



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية

والتوجه التسويقي

(دراسة على الشركات الإستثمارية في السودان)

The Moderating Role of Entrepreneur Orientation  
in the Relationship between External Environment  
and Marketing Orientation

(A study on investment companies in the Sudan)

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إعداد الدراسة: تيسير فضل سيد أحمد فضل

إشراف الدكتور: صديق بلل إبراهيم

1436هـ - 2015م

## الإستهلال

قال الله تعالى :

( أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَافِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعْمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً<sup>ق</sup> وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُنِيرٍ )

صدق الله العظيم

سورة لقمان، الآية (20)

# الإهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدي بالجواب الصحيح حيرة سائليه، فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين...

ما كان بودي أن تتركنا من قبل أن ترى ثمرة عطائك المتواصل والدؤوب وتعب السنين لأنعم بالراحة والهناء ودفعي لطريق النجاح ، وكم كنت أتمنى أن تراني كما تحب وأعوضك تعب السنين والأيام ، ولكن تلبية لنداء الرب كانت أقوى من المراد ... الى روح والدي العزيز رحمه الله .

الينبوع الذي لا يمل من العطاء النبع الصافي والحضن الدافي دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، يكفيني في هذا المقام أن اراك مبتسمة على نيلي هذه الدرجة، لأن الابتسامة على وجنتيك تضاهي الدنيا بكنوزها ... الى أمي الغالية حفظها الله .

شجعوني لبلوغ هذه المكانة، شملوني بالعطف، أمدوني بالعون، وحفزوني للتقدم ... الى أخواتي الأحباء رعاهم الله.

من هم لحياتي خير أنس وبهاء وبسؤالهم ودعائهم تحفيزا للعطاء ... الى الأهل ادامهم الله .

سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع، تكاتفنا يد واحدة ونحن نقطف زهرة تعلمنا ... إلى زملائي وصديقاتي.

علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر، زودونا بالمعارف، صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا دروبنا ... أساتذتنا الإجلاء.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع حبا وإعزازا ووفاء راجية القبول.

# كلمة شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا الصادق الأمين، أولاً الشكر والمنة لله رب العالمين الذي ألهمني الطموح والصبر والقدرة ووفقتني لإكمال هذه الرسالة، فبعد إن من الله على بإتمام كتابة رسالتي هذه فإني مدينة بالشكر لكل من قدم لي يد العون خلال مسيرة تعليمي من أساتذة وأقارب وأصدقاء، وكل من أرشدني في كتابة هذا البحث المتواضع ، فلهم مني الشكر والتقدير .

الشكر أولاً لجامعة العلوم والتقانة كلية العلوم الإدارية كما أتقدم

بالشكر والتقدير إلي مشرفي وأستاذي الجليل الدكتور/ أسامة زين العابدين الذي كان عوناً لي بتعليمي طرق ومناهج البحث العلمي بالطريقة الصحيحة مما كان لها عظيم الأثر في إثراء هذه الرسالة بالأفكار القيمة وإخراجها بشكل علمي ، وبفضلته بالإشراف على هذا البحث منذ أن كان فكرة ، واحاطته بالنصائح والتوجيهات واعطائي الكثير من وقت والجهد ، فله مني جزيل الشكر والتقدير.

وأتوجه بالشكر إلى اللذين كانوا لي الدعم والسند (أمي وأخوتي) رعاهم الله.

كما أتقدم بالامتنان والعرفان الى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولما ستكون لأرائهم وملاحظاتهم القيمة دوراً كبير في إغناء هذه الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الى الأخوه والأساتذة الأفاضل الأستاذ/ عبد السلام ادم على المعلومات الموجهة طيلة فترة البحث ، والأستاذ / بدري قسم على مساعدته لي جزاهم الله خير الجزاء .

وبالله التوفيق

## المستخلص

بالرغم من أن هنالك العديد من الدول النامية التي تذر بالموارد الهائلة إلا أنها غير مستغلة استغلالاً أمثل، حال دون قدرتها على جذب الإستثمارات المحلية والخارجية. لذا هدفت هذه الدراسة لإختبار أثر عوامل البيئة الخارجية على التوجه التسويقي لشركات الإستثمار في السودان، وكذلك دراسة أثر التوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار. مستخدمة نموذج المنظمات الصناعية (IO) ونظرية الموارد (RBV) التي تم بواسطتها تطوير العديد من الفرضيات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإختبار العينات غير الاحتمالية، ووجهت للإدارة العليا ومدراء الإدارات الوسطى، بنسبة استرداد بلغت (91%). ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وأظهرت نتائج أن هناك علاقة إيجابية بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي لشركات الإستثمار في السودان بنسب متفاوتة، كما أثبتت الدراسة ان للتوجه الريادي اثر معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي لشركات الاستثمار في السودان. وتوصلت الدراسة إلى عدة تأثيرات نظرية وأخرى تطبيقية لمتخذي القرار خاصة مدراء الشركات المحلية والأجنبية المستثمرة في السودان، والتي من أهمها إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتتولى مهمة متابعة التغيرات البيئية الخارجية، وتوفير المعلومات للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إتخاذ القرارات الخاصة بالتوجه التسويقي للاستثمار على أكمل وجه. بجانب وضع مقترحات لبحوث مستقبلية.

**الكلمات المفتاحية :** البيئة الخارجية، التوجه التسويقي ، التوجه الريادي .

## Abstract

Although there are many developing countries abounding and riches with enormous resources but are not exploited optimally, that hinder their ability to attract local and foreign investments. So, this study aimed at examine the effect of external environmental factors on marketing – orientation of investment companies at Sudan, In addition the study the effect of entrepreneur orientation, as moderating role on the relationship between external environment and marketing orientation. Based on (I.O) theory Model of Industrial Organization and (RBV) resources theory that by it a Several Hypotheses are being enhanced. The study used analytical descriptive method by survey of non-probability samples, being directed to the top management and middle management managers, With response rate (91%). As to test the hypothesis of the study the researcher has used analysis of multi regression, and the results show There is a positive relationship between external environment and marketing orientation of investment companies in the Sudan, with a varying ratio, Also the study affirms that the entrepreneur orientation has a Moderating effect on the relationship between external environment and marketing orientation of the investment companies in the Sudan. The study reached to several theoretical and practical effects to decision-makers namely The managers of local and foreign business companies invested in Sudan, and most important of these practical effects to establish a management to be named (MIS)" management Information system department " to undertake the following of external environmental changes, provide and supply the managers with information in due time as to enable them making decisions that related to the marketing orientation of investment in best way. Also the researcher has provided suggestions for a future studies.

**Key words:** External environment – Marketing orientation – Entrepreneur orientation.

## قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
I	الإستهلال	1
II	الإهداء	2
III	كلمة شكر و عرفان	3
IV	مستخلص الدراسة	4
V	Abstract	5
VI	فهرس المحتويات	6
XI	فهرس الجداول	7
XII	فهرس الأشكال	8
<b>الفصل الأول: المقدمة</b>		
1	0.1 مقدمة	9
1	1.1 تمهيد	10
4	2.1 مشكلة البحث	11
8	3.1 أهداف البحث الدراسة	12
8	4.1 همية الدراسة	13
10	5.1 التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة	14
12	تنظيم الدراسة	15
<b>الفصل الثاني: أدبيات الدراسة</b>		
13	0.2 مقدمة	17
13	<b>1.2 البيئة الخارجية</b>	<b>18</b>
13	1.1.2 تمهيد	19
14	2.1.2 مفهوم البيئة وخصائصها	20
16	3.1.2 تعريف البيئة الخارجية	21
17	4.1.2 نواتج البيئة الخارجية	22
18	5.1.2 أهمية تحليل الفرص والتحديات (البيئة الخارجية)	23
20	6.1.2 تصنيفات البيئة التسويقية	24
21	7.1.2 عوامل البيئة الخارجية (ابعادها)	25
26	<b>2.2 التوجه التسويقي</b>	<b>26</b>
26	0.2.2 تمهيد	27
27	1.2.2 من مرحلة التوجه للعميل للتوجه للسوق	28
27	2.2.2 المفهوم التسويقي	29
28	3.2.2 تعريف التوجه نحو السوق	30
32	4.2.2 نشأة التوجه التسويقي	31
33	5.2.2 خصائص المؤسسة المتوجهة نحو السوق	32
34	6.2.2 عوامل نجاح التوجه التسويقي بالمنظمات	33
35	7.2.2 قياس سلوكيات المنظمة المتوجهة نحو السوق	34
43	8.2.2 مفهوم الإستثمار	35
45	9.2.2 أهمية الإستثمار	36
47	10.2.2 أنواع الإستثمار	37
48	11.2.2 مجالات الإستثمار	38
48	12.2.2 أسواق (أدوات) الإستثمار	39
50	13.2.2 الإستثمار الأجنبي	40

52	14.2.2 الإستثمار في السودان	41
54	<b>3.2 ريادة الأعمال</b>	<b>42</b>
54	0.3.2 تمهيد	43
54	النشأة والتطور	44
56	2.3.2 مفهوم ريادة الأعمال	45
58	3.3.2 تعريف وخصائص ريادي الأعمال	46
59	4.3.2 المداخل الرئيسية للريادة	47
59	5.3.2 أهمية ريادة الأعمال	48
61	6.3.2 أنواع الريادة	49
62	7.3.2 الأسباب الرئيسية لعدم تبني ريادة الأعمال (معوقات)	50
63	8.3.2 أبعاد التوجه الريادي	51
69	<b>4.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة</b>	<b>52</b>
59	1.4.2 العلاقة بين البيئة الخارجية التسويقي للإستثمار	53
71	2.4.2 الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للإستثمار	54
72	3.4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ( مبررات إختيار الموضوع)	55
74	4.4.2 خلاصة	56
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>		
75	0.3 مقدمة	57
75	الأساس النظري للدراسة	58
84	نموذج الدراسة	59
85	3.3 فرضيات الدراسة	60
90	4.3 منهجية الدراسة	61
90	5.3 مصادر جمع المعلومات	62
90	6.3 مجتمع الدراسة	63
91	7.3 عنية الدراسة	64
91	8.3 أداة الدراسة	65
91	9.3 قياس متغيرات الدراسة	66
98	10.3 الإختيار المبدئي لأداة جمع البيانات	67
99	11.3 إجراءات الدراسة الميدانية	68
99	12.3 جودة المقياس	69
100	13.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	70
100	14.3 أساليب الأحصاء التحليلي	71
102	15.3 الخلاصة	72
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>		
103	0.4 مقدمة	73
103	1.4 معدل الإستجابة	74
103	2.4 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	75
111	3.4 التحليل العاملي	76
118	4.4 تحليل الإعتمادية	77
119	5.4 نموذج درس المعدل	78
120	6.4 فرضيات الدراسة	79
122	7.4 المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لتغيرات الدراسة	80
123	8.4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة	81

125	9.4 إختبار الفرضيات	82
141	10.4 الخلاصة	83
<b>الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج والتوصيات</b>		
142	0.5 مقدمة	84
142	1.5 ملخص النتائج	85
142	2.5 أهم نتائج الدراسة (نتائج الفرضيات)	86
143	3.5 مناقشة النتائج	87
150	4.5 تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية	88
152	5.5 محددات الدراسة	89
153	6.5 مقترحات لبحوث مستقبلية	90
154	7.5 ملخص الدراسة	91
155	الخلاصة	92
<b>المراجع والمصادر</b>		
156	المراجع والمصادر	93
<b>الملاحق</b>		
I	ملخص الدراسة السابقة	94
VII	أسماء المحكمين	95
VIII	الإستبيان	96
XIX	نماذج التحليل الإحصائي	97

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
2	المشروعات الأجنبية في الفترة من 2000 – 2013م	(1-1)
86	الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة	(1.1.3.3)
88	الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة	(2.1.3.3)
93	قياس البيئة الخارجية	(2.3)
95	قياس التوجه التسويقي	(3.3)
97	قياس التوجه الريادي	(4.3)
98	أسماء محكمي أداء الدراسة	(5.3)
103	معدل إستجابة المبحوثين	(1.4)
104	النوع	(1.2.4)
105	العمر	(2.2.4)
106	المؤهل العلمي	(3.2.4)
107	التخصص	(4.2.4)
108	الخبرة	(5.2.4)
108	الوضع الوظيفي	(6.2.4)
109	طبيعة عمل الشركة	(7.2.4)
109	عمر الشركة	(8.2.4)
110	عدد العاملين في الشركة	(9.2.4)
109	الأسواق التي تعمل بها الشركة	(10.2.4)
109	ملكية الشركة	(11.2.4)
110	المنتجات التي تقدمها الشركة	(12.2.4)
114	التحليل العاملي لمتغير البيئة الخارجية	(1.3.4)
115	التحليل العاملي للتوجه التسويقي للإستثمار	(2.3.4)
117	التحليل العاملي للتوجه الريادي	(3.3.4)
118	تحليل الاعتمادية	(1.4.4)
120	فرضيات الدراسة	(1.6.4)
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(1.7.4)
124	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(1.8.4)
126	الإنحدار لمكونات البيئة الخارجية وتوجه المنافسين	(1.1.9.4)
127	الإنحدار لمكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء	(2.1.9.4)
128	الإنحدار لمكونات البيئة الخارجية والتكامل الداخلي	(3.1.9.4)
129	مخلص إختبار الفرضية الأولى	(1.9.4)
130	الإنحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية والإبداع والمبادرة وتوجه المنافسين	(1.2.9.4)
131	الإنحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية والإبداع والمبادرة وتوجه العملاء	(2.2.9.4)
132	الإنحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية والإبداع والمبادرة والتكامل الداخلي	(3.2.9.4)
134	الإنحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية وتحمل المخاطر وتوجه المنافسين	(4.2.9.4)
136	الإنحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية وتحمل المخاطر وتوجه العملاء	(1.9.4)
138	الإنحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية وتحمل المخاطر والتكامل الداخلي	(6.2.9.4)
140	مخلص أختبار الفرضية الثانية	(2.9.4)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	أسم الشكل	رقم الشكل
31	التوجه السوقي	(1.2.2)
36	نظرة شاملة لمكونات التوجه السوقي	(2.2.2)
65	أنواع التوجه الإبداعي	(3.3.2)
82	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة	(4.3)
84	نموذج الدراسة	(5.3)
119	نموذج الدراسة المعدل	(5.3)
133	الإنحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية والإبداع والمبادرة والتكامل الداخلي	(1.5.1)
135	الإنحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية وتحمل المخاطر	(1.9.4)
137	الإنحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية وتحمل المخاطر وتوجه المنافسين	(2.9.4)
139	الإنحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية وتحمل المخاطر وتوجه العملاء	(3.9.4)

# الفصل الأول

## المقدمة

## الفصل الأول

### المقدمة

## 0.1 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على مقدمة عامة عن موضوع الدراسة، مع توضيح مشكلة الدراسة الأساسية التي بنيت على أساسها الدراسة ومن ثم تم صياغة تساؤلات الدراسة من واقع الفجوات المستخرجة من مشكلة الدراسة، ووضع أهداف الدراسة، كذلك تم تبيان الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة، بجانب توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى هيكلية الدراسة.

