



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



كلية العلوم والإدارة
Faculty of Business Administration

أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي وخصائص الشركات كمتغير معدل

معاوية عبدالهادي أحمد فرح و علي عبدالله الحاكم
جامعة حائل - عمادة السنة التحضيرية - المملكة العربية السعودية
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف علي قياس أثر التوجه الاستراتيجي (الاستباقي , الدفاعي) علي الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضاء العملاء) وخصائص الشركات كمتغير معدل للشركات الصناعية من خلال دراسة ميدانية علي وحدات الإدارة التسويقية 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 استخدام برامج الحزم الأحصائية لتحليل البيانات (SPSS) وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة أحصائية للتوجه الاستراتيجي (الاستباقي, الدفاعي) علي ابعاد الأداء التسويقي , وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بالشركات الصناعية مجتمع الدراسة بمعايير التوجه الاستراتيجي ونشر ثقافة التوجه الاستراتيجي وذلك للحصول علي نتائج متميزة في الاعمال التسويقية للشركات الصناعية.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the impact of measuring the strategic orientation (proactive, and defensive) on the marketing performance (profitability, market share, and customer satisfaction), and companies features as a moderating variable for the industrial companies through a field study on the various marketing administrative units. The study adopted the descriptive method, while its measures was developed based on the previous studies. Due to its nature, the study relied on the purposive random sample, as well as on the questionnaire as a major method for data collection, besides using the Statistical Package for Social Science program (SPSS) for data analysis. The study results indicated the existence of a statistically significant impact of strategic orientation (proactive, and defensive) on the dimensions of marketing performance. The study calls for the higher administration in industrial companies to pay attention for strategic orientation and to disiminate the culture of strategic orientation to obtain distinguished results in the marketing business for industrial companies.

الكلمات المفتاحية : التوجه الاستراتيجي ، الأداء التسويقي ، خصائص الشركات .

المقدمة:

يعتبر التوجه الإستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة ، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلي مستقبلها المنشود ، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية ، إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تترك تماماً ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار ، واحتياجاتها البشرية والمادية ، والمتطلبات الشمولية للتطوير .

إن عملية تحديد الاستراتيجية في المنظمة ترتبط بالكثير من المتغيرات، وأهم تلك المتغيرات المتعلقة بفلسفة الشركة وتوجهاتها المختلفة التي تمثل مورد مهم تنطبق عليه معايير الموارد الاستراتيجية ذات الميزة التنافسية في ندرة وقيمة وصعوبة التقليد وكثرة التعقيد، على هذا يعد التوجه الاستراتيجي مفهوماً يؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة كما يعد التوجه ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين. وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم (Slater&Never,1995). إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا تترك تماماً ما غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدون من الخدمات والمنتجات التي تقدمها وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater,2006). هذا ويعد التوجه الاستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (Nervier,1994).

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات تناولت العلاقة بين التوجه السوقي والأداء وبين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء وبين التوجه الاستراتيجي والإبداع والأداء إلا أن الدراسات التي ربطت ما بين التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي في ظل وجود خصائص الشركات فهي نادرة وهو ما دفع الباحثان لإجراء هذه الدراسة. حيث أنه لا توجد دراسات كثيرة في الدول النامية وفي السودان بصفة خاصة حول دراسة العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي على الأداء التسويقي. ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للشركات جاءت هذه الدراسة لمعرفة اثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستباقي ، التوجه الدفاعي) على الأداء التسويقي بأبعاده (الربحية ، الحصة السوقية ، رضا العملاء) للشركات الصناعية ، ومعرفة الدور المعدل للخصائص الشركات بأبعاده (عمر الشركة ، حجم الشركة ، طبيعة عمل الشركة) على العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي.

مشكلة الدراسة :

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت التوجه الإستراتيجي مثل دراسة (فيصل غازي عزالدين، 2015م) والتي اظهرت ان التوجه الإستراتيجي يلعب دورا مهما في تحسين اداء المنظمات .

كما ان هنالك دراسات تناولت العلاقة مابين التوجه الإستراتيجي والقدرات التسويقية مثل دراسة (عمر بن محمد, 2015): ودراسة (Erdil, 2015) ، كما اشارت دراسة (مروان حمودة الدهدار, 2013) ودراسة (Never, et, al, 2015) الي العلاقة مابين التوجه السوقي والأداء ، كما حددت بعض الدراسات العلاقة مابين التوجه الاستراتيجي والقدرات والابداع والأداء كدراسة (نهي أحمد أبو طه, 2014)، ودراسة (Ge & Ding, 2013). ودراسة (Jaquin, et...al, 2013) الا انه لا توجد دراسات كثيرة في الدول النامية وفي السودان بصفة خاصة حول دراسة العلاقة مابين التوجه الاستراتيجي والأداء ، ولذلك تسعى هذه الدراسة لسد الفجوة فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء .

ومن خلال نظرية الموارد والتي تفسر الموارد الملموسة والغير ملموسة للشركات والدراسات السابقة وما فيها من فجوات تم التوصل إلى صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح الاسئلة الاتية : ما هو تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التسويقي؟ ما هو تأثير التوجه الاستراتيجي الدفاعي على الأداء التسويقي؟ ما هو تأثير الدور المعدل (خصائص المنظمة) في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي على الأداء التسويقي؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى بيان اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للقطاع الصناعي ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي واختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي ، ومعرفة مستوى الأداء التسويقي بالشركات الصناعية السودانية ومعرفة مستوى التوجهات الاستراتيجية في الشركات السودانية .

