السابقة.
- المقترحات ببحوث مستقبلية .

المراجع :

1. الشواورة ، اريج (2011) أثر التوجه الاستراتيجي في الحد من شدة تأثير الازمات – دراسة تطبيقية على قطاع المياه في المملكة الاردنية جامعة مؤته رسالة ماجستير غير منشورة .
2. المنظمة العربية للتنمية الادارية (2008) قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي ص 31.
3. الناصري ، وائل (2011) دور التوجه الاستراتيجي في عمليات الابداع التنظيمي – دراسة ماجستير غير منشورة جامعة الكويت .
4. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكو) ، (2002) قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة ، نيويورك .

5. بيتر دركر (1988) التجديد والمقاولة: ممارسات و مبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، عمان: مركز الكتب الأردني.
6. سالم العجمي أثر التوجه التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة 2011 دراسة تطبيقية على شركة البترول الكويتية " رسالة ماجستير غير منشورة - كلية إدارة الاعمال بجامعة الشرق الأوسط" .
7. رفاعي، محمد رفاعي، (1981) ، السلوك الإنساني في التنظيم، الكويت، مكتبة النهضة العربية .
8. قاروط، صادق سميح صادق، . (2006) الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية- نابلس، فلسطين.
9. مأمون نديم عكروش و شهير نديم عكروش، (2004). تطوير المنتجات الجديدة، عمان: دار وائل للنشر .
10. محمد فريد الصحن قراءات في إدارة التسويق الدار الجامعية مصر (2002) ص 71 .
11. مسعود صدقي (2011) دور الابداع التسويقي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال في فعاليات الاداء الدولي حول الاداء المستمر للمنظمات والحكومات بجامعة ورقلة .
12. ندى، يحيى محمد مسلم (1998) ، مصادر ومستوى الضغط النفسي وعلاقتها ب الروح المعنوية ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية- نابلس، فلسطين.
13. وائل ولدريس (2012) العلاقة بين التوجه السوقي والسلوكي وأثرها على شركات التأمين .

المراجع الاجنبية :

1. Slater, Stanley F, (2006), "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship", Strategic Management Journal, Vol.27, No. 12: 1221-1231.
2. Slater, Stanley F. and John C. Narver, (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," Journal of Marketing, Vol.59, July: 63-74..
3. Cravens, D & Ship, S.H, (1991),"Analysis of Co-operative Interorganizational Relationship, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness", Journal of Strategic Marketing, March: 7-28
4. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2003), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", Strategic Management Journal, 30: 909-920.
5. Laforet, Sylvie, (2009) "Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non- high- tech manufacturing SMEs", European Journal of Marketing, Vol. 43, No.: ½: 188 – 212
6. Choy, Samuel S. M. & Mula, Joseph M, (2008), "The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organization", In: ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century, 2-5 Dec 2008, Auckland, New Zealand
7. Sinkovics, Rudolf R. & Roath, Anthony S. (2004). "Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer – 3PL Relationships," Journal of Business Logistic, Vol. 25, No. 2: 745-759.

8. Grawe, Scott J.; Haozhe Chen, Patricia J. Daugherty, (2009) "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39, No. 4:282 – 300
9. Higgins, James M., (2008). "The Management Challenge", 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York.
10. Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and Anca Borza, (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", *Academy of Management Journal*, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms" *Vision*, Vol. 11, Issue 1: 15-33. *International Journal of Management*, Vol. 43, No. 3: 449-467
11. Avci, Umut; Madanoglu, Melih & Okumus, Fevzi, (2011), "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country", *Tourism Management*, Vol. 32, No.1: 147-157.
12. Daya, Nihat & Seyrek, Ibrahim H, (2005), "Performance Impacts of Strategic Orientations: Evidence from Turkish Manufacturing Firms", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, March: 68-71
13. Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. 1993. MARKOR: a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30: 467-477.
14. Deng, S. and Dart, J. 1994. Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, 10: 725-742.
15. Becherer, R.C., Halstead, D. and Haynes, P. 2003. Marketing orientation in SMEs: effects of the internal environment, *New England Journal of Entrepreneurship*, 6(1): 13-22.
16. Narver, J.C. and Slater, S.F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, (October): 20-35
17. OLIVIER BADOT et autres , dictionnaire du Marketing , Paris: Economica , 1999, P: 131
18. CAMILLE CAVIORET DENIS J. GARAND , le concept d'innovation : débats et ambiguïtés, 5^{ème} conférence internationale de Management stratégique, France : LILLE, Mai 1996, P: 3.