### 1.1 تمهيد:

بالرغم من إن الدول النامية غنية بالموارد المختلفة إلا أنها تعاني الكثير من المعوقات والمهددات في سبيل إشباع حاجات شعوبها، وربما يرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرة تلك الدول لاستغلال مواردها بالصورة المطلوبة، مما يحتم على تلك الدول النامية عموماً والإفريقية منها على وجه الخصوص لفتح أبوابها لجهات الاستثمار والمستثمرين سواء من داخل البلاد أو خارجها لاستغلال تلك الموارد بالوجه الأمثل ( Thomas & Sorensen, 2005 ).

والسودان واحد من تلك الدول النامية التي تزرخ بالثروات الهائلة كالموارد الطبيعية وخاصة النفط والغاز الطبيعي، والثروة الزراعية والسمكية، والثروة الحيوانية، بالإضافة إلى الثروة البشرية والمالية، فالثروة النفطية والثروات الأخرى تمثل ألان وستستمر لعشرات السنين القادمة الحجر الأساسي للإستخدام العالمي كمصدر للتنمية الاقتصادية. إلا انه بالرغم من وجود هذه الثروات الهائلة فهي غير مستغلة استغلالاً امثلاً، وما زال السودان يعاني من استنزاف موارده بسبب نقص القدرة علي استغلال الموارد والثروات المتاحة والموزعة واعتماده منذ فترة بعيدة وحتى الآن على الدول المتقدمة للنهوض بمستويات التنمية وزيادة معدلات النمو الاقتصادي فيها، متخذة إشكال وصور عدة نتيجة النقص في مصادر التمويل المحلية لديها لدعم مشاريع التنمية، مما زاد اعتمادها على مصادر التمويل المحلية والخارجية كالاستثمار المحلي والأجنبي باعتباره محركاً للنمو الاقتصادي الذي يساهم في زيادة القدرات

الإنتاجية للاقتصاد المحلي وإيجاد فرص عمل وزيادة معدلات التشغيل وإدخال التقنية ومد هذه الدول بأساليب إدارية أكثر فاعلية (التقرير السنوي لوزارة الاستثمار، 2011).

ومما لا شك فيه تفتقر الكثير من الدول إلى تصورات شاملة وحقيقية عن مدى تأثير التغيرات السريعة في العالم المتمثلة في البيئة الخارجية وما يرتبط بها من مهددات سواء اقتصادية، أو اجتماعية، أو سياسية.... الخ. التي تعد واحده من أهم الأسباب المرتبطة بالقدرة التنافسية علي جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية المباشرة والتي تعتبر مصدر أساسي لتمويل القطاعات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية خاصة في ظل ندرة الموارد المحلية وبالتبعية تأثيرها المباشر في زيادة الإنتاج المحلي في وجود سياسة تنوع قاعدة الإنتاج والإحلال محل الواردات، والتوسع في حجم الصادرات بهدف تحقيق فائض في الموازين الاقتصادية الكلية، ومن ثم تحقيق زيادة في معدل النمو الاقتصادي وامتصاص البطالة ورفع مستوى المعيشة (Baker & Siguaw & Pson e , 1998).

وحقيقة الأمر فان تلك الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة سوف تجعل الأساليب التقليدية لجذب المستثمر غير مجدية، وهذا ما أشار إليه تقرير (وزارة الاستثمار، 2013) حيث أوضح أنه بالرغم من جهود الدولة المتواصلة وسعيها الحثيث وراء تشجيع الاستثمار والوصول لعدد من المشاريع الهادفة في شتى القطاعات المختلفة للنهوض بالتنمية الاقتصادية إلا أن نسبة تنفيذ المشروعات المصدقة لم تتجاوز 36% في عام 2013 كما هو موضح في الجدول أدناه.

### جدول رقم (1-1) يوضح المشروعات الأجنبية في الفترة من 2000م – 2013م

القطاع	عدد المشروعات المصدقة 2013-2000	عدد المشروعات المنفذة 2013-2000م	نسبة المنفذ للمصدق %
الصناعي	1145	496	43%
الزراعي	153	57	37%
الخدمي	1040	300	28%
الإجمالي	2338	853	36%

الإدارة العامة للبحوث – وزارة الاستثمار 2013

وتدل هذه النسبة المنخفضة على إن هنالك عوامل خارجية مؤثره على تنفيذ مشروعات الاستثمار مما يوجب على المنظمات باختلاف أشكالها أن تستجيب لهذه المتغيرات التي فرضت عليها واقعا جديدا يتطلب إلى تغيير فلسفتها الإدارية بشكل علمي ومنظم وتبني توجهات جديدة قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات البيئية المستمرة، ومن هنا برزت في السنوات القليلة الماضية الحاجة إلي تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديثة التي يمكن إدخالها في عملية جذب المستثمرين بالرغم من أنها مسألة شاقة ومكلفة، ومن هنا ظهر مفهوم التوجه التسويقي كنموذج يمكن أن يحتذي به وكفلسفة لتوجيه إدارات هذه المنظمات باعتباره من أهم المتطلبات لمواجهة الظروف البيئية الجديدة ولما له من أثر على زيادة حجم الاستثمارات ورفع التنمية الاقتصادية (Lukas & Ferrell , 2005).

يعتبر التوجه التسويقي عنصر أساسي لنجاح المنظمات والمسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، لأنه يقوم على فكرة الاهتمام بالعملاء وذلك من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وبذلك يمكن إيجاد قيمة متميزة مستمرة لهم. ومن ناحية أخرى يشير إلى مدى قدرة الشركة على معرفة استراتيجيات وتوجهات المنافسين ونقاط القوة والضعف التي يمتلكونها، بالإضافة لاستغلال الفرص والموارد الموجودة بالشركة وذلك عن الطريق التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة (Narva and Slate, 1990).

ونظرا للتغير السريع في بيئة الأعمال فان متخذي القرار بحاجة دائمة لمعلومات عن سلوك وديناميكية التغيير في بيئة الأعمال، بجانب البحث عن العناصر الداعمة لنجاح مؤسسات الأعمال متمثلة في التوجهات والسياسات اللازمة لضمان خلق بيئة مواتية لتلك المؤسسات. ومن هنا تأتي أهمية عملية الربط بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار بجانب الأهمية الحقيقية للتوجه الريادي كمتغير معدل (حسن، 2012).

## 2.1 مشكلة الدراسة :Problem Statement

يعد استثمار الإمكانات المتاحة (الموارد) لدى إي مجتمع من المجتمعات مسألة اجتماعية وسياسية تحتل مكانا بارزا على الصعيد العالمي باعتباره من أهم الدعائم الأساسية لبناء الاقتصاد الوطني السليم القادر على مواجهة مختلف التحديات وحل مشكلات عديدة تعاني منها مختلف الدول بشكل عام والدول النامية على وجه الخصوص والناجمة في معظمها من التغيرات البيئية المستمرة كالبطالة والفقر والمديونية الخارجية والتضخم..... الخ. وغير ذلك من المشكلات، لهذا كان الاستثمار سببا في تقدم ورقي الكثير من المجتمعات الأوروبية والعربية ورفع عجلة التنمية الاقتصادية، أما المجتمعات النامية فالسبيل أمامها مازال رحبا للاهتمام بالاستثمار والتوسع في مجالاتها حتى تستطيع اللحاق بركب التقدم والرقي بالرغم من وجود العديد من الضغوط البيئية والمنافسة المتزايدة التي يستوجب عليها السعي المستمر والحديث للبحث عن استراتيجيات وتوجهات علمية وحديثة لتحقيق مستويات عالية من التنافس والوصول للتقدم والتنمية الاقتصادية المستدامة منها مفهوم التوجه التسويقي (الكواز، 2007م).

لذلك تفتقر الكثير من الدول النامية بشكل عام والمنظمات (الجهات الاستثمارية) بشكل خاص إلى امتلاك تصور شامل واستراتيجي عن الدور الحقيقي لتبني مفهوم التوجه التسويقي في مجال الاستثمار لما له من اثر في عملية جذب المستثمر حيث أن تبني العديد من الدول والمنظمات لهذا المفهوم وفر أرضية خصبة لدخول العديد من الشركات إلى السوق ورفع اقتصاديات العديد من الدول وإخفاق هذه المنشآت في ذلك يعرضها إلى إن تتراجع أمام الدول المنافسة وفي فقدانها (خسارتها) لحصتها في السوق كليا أو جزئياً وانحسارها داخليا وانخفاض التنمية الاقتصادية.

بالرغم من أهمية التوجه التسويقي للاستثمار باعتبارها فلسفه حديثة تؤثر بشكل رئيسي في جذب المستثمرين إلا انه نجد إن الدراسات السابقة والأدبيات التي تخص الموضوع لم تتناول مفهوم التوجه التسويقي للاستثمار كمتغير واحد ، فمعظم الدراسات التي تناولت مفهوم التوجه التسويقي، كدراسة (عبد الإله، 2012) التي هدفت لمعرفة اثر التوجه التسويقي على أداء مستشفيات القطاع الخاص، ودراسة (وائل ورائد، 2013) التي تناولت قياس التوجه السوقي الثقافي والسلوكي على أداء الشركات بشقيها الصناعي والخدمي، كما أشارت دراسة (Matera..al, 2004) العلاقة غير المباشرة بين التوجه السوقي على الأداء من خلال الابتكار. حيث أنه أشار إلى أن أبعاد التوجه التسويقي تتمثل في: التسعير، المنتج الاتصالات التسويقية، بينما أكدت دراسة (morgan, 2009) إن التوجه التسويقي والقدرات التسويقية

يعتبران عاملان مساعدان في تفوق أداء المنظمات وهذا ما أيدته دراسة (Qu .. al, 2009) إلى إن التوجه التسويقي يؤثر بشكل ايجابي على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المعبر عن واحد من متغيرات الأداء، وأضافه دراسة (Chee&May, 2010) التي تناولت العلاقة بين التوجه التسويقي والأداء نوعاً آخر للتوجه التسويقي وهو التوجه السلوكي لتحسين الأداء لمنظمات الأعمال . نجد إن معظم الدراسات السابقة ركزت على الربط بين التوجه التسويقي كمتغير وأداء المنظمات كمتغير تابع، كما أنها قاست أداء المنظمات بشكل عام ، ومن جانب آخر نجد إن معظم الدراسات التي تناولت مفهوم الاستثمار سواء في الدول المتقدمة كدراسة (Roburt, 2010) ودراسة ( Lobber,2013) ودراسة ( Ilias &Maria, ) 2014 أو في الدول النامية كدراسة (كوثر، 2009) ودراسة (نبيل، 2008) ودراسة (محمد، 2013) تناولت في مجملها مفهوم الاستثمار كمنظور اقتصادي بحت بعيدا عن جانب التسويق. ومن هنا تتأتى الفجوة المعرفية الأولى في إن هذه الدراسة سوف تناول مفهوم الاستثمار للمنظمات في مختلف القطاعات السلعية أو الخدمية ولكن من ناحية تسويقية بقياس مفهوم التوجه التسويقي على أداء شركات الاستثمار الأجنبية والمحلية كمتغير تابع باعتماد التوجه نحو الزبون والمنافسين والتنسيق بين الوظائف كأبعاد لمفهوم التوجه التسويقي.

من ناحية أخرى يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها، والتي لا يتوقع لها الوقوف عند حد معين مما يجعل منظمات الأعمال جميعها شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع تتأثر بما يجري حولها من الضغوطات المتنامية، لأنها تعمل في بيئة مضطربة يسودها العديد من التغيرات الخارجية المستمرة التي تحد بشكل كبير من عملها ووصولها لمبتغاها، لذلك أصبح من الضروري إن تبحث مؤسسات الأعمال بشكل مستمر عن العوائق البيئية المهددة لأعمالها مما يستوجب معه دراسة وتحليل تلك العوامل البيئية والتي تعتبر من الموضوعات التي أثارت اهتمام العلماء والباحثين، وبالرغم من أهمية الموضوع إلى إنه يوجد القليل من الدراسات التي ربطت بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي لشركات الاستثمار وكانت اغلبها في الدول المتقدمة كدراسة (Narvar and Slater, 1990) التي أدركت مدى أهمية البيئة التنافسية كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء مجموعة من الشركات الأمريكية.

بالإضافة إلى دراسة (Antonion, 2013) التي قامت بدراسة مدى تأثير البيئة الخارجية على أداء الصادرات ومعرفة الدور المعدل للتوجه التسويقي. في حين أن دراسة (Norzalita & Norjoaya, 2010) أشارت إلى أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للبيئة الخارجية على العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء الصادرات في قطاع الأغذية.

كما اجري (Bhuin, 2010) دراسته التي هدفت إلى اختبار العلاقات بين التوجه السوقي الأداء في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى فحص التأثيرات الوسيطة ممثلة الاضطراب السوقي وشدة التنافس والاضطراب التكنولوجي علي العلاقات بين التوجه السوقي والأداء، وقد توصلت الدراسة إلى إن التوجه السوقي له دلالة ايجابية لأداء الأعمال وان التأثيرات الوسيطة المتمثلة من شدة التنافس والاضطراب التكنولوجي كانت منخفضة. ووضحت دراسة (Harrington et al, 2004) إن هنالك اثر دالا إحصائيا لديناميكية البيئة علي صياغة الإستراتيجية وأداء الشركات الأمريكية وان المواعمة الإستراتيجية والتكيف بقرار اثر ديناميكية البيئة علي صياغة الإستراتيجية وأداء تلك الشركات.

وحددت دراسة (Auh & Menguc, 2005) مدى اثر التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا علي التوجه الاستراتيجي باعتبار التوجه التسويقي احد إبعاده والدور المعدل لكل من الاضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تفاعل ايجابي بين التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا مع الاضطراب البيئي وان هناك تفاعلا ايجابيا بين التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا والاضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف علي التوجه الريادي والتكنولوجي . نلاحظ إن معظم الدراسات السابقة التي تناولت نموذج IO (نموذج الصناعة ) كمحدد للميزة التنافسية كانت في الدول المتقدمة بالإضافة إلى إن اغلبها تناول ذلك النموذج كمتغير معدل أو وسيط لتقوية العلاقة بين المتغيرين ومن هنا تأتي الفجوة المعرفية الثانية إلى أنه في تلك الدراسة تم استخدام نموذج IO كمتغير مستقل لمعرفة مدى تأثيره على التوجه التسويقي للمنظمات في السودان.