اهمية الدراسة :

الاهمية العلمية :

المساهمة في أختبار التوجه الاستراتيجي من منظور التوجه الدفاعي والاستباقي ، حيث ان معظم الدراسات السابقة تناولت التوجه من منظور (ابداعي، ريادي، تسويقي). هذه الدراسة قد تساعد في معرفة مدى تأثير خصائص المنظمة كمتغير معدل للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي ، ايضاً قد تساعد في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي والأداء التسويقي في القطاع الصناعي حيث تقل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع .

الاهمية العملية :

تمثل لمتخذي القرار أهمية كبيرة فيما يتعلق بمعرفة تأثيرات التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي، إضافة إلى معرفة الأثر الأكبر أهمية لأي نوع من التوجهات الاستراتيجية. وتعتبر هذه الدراسة خطوة للقيام بمزيد من الدراسات والتي تبين أهمية التوجه الاستراتيجي بمتغيراته للشركات بالإضافة إلى أهمية الأداء التسويقي للشركة في تحقيق اهدافها. يأمل الباحثان أن تسهم هذه الدراسة في تبني توجهات استراتيجية فعالة للشركات الصناعية ، كذلك معرفة مدى تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي لكي يحقق مستويات أداء عالية من خلال التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتوجه الاستراتيجي الدفاعي، كما يمكن أن تساهم في مساعدة الباحثين على سد الفجوة

البحثية في علاقة التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي من خلال تناول متغيرات معدلة أخرى وأن ذلك من شأنه العمل على تقوية فلسفة التوجهات الاستراتيجية وتقديم تطبيقات إدارية ناجحة لمدراء الشركات الصناعية لكي تسهم في اتخاذ القرارات وكيفية تطبيق التوجه الاستراتيجي وتوضيح أهمية خصائص الشركات في تطبيق التوجه الاستراتيجي.

وللإجابة على أسئلة البحث فإن الدراسة تناقش مفاهيم الدراسة التالية:

التوجه الاستراتيجي الاستباقي : وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للإبتكار والتجدد، وهو المبادرات المتبناه من قبل المنظمة ، وايضاً هو التوجه الذي ينظر ويتطلع الى صناعات جديدة او فرص سوقية جديدة، بمعنى ان المنظمة تستخدمه لكي تكون الأولى في السوق.

التوجه الإستراتيجي الدفاعي :وهو التوجه الأقل عدوانية بين الاستراتيجيات الأخرى وهي السلوكيات التي تهدف الى حماية الوضع التسويقي للمنظمة وهو التوجه الذي تتخذه الشركات للمنظمة على الأسواق المحلية وحماية هذه الأسواق من تهديدات المنافسين وتستهدف اسواقاً صغيرة ونادراً ما تقدم منتجات أو خدمات جديدة وهي تسير بحذر جدا نحو النمو السريع.

الأداء التسويقي: مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية (هيكل ، 2011م ، ص13) والذي تم قياسه من خلال (الربحية ، الحصة السوقية، نجاح المنتجات ، الرضا عن مستويات الأداء).

العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء .

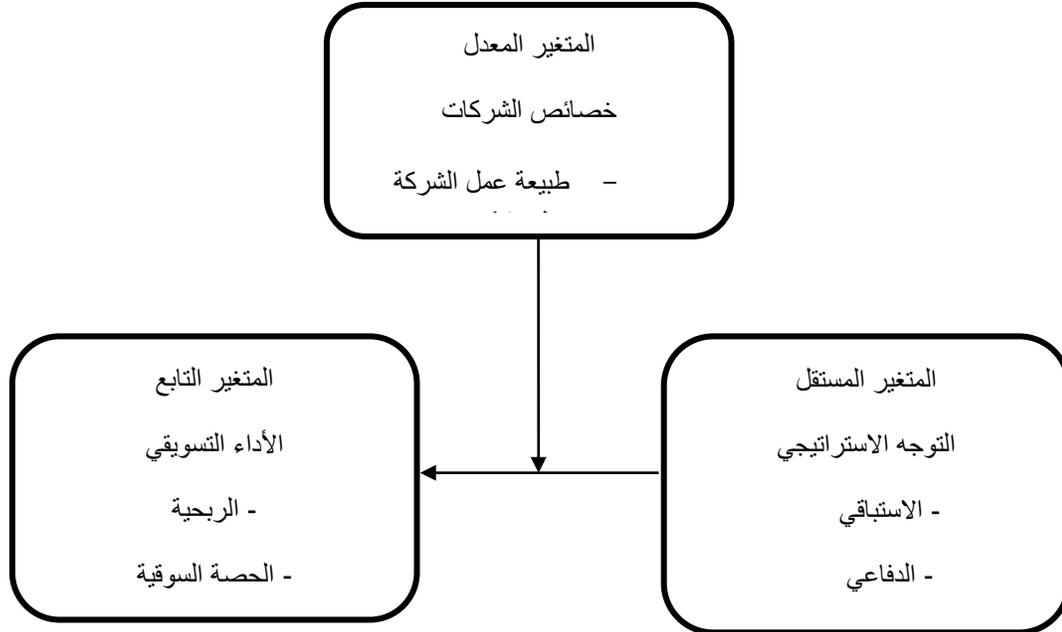
أوضحت دراسة (Sinkovics and Roat 2004) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والاداء بكل من إنجلترا واسكتلندا ، وقد توصلت الدراسة الى أن هنالك دالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء في الشركات الخاصة للدراسة. كما هدفت دراسة (Daya and Seyrek 2005) الى فحص الأثر المحتمل للتوجه الاستراتيجي المتضمن الابعاد (التوجه الريادي - التوجه التكنولوجي والتوجه بالزبائن) على الاداء في الشركات التركبية ، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك اثر للتوجه الاستراتيجي بمتغيراته المحددة على اداء الشركات عينة الدراسة.