من زاوية أخرى إن النظر من منظور مجرد إلى إن التوجه التسويقي للاستثمار سوف يؤدي لتحسين في ظل وجود المتغيرات بل إن السلوك الإنساني والتحفيز وزيادة الأعمال تعتبر عامل مهم يقف

وراء تحقيق النجاح لذلك ونظرا لقلّة الدراسات التي تناولت العلاقة بين البيئة والتوجه التسويقي للاستثمار في الدول النامية وعدم وضوح العلاقة بين المتغيرين لذا فمن الضروري إدخال متغير معدل أو وسيط لربط العلاقة حيث أشار (بارون & كيني 1989) انه في حال عدم استقرار العلاقة بين المتغيرين فأنه يمكن استخدام متغير ثالث كمتغير معدل ووسيط لذا تستخدم هذه الدراسة التوجه الريادي كمتغير معدل للعلاقة، حيث هناك القليل من الدراسات التي اختبرت وجود التوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين متغيرات الدراسة البيئة الخارجية (كمتغير مستقل) والتوجه التسويقي للاستثمار (كمتغير تابع)، حيث اختبرت معظم الدراسات هذا المفهوم كمتغير وسيط أو مستقل كدراسة (Li , et....al,2008) ودراسة (البري 2005) ودراسة (Dobni, 2010) ودراسة (Amir & Arash,2013) بالإضافة إلى دراسة (Wang, 2011). حيث أجمعت معظم الدراسات السابقة على أن عناصر التوجه الريادي (الإبداع، المبادرة، المخاطرة) لها تأثير ايجابي على أداء منظمات الأعمال.

بناء على ما تقدم ولأهمية الدور الذي يضطلع به التوجه التسويقي للاستثمار في المنظمات المحلية والأجنبية بالسودان ولاسيما في ظل وجود التحديات التي فرضتها مخرجات البيئة الخارجية على منظمات الأعمال، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي ما هو مدى تأثير البيئة الخارجية على التوجه التسويقي للشركات الاستثمارية في السودان في ظل وجود التوجه الريادي؟

### 3.1 تساؤلات الدراسة:

من خلال ما تم التوصل إليه من فجوات في مشكلة الدراسة ينبغي تناول الأسئلة البحثية

التالية:

- 1- ما هو مستوى تطبيق مفهوم التوجه التسويقي للشركات المستثمرة في السودان ؟
- 2- ما هي العوامل البيئية الخارجية الأكثر تأثيرا على نشاط شركات الاستثمار في السودان بأبعدها المختلفة؟
- 3- ما هو اثر عوامل البيئة الخارجية على التوجه التسويقي للشركات المستثمرة في السودان ؟
- 4- ما هو مستوى التوجه الريادي للشركات المستثمرة في السودان؟

5- هل التوجه الريادي يؤثر في العلاقة ما بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للشركات المستثمرة في السودان ؟

#### 4.1 أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف الدراسة في الآتي :

- 1- قياس مستوى تطبيق مفهوم التوجه التسويقي للشركات المستثمرة في السودان.
- 2- دراسة عوامل البيئة الخارجية الأكثر تأثيراً على نشاط شركات الاستثمار في السودان بأبعادها المختلفة.
- 3- اختبار العلاقة بين المتغيرات البيئية التي تؤثر (سلباً أو إيجاباً) على التوجه التسويقي للشركات المستثمرة في السودان من حيث (الطبيعة ،المستوى).
- 4- قياس مدى وجود مفهوم التوجه الريادي للشركات المستثمرة في السودان.
- 5- اختبار اثر التوجه الريادي على العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للشركات المستثمرة في السودان.

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من ناحيتين رئيسيتين :

##### 1.5.1 الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

- 1- يسهم هذا البحث في إثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لمعرفة ماهية العوامل البيئية الخارجية الأكثر تأثيراً على التوجه التوجيه التسويقي لشركات الاستثمار في السودان.

- 2- يسهم هذا البحث في سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة المحلية والعربية و خاصة في السودان بمدى تأثير البيئة الخارجية على التوجه التسويقي لشركات الاستثمار في السودان والذي يؤثر بدوره على تحقيق التنمية الاقتصادية.
- 3- الدراسة تناولت إضافة جديدة للمعرفة من ناحية قياس مدى تطبيق مفهوم التوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة ما بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي لشركات الاستثمار في السودان إذ تعد هذه الناحية هي الإضافة الحقيقية للمعرفة.
- 4- تعد هذه الدراسة أرضية قوية و نقطة انطلاق للدراسات العلمية المستقبلية في هذا الجانب.

## 2.5.1 الأهمية العملية:

تتجسد الأهمية العملية للبحث في الآتي:

- 1- يساعد هذا البحث متخذي القرار سواء الدولة أو مؤسسات الاستثمار بتوفير معلومات عن المتغيرات البيئية الأكثر تأثيراً على التوجه التسويقي لشركات الاستثمار في السودان .
- 2- حاجة منظمات الأعمال بشكل عام والدولة (وزارة الاستثمار) بشكل خاص في معرفة ماهية العوامل الخارجية الأكثر تأثيراً على التوجه التسويقي لشركات الاستثمار في السودان وذلك لجذب المستثمر الأجنبي والمحلي.
- 3- الاهتمام العالمي بالاستثمار من قبل الدولة أدى للضرورة لإدخال توجه تسويقي يعمل على جذب المستثمرين وذلك لرفع معدل التنمية الاقتصادية.
- 4- الدراسة تناولت قطاعاً مهماً (شركات الاستثمار في السودان) التي تعتبر من إحدى المصادر الرئيسية لرغد سوق العمل المحلي والذي يؤدي بدوره لرفع معدل الدخل وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية.
- 5- المساهمة في تقديم نتائج عن علاقة البيئة الخارجية بالتوجه التسويقي لشركات الاستثمار في السودان في ظل وجود التوجه الريادي.
- 6- تسهم الدراسة في تقديم بعض التوصيات والمقترحات لجهات الاستثمار التي يمكن تنفيذها كل لبعض مشاكل الاستثمار في السودان.
- 7- يعتبر إضافة علمية للمكتبات الجامعية، ومكتبة وزارة الاستثمار.

## 6.1 التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

### 1.6.1 البيئة الخارجية:

هي مجموعة من العوامل و القوى الخارجية التي تحيط خارج حدود المنظمة العاملة ولا يمكن السيطرة عليها والتي تؤثر في قدرة الإدارة في التطوير والحفاظ على عمليات التبادل مع عملائها المستهدفين وبالتالي تؤثر في ربحية المنظمة، ويتم قياس هذا المتغير من خلال التغيرات في كل من البيئة الاقتصادية ، البيئة السياسية ، البيئة القانونية ، البيئة التكنولوجية (Duncan, 1973).

### 2.6.1 التوجه الريادي:

هي إستراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الأنشطة المختلفة خاصة كالإبداع، تحمل المخاطرة والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن (Zahoo, 2001).

### 3.6.1 التوجه التسويقي:

سمة ثقافية للمنظمة بمعنى أن التوجه بالسوق هو الثقافة التنظيمية التي تعظم خلق الكفاءة والفعالية في السلوكيات الضرورية، لغرض خلق قيمة عليا للمستهلكين، وبالتالي استمرارية الأداء المرتفع في أعمال المنظمة وذلك من خلال توجه الشركات نحو زبائنهم لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم ونحو منافسيها بالإضافة إلى التكامل الوظيفي بين إدارتها الداخلية المختلفة (Narver&Slater, 1980).

### 4.6.1 الاستثمار:

#### 1- الاستثمار المحلي:

هو التوظيف المنتج لرأس المال من خلال توجيه المدخرات نحو استخدامات تؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع الحاجات الاقتصادية للمجتمع وزيادة الرفاهية (السلامي، 2008).

#### 2 - الاستثمار الأجنبي:

انتقال رؤوس الأموال والتقنيات الفنية والإدارية الأجنبية المتطورة لإحداث تطور اقتصادي واجتماعي وأداري للمساهمة في تنمية وتطوير البلد المضيف عن طريق الشركات الوليدة بمشاركة رأس المال الوطني (حاتم، 2006).

## 7.1 تنظيم الدراسة:

يتكون البحث من خمسة فصول حيث اشتمل الفصل الأول (المقدمة) ويتناول : مقدمة عامة عن موضوع البحث، مشكلة البحث ، تساؤلات البحث، أهداف البحث، أهمية البحث من الناحية النظرية والعملية، التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة. إما الفصل الثاني ( أدبيات الدراسة) فيحتوي على أربعة مباحث هي: البيئة الخارجية، التوجه التسويقي والاستثمار، التوجه الريادي، العلاقة بين متغيرات الدراسة بينما يتناول الفصل الثالث (منهجية الدراسة) عرضاً لنموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، عرض لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، قياس متغيرات الدراسة، مصادر جمع البيانات، صدق وثبات أراء الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج. في حين يحتوي الفصل الرابع (تحليل البيانات ) على: تحليل بيانات كل متغيرات الدراسة ويشتمل على (البيانات الشخصية، تحليل الاعتمادية، التحليل الوصفي، تحليل الارتباط، والانحدار بالإضافة إلى اختبار الفرضيات. بينما يشتمل الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات) على: التوصيات، مناقشة نتائج الدراسة، الخاتمة، المصادر، الملاحق.

## 8.1 الخلاصة:

في هذا الفصل تم عرض مقدمة شاملة عن موضوع الدراسة، مع توضيح مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلات الدراسة من واقع الفجوات المستخرجة من مشكلة الدراسة، كذلك تمت صياغة أهداف الدراسة، مع تم تبيان الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة، بالإضافة لتوضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وسوف يتم في الفصل الثاني تعريف متغيرات الدراسة نظرياً.

# الفصل الثاني

## أدبيات الدراسة

## 0.2 مقدمة:

في هذا الفصل سلطت الدراسة الضوء على المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة حيث يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث دراسية تغطي جميع محاور الدراسة، المبحث الأول تناول مفهوم البيئة الخارجية وأهميتها وإبعادها وطرق قياسها، أما المبحث الثاني تناول مفهوم التوجه التسويقي وأهميته وأبعاده وطرق قياسه، ويتناول مفهوم الاستثمار بشقيه المحلي والأجنبي وأبعاده وأهميته وطرق قياسه. كما تناول المبحث الثالث السياسات الداعمة للريادة ونشأتها وإبعادها وأخيراً في المبحث الخامس تم توضيح العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار والأثر المعدل للسياسات الداعمة للريادة.

## 1.2 البيئة الخارجية:

### 1.1.2 تمهيد:

تعتبر المنافسة بين المنظمات الاستثمارية من أهم التحديات التي تواجهها فبعض المنظمات تنمو وتتوسع وتزيد من حصتها السوقية فيما تقدمه من سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وذلك من خلال استغلال مواردها بكفاءة وهي بذلك تحقق تفوقاً على مثيلاتها في الصناعة ، أما البعض الآخر فهي تلك المنظمات التي تعثرت ولم تستطع مواكبة المتغيرات المتسارعة أدت في النهاية إلى تناقص حصتها السوقية وتراجع مركزها التنافسي والخروج من دائرة المنافسة وهذا يؤدي إلى تقليص حجمها أو خروجها من دنيا الأعمال نهائياً لذلك فإن من أهم أسباب النجاح أو فشل المنظمات مرهون مدى قدرة الإدارة العليا على قراءة الأحداث ومواكبة التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة والاستعداد لها (Holde & Keen, 2009).

فالمنظمات اليوم تواجه العديد من المتغيرات التي تتصف بالتغير والتعقيد إضافة إلى عدم الوضوح والاستقرار، فخلال العشرين السنة الماضية رسمت الأحداث المتسارعة والمتلاحقة صورة جديدة للعديد منها فالتطور التكنولوجي المتسارع وشدة المنافسة في سوق الأعمال وتدخل الدولة بفرض الأنظمة والقوانين التي تنظم أعمالها إضافة إلى وعي المستفيد من السلع والخدمات المقدمة كل ذلك أضاف نوعاً من التحديات جعلت دراسة محيط المؤسسة أمراً مهماً يتحتم على منظمات الأعمال التنبؤ له باستمرار وذلك من أجل استمرارية المنظمة ونجاحها (عاطف، 2012).

## 2.1.2 مفهوم البيئة وخصائصها:

تناول العديد من الباحثين في مجال المنظمة مفهوم البيئة منطلقين في ذلك من إن المنظمة لا يمكن إن تحقق أهدافها وتستمر شأنها شأن أي كائن حي من دون النظر في ما يحول حولها، إذ تبلور ذلك من خلال اتجاه وآراء المدارس الفكرية في التنظيم، ولاسيما نظرية النظم المفتوحة التي أولت البيئة اهتماما كبيرا (العاني، 1999)، فضلا عن الدراسات التي ركزت على العوامل البيئية، ومدى تأثيرها على المنظمة منطلقين في ذلك من افتراضات أساسية مؤداها إن المنظمات لا تعمل في فراغ لكونها تمثل نظاما مفتوحا على البيئة تحصل منها على مداخلها ومواردها من ناحية وتصدر إليها مخرجاتها (السلع والخدمات) من ناحية أخرى (Jemison, 1981).

كما إن المنظمة تمثل نظاما يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها ومع البيئة المحيطة بها (Kahn & Katz, 1978).

ولقد تباينت آراء الكتاب والمفكرين في تحديدهم لمفهوم البيئة، حيث تناول بعضهم زوايا محددة لمجالات البيئة عند تركيزهم على مفهوم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فقط، في حين ركز القسم الآخر على مفهوم البيئة الداخلية، في حين إن هناك بعض المفكرين والكتاب قد ركزوا على التأثيرات المتبادلة للبيئة الخارجية على إستراتيجية وأهداف المنظمة (الشهابي، 1992). لذا يمكن القول: إن مفهوم البيئة ليس مفهوما حديثا، إذ انه استخدم في مطلع الأربعينات وشاع استخدامه على نطاق واسع في الستينات عند دراسة البيئة ومتغيراتها نتيجة لتطورات الفكر التنظيمي التي جاءت به المدارس التنظيمية المختلفة (الكلاسيكية، والسلوكية)، (العاني، 1997) وبلورة النظرية الموقفية التي أولت الاهتمام لهذا الجانب، وجاءت بأفكار لم تتطرق لها المدارس السابقة؛ إذ إن منطوق هذه النظرية ينصب على إن فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على درجة الانسجام بين فعاليات المنظمة والعوامل الموقفية المتمثلة بالبيئة والحجم والتكنولوجيا. (الشهابي، 1992) وعلى الرغم من التطور الهائل والتداخل الذي حصل في استخدام مصطلح البيئة، نرى التباين من وجهة نظر الباحثين

والكتاب في تحديد مفهومه؛ حيث ينظر إليه (Bakke, 1959) على انه مفهوم شامل؛ وذلك لشموله كل المتغيرات التي يمكن ان تؤثر في المنظمة، ويؤيده في هذا الاتجاه (Thompson, 1967) الذي أشار إلى أن البيئة: هي كل المتغيرات او القيود أو الموقف التي تكون بمنأى عن رقابة المنظمة، كما أن (Stalker And Burns,1961) اهتماماً بدراسة البيئة بوصفها عاملاً موقفياً من خلال التركيز على تشخيص وإدراك ما يواجهه المنظمة من مواقف تفرضها البيئة، في حين إن (Trist and Emcry, 1965) أشار إلى أن البيئة هي : مجموعة من العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية معها)، كما إن (الأنصاري، 1970 ) أشار إلى أن بيئة أي منظمة شأنها شأن بيئة أي كائن حي محددة بمجموعة الظروف الخارجية والعوامل التي تؤثر في حياتها وتطورها .