أوضحت دراسة (Jan and Batia2005) الى معرفة مدى تأثير التوجه التسويقي على أداء الشركات الهندية العاملة في السوق الهندي ، وخلصت هذه الدراسة الى انها تدعم تأكيد تبني التوجه التسويقي هو مسألة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق اداء افضل في الشركات ذات العلاقة الايجابية بين التوجه التسويقي والاداء المالي كما اكدت ان التوجه التسويقي يدعم فاعلية توظيف المهارات والموارد في قيام الشركة بعملياتها كما ان هنالك علاقة ايجابية ما بين التوجه بالسوق ومقاييس الاداء غير المالي من حيث روح الفريق بين الموظفين والالتزام بالمنظمة وجودة المنتج ونجاح المنتج الجديد ورضا العملاء .

نموذج الدراسة :

من خلال نظرية الموارد والدراسات السابقة وما فيها من فجوات تم التوصل إلى نموذج الدراسة التالي:

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

فروض الدراسة :

الفرضية الرئيسية الاولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي وتتفرع منها الفروض التالية:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية .
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية .
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء .

الفرضية الرئيسية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي وتتفرع منها الفروض التالية:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية .
 - هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية .
 - هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء .
- الفرضية الرئيسية الثالثة: خصائص الشركات تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي.
- طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية .
 - طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية .

- طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء .
 - حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية .
 - حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية .
 - حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء .
- الفرضية الرئيسية الرابعة: خصائص الشركات تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي.
- طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية .
 - طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية .
 - طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء .
 - حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية .
 - حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية .
 - حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء .

الدراسات السابقة:

دراسة: فيصل غازي عزالدين, (2015م) :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الكويتية وذلك من خلال (النية بالإبداع, البنية التحتية للإبداع, تنفيذ الإبداع) علي تحقيق ميزة تنافسية للبنوك ، كما اوضحت اهم نتائج الدراسة أن مستوي تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة وكان مستوي النية بالإبداع ، والبنية التحتية للإبداع ، وتأثير الإبداع ، تنفيذ الإبداع في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً.

ومن أهم توصيات الدراسة هي ضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية بتهيئة خدمات تتناسب مع حاجة عملائها من كافة الفئات وذلك بتبني المفاهيم العصرية في اساليب تقديم الخدمات بما يتلاءم مع إحتياجاتهم

دراسة: عمر بن محمد, (2015م):

هدفت هذه الدراسة الي: توضيح ماهية استراتيجية التنوع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة. وخلصت الدراسة علي بعض النتائج أهمها تواجد المؤسسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها ، الشئ الذي يسهل عليها رصد تحركات المنافسين .

دراسة : نهي أحمد أبو طه, (2014م) :

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي الي بيان دور الاضطراب البيئي في علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، كما خلصت الدراسة لبعض النتائج أهمها أن شركات الإسكان التي كانت ضمن عينة الدراسة تتبني توجهات إستراتيجية متعددة .

دراسة : مروان حمودة الدهدار, (2013م) :

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مدى حقيقة التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية في قطاع غزة التعرف على مدى اهتمام الإدارة العليا بمعدلات الإبتكار والتغير التكنولوجي في مجال الصناعة، والتحسين المستمر لمؤسساتهم وعلاقته بالميزة التنافسية لمؤسسات الصناعة.

دراسة (Erdil, 2015):

هدفت الى بيان طبيعة العلاقة المتداخلة بين التوجه السوقي، وكل من الابداع المنظمي والاداء الابداعي ، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة معنوية بين كل من ابعاد التوجه السوقي والابداع المنظمي والاداء الابداعي، بالإضافة الى الدور الكبير الذي يلعبه التوجه السوقي في توجيه الابداع المنظمي وبالتالي زيادة الأداء الابداعي.

دراسة (Never, et, al, 2015):

هدفت الدراسة الى تطوير مقياس للتوجه الاستباقي وتنقيح المقياس الحالي للتوجه الاستجابي، وتحليل علاقة التوجه الاستجابي والتوجه الاستباقي بنجاح المنتجات الجديدة في تلك الشركات. ومن نتائج الدراسة : ان الشركات التي تعتمد فقط على احتياجات العملاء المعلنة في تطوير منتجاتها الجديدة لا تخلق اي رؤى جديدة في الفرص ذات القيمة المضافة للعملاء، وبالتالي يضعف اعتمادية العملاء وولائهم للشركة.

دراسة: (zhou, et....al, 2014) :

هدفت الدراسة الى فحص تأثيرات التوجهات الابداعية والسوقية على الصناعات التحويلية، ومن نتائج الدراسة ان الكاريزما القيادية تؤثر ايجاباً على اتجاهات ومواقف العمل للموظفين، وتسهل تأثيرات التوجهات الابداعية والسوقية على مواقف الموظفين.

دراسة : (Ge & Ding, 2013) :

هدفت الى فحص التأثيرات الوسيطة لإستراتيجية الشركات التنافسية على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء، ومن خلال النتائج تبين ان التوجه بالعملاء، له علاقة ارتباطية قوية بكل من الاستراتيجية التنافسية والأداء السوقي.