ويوضح (Kotler, 1997) بأن البيئة تتألف من مجموعة عوامل خارجية تؤثر على منظمات الأعمال ولا يمكن السيطرة عليها، وإن تلك العوامل دائماً تبقى في حالة ديناميكية مما يجعل هذه الحالة (حالة عدم الاستقرار والثبات) يتولد عنها التحديات والفرص للمنظمات. أما (Rosenzweig & Kast, 1974) فقد عرفها بأنها: (أي شيء خارج حدود المنظمة)، كما عرفها (Pennings,1975) بأنها: مصدر المنظمة في المدخلات والمصب النهائي لتصريف مخرجاتها، أي أنها مجموعة من الأفراد والجماعات والمنظمات التي تتبادل معها منظمة معينة أنواعاً مختلفة من العلاقات . أما (Khandwall,1977)، فقد عرفها بأنها: المصدر لأنواع مختلفة وكثيرة من الضغوط على المنظمة وبالسياق نفسه أشار (Mintaberg,1979) ، إلى أنها تتمثل بكثافة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاطات المنظمة. وحددها (الشرقاوي، 1979) بمجموعة القوى والمؤثرات المتباينة في وزنها وأهميتها واتجاهاتها، إذ أكد إن هذه القوى قد تكون ايجابية تعمل في صالح المنظمة وقد تكون سلبية تعمل باتجاه مضاد لمصالح المنظمة. في حين أكد (الشماع، 1988) ( إلى إن البيئة تمثل الإطار الذي توجد أو تعمل فيه المنظمة .

### 3.1.2 تعريف البيئة الخارجية:

إن كل هذه المفاهيم التي تناولت البيئة لا يمكن إن تساعدنا في معرفة العلاقات الداخلية المعقدة؛ لأنها ركزت بشكل أكبر على العوامل بشكل عام التي تقع خارج حدود المنظمة أو داخلها؛ مما حدا ببعض الباحثين واستنادا لمفهوم البيئة الشامل إلى تصنيفها بالبيئة الداخلية والخارجية ، والبيئة العامة والبيئة الخاصة (Steert, 1980).

حيث إن البيئة العامة تتشابه بالنسبة لجميع المنظمات العاملة في قطاع معين أو مجتمع معين حيث تشير بمفهومها الواسع إلى المجال الاقتصادي والسياسي والثقافي والتقني الذي تعمل فيه المنظمات، (Schomerhor, Oshorn and Hunt,1982).

وحدد (Duncan, 1973) ذلك عندما أشار إلى البيئة الخارجية بأنها هي مجموعة العوامل التي تؤثر على المنظمات كافة وتشط في إطارها كالعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية .

أما (Posenzweiy and Kost, 1979) فقد حددوا مكونات البيئة العامة الخارجية للمنظمة بـ (الثقافية والتقنية والسياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية والديمغرافية والتعلم) وأشاروا إلى إن التغيرات التي ترافق كل مكون من هذه المكونات تؤثر في المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالأتجاه نفسه أشار (Handerson,1988) الذي حدد مجموعة من العوامل ممثلة بـ (الاقتصادية والسكانية والتغيرات التقنية والاتجاهات الثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية. واستنادا إلى مفهوم النظام المفتوح فان لكل منظمة حدودها شبه المعروفة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وهذه الحدود نادرا ما تكون واضحة ومحددة، بل في الغالب غامضة ومتغيرة وليست ثابتة ومن الصعب تحديد وترسيم هذه الحدود (حريم، 2003).

لقد عرف (Robbins, 1990) البيئة بأنها: جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة وتشكل خطر على مستقبل المنظمة وعلى ربحيتها.

ويرى (Karrven , 2000) هي مجموعة من العوامل التي تفقد المنظمة سيطرتها عليها ، والتي تفرز نوعا من التحديات أمامها التي يتوجب استغلال فرصها . ورمى عدد من الباحثين إلى ابعاد من ذلك بحيث أن يجب على المنظمات تحليلها والتنبؤ لها إذ يعتبر تحليل البيئة الخارجية نوعا من التوجهات

الخاصة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية التي تتبناه منظمات الأعمال لمعرفة إفرزات البيئة الخارجية من نواحي إيجابية تشكل مصدر فائدة للمنظمة أو مهددات تعمل على الحد منها (Ruee, 2000). ويتفق (الدوري، 2003) إلى حد كبير مع المفهوم السابق ويشير إليه على أنها عبارة عن معرفة ما يدور خارج بيئة المنظمة والعمل على تشخيص السمات الخارجية والسيطرة عليها. وفضلا عن أنها هي عوامل خارجة عن سيطرة تلك المنظمات، يجب التأكيد على حقيقة أساسية، وهي أن المنظمات إن وجدت نفسها في ذلك العالم المعقد والمتغير، يجب على الإدارات أن تتابع بشكل مستمر التغيرات في العوامل الخارجية التي لا تؤثر على الطلب الحالي فقط، وإنما تؤثر على خلق فرص جديدة، وفي الوقت نفسه فإن التحديات تنتج من نفس الاتجاهات والتي تلحق الضرر بوضع المنظمة التنافسي وتقليل أداءها ويجب على الإدارة في المنظمات أن تضع الاستراتيجيات من أجل الاستفادة من تلك الفرص وتقادي أثر التحديات الخارجية (David, 1987).

#### 4.1.2 نواتج البيئة الخارجية (الكلاوي، 2001م):

##### 1- الفرص:

للفرص مفاهيم متعددة وذلك تبعاً للمجال الذي تستخدم فيه إلا أنه وبصورة عامة قد عرفت الفرصة بأنها تجمع لعدد من الظروف المواتية لأحداث تحسن في الأحوال القائمة (خطاب، 1990)، في هذا التعريف نجد بأن مجموعة الظروف الإيجابية يمكن أن تستمر لتحسين الوضع القائم إلا أنه أغفل النظر إلى الفترة المستقبلية التي يتوجب أخذنها بنظر الاعتبار.

عرفها (Holland & Rue, 1989) بأنها الافتراضات التي تحمل عواقب إيجابية ولقد عرفها كلا من (Robinson & Pearce, 1991) الفرصة بأنها هي الموقع الرئيسي الموات في بيئة المنظمة أما (Rowe, 1990) وزملائه فقد عرفوا الفرصة بأنها أي موقف موات في بيئة المنظمات، فالفرصة هنا تتعلق بالمكان الإيجابي الذي يتوفر في بيئة المنظمة والذي تستطيع أن تستغله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها.

ويمكن تمييز الفرصة الإستراتيجية (Opportunity Strategic) عن الفرصة العادية من خلال التعريف التالي: الفرصة الإستراتيجية هي الفرصة التي تنفرد في أوانها تعني تلك المواقف أو الأفكار أو المواقع بالذات التي قد يتوقف عليها مستقبل ومصير المنظمة وبقاؤها تعبيراً عن أهميتها. إذن الفرصة

الإستراتيجية إذا ما مرت دون الانتباه إليها ودون اغتنامها من قبل المنظمة فسوف تفقد المنظمة ليس العائد الاقتصاد الذي من الممكن تحقيقه من ورائها، وإنما قد تؤدي إلى تهديد بقاء تلك المنظمة، لاسيما إذا تم اغتنامها من قبل المنافسين (David, 1990).

## 2- التحديات:

إن التحديات هي القطب السالب أو المضاد للفرص في بيئة المنظمة ومن بين التعريفات التي تطرقت إلى التحديات بأنها مجموعة الظروف والموارد والإمكانات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع (خطاب، 1985) من هذا التعريف يتبين وجود حائل للسيطرة والتأثير على مجموعة ظروف مما يجعل الموقف معكوساً، أي أن المنظمة هي التي تحت سيطرة تلك الظروف والمتغيرات أما تم تعريف التحديات من قبل (Rowe, 1994) وزملائه بأنها أي موقع غير موات في بيئة المنظمات يكون قوة ضارة لإستراتيجيتها وقد أشار كلا من (Robinson & Pearce, 1991) للتحديات بأنها هي موقع رئيسي غير موات في بيئة المنظمة إذ يعبران هنا بأنها كل موقف سلبي في بيئة المنظمة، يمكن أن يؤدي إلى عرقلة مسيرة تلك المنظمة.

ولقد عرفت التحديات من قبل (Holland & Rue, 1989) بأنها الافتراضات التي تحمل عواقب سلبية. وعرفت أيضاً بأنها الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلبياً في أرباح المنظمة (الحمصي، 1994). أما التحديات الإستراتيجية فيمكن أن تكون أي فكرة أو موقف أو موقع قد يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى إعاقة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها حسب رؤياها الإستراتيجية حالياً أو مستقبلاً (Rowe, 1994).

### 5.1.2 أهمية تحليل الفرص والتحديات (البيئة الخارجية):

تتبع الأهمية التي تحتلها الفرص الإستراتيجية في حياة المنظمات عند ارتباطها بمصير المنظمة، و بمستوى المنافسة التي تسود بيئة عمل تلك المنظمات، وحيث أن اغتنام الفرص الإستراتيجية هو السبيل لمواجهة تلك المنافسة أو إذا صح التعبير السبيل لزيادة إمكانية السيطرة على قواعد تلك المنافسة حيث أن التنافس بين المنظمات في العصر الحديث لم يعد تنافساً ينحصر بالاستحواذ على الحصص السوقية -كما هو الأمر في الماضي من الزمن- بقدر ما هو تنافس على الفرص في المستقبل، حيث أن المنظمات

(الأكثر حيوية) هي تلك التي تستطيع تكوين رؤيا عن المستقبل ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تحليل البيئة الخارجية باستمرار والتنبؤ لها (Pearce & Robison, 1991).

ويرى (Robinson & Pearce, 1990) أيضاً أن أهمية فهم الفرص والتحديات يعد من الأساسيات المهمة في حياة المنظمات لأنه يساعد على تحديد الخيارات ومن ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة للفرصة، مما يفيد المنظمة في أن تتضح أمامها البيئة التي تناسبها وتحقق لها الفائدة الحقيقية.

ويؤكد كلا من (Prahalad and Hamel, 1997) إن أغلب المنظمات قد أدركت حقيقة لا يمكن تجاهلها إلا وهي أن الصناعات الحالية لن تدوم فلا بد أن يأتي زمن وتتغير فيه، لأنها لا يمكن أن تتناسب جميع الفترات الزمنية ونتيجة حتمية سوف يختلف التنافس في المستقبل عن التنافس في الوقت الحالي، وطالما أن الأمر ينصب على التنافس في المستقبل وعلى التطلع برؤية ذلك المستقبل وذلك من أجل الصمود والبقاء في الحاضر، لا بد من اقتناص الفرص التي يحتويها ذلك المستقبل ومواجهة التحديات فيجب على المنظمات أن تسأل نفسها ما هي حصتنا في الفرص المستقبلية؟ فضلا عن أنه يجب على المنظمات غير عملية تحديد واقتناص الفرص المستقبلية أن تقوم ببناء كافة القدرات والتواصل في النجاحات. ويذكر (Christense and Jauch, 1990). أن مسألة تحديد الفرص الإستراتيجية في المستقبل ليس هو العمل الوحيد الذي يقع على عاتق تلك المنظمات فلا بد أن يصاحب ذلك عملية النظر إلى كافة قدرات المنظمة لكي نستطيع أن نفتتص تلك الفرص التي يجب أن يكون هناك توازن بين الفرص التي تم تحديدها وبين قدرات المنظمة الداخلية حتى تستطيع تلك المنظمة من اقتناص الفرص بنجاح وتحقق ما تصبوا إليه من جراء اقتناصها.

ونجد أن (Drucker) تطرق إلى أهمية التنبؤ بالبيئة الخارجية حيث أنها توصل المنظمة إلى نتائجها من خلال اغتنام الفرص البيئية وليس فقط من خلال مواجهة التحديات.

ويذكر (David, 1990) جملة من المنافع الحقيقية من جراء التنبؤ بالبيئة الخارجية من أهمها:

- معرفة مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.
- بناء الخطط والإستراتيجيات وتنفيذ السياسات، وممارسة الوظائف والمهام الإدارية التي تتم في ضوء المتغيرات والقيود البيئية المؤثرة في مدخلات و مخرجات المنظمة.
- المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة وكذلك درجة السيطرة على السوق.

- تحديد الاتجاهات البيئية و ما هي الفرص المتاحة و استغلالها، و ما هي التهديدات و مواجهتها في مجال نشاطها وهذا ما يطلق عليه التحليل البيئي.

- التعرف على مختلف الخصائص التشغيلية الخاصة و هو ما يسمى تحليل السوق.

- تحليل سلوك المستهلك و عملية الشراء و العملية الاستهلاكية.

- تحليل قطاعات السوق، و ما هي مختلف القطاعات السوقية الجديدة.

- تحليل و قياس الطلب بتقدير حجم السوق الحالي و الطلب المرتقب.

- تقدير البدائل المحتملة لتغطية السوق، و ما هي الفرص الممكنة للنمو.

## 6.1.2 تصنيفات البيئة التسويقية:

هناك مجموعة مختلفة من أصناف البيئة المحيطة بالمنظمة يمكن عرضها كالآتي (عليان، 2006):

- **البيئة المستقرة:** حيث تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق (العرض و الطلب) القوانين، التكنولوجية، العادات و التقاليد ذات استقرار دائم في كل سنة.

- **البيئة البطيئة التطور:** يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من التغيرات الممكنة الحدوث سواء ما تعلق منها بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي.

- **البيئة الساكنة والعشوائية:** هي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها و متغيراتها، كما يصعب تحديد و توصيف اتجاهاتها، و من ثم يجب علي الإدارة توفير عدد مناسب من البدائل من ناحية و عدم الاطمئنان لسكون البيئة من جهة أخرى.

- **البيئة المضطربة:** حيث يصعب التنبؤ بالتغيرات الحاصلة سواء ظاهرة أو جوهرية مثل تغير الطاقة المفاجئ، تغير التكنولوجيا، تغير القوانين، مما قد ينجر عنه بروز تهديدات أو أخطار أو تعقيدات قد تجبر المنظمة إلي مواجهتها، لذا من المهم علي الإدارة التي تعمل ما يلي:

- تحليل ودراسة و فحص منتظم و دوري للبيئة التسويقية.
- تحديد التهديدات البيئية ودراسة سبل تجنبها.
- تحديد الفرص الحالية و المرتقبة و استغلالها.

• التكيف مع المتغيرات البيئية بدرجة عالية من الذكاء و الحذر وهي تمثل امتداد طبيعي للبيئة الساكنة.

- البيئة الصاخبة (ديناميكية): تمثل امتداد طبيعي للبيئة المضطربة، حيث تمثل الاتجاه بقوة نحو مستوى عال من الديناميكية والعقيد، التداخل و تتعدد وتتزايد المخاطر التي تعترض المنظمة، وعليه فعلى المنظمة تخصيص الجهد والقدر الأكبر لتدقيق ومتابعة جميع متغيراتها ومتابعتها.

- بيئة غير ديناميكية: هي البيئة التي تنخفض فيها معدلات التغير إلى أقل حد ممكن، كما أنها تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية.

### 7.1.2 عوامل البيئة الخارجية (إبعادها):-

بضوء ما تقدم سيتم التركيز على عوامل البيئة الخارجية والتي تتمثل بالعوامل الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، التكنولوجية، وذلك وفقاً لما جاء في التقرير السنوي الصادر من بنك السودان المركزي ووزارة الاستثمار باعتبار العوامل المذكورة أنفاً من أهم المعوقات البيئية لعملية جذب المستثمرين وقيام المنظمات الاستثمار في السودان.

وسنذكرها بشئ من التفصيل:

#### 1. العوامل الاقتصادية:

تتعلق هذه العوامل بالاقتصاديات المحلية والإقليمية والدولية، فهي تشير إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة و يتمثل في الدخل، الطلب، دورة الأعمال، السياسات المالية والنقدية للدولة، الأوضاع السياسية التي تمر بها الدولة، درجة توفر موارد الإنتاج في المجتمع. فهي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، لأنها مرتبطة بعدة أطر، ولكن الفصل قد يحدث نظرياً عندما نريد دراستها وتقييمها. فمن أجل تقييم الاقتصاد المحلي ومدى التغيرات الممكن حصولها لا بد من توافر معلومات تتعلق بالقاعدة الاقتصادية ومستقبل المنطقة. (Holland & Rue,1989).

إن القوى الاقتصادية تلعب دوراً هاماً بالتأثير في عمل المنظمة فطبيعة النظام الاقتصادي السائد يحدد نوع وحجم الفرص والتحديات التي يمكن أن تجدها المنظمة وبناءً على ذلك تقوم المنظمات بوضع التوقعات أو التنبؤ بمجال القطاع المعني بما في ذلك حسابات الحصة السوقية والاتجاهات الاقتصادية الأخرى (Robinson & Pearce,1990).

والبيئة الاقتصادية بعواملها مثل سعر الصرف والفائدة والتضخم... الخ. تؤثر على القوة الشرائية للمستهلك، فضلاً عن تأثيرها الواضح في سياسات المنظمة، أما نجد أن حالة تدهور الوضع الاقتصادي أو في حالة الكساد قد تؤدي إلى ظهور فرص تسويقية (الضمور، 2002).

## 2. العوامل السياسية:

تمثل العوامل السياسية النظام السياسي القائم في البلد ، فالمستثمر المحلي و الأجنبي يميل للاستثمار في البلد المستقر سياسيا ويوفر الحرية والكفالة لحقوق الإنسان لأن ذلك مطلب رئيسي لخلق بيئة سياسية جاذبة للاستثمار، وذلك يتضمن وجود أجهزة حكومية تقوم بتقليل الزمن المطلوب للحصول على رخص لإنشاء المشاريع، ومحاربة بيروقراطية الجهاز الحكومي والفساد المالي والعمل بشفافية، بالإضافة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والترويج الهادف لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، إلا أن هذا الأمر لا يخلو من حدوث مخاطر سياسية. مرتبطة بتغير البيئة السياسية أو نقض الحكومة لوعودها بعد تنفيذ الاستثمار (خضير، 2010). ويؤثر المناخ السياسي للدول المضيفة في تشكيل المناخ الاستثماري بها حيث يؤدي ضعف الاستقرار السياسي إلى تدني معدل الادخار، وتزايد معدلات هروب رؤوس الأموال المحلية... الخ.

ويتأثر المناخ السياسي للدولة بعدة عوامل من أهمها ما يلي (عاطف، 2012):

- النظام السياسي ومدى الالتزام بتطبيق الديمقراطية.
- تواجد منظمات المجتمع المدني ومدى تمتعها بالديمقراطية.
- تطور وعي الأحزاب السياسية ودرجة الحرية التي تتمتع بها.
- درجة الاستقرار السياسي وفترة بقاء الحاكم في السلطة.

ويتضمن المناخ السياسي للمجتمع مركزية ولا مركزية السلطة السياسية في المجتمع، وتلعب العوامل السياسية دوراً شديداً الضغوط على منظمات الأعمال وكيفية أدائها لأعمالها، وذلك من خلال تقديم الفرص والتحديات سوياً. وإن هذا يحدث عندما تقوم الحكومة بإصدار القوانين التي تمس أعمال تلك المنظمات (Smith,1991) وإن أشد وأخطر تأثير لهذا العامل عندما تكون البيئة السياسية في حالة من ضعف الاستقرار مما يجعل التكوين الحكومي خاضعاً للتغير المستمر فهذه الحالة تتطلب مراقبة سياسة

الحكومة اتجاه الأنشطة المعنية بالاستفادة من الموارد المتاحة، أما أن الرأي العام يمكن استعماله من أجل التأثير أيضاً في البيئة السياسية في ذلك المجتمع، (Robinson & Pearce,1990).

يظهر هذا التأثير من خلال العلاقات القوية وراء رجال السياسة المحتملين ورجال السياسة المرشحين في الانتخابات و على كل حال فإن إقامة علاقات قوية مع المسؤولين الحكوميين تمس قضايا أخلاقية يجب التعامل معها بحذر دون خرق للمستويات الأخلاقية (عبد السلام، 2002).

### 3. العوامل التشريعية والقانونية:

يقصد بالعوامل القانونية سن القوانين المحفزة أو الطاردة للاستثمار المحلي والأجنبي المباشر وهي تلك القوانين التي يجب أن تتمتع بالاستقرار وعدم التضارب فيما بينها حتى تجذب الاستثمار، فضلاً عن ضرورة وجود القضاء العادل ونظام التحكيم الذي يتكفل بحسم المنازعات والذي يعتبر من العناصر الهامة في تهيئة المناخ الاستثماري، كما أن للمؤسسات القائمة على تنفيذ القوانين دور كبير في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال التسهيلات وتيسير الإجراءات أو طرده من خلال التعقيدات والبيروقراطية وطول الإجراءات (عاطف، 2012)

ولقد أشار(خضير، 2010 ) بأن البيئة القانونية تمثل القوانين والتشريعات التي تكفل للمستثمر حوافز الاستثمار من قوانين الضرائب والجمارك والحماية من المخاطر غير الاقتصادية مثل التأمين والمصادرة وكذلك حق تحويل إرباحه لأي دولة ولهذا تتنافس الدول في إصدار تشريعات محفزة للاستثمار فيما بينها بشرط أن لا تؤدي تلك الحوافز إلى ضياع الموارد القومية والأخذ من سيادة ومكانة الدولة المضيفة. وتلعب الحكومة دوراً حيوياً في نشاط المنظمات عن طريق القوانين والتشريعات التي تصدرها التي قد تمثل تهديداً أو فرصة للمنظمة مثل: فرض قوانين حماية البيئة ومنع التلوث، ومثل قوانين الأمن الصناعي تمثل قيوداً، ومثل قوانين الحماية الجمركية. إن إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيوداً إستراتيجياً أو تبرز فرصة إستراتيجية (الحمصي، 2010).

كما تؤثر البيئة السياسية والقانونية في قرارات التسويق بواسطة تحديد القواعد العامة للأعمال في الدولة و التي تؤثر على المنظمات التجارية على سبيل المثال القوانين المنظمة للتجارة و العلاقة بين التوجهات السياسية و نشاط الشركات مثل قانون خصخصة شركات القطاع العام و قوانين الاستثمار في المشروعات الجديدة و أثرها على عمليات التسويق و النشاط الإنتاجي في الدولة (Duncan, 1973).

يتضح هذا العنصر في ضرورة خضوع المنظمة للعمل التنافسي في ظل المحافظة على حقوق المستهلكين و لا يمثل جهل القوانين والتعليمات مبرراً ضد ما قد يتسبب فيه من فرض غرامات وإحراجاً أو قضايا مدمرة للمؤسسة. هذا ما يضطر إدارة المنظمات من توظيف أو التعاقد مع مستشارين لمتابعة قضاياهم أو تفسير القوانين والتعليمات لهم التي يستعصى فهمها من قبل بعض الأشخاص العاديين، وفي بعض الأحيان من قبل المديرين والتعامل مع هذه القوانين، والتعليمات هي مسألة أخلاقية واجتماعية بالدرجة الأولى وعدم التجاوب معها قد يسبب تشويه سمعة و صورة المنظمة من قبل المستهلكين، وبالتالي يؤدي إلى تقليص الاحترام والربحية في الوقت نفسه.(Robinson, 1990). فإعادة التشريع مثلاً يمكن أن يخلق فرصاً أو يكون سبباً في ضياع بعض الفرص على منظمات معينة، وإن أي حدث سياسي يمكن أن يكون ذا تأثير على الفرص المتوقعة والفعلية في الوقت نفسه أو إيجاد بعض التحديات التي تواجه المنظمات، وتستخدم الحكومة أدوات كثيرة يمكن من خلالها أن تبرر مناسبات تمثل فرصاً أو تحديات للمنظمات مثل استخدام الضرائب (Beamish & Beats,1990). وكثيراً ما نجد عدم وضوح القوانين والتشريعات الحكومية، أو إصدار قوانين منفردة للمستثمر متمثلة على سبيل المثال في زيادة الضرائب والجمارك الحكومية (تقرير وزارة الاستثمار، 2012).

#### 4- العوامل التكنولوجية:

وهي تمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة وتمتلك إمكانية التأثير على الإستراتيجية كأحد الأبعاد الأساسية والهامة للبيئة الخارجية . وتشمل التطورات العلمية والتكنولوجية سواء في الآلات والمعدات أو العمليات الإنتاجية أو الأفراد أو وسائل التوزيع ،وعلى جميع المنظمات التنبؤ للأثر التكنولوجي والعمل على استحداثه داخل المنظمة (الحمصي، 2010).

إن الاتجاه التكنولوجي بمعناه الواسع في بيئة منظمات الأعمال لا يتضمن فقط الابتكار الذي يمكن أن يخلق ثورة في حياتنا، ولكن أيضاً التحسينات التدريجية في الموارد والتصميم والتطبيق داخل الصناعات الجديدة تمثل التغيير التكنولوجي، ولأن التغيير التكنولوجي نشعر به من خلال المنتجات والخدمات الجديدة أو من خلال طرق التحويلات البديلة سواء بالنسبة للمواد الأولية أو تسليم الخدمات أو من خلال التغييرات في المنتجات أو الخدمات التكميلية ولقد كان للتغيرات التكنولوجية السريعة أثر رئيسي في لفت انتباه العديد من المنظمات للاستفادة منها (Pearce & Robinson, 1991)

أما إن الاحتمالية العالية للتقدم التكنولوجي الذي سيتم بالحيوية فهي عملية مستمرة، وهذا يمنح المنظمات الكثير من الفرص، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تدرك تلك المنظمات أن هذا التقدم قد يخلق أيضاً تحديات كبيرة. (Smith, 1991).

كما أن التغلغل التكنولوجي يمكن أن يكون مصدر تحديات لبعض المنظمات الحالية نتيجة لخلق بعض الصناعات الجديدة التي يمكن أن تتنافس تلك المنظمات بما تملكه من وسائل تقنية حديثة كما أنه باستطاعة التجديدات التكنولوجية أن تمنح المنظمات ميزة تنافسية، لأن المنتجات أو الخدمات إذا ما تم إدخال تعديلات وتحسينات عليها سوف يجعلها عرضة للمخاطر لذلك يفترض بالمنظمات كافة أن تراقب وترصد التحولات والتغيرات التكنولوجية بشكل دقيق وشامل (Thompson, 1990).

## 2.2 التوجه التسويقي:

### 0.2.2 تمهيد:

عرف الغرب المفهوم التسويقي مع بداية الخمسينات والستينات، حيث اكتشفت المنظمات أن الطريقة الحقيقية في النجاح لا تكمن في التركيز على الإنتاج أو المنتج أو المبيعات، ولكن في ملاقة حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، حيث يقوم هذا المفهوم على البدء برغبات المستهلك النهائي أو المستخدم، والعمل على إشباع هذه الرغبات. ويعتمد هذا المفهوم على فلسفة إنتاج ما يمكن تسويقه، بمعنى البدء بالتعرف على رغبات المستهلك، ثم إنتاج السلع والأصناف التي تشبع هذه الرغبات. كما يهتم هذا المفهوم بالتنسيق والتكامل بين وظيفة التسويق والوظائف الأخرى للمنشأة، مثل وظيفة التمويل، ووظيفة الإنتاج ... وغيرها.

وعلى كل فإن الأخذ بمفهوم التوجه التسويقي يستلزم ضرورة اهتمام مديري الإدارات العليا بالمنشآت بفلسفة هذا التوجه كاتجاه إيجابي لترشيد سياسات وأنشطة المنظمة. ومع التغير السريع في جوانب المنافسة حالياً، أدركت الكثير من المنظمات تبنى هذا المفهوم، وإن كانت هناك منظمات أخرى تدرك هذه الأهمية ولكنها لا تستطيع تبنيتها، حيث أن قبول مبدأ سيادة المستهلك يتطلب إحداث تغييرات كثيرة تشتمل على جوانب فكرية وإدارية متعددة (Kotler and Keller, 2009).

## 1.2.2 من مرحلة التوجه للعميل للتوجه للسوق:

إن تلبية حاجات المستهلكين هو الهدف الرئيسي للمنظمة، باعتبارها أفضل طريق لتحقيق أهداف الربح والاستمرارية وهذا ما نسميه بالتسويق التقليدي. ولقد وجدت المنظمة نفسها أن هذا الهدف لا يمكن تحقيقه إلى من خلال معرفة الرغبات وتكامل جميع أجزاء التسويق مع بعضها لبعض المحور الذي أدى بدوره لتوجه الباحثين للاهتمام بالتوجه التسويقي (Perry & Shao, 2001)

- قام عدد من الباحثين بالمفاضلة بين المفهوم التقليدي للتسويق والتوجه السوقي كدراسة (حسن، 2011) وتوصلوا لأن:

- 1- مفهوم التسويق التقليدي موجه أساسا لصالح العملاء، أما التوجه السوقي فهو موجه نحو الجهات الفاعلة في السوق (عملاء، منافسين، موزعين، وباقي أصحاب المصلحة)
- 2- يعتمد مفهوم التسويق التقليدي على استراتيجيه الجذب السوقي، أما التوجه السوقي فهو يعتمد إضافة إلى إستراتيجية الدفع السوقي على إستراتيجية الدفع التكنولوجي.
- 3- يعتمد المفهوم التقليدي على العمل والتحليل، أما التوجه بالسوق فيعتمد على العمل والتحليل والثقافة.
- 4- مفهوم التسويق التقليدي عموما يقتصر على وظيفة التسويق، في حين أن التوجه السوقي يعتبر مفهوم وثقافة تسود المنظمة ككل بجميع وظائفها.