دراسة (Jaquin, et...al, 2013) :

هدفت الى تحديد مدى اهتمام الشركات العاملة في نفس القطاع بالتوجه السوقي متشابه بالابتكار ، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين مفاهيم التوجه السوقي والاداء السوقي.

دراسة (Zhou, 2012) :

هدفت الى مقارنة اثار استراتيجيات الابتكار والتقليد على اداء المنتجات الجديدة وتدرس الحالات الطارئة لها مع ظروف السوق المختلفة في الصين، وظهرت نتائج الاستطلاع الصناعي، مقارنة مع استراتيجية التقليد فان استراتيجية الابتكار تؤدي الى اداء افضل للمنتجات الجديدة.

دراسة : (Based on an international organization, 2012):

هدفت الدراسة الى فحص المكونات المختلفة لأبعاد التوجه الاستراتيجي واثره على اداء المنظمة، وقد خلصت هذه الدراسة الى وجود علاقة قوية بين جميع اشكال التوجه الاستراتيجي واداء المنظمة، وافادت الدراسة ان الفهم

العميق لهذه العلاقة يعمل على تيسير عملية صياغة الاستراتيجيات وطرق تنفيذها والتي تؤدي الى تعزيز اداء المنظمة، وهذا ايضا يمكن المنظمة من الحصول على التغذية الراجعة فيما اذا كان تنفيذ الاستراتيجيات يتم حسب ما هو مخطط له.

دراسة : (2010) Asikhia :

هدفت الدراسة الى بيان علاقة التوجه الاستراتيجي التسويقي بالاداء في البنوك النيجيرية، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان للتوجه الاستراتيجي التسويقي تأثير ايجابي على اداء البنوك، وايضاً ان هناك العديد من العوامل تتوسط علاقة الاتجاه التسويقي الاستراتيجي بالاداء.

دراسة (2011) sonin :

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين التوجه الابداعي والاداء المنظمي في عينة من الشركات الكندية، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان هناك علاقة ارتباط ايجابية عالية بين التوجه الابداعي والاداء المنظمي .

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والذي يهدف الى تفسير الظواهر وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات كما في الواقع (منسى، 2003). كما تم تحديد مجتمع الدراسة وهي الشركات الصناعية في ولاية الخرطوم ، كما اعتمد في هذه الدراسة على العينة الغير احتمالية الحصصيه (Quota Sampling)، والتي تستخدم خلال المراحل الاستكشافية لمشروعات البحوث. (اوما سيكران، 2006م) كما تم استخدام العينة العشوائية في كل شركة . ووفقاً لـ(اوما سيكران) فانه كلما زاد مجتمع البحث كلما زادت العينة و بالتالي فان اقصى حد لحجم العينة هو 334 مفردة من المجتمع المختار ، حيث ان عدد الشركات المختارة بلغ 175 شركة وتمثلت العينة النهائية التي خضعت للتحليل الاحصائي في (166) شركة وقد مثلت نسبة (94.8%) من العينة الرئيسية التي تعتبر مقبولة في الابحاث العلمية . وتم الاعتماد على الاستبانة كأداء لجمع البيانات، وتم تطويرها بالاستناد الي اراء وملاحظات المشرفين والمحكمين بما يخدم غرض الدراسة ، وتم اجراء اختبار قبلي للاستبانة من خلال توزيعها علي (6) محكمين وتم الاخذ بالملاحظات التي وردت فيها واجريت عدد من التعديلات التي زادت من قدرة الاستبانة ، وتتكون الاستبانة من قسمين: الاول : يشتمل على الاسئلة العامة مثل النوع ، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي ، المهنة ، الوظيفة ، سنوات الخبرة ، عمر الشركة، حجم الشركة، طبيعة عمل الشركة ، اما القسم الثاني فيحتوي علي مجموعة من الاسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة التي تتكون من ثلاثة محاور تم قياسها باستخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يتم استخدامه لدراسة المواقف ، ويتكون من متغير واحد مستقل وتابع ومتغير معدل (خصائص الشركات) ، المحور الاول يناقش التوجه الاستراتيجي ويتكون من (2) أبعاد تم قياسها بعدد (15) عبارة من دراسة : strategic marketing orientation and performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks market orientation and innovation: an inter-rekationship analysis European.

التحليل والنتائج:

المتوسطات والانحراف المعياري والمصادقية لمتغيرات الدراسة:
لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة ذكرت (Nunnally,1967) انه يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية المصادقية من 0.50- 0.60 تكفي وأن زيادة المصادقية لا كثر من 0.80 وربما تكون إسراف، كما اقترح (Hair et al,2010) ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، تعتبر قيمة ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضا في الأدب (Bowling, 2009) ، والجدول رقم (1) يعرض الاعتمادية لمقاييس الدراسة وفقا لطريقة ألفا كرونباخ . ويلاحظ من الجدول ان معامل ألفا للمتغيرات المستقلة تراوحت ما بين (0.69) - (0.89) ، اما المتغيرات التابعة فكانت (0.78) - (0.90) وبالتالي فان اعتمادية مقاييس الدراسة في مستوى اعلي من مستوى الحد الادني المعمول به لقبول المصادقية الخاصة بمقاييس هذا النوع من الدراسة .