## 2.2.2 ووجد أن المفهوم التسويقي يركز على النقاط التالية:

### 1- التركيز على السوق:

إن اختيار السوق المستهدف هو نقطة البداية لأي نشاط تسويقي إذ لا يمكن للمنظمة أن تعمل في كل الأسواق وتشبع كل الحاجات الخاصة بالمستهلكين، كما أنه من غير المنطقي أن يعامل السوق كوحدة واحدة دون وجود اختلافات بين أفرادها وبالتالي فعلى المنظمات أن تعرف أسواقها المستهدفة بدقة، وتقوم بتفصيل برنامج تسويقي ملائم لكل سوق.

## 2- التوجه بالمستهلك:

وفقا لهذا التوجه فإن المنظمة تعد منتجاتها أو خدماتها وفقا لحاجات ورغبات المستهلك وأصبح الاهتمام بإشباع احتياجات المستهلك له أهمية كبيرة بل أضحي من أولويات المنظمات الهادفة وراء التميز (Shergill, 2005).

## 3-التسويق (المتناسق المتكامل):

إن التسويق يشمل العديد من الأنشطة المختلفة والمتصلة فيما بينها لذلك لابد أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين كافة دوائر المنظمة، كما يجب أن تحض بالدعم الكامل من الإدارة العليا لضمان نجاحها ويتم التكامل على مستويين؛ الأول خاص بين الوظائف التسويقية للمنظمة (تسعير، إعلان، ترويج...الخ)، أما الثاني فهو يخص التكامل والتنسيق بين مختلف وظائف المنظمة ككل.

## 4- الربحية:

تختلف الأهداف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، ففي منظمات الأعمال يتمثل الهدف في تحقيق الأرباح، أما في حالة المنظمات الغير ربحية والمنظمات العامة فإن تقديم خدماتها بطريقة ناجحة يمثل محور تركيزها واهتمامها.

يجب أن ينصب تركيز الإدارة على تحقيق الأرباح طويلة الأجل، وذلك من خلال إرضاء المستهلك وتلبية حاجاته بشكل أفضل من المنافسين (Kotler & kim, 2003).

## 3.2.2 تعريف التوجه نحو السوق:

نظرا لازدياد اهتمام الباحثين والمختصين في السنوات الأخيرة بتحليل ودراسة هذا المفهوم، لما له من دور وأثر مهمين على المنظمات لأنه يؤثر بشكل بارز على أداء المنظمة وبالتالي على ربحيتها بشكل عام، وذلك من خلال جمع المنظمة لمعلومات السوق حول حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية، وجمع معلومات عن المنافسين لمعرفة قدراتهم ونقاط القوة والضعف بين المنافسين والمنظمة، والعمل

على التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات وذلك لخلق قيمة عالية لدى المستهلكين بشكل دائم تحوز على رضائهم (Slater & Narver, 1995).

ولقد ركز الباحثون انتباههم ليس فقط على التعريف وإنما أيضا على القياس واثرتوجه التسويقي على المتغيرات الأخرى، كما ركزوا اهتمامهم أيضاً على الدوافع المؤسسية للتوجه التسويقي وتعزيزاتها مثال (Jaworski & Kohli, 1990).

لقد كان التوجه التسويقي موضوع تعريفات مختلفة من قبل العديد من الباحثين ومن أهم التعريفات ما يلي:

(Stone, et. al, 2003) أشار أن لتوجه السوقي يتضمن التعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها وفق هذه الرغبات؛ ومناسبة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مع احتياجات الزبائن؛ و تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات المطلوبة بأسعار مناسبة مع إنشاء قنوات خاصة بعمليات التوزيع والتسويق.

واستنادا إلى العديد من الدراسات الميدانية التي تم إجرائها في الولايات المتحدة الأمريكية على مئات الإطارات المسيرة للشركات فلقد عرفا كلا من (Jaworski & Kohli, 1996).

التوجه بالسوق على أساس انه مجموعة من السلوكيات التنظيمية المتخصصة "بصيرورة المعلومات (*information-processing*) بمعنى توليد وجمع المعلومات من طرف المنظمة حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ثم توزيعها على مختلف أقسام المنظمة، ثم استجابة ورد المنظمة على هذه المعلومات. على عكس ما يراه (Narver & slater, 1990) اللذان قدما تعريفا مختلفا عن سابقيهما، على أساس أن التوجه بالسوق هو سمة ثقافية للمنظمة بمعنى أن التوجه بالسوق هو الثقافة التنظيمية التي تعظم خلق الكفاءة والفعالية في السلوكيات الضرورية، لغرض خلق قيمة عليا للمستهلكين، وبالتالي استمرارية الأداء المرتفع في أعمال المنظمة، ويشير (Gunay, 2002) إلى أنه بينما يهتم

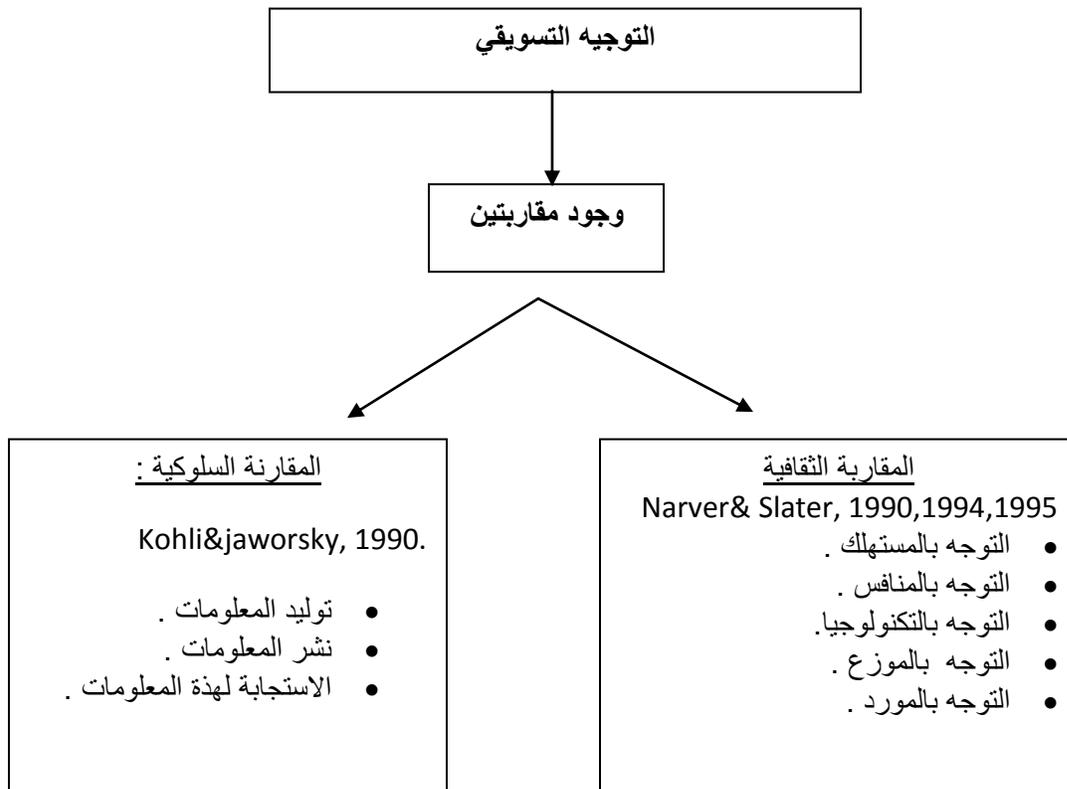
المفهوم القديم للتسويق بالتوجه للمستهلك، والابتكار والربحية كدافع لخلق رضا المستهلكين فلسفة الإدارة فان المفهوم الحديث للتسويق يتألف من: التوجه للمستهلك، معلومات وبيانات السوق، المزايا المميزة، القيمة أو الجودة المسلمة والاستهداف التسويقي. ولقد ربط (Deng & Darl, 1994) مدى أهمية التوجه التسويقي بما يحدث في العالم الخارجي باعتباره تطبيقاً لمفهوم التسويق إذ أنه يسهل القدرة على توقع التفاعل وعلى التغييرات البيئية، وبذلك يؤدي إلى أداء أعلى، أذانه تم ربط المنظمة مع البيئة التنظيمية. ولقد تم اعتبار التوجه التسويقي مفهوماً رئيسياً للتسويق وجزءاً لا يتجزأ من اقتصاديات السوق (Matsuno et al, 2002).

ووضح (Ruekert, 1992) بأن التوجه التسويقي هو مجموعة محدده من التصرفات أو أنماط السلوك، وبأنه الدرجة التي تعكس قيام المنظمة بالحصول على المعلومات عن العملاء لتلبية احتياجاتهم. وهذا ما أكده (Deshpande, et.al , 1993) حيث أشار أن التوجه السوقي شكل من أشكال الثقافة التنظيمية والمنظمة الموجهة بالسوق تجعل في مقدمة أولوياتها تنظيم والحافظ على قيمة لعملائها (Langerak, 2003) باعتبار أن التوجه السوقي ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الأرباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة وتحقيق للمعلومات الاستخباراتية لعمل على نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المنظمة.

فيما يرى (الإمام، 2004)، أن التوجه السوقي يمكن اعتبارها بناء ثقافي وسلوكي بين العاملين، لذا تكون مهمة قيادة المنظمة معرفة حاجات العملاء الحالية والمستقبلية مع عدم إغفال الأطراف الأخرى المؤثرة في تحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

وبالرغم من تعدد وجهات النظر هناك إجماع بين العديد من الأكاديميين على أهمية دراسة كل من (Jaworski & Kohli, 1996) و (Narver & Slater 1995) واعتبارها من الدراسات الأساسية والتي لها السبق في تقديم تعريفين مختلفين، و في نفس الوقت متكاملين. الشكل أدناه يوضح ذلك.

### شكل رقم (1.2.2) التوجه السوقي



Source: Richard A.Heins, "Market Orientation : Toward Integrated Framework, Academy of Marketing Science Review Vol. 1 (2000).

## 4.2.2 نشأة التوجه التسويقي:

لقد حظي مفهوم التوجه التسويقي بقبول واهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في مجال التسويق والإدارة منذ التسعينيات من القرن الماضي وخصوصاً في الدول الصناعية المتقدمة إذ يعد تفكيراً إدارياً يقوم على المهمة الأساسية لأي شركة تتمثل في تحديد حاجات العملاء أو المستهلكين في السوق المستهدف وإشباعها، وتكييف أوضاعها لتلبية هذه الحاجات والرغبات بكفاءة أكبر مما يقدمه المنافسون (Perry & Shao, 2001). ويمكن أن يعزى الاهتمام إلى العلاقة الرابطة بين التوجه التسويقي ونمو المبيعات وزيادة الربحية وقد وجدت الدراسات الحديثة أن مختلف الشركات تبنت أشكالاً مختلفة من التوجه التسويقي (Olivares, 2003).

ونظراً لسرعة نمو الأسواق واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والابتكار، أصبح دور التسويق لا يقتصر فقط على استغلال السوق القائمة من خلال تقنيات التسويق. بل أمتد إلى البحث عن منافذ أخرى لتطوير منتج جديد أو توسيع منتجات الشركة أو البحث عن أسواق جديدة وميزة تنافسية مستدامة وتصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة. كل هذا ساهم في ضرورة إدراج البعد الاستراتيجي من التوجه نحو السوق. (حسن، 2011).

**وثمة عاملان قد ساهما بشكل رئيسي في هذا التطور وهما:**

- تشبع السوق، أن التوسع السريع للاقتصاد خلال الفترة الأخيرة أدى إلى تشبع الطلب على المنتجات، ويتجلى هذا التغيير مع ظهور طلب على منتجات تتكيف بشكل أكثر مع احتياجات مجموعات متميزة من الزبائن مما أدى إلى تجزئة السوق وتبني استراتيجيات التجزئة.
- التطور التكنولوجي: من أهم سمات السنوات الأخيرة هو انتشار التقدم التكنولوجي التي توغلت في معظم القطاعات الصناعية، حيث ظهرت منتجات جديدة وصناعات جديدة وكان تنوع كمي ونوعي كما أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة جداً بسبب تزايد معدل الابتكار والتسارع التكنولوجي ونتيجة لهذا

التغير ادى الاهتمام المتواصل بالمفهوم في عهد التسعينات ظهور عدد من الإسهامات التي كان لها الأثر في تطبيق المفهوم.

وقد أثارت هذه الأعمال العلاقة بين التوجه السوقي وأداء المنظمات، وأيضاً أثر التوجه السوقي على الابتكار داخل المنظمات وغيرها من المفاهيم الحديثة (حسن، 2011).

ولعل واحدة من أهم نظريات التوجه السوقي تلك التي قدمها (Lambin, 1995) والتي أسهمت بشكل كبير في تبني المفهوم بشكل كبير حيث أنه أخذ بعين الاعتبار كل الأطراف التي تتدخل من قريب أو بعيد في عملية التسويق: المنافسين، الموزعين، الزبائن المحتملين، والبيئة فضلاً عن الزبائن الحاليين، بالإضافة إلى ذلك اهتم بإستراتيجية التسويق وأيضاً كيفية تنفيذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة على المستويين الوطني والدولي، كما اهتم بمبادئ الإدارة اليومية لتلبية احتياجات تبني إستراتيجية طويلة الأجل على النحو الواجب في المنظمات التي تدعمها نظم المعلومات وعلى النحو الذي يخدم الظروف المتغيرة في ظل تنافسية البيئة العالمية (Pride & Ferrell, 2006).

## 5.2.2 خصائص المؤسسة المتوجهة نحو السوق:

إن تطبيق هذا التوجه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يرجع بصفة كبيرة إلى مدى قدرة المنظمة على فهم وتحديد هذا المفهوم تحديداً دقيقاً. ولغرض التوصل إلى مفهوم عملي للتوجه بالسوق سنقوم بتحديد أهم الخصائص الأساسية للمؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم كما أشار إليها (حمزاوي، 2012):

### 1- التوجه بالسوق هو جزء من فكرها الاستراتيجي:

تسعى المنظمة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالمستهلكين واستخدامها، ثم إعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات المستهلكين، وتنفيذها بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات المستهلكين، وتعكس درجة ذلك النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق.

## 2- التوجه بالسوق فلسفة طويلة الأجل:

إن منافع التوجه بالسوق تتحقق على مدى طويل بالرغم من تغير ظروف البيئة المحيطة بصفة مستمرة. وبمعنى آخر فإن تكلفة التوجه بالسوق يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأجل الطويل، حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير نتيجة التغيرات في الظروف البيئية.