جدول رقم (1) : قيمة ألفا كرونباخ لمحاوير المتغيرات

المحور	ألفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي الاستباقي	0.69
التوجه الاستراتيجي الدفاعي	0.89
الربحية	0.88
الحصة السوقية	0.90
رضاء العملاء	0.78

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

اختبار فروض الدراسة :

ولاختبار فروض الدراسة استخدم الباحثان اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يقوم هذا الاسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة احصائية بين كل من التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي والاداء التسويقي .

الفرضية الرئيسية الاولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي وتتفرع منها الفروض التالية:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية .
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية .
- * هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء .

الفرضية الفرعية الاولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية.

جدول رقم (2) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية

الفرضية الفرعية الأولى	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
	0.24	3.31	0.001	قبول وجود علاقة

معامل الارتباط R	0.25
معامل التحديد (R2)	0.06
قيمة F	10.9
مستوى المعنوية	0.001

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

يتضح من الجدول رقم (2) الاتي :

- هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
- * بلغت قيمة معامل الارتباط (0.25) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية في المجتمع موضع الدراسة .
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.24) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية.
- كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يؤثر في الربحية في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (6%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.06) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (94%).
- كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية (3.31) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (10.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية .
- وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية .

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية.

جدول رقم (3) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستباقي والحصة السوقية

الفرضية الفرعية الثانية	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
	0.19	2.47	0.014	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.19			
معامل التحديد (R2)	0.04			

قيمة F	6.13			
مستوى المعنوية	0.014			
المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م يتضح من الجدول رقم (3) الاتي :				
- هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي: * بلغت قيمة معامل الارتباط (0.19) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة .				
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.19) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية .				
- كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يؤثر في الحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (4%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.04) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (96%).				
- كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية (2.47) بمستوى دلالة معنوية (0.014) وقيمة F (6.13) بمستوى معنوية (0.014) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية. وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية.				
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستباقي ورضاء العملاء . ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (رضاء العملاء) والمتغير المستقل ويمثله (التوجه الاستباقي) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل: جدول رقم (4) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء				
الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
	0.27	3.94	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.30			
معامل التحديد (R2)	0.09			
قيمة F	15.5			

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

يتضح من الجدول رقم (4) الاتي :

- هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
- * بلغت قيمة معامل الارتباط (0.30) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء في المجتمع موضع الدراسة .
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.27) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء .
- كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يؤثر في رضاء العملاء في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (9%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.09) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (91%).
- كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء (3.94) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (15.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء .
- وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء .
- وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الاولى .

جدول رقم (5) : ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الاولى

الفروض الفرعية	النتيجة
1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية	دعمت
2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية	دعمت
3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء	دعمت

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي تم تدعيمها في كل عناصر الفروض الفرعية. الفرضية الرئيسية الثانية :

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي وتتفرع منها الفروض التالية:
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية .
 - هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية .
 - هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء .

أولاً: الفرضية الفرعية الاولى :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية .

جدول رقم (6) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية

الفرضية الفرعية الرابعة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
	0.43	6.69	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.46			
معامل التحديد (R2)	0.22			
قيمة F	44.7			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

يتضح من الجدول رقم (6) الاتي :

- هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
- * بلغت قيمة معامل الارتباط (0.46) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية في المجتمع موضع الدراسة .
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.43) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية.
- كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الدفاعي يؤثر في الربحية في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (22%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.22) بينما تؤثر لمتغيرات الأخرى بنسبة (78)%.
- كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية (6.69) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (44.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية .
- الفرضية الفرعية الثانية :
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية .

جدول رقم (7) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي الحصة السوقية

الفرضية الفرعية الثانية	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
	0.54	8.23	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.54			
معامل التحديد (R2)	0.29			
قيمة F	67.8			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

يتضح من الجدول رقم (7) الاتي:

- هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي و الحصة السوقية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
 - * بلغت قيمة معامل الارتباط (0.54) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي الحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة .
 - . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.54) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي و الحصة السوقية.
 - كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الدفاعي يؤثر في الحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (29%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.29) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (71)% .
 - كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي و الحصة السوقية وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي و الحصة السوقية (8.23) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (67.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي و الحصة السوقية.
 - وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي الحصة السوقية .
- الفرضية الفرعية الثالثة :
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء .

جدول رقم (8) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء

الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
معامل الارتباط R	0.50	8.62	0.000	قبول وجود علاقة
معامل التحديد (R ²)	0.56			
قيمة F	0.31			
مستوى المعنوية	74.3			
	0.000			

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

يتضح من الجدول رقم (8) الاتي:

1/ هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.56) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء في المجتمع موضع الدراسة .

* كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.50) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء .

- كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الدفاعي يؤثر في رضاء العملاء في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (31%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.31) بينما تؤثر اومتغيرات الأخرى بنسبة (69)% .

- كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء (8.62) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (74.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5% .وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء .

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء .

وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية .

جدول رقم (9) : ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

الفروض الفرعية	النتيجة
1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية	دعمت
2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية	دعمت
3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء	دعمت

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي نصت على : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي تم تدعيمها في كل عناصر الفروض الفرعية. تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة : الدور المعدل لخصائص الشركات في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي .

جدول رقم (10) : الدور المعدل في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية

الربحية			
النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
-1.362	.170	.164	التوجه الإستباقي
-2.281	.371	.377	التوجه الدفاعي
-2.56			حجم الشركة
1.836			حجم الشركة * التوجه الإستباقي
2.950			حجم الشركة * التوجه الإستباقي
.225	.219	.218	R ²
.200	.205	.208	Adjusted R ²
.005	.001	.218	R ² Δ
.544	.300	22.560	F change

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

الجدول (10) يوضح دور حجم الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي (الربحية) وتشير النتائج الى أن حجم الشركة*الاستباقي حيث ان قيمة بيتا(1.83) و مستوى الدلالة (0.67) كذلك حجم الشركة لاتعدل العلاقة بين والربحية *الدفاعي حيث كانت قيمة بيتا(2.95) ومستوى الدلالة (.42) وهذا يدل على أن حجم الشركة لا يعدل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي(الربحية) .

جدول رقم (11) : الدور المعدل لحجم الشركة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية

الحصبة السوقية			
النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
.731	.083	.089	التوجه الإستباقي
-206	.458	.450	التوجه الدفاعي
-0.042			حجم الشركة
0.792			حجم الشركة * التوجه الإستباقي
0.746			حجم الشركة * التوجه الإستباقي
.248	.245	.243	R ²
.225	.231	.233	Adjusted R ²
.004	.002	.243	R ² Δ
.374	.458	25.943	F change

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

الجدول (11) يوضح دور حجم الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي(الحصة السوقية) وتشير النتائج الى أن حجم الشركة*الاستباقي حيث ان قيمة بيتا(0.792) ومستوى الدلالة (0.85) كذلك حجم

الشركة لاتعدل العلاقة بين الحصة السوقية *الدفاعي حيث كانت قيمة بيتا (0.746) ومستوى الدلالة (.83) . وهذا يدل على أن حجم الشركة لا يعدل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي (الحصة السوقية) .
جدول رقم (12) : الدور المعدل لحجم الشركة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضاء العملاء

رضاء العملاء			
	النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3
التوجه الإستباقي	.191	.196	-.259
التوجه الدفاعي	.473	.468	-1.114
حجم الشركة			-1.26
حجم الشركة * التوجه الإستباقي		.539	
حجم الشركة * التوجه الإستباقي		1.763	
R ²	.332	.333	.337
Adjusted R ²	.324	.321	.316
R ² Δ	.332	.001	.003
F change	40.25	.295	.413

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

الجدول (12) يوضح دور حجم الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي(رضاء العملاء) وتشير النتائج الى أن حجم الشركة*الإستباقي حيث ان قيمة بيتا(0.539) و مستوى الدلالة (0.89) كذلك حجم الشركة لاتعدل العلاقة بين الرضاء *الدفاعي حيث كانت قيمة بيتا(1.76) ومستوى الدلالة (.60) . وهذا يدل على أن حجم الشركة لا يعدل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي(رضاء العملاء) .
تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة : الدور المعدل لخصائص الشركات في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي .

جدول رقم (13) : الدور المعدل لطبيعة الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي(الربحية)

الربحية			
	النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3
التوجه الإستباقي	.165	.142	.123
التوجه الدفاعي	.377	.366	.255
طبيعة الشركة			-0.482
طبيعة الشركة * التوجه الإستباقي		.109	
طبيعة الشركة * التوجه الإستباقي		.529	
R ²	.218	.230	.234
Adjusted R ²	.209	.216	.210
R ² Δ	.218	.010	.003
F change	22.74	2.57	0.321

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

الجدول (13) يوضح دور طبيعة الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي(الربحية) وتشير النتائج الى أن طبيعة الشركة*الإستباقي حيث ان قيمة بيتا(0.109) و مستوى الدلالة (0.85) كذلك طبيعة

الشركة لاتعدل العلاقة بين الربحية *الدفاعي حيث كانت قيمة بيتا(.529) ومستوى الدلالة (.45). وهذا يدل على أن طبيعة الشركة لا تعدل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي(الربحية) .
جدول رقم (14) : الدورالمعدل لطبيعة الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي(الحصة السوقية)

الحصة السوقية			
	النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3
التوجه الإستباقي	.100	.093	-0.167
التوجه الدفاعي	.465	.461	.561
طبيعة الشركة			-0.679
طبيعة الشركة * التوجه الإستباقي			1.096**
طبيعة الشركة * التوجه الإستباقي			-0.310
R ²	.263	.264	.281
Adjusted R ²	.254	.250	.258
R ² Δ	.263	.001	.017
F change	28.509	.267	1.843

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

الجدول (14) يوضح دور طبيعة الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي(الحصة السوقية) وتشير النتائج الى أن طبيعة الشركة*الاستباقي حيث ان قيمة بيتا(0.1) و مستوى الدلالة (0.05) كذلك طبيعة الشركة لاتعدل العلاقة بين والحصة طبيعة الشركة *الدفاعي حيث كانت قيمة بيتا(-310.) ومستوى الدلالة (.65). وهذا يدل على أن طبيعة الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الدفاعي و (الحصة السوقية).
جدول رقم (15) : الدورالمعدل لطبيعة الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي (رضاء العملاء)

رضاء العملاء			
	النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3
التوجه الإستباقي	.213**	.213**	.093
التوجه الدفاعي	.477***	.477***	.549**
طبيعة الشركة			-0.208
طبيعة الشركة * التوجه الإستباقي			.498
طبيعة الشركة * التوجه الإستباقي			-.266
R ²	.352	.352	.356
Adjusted R ²	.344	.340	.336
R ² Δ	.352	.000	.004
F change	43.53	.000	0.458

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

الجدول (15) يوضح دور طبيعة الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي(رضاء العملاء) وتشير النتائج الى أن طبيعة الشركة*الاستباقي حيث ان قيمة بيتا(0.498) و مستوى الدلالة (0.35) كذلك طبيعة الشركة لاتعدل العلاقة بين رضاء العملاء وطبيعة الشركة *الدفاعي حيث كانت قيمة بيتا(-266.) ومستوى الدلالة (.68). وهذا يدل على أن طبيعة الشركة لاتعدل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الدفاعي الأداء التسويقي (الرضاء).