## 3- تركيزها الأساسي ينصب على المستهلك:

إن زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه بالسوق سوف يؤدي بالتبعية إلى زيادة اهتمام رجال البيع بالمستهلك بصفة خاصة واتجاه المنظمة للبحث عن تفاصيل المستهلك ورضائه.

## 4- تعطي اهتماما خاص لجمهورها الداخلي:

لأن اهتمام الإدارة العليا بالجمهور الداخلي يساعدها على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى واقع عملي.

## 5- التوجه بالسوق فيها هو عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم للمعلومات:

الهدف من تلك النظم هو تحديد احتياجات الزبائن الحالية و المستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي.

## 6.2.2 عوامل نجاح التوجه السوقي بالمنظمات:

التعرف على العوامل والمتغيرات التي تدعم وتؤثر في التوجه السوقي داخل المنظمات، هو المدخل السليم والعملي لكيفية بناء المنظمات المتوجهة بالسوق وهي:

### 1- التوجه السوقي والإدارة العليا:

أشار الكثير من الباحثين إلى أهمية الدور الذي يلعبه مديري الإدارة العليا في تشكيل القيم والتوجهات للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق فإن نجاح المنظمة في تطبيق التوجه بالسوق يرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة العليا على السيطرة على مواردها البشرية وتنقيفهم بأهمية المفهوم ومدى قدرتها على استغلال الفرص التسويقية المتاحة (Shergill, 2005).

### 2- الأنظمة التنظيمية الداخلية للمنظمة:

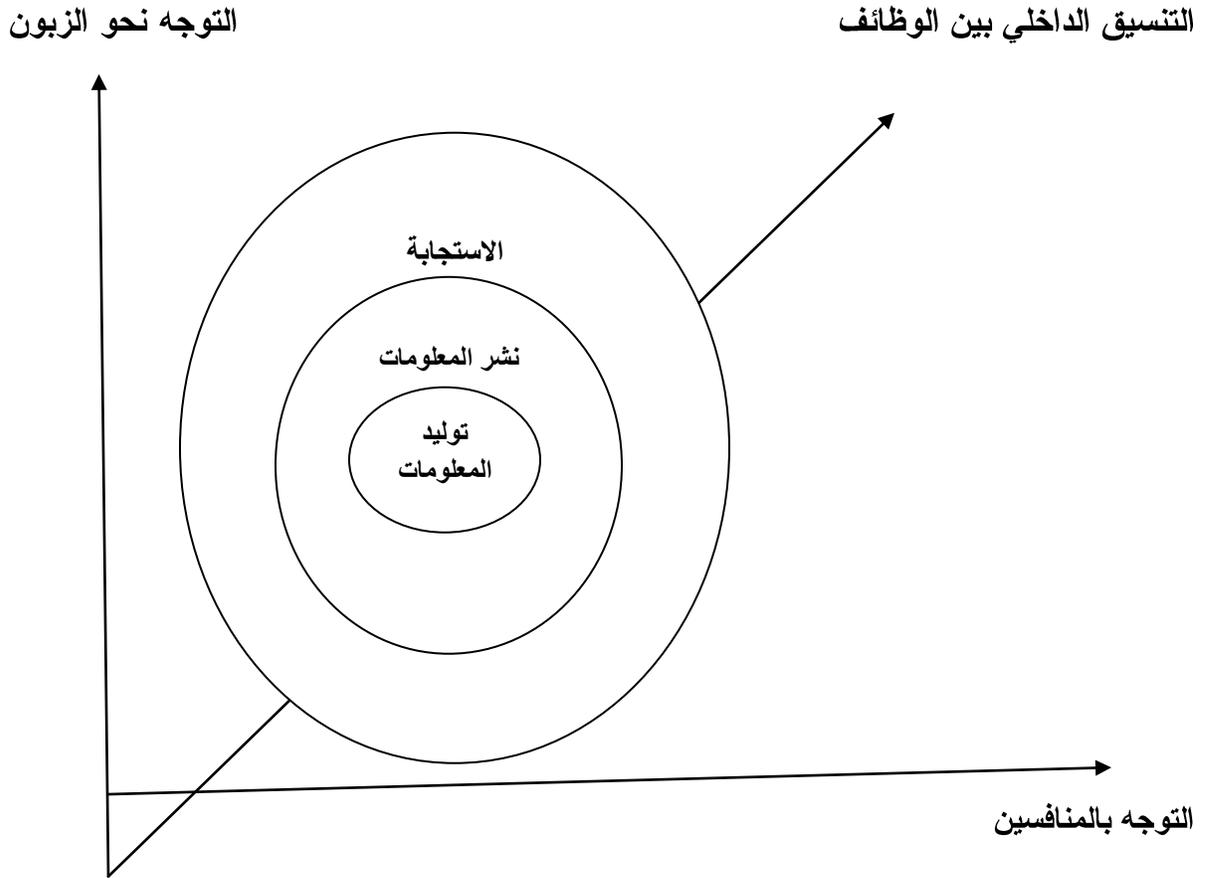
إن قدرة المنظمة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء والتي تم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات فهي تعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد

القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، حيث أن التخطيط القائم على أساس المعلومات التسويقية يعكس إلى حد كبير السرعة والتكامل التي يتم بها إعداد وتنفيذ البرامج التسويقية. لذلك لا بد من وجود إدارة قائمة بذاتها تهتم بالأنشطة الخاصة بالعملية التسويقية ووضع الإستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي مع ضرورة مشاركة الأقسام المختلفة بالمنظمة (حسن، 2011).

## 7.2.2 قياس سلوكيات المنظمات المتوجهة نحو السوق:

لقد استندت أدبيات التوجه التسويقي بشكل رئيسي على دراسات كل من (Kohli & Jaworski, 1990) ودراسة (Narvar & Slatter, 1990) إذ أن الأولى تبنت المفهوم السلوكي واستندت على النشاطات التي تتناول معلومات السوق، هذا المفهوم يحتوي على ثلاثة أبعاد وهي توليد المعلومات، ونشرها، الاستجابة للمعلومات. بينما ترى الثانية أن التوجه التسويقي يبدأ من نقطة الثقافة المؤسسية وتعطي اهتماماً أكبر لعادات وقيم المنظمة المكرسة لخلق قيمة للزبائن وبناء علاقات قوية على المدى الطويل مما يساهم في رفع أداء هذه المنظمات حسب هذا المفهوم، يحتوي التوجه السوقي على ثلاثة أبعاد وتتمثل في التوجه بالزبون، التوجه بالمنافس والتنسيق الداخلي بين الوظائف. حيث يركز البعد الأول والثاني على توليد ونشر المعلومات، أما البعد الأخير يركز على التنسيق بين وظائف الأعمال التجارية في استخدام المعلومات التي أصبحت جزءاً أساسياً من مقومات نجاح المنظمات الحديثة وهذا ما يوضحه الشكل أدناه .

شكل رقم (2.2.2) نظرة شاملة لمكونات التوجه السوقي



Source : Jean-Emile Denis ; Sandor Cellar ; Stéphane Graber, "Orientation Marché et Performance : Intégration des Evidences Empiriques" (Suisse : Université de Genève, 2000)

وسنعمد في بحثنا على نموذج كل من ( Narver & Slater, 1990 ) الذي كان محل قبول واستخدام من قبل العديد من الباحثين أمثال: (Pitt & Garuana & Bethon, 1996) / (Pitt & Garuana & Bethon, 1998) و ( Baker & Sigauw & Kohli & Jaworski, 1990) وذلك وفقا لدراسة (Webster.Deshpande, 1993).

ومن أهم مميزات هذا المقياس أنه يسمح بقياس عما إذا كانت المنظمة تتبع أو لا تتبع التوجه بالسوق بدلاً من تحديد درجة التوجه التسويقي، وبمعنى آخر فهذا المقياس متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد مما يتيح للباحثين فرصة قياس التوجه بالسوق في عدة مجالات تنظيمية. ويعكس هذا المقياس الخصائص الأساسية لمفهوم التوجه بالسوق كما تم عرضها أعلاه، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا المقياس يتيح للمنظمة دراسة الأنشطة الرئيسية التي يجب التركيز عليها حتى يمكن الحكم على مدى التوجه بالسوق للمنظمة موضع الدراسة. كذلك يتيح لنا هذا المقياس أهم المجالات والأنشطة الإدارية التي يمكن أن يحدث فيها التطوير التنظيمي لتحقيق التوجه بالسوق. فعلى سبيل المثال إذا ما أوضحت نتائج الدراسة أن عملية التوجه نحو المنافسين ضعيفة لدى إحدى الشركات فإن الجهود الإدارية يجب أن توجه لتقوية وتطوير تلك العملية. ومن الطبيعي أن مثل هذه العلاقة بين مجال القياس والجهود التنظيمية لتنمية وتطوير المجالات التنظيمية المختلفة للتوجه بالسوق يمكن أن تزيد من القيمة العلمية والعملية لهذا المقياس (الهرمي، 2010).

و يتضمن هذا المقياس تحديدا للأبعاد الرئيسية للتوجه بالسوق كما يلي :

أولاً: التوجه للمستهلك:

أشار (Shergill&Nargundka,2005) إن التوجه بالعملاء مفهوم بالغ الأهمية في عملية التوجه التسويقي، ويشير للتعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم من أجل تقديم خدمة ذات قيمة لهم وبشكل مستمر.

ويوضح (Kotler&keller, 2009) إن مفهوم التوجه بالعملاء هو مجموعة من المعتقدات التي تضع اهتمامات العملاء في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح للوصول لأهداف المؤسسة ونجاحها.

يقوم مفهوم التسويق على إشباع حاجات المستهلك ورغباته، وإن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يعتمد على مدى قدرتها على تلبية متطلبات العملاء، وهذا يتطلب منها تحديد الأسواق المستهدفة والاستجابة لحاجات ورغبات هذه الأسواق، وعلى المنظمات أن تعمل جاهدة على المحافظة على عملائها، فكلما زاد رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم زاد ولاؤهم وضعفت قدرة المنافسين على إغرائهم. (Deshpande & Webste, 1993).

يضيف (Kohli & Jaworski, 1990) أن التوجه للمستهلك يتعلق أيضاً بالمعلومات إذ يتضمن ذلك اتخاذ الإجراءات أو الأفعال المستندة على معلومات السوق، وقد أيد (Slater & Narvar, 1994) هذا الافتراض وقد شددوا على أهمية المعلومات عن توقعات وتفضيلات المستهلكين والتي تتأثر مع مرور الزمن من خلال عوامل السوق الخارجي، وهذا يتضمن ضرورة لمراقبة التغييرات في سلوك المستهلكين واستجاباتهم، خاصة بالنسبة لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تنشأ لتحسين رضا المستهلك.

إن حقيقة كون الشركة موجهة سوقياً يساعدها في زيادة رضا المستهلكين وستكون السبب لإعادة العادة وكسب مستهلكين جدد (Kotler, 2006). ويؤكد (Jaworski & Kholi, 1990) إلى أن التفكير الإداري هو عامل مهم أو رئيسي في تبني التوجه التسويقي والذي يتضمن التوجه للمستهلك وهو من مسؤولية الإدارة العليا. وبكل وضوح يصبح التوجه التسويقي عقيدة منطقية عندما تضع الإدارة اهتماماً كافياً على حاجات وتوقعات المستهلكين.

بدأ الاهتمام بهذا المفهوم عندما عرف التوجه بالزبون على أنه " الحالة الذهنية التي تحكم العلاقات بين المؤسسة وزبائنها، ويعود هذا المفهوم إلى Peter Drucker عام 1954 عندما قال بان الزبون يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري، وحسب Drucke دائماً فإن التوجه بالزبون ليس مجرد وظيفة مثل (التمويل، والموارد، ووظيفة الإنتاج البشرية) ولكنها فلسفة الإدارة الحقيقية للاسترشاد

بها في المؤسسة بأكملها (Lambin &Chumpitaz,1995). ولهذا نجد في العديد من المؤسسة الكبيرة أن التوجه بالزبون ومرادف لمفهوم التسويق، وتتصف المؤسسات الموجهة بالزبون بإتباع إستراتيجية واضحة في إطار متناسق، فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ التوجه بالزبون كمحور إستراتيجي وحيد، وهذه مهمة الإدارة العامة للمؤسسة وتعمل على تجسدها في واقع المؤسسة من خلال غرس ثقافة العميل لدى الأفراد والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة. وعليه تكون تنافسه المؤسسة نتاج تفاعل المتغيرات الثلاثة: التوجه بالزبون، كفاءة الأفراد وأداء الأنشطة. وهذا يعني المؤسسة إذا لم تكن موجهة فهي ضعيفة من الناحية التنافسية، في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية. فالزبون أضحي الحلقة المفقودة التي تستوجب على المؤسسات استرجاعها والمراهنة عليها في وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف (Charles& Bernard,2002). ومنذ ظهور هذا المفهوم أصبحت المؤسسات تركز على العناصر التالية:

1. أن يكون الزبون هو مركز الاهتمام.
  2. وضع استراتيجيات الابتكار على أساس التي أعرب عنها العملاء المحتملين.
  3. واستخدام نموذج لتطوير المزيج التسويقي من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية الموجهة بالزبائن وهو ما نطلق عليه مفهوم التسويق التقليدي (Lambin &Chumpitaz,1995).
- ثانياً: **التوجه للمنافسة:** بما أن الشركات تسعى دائماً لمتابعة هدف الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين، فإن مهمة إيجاد مستهلكين محتملين يتطلب التوجه للمنافسة، إذ أن المنافسة تكافح في نفس الوقت للاحتفاظ بهم أو تجنيدهم (Perry, 1983).
- يقصد بالتوجه للمنافسة جمع المعلومات بشكل دائم ومستمر عن المنافسين العاملين في قطاع الصناعة، نقاط القوة والضعف لديهم، وحول قدراتهم وإمكانياتهم المادية والبشرية، ومستوى الخدمات التي يقدمونها ومخططاتهم الحالية والمستقبلية (Pride&Ferrell,2006).