جدول رقم (16) : ملخص الفرضيات للمتغير المعدل (خصائص الشركات)

دفاعي	استباقي	ملخص الفرضيات الفرعية لخصائص الشركات
غير معدلة	غير معدلة	طبيعة عمل المنظمة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية
معدلة	غير معدلة	طبيعة عمل المنظمة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية
غير معدلة	غير معدلة	طبيعة عمل المنظمة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضاء العملاء
غير معدلة	غير معدلة	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية
غير معدلة	غير معدلة	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية
غير معدلة	غير معدلة	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضاء العملاء

المصدر : اعداد الباحثان ، 2016م

مناقشة النتائج والتوصيات:

- اظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الإستراتيجي الدفاعي هو الأكثر أهمية يليه التوجه الإستراتيجي الاستباقي بالنسبة للشركات مجتمع الدراسة ويعود ذلك إلى ان معظم الشركات تعمل على حماية الوضع التسويقي لها.
- اظهرت النتائج ان الحصة السوقية هي أحد معايير تقييم الأداء التسويقي بالنسبة للشركات مجتمع الدراسة ، حيث احتلت الحصة السوقية المرتبة الأولى وتبعتها الربحية ثم رضاء العملاء.
- اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي على الأداء التسويقي لقد تم تدعيم هذه الفرضية في كل عناصر الفروض الفرعية ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة نهي أحمد أبو طه، (2010م) .
- اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الدفاعي على الأداء التسويقي ولقد تم تدعيم هذه الفرضية في كل عناصر الفروض الفرعية ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة نهي أحمد أبو طه، (2013م).
- اثبتت النتائج ان ابعاد خصائص الشركات لاتعدل العلاقة بين محاور التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي (عدا طبيعة عمل الشركة). وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (Jaquin, etal, 2013).
- اثبتت النتائج وجود أثر معدل لطبيعة عمل الشركة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية . ومن خلال التحليل أن معظم الشركات الصناعية تستخدم أو على إمام بمحاور التوجه الاستراتيجي وبذلك يتم ترتيب محاور التوجه الاستراتيجي وفقاً لمستوي الاستخدام بأن المحور الدفاعي في المرتبة الأولى يليه المحور الاستباقي واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسة (نهي أحمد ابوطه، 2010) فيما يتعلق بأهمية التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي ، أيضا اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (عمر بن محمد، 2014) .
- من خلال الدراسة الميدانية اتضح انه كلما طالت عملية الإبتكار والتطوير في المنتجات ، كلما اثرت سلباً على أداء المنتج في السوق ، حيث أن بعض المؤثرات في السوق قد تتغير خلال هذه الفترة الزمنية الطويلة ، مما يجعل السلعة غير مناسبة للسوق عند طرحها (تغير اذوق المستهلكين) وبالتالي فإن مصيرها هو الفشل.

التوصيات :

1. على الشركات الصناعية الإهتمام بالإستثمار في البحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وذلك لمواكبة تلك التغيرات والإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة ، فقد بينت هذه الدراسة

ودراسات اخري أن التوجه الإستباقي مثلاً والذي يتميز بالبحث والتطوير ومراقبة البيئة بشكل مستمر هو من أكثر التوجهات الاستراتيجية الذي يمنح الشركات نجاحاً وتميزاً ، حيث اتفقت هذه التوصية مع دراسة (مروان حمودة الدهدار، 2013م) .

2. العمل على مزيد من التطوير الأداء التسويقي وذلك لتلبية الحاجات المتغيرة للعملاء سواء على مستوى السوق المحلي أو الأسواق الخارجية، حيث اتفقت هذه التوصية مع دراسة (نهي أحمد أبو طه، 2014م) .

3. العمل على تقصير الفترة الزمنية المستغرقة لتطوير المنتجات لكسب السوق وحتى تبقى هذه المنتجات ملائمة ومواكبة لتغيرات السوق ، حيث اختلفت مع دراسة (مروان حمودة الدهدار، 2013م) .

4. البحث عن سبل والتقنيات والوسائل القادرة على تخفيض الوقت والجهد وتكاليف المنتجات .

5. القيام بدراسات دورية بهدف التعرف على المتغيرات والتطورات في البنية التسويقية للعمل على مواكبة تلك التغيرات وتلبية حاجات ورغبات العملاء المستجدة. وايضا اتفقت هذه التوصية مع دراسة (Never, et, al,) (2015) .

6. إجراء ذات الدراسة على ذات القطاع ولكن اخذ الأداء المنظمى كمتغير تابع وليس الأء التسويقي.

7. تفرض حدة المنافسة بين الشركات الصناعية بالإضافة الى صغر حجم السوق ضرورة الاهتمام بالمنافسين ومراقبة الجهود المبذولة في السوق ووضع السياسات القادرة على مواجهة هذه المنافسة والمحافظة على الحصة السوقية. وفي سبيل تحقيق ذلك لابد من تبني هذه الشركات لكل من التوجه الإستراتيجي الاستباقي والدفاعي وذلك لما كلا التوجهين من أثار واضحة على الأداء التسويقي والذي اكدته نتائج الدراسة الحالية .