كما أشارت دراسة (Perry&Shao,2001) إلى أن التوجه التسويقي الفعال يتضمن التركيز على المنافسين وأوضحت دراسة (Narvar & Slater, 1990) أن التوجه للمنافس يعني أن تدرك استراتيجيات تسويق الشركة نقاط الضعف على المدى القصير، والقدرات على المدى البعيد، والاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الرئيسيين سواء المحتملين والحاليين. ويؤكد (Kotler, 2009) أن الشركات الموجهة سوقياً يجب أن تجمع معلومات عن المنافسين، ويعتبر إدراك قدرات وخطط المنافسين والتشغيل وفقاً للمعلومات المجمعة من السوق أداة رئيسية في التوجه التسويقي (Slater & Narvar, 1994)

ومن جانب آخر يعتقد (Perry&Shao,2001) أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يتم من خلال تقويم قيمة أكبر الزبون تدفع هذه الأخير إلى تكرار الشراء من المؤسسة ومن ثم تزداد حصتها السوقية ووصولها للميزة التنافسية، وقد تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصي دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة، وبذلك فإنه عندما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية فإنها ستحق مجموعة المزايا أبرزها تحقيق ولاء ورضا الزبائن تجاه منتجات المؤسسة ومن ثم يصعب اختراع المنافسين لهؤلاء الزبائن، لذلك نجد بأن جل الإدارات العليا في كافة المؤسسات الصناعية تسعى جامدة إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما تقدمه من عمليات تستوجب بدورها لتحقيق ذلك التوجه للمنافسين ومعرفة تحركاتهم لتحقيق ذلك ونقاط قوتهم مقارنة بما لدى المنظمة من نقاط قوه وضعف، إذ تشير الميزة التنافسية إلى المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من ذلك المنتج يفرض الواقع العملي حالياً العملي حالياً على المؤسسات أن تكون موجهة بالتسوق، وهذا يعني ضرورة تحقيق التوازن في تركيزها على كل من مستهلكيها ومنافسيها (الزغبي، 2010) أما يجب على المؤسسة هنا أن لا أن تترك الفرصة لمنافسيها ليحصلوا على معلومات تخص ما يتعلق بتوجهها بمستهلكيها.

لذلك يوضح (إدريس المؤمني، 2011) بان المؤسسات مرت بأربعة توجهات مختلفة الزمن عبرت فيها المرحلة الأولى بأن المؤسسات كانت موجهة نحو المنتج، وأعطت اهتماماً أقل بكل من المستهلكين والمنافسين. أما في المرحلة الثانية ففيها أصبحت المؤسسات موجهة بالمستهلك، الأمر الذي يعني أنها بدأت تعطي اهتمام أكبر بالمستهلكين. وفي المرحلة الثالثة بدأت المؤسسات بإعطاء اهتمام أكبر بالمنافسين، أما الآن فقد احتاجت المؤسسات بان تكون موجهة سوقياً يعني قيامها بإعطاء اهتماماً متوازناً بكل من معاً المستهلكين والمنافسين. ويضيف (حسن، 2011).

لابد على المنظمات التوجه نحو منافسها حتى تستطيع مواجهة والتعامل مع عملائها والوصول إلى رضائهم والتقرب من مستهلكيها وبالتالي يمكنها من تنمية طرق جديدة لبناء علاقات مريحة معهم من خلال تقويم قيمة أكبر لها مقارنة بالقيمة أكبر التي يقدمها منافسة المختلفة.

#### ثالثاً: التنسيق بين الإدارات الوظيفية:

طبقاً للمفهوم التسويقي، فإن التسويق يشمل العديد من الأنشطة المختلفة والمتصلة فيما بينها، والتي يتوجب معها تضافر كافة الجهات والجهود التنظيمية داخل المنظمة وخارجها لنجاح هذه العملية والوصول للقمته لذلك لابد أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين كافة دوائر المنظمة، كما يجب أن تختص بالدعم الكامل من الإدارة العليا لضمان نجاحها، يتم التكامل على مستويين، المستوى الأول خاص بضرورة التكامل بين الوظائف التسويقية للمنظمة (تسعير، إعلان، ترويج... الخ) بمعنى كل هذه الأنشطة تتكامل فيما بينها لتحقيق نفس الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق حاجات العميل، أما المستوى الثاني فهو يخص التكامل والتنسيق بين مختلف وظائف المنظمة ككل (حسن، 2011).

يشير كلا من (Hold & Keen, 1997) بان التكامل الوظيفي هو التنسيق والاستغلال الأمثل

لموارد الشركة (الملموسة وغير الملموسة) وصولاً لتحقيق قيمة عالية للجسمور (الزبائن المستهدفين).

بينما وضح كلا من ( Slater & Narver, 1990 ) أن التكامل الوظيفي هو كيف يمكن للمؤسسة من استثمار مواردها الداخلية في خطاها لا تحدث القيمة الفائقة لزبائنها في سوقها المستهدفة، وهذا العصر بدوره يتكون من عنصرين آخرين مما المشاركة والانتفاع في المعلومات الموفرة، والتكامل بين الأقسام والإدارات الأخرى. إن المفتاح الرئيسي لتحقيق هذا التعزيز و من خلال تطبيق أساليب وأدوات ومفاهيم التسويق داخل المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي. ويرتكز مفهوم التسويق الداخلي على معادلة بسيطة وهي: الموظفين المشبعين = العملاء المشبعين وتأكيدا على التعارف الأخرى فلقد ذكر (Shoham et al, 2005) أنها هي عملية تتم عن طريق توزيع المعلومات السوقية عبر كافة الإدارات والفرق الخاصة بالعمل على المستوى الإقليمي والمحلي، وتظافر جهود العاملين في كافة مستويات العمل من أجل خلق قيمة عليا ومستمرة لرضاء العميل واستمراره.

يتوجب على الإدارة العليا تغيير نمط تفكير العاملين وذلك عن طريق عقد الاجتماعات الدورية لتصحيح المفاهيم التقليدية وابتكار أفكار جديدة تلاءم موقف المنظمة (Slater & Narver, 1990). وأضاف (Olivares & Lado, 2003) أبعاد أخرى للعملية حسب المفهوم السابق بمعنى أن هذه العملية لكي تكون على الوجه الأكمل يستوجب على الإدارة العليا نشر ثقافة العميل وغرسها لدى العاملين، وتعاون جميع الأقسام وتكاملها مع بعضها لبعض، بالإضافة إلى تطوير الالتزام الفردي للموظفين نحو مؤسساتهم التي يعملون بها.

هذا المفهوم بأنه ليس فقط حكرا على استغلال موارد المنظمة بأكملها وتوظيفها نحو دائرة العميل فلقد وسع (Matsuno, 2002) هذا المفهوم بكونها عملية تسهم في وضع كافة الأنشطة والإستراتيجيات الخاصة بالعملاء وتوجيهها لرضاء العميل مع اشتراك الموظفين العاملين بالشركة وتفهمهم لها.

## 8.2.2 مفهوم الاستثمار: Concept of Investment

تتجلى الأهمية الاقتصادية للاستثمار وعلاقته بالمتغيرات الاقتصادية من خلال الدور الذي يلعبه في مسار النشاط الاقتصادي وتطوره حركياً ولاسيما وأنه وثيق الارتباط والصلة بصورة مباشرة وغير مباشرة، بمتغيرات الادخار والدخل، والبطالة، ومعدل النمو، والتنمية الاقتصادية، ويمكننا الإشارة إلى مفهوم الاستثمار على النحو الآتي:

### مفهوم الاستثمار:

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالاستثمار عند الكثير من الكتاب والخبراء الاقتصاديين وذلك وفقاً لتعدد المنظور والمجالات التي ينظر إليها للاستثمار سواء من منظور اقتصادي أو مالي إلا أنه باختلاف المنظور فالمضمون متشابه. فالاستثمار لغة: أصلها من الفعل ثمر ويقال ثمر الرجل ماله أي كثره، واستثمر المال جعله يثمر أي يكثر وينمو. ويقال لكل نفع يصدر عن شيء: ثمرته (كنجو، 2008).

الإستثمار هو: على أنه التعامل بالأموال للحصول على الأرباح وذلك بالتخلي عنها في لحظة زمنية معينة ولفترة زمنية معينة بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة، وتعوض عن كامل المخاطرة الموافقة للمستقبل (حسن، 1999).

فالاستثمار يقوم على التضحية بإشباع رغبة استهلاكية خاصة وليس مجرد تأجيلها فقط كما هو الحال بالنسبة للادخار، وذلك أملاً في الحصول على إشباع أكبر في المستقبل (الكلاوي، 2008م).

ويمكن تعريف الاستثمار من وجهة نظر الاقتصاد الكلي على أنه ذلك الجزء المقطع من الدخل القومي، والمسمى بالادخار والموجه إلى تكوين الطاقات الإنتاجية القائمة، وتجديدها بهدف مواجهة تزايد الطلب، وطالما أن المستثمر مستعد لقبول مبدأ التضحية برغبته الاستهلاكية الحاضرة يكون مستعداً أيضاً لتحمل درجة معينة من المخاطر.

لذلك يتكون الإستثمار من السلع المادية الجديدة المخصصة للاستخدام في تحقيق مزيد من الإنتاج وهذا التعريف يشتمل المعدات والآلات الجديدة والإنشاءات الجديدة، والتغير في المخزون (قنديل، سليمان، 1979).

ولقد عرف (الطاهر، 1997) الاستثمار بأنه التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة معينة من الزمن قد تطول أو تقصر وربطها بأصل أو أكثر من الأصول التي يحتفظ بها لتلك الفترة الزمنية، بقصد الحصول علي تدفقات مالية مستقبلية تعوضه سواء عن القيمة الحالية لتلك الأموال التي تخلي عنها في سبيل الحصول علي ذلك الأصل أو عن النقص المتوقع في تلك الأموال الشرائية بفعل التضخم أو المخاطرة الناشئة عن احتمال عدم حصول التدفقات المالية المرغوب فيها كما هو متوقع لها. وهناك من يعرف الاستثمار باعتباره تضحية بقيمة مالية مؤكدة في الحاضر في سبيل الحصول علي قيم أكبر غير مؤكدة في المستقبل (شموط وآخرون، 2008).

ويضيف (قنديل وسليمان، 1997) بان الاستثمار هو إضافة طاقات إنتاجية جديدة إلى الأصول الإنتاجية الموجودة في المجتمع بإنشاء مشروعات جديدة أو التوسع في المشروعات القائمة، أو إحلال أو تجديد مشروعات انتهى عمرها الافتراضي، وكذلك شراء الأوراق المالية المصدرة لإنشاء مشروعات جديدة الأمر الذي يترتب عليه زيادة الناتج القومي من السلع والخدمات في فترة لاحقة. أو هو ذلك الجزء من الناتج القومي الذي لم يستخدم في الاستهلاك الجاري لسنة معينة وإنما استخدم في الإضافة إلى رصيد المجتمع من الأصول الرأس مالية لزيادة قدرة البلد المعني على إنتاج السلع والخدمات.

أي أن الهدف الرئيسي للاستثمار هو توظيف الأموال المتاحة في اقتناء أو تكوين أصول بقصد استغلالها وتعظيم العائد ومن ثم فإن مفهوم الاستثمار يتمثل في المقومات الآتية (رمضان، 1998):

- أ- الموارد المتاحة: المتمثلة في الأموال التي تتوفر من المصادر المختلفة.
  - ب- المستثمر: هو الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يقبل قدرًا من المخاطر لتوظيف موارده الخاصة المتاحة وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر من الأرباح.
  - ج- الأصول: هي تلك الاستثمارات التي يوظف فيها المستثمر أمواله ممثلة في شتى الأصول كالعقارات والمشروعات الاستثمارية في المجالات المختلفة كالزراعة، والصناعة والتعدين، والخدمات الاستثمارية، ومحافظ الأوراق المالية وغيرها التي تنعكس آثارها على الإنتاج.
- أما أهداف المستثمر فهي الأرباح التي يتوقعها من استثماراته والتي تحمل قدرًا من المخاطر.
- (علي وسلوى، 2007)

## 9.2.2 أهمية الاستثمار:

يعتبر الاستثمار العامل الرئيسي الذي يتحكم في معدل النمو الاقتصادي من ناحية، وفي كميته، وكيفية هذا النمو من ناحية أخرى.

أي أن معدل النمو المطلوب، يتوقف على القدرة في جذب التدفقات النقدية المطلوبة، وهذا يتوقف على القدرة في توفير الحوافز والمزايا والتسهيلات التي يكون لها تأثير نسبي على أصحاب رؤوس الأموال في اتخاذ القرارات بالاستثمار في أي بلد وبالتبعية التأثير في حجم الاستثمارات المطلوبة من المصادر الداخلية والخارجية.

وفي هذا السياق يتبين لنا أن هناك حلقات متواصلة توصلنا إلى نتيجة مفادها أن النمو الاقتصادي ظاهرة ديناميكية تتمثل في تغير كمي لمجموعة من المتغيرات الاقتصادية الأساسية من فترة إلى أخرى (لطفى، 2007م).

إن العرض السابق المبسط لما يشتمل عليه الاستثمار يبين لنا مدى أهمية الاستثمار في الحياة الاقتصادية للمجتمع. وإذا أردنا إن نظهر الأشياء التي تجعل من الاستثمار ظاهرة هامة فإننا نذكر ما يلي:

1. مساهمة الاستثمار في زيادة الدخل القومي وزيادة الثروة الوطنية وذلك من خلال إدخال موارد جديدة وتعظيمها.

2. مساهمة الاستثمار في إحداث التطور التكنولوجي وذلك من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، وتكيفها مع الظروف الموضوعية للمجتمع.

3. مساهمة الاستثمار في مكافحة البطالة من خلال استخدام العديد من الأيدي العاملة ومن ثم محاربة الفقر والجهل وبعض أشكال التخلف.

4. مساهمة الاستثمار في دعم البنية التحتية للمجتمع.

5. مساهمة الدولة في التجارة الخارجية تعطي لها وزنا جيدا علي الصعيد الدولي.

6. الاستثمار في الأمن الاقتصادي للمجتمع وهذا أمر يرتبط بتأمين احتياجات المواطنين من خلال قيام المشروعات الاستثمارية.

7. مساهمة الاستثمار في تنفيذ السياسة الاقتصادية للدولة من خلال التوجه إلي إنشاء المشروعات التي تحقق هذه السياسة.

8. مساهمة الاستثمار في توظيف أموال المدخرين، فهناك مدخرون للأموال ولكنهم لا يعرفون كيفية تشغيلها وهنا يكمن دور الاستثمار في توظيف هذه المدخرات وتقديم العوائد لهم (كنجو وآخرون،

2008م).

## 10.2.2 أنواع الاستثمار ( كنجو وآخرون، 2008م):

يتنوع الاستثمار حسب الهدف والغرض، الوسائل، المدة، والعائد، والمخاطرة ومن أنواعها:

- تصنيف الاستثمارات وفقاً لأجلها.
- تصنيف الاستثمارات وفقاً للعائد الناتج من هذه الاستثمارات.
- تصنيف الاستثمارات وفقاً لقطاعات الاستثمار.
- تصنيف الاستثمارات حسب النشاط الاقتصادي.
- تصنيف الاستثمارات وفقاً لطبيعتها.
- تصنيف الاستثمارات وفقاً لحجمها.
- تصنيف الاستثمارات وفقاً لمن يقوم بها.
- تصنيف الاستثمار وفقاً لشكل الملكية.
- تصنيف الاستثمار وفقاً لجنسية المستثمر (وطني - أهلي).

**ويضيف (لطفي، 2007) نوعاً آخر للاستثمار وذلك وفقاً لمعيار الهدف من الاستثمار:**

أ- هدف