نلاحظ من خلال التحليل والنتائج والتوصيات أن معظم الشركات الصناعية تهتم بأبعاد الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء) حيث احتلت الحصة السوقية المرتبة الأولى يليه رضا العملاء واخيراً الربحية اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (zhou, 2013) حيث هدفت الدراسة إلى مقارنة أثار استراتيجيات الأبتكار والتقليد على الأداء التسويقي وتدرس الحالات الطارئة لها مع ظروف السوق المختلفة . وايضاً هدفت دراسة (Asikia 2014) إلى بيان علاقة التوجه الاستراتيجي التسويق بالأداء بالأداء في البنوك حيث توصلت نتائج الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التوجه الاستراتيجي التسويقي له تأثير التسويقي له تأثير إيجابي على الأداء التسويقي للبنك. فقد اتفقت الدراسة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (فيصل غازي عزالدين، 2013) . وأشارت دراسة (العامري، 2005) إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين حجم الشركة والأداء التسويقي بينما هنالك علاقة إيجابية بين عمر الشركة والأداء التسويقي، كما ان هنالك علاقة قوية بين الأداء التسويقي والبحث والتطوير، وهذه الدراسة اتفقت مع الدراسة الحالية مع وجود علاقة إيجابية بين عمر الشركة والأداء التسويقي واختلفت معها في عدم وجود علاقة إيجابية بين حجم الشركة والأداء التسويقي .

المراجع :

1. الربيعي، ليث والربيعي، ميثاق ، اثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الاداء، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 63، المجلد 17 ، ص100-120، العراق.
2. عادل ، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية جوان (2013) ص 46 .

3. عادل عبد المنعم، (1994م)، أساليب ممارسة السلطة الرئاسية والحلول والتفويض فيها، مجلة التنمية الإدارية، عدد 62.
4. برونطي، سعاد نائف، (2008م)، إدارة الأعمال الصغيرة "أبعاد للريادة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. أيوب، نادية، 2000م، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (40) الرياض.
6. الركابي، كاظم نزار، الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، 2004 ، عمان .
7. الزهواني، رنده، ، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر للنشر، 2004، القاهرة .
8. شقير، امانى، تقييم الاداء التسويقي في المنظمات المصرفية من منظور متكامل، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الاسكندرية، 2005، الاسكندرية، مصر .
9. مأمون نديم عكروش وشهير نديم عكروش، (2004م)، تطوير المنتجات الجديدة، عمان: دار وائل للنشر .
10. محمد بن عبد الله العوض ، إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم) ، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 16-15 أكتوبر 2002 .
11. فيصل غازي عزالدين، (2015م)، "اثر التوجيه الإبداعي علي تحقيق ميزة تنافسية " دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة العراقية بغداد، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد: العراق.
12. عمر بن محمد، (2015م)، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية" دراسة تطبيقية على شركات الصناعية في العاصمة الأردنية عمان، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
13. نهي أحمد أبو طه، (2014م)، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي" دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
14. مروان حمودة الدهدار، (2013م) ،العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات" دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة اليمنية ، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الأعمال، جامعة صنعاء، صنعاء: اليمن.
15. Erdil, S, (2004), "The Relationships between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance", Journal of Global Business and Technology, Turkey Vol. 1, No. 1:1-11.
16. Narver, (2004) C; Slater, Stanley F; MacLachlan, Douglas L, Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success", Journal of Product Innovation Management, 21:334-347.

17. Zhou, Kevin Zheng(2005); Gao, Gerald Yong; Yang, Zhilin; Zhou, Nan, "Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations", *Journal of Business Research*, 58 ,1049– 1058
18. Ge, Gloria L & Ding, Daniel Z., (2005), "Market Orientation Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms", *Journal of Global Marketing*, Vol. 18, No.3/4: 115-142.
19. Jaquin, Aldas-Manzano; Ines, Kuster and Natalia Vila, (2005) ,"Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol.8, No.4: 437-452.
20. Zhou, Kevin Zheng, (2006), "Innovation, imitation, and new product performance", *Journal of Industrial Marketing Management*, 35, 394–402
21. Asikhia, Olalekan, (2010), "Strategic Marketing Orientation and Performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks", *European Journal of Scientific Research*, Vol.42, No.2: 268-289
22. Sonin, (2011), "The relationship between innovation organization performance, Firm Innovativeness and Innovation Performance", *Journal of Global Business and Technology*, Turkey Vol. 1, No. 1:5-11
23. Aragon-Con ea, (1998), "Strategic Positivity and Firm Approach to The Natural Environment", *Academic of Management Journal*, Vol. 41, No. 558-567.
24. Asikhia, Olalekan, (2010), 'Strategic Marketing' Orientation and Performance: A Case for Synergistic Mtger Effects of Nigerian Banks", *European Journal of Scientific Research*, Vol. 4:2 , No.2: 268-289 .
25. Barczak, Glmle; Sultan, Fareena; Hultinl-, ErikJan, (2007) "Determinants: flr of IT Usage and New Product Perform;- ", *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 24: 600-613 .
26. Slater, S.F. and Narver, J.C. 1996. Competitive strategy in the market-focused business, *Journal of Market- Focused Management*, 1(2): 159-174.
27. Leboyer L., la gestion des compétences, Edition d'organisation, Paris, 1996, pp42-49.
28. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2779), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 30: 909–920.
29. Pearson, G.J. 1993. Business orientation: Cliche´ or substance? *Journal of Marketing Management*, 9(3): 233-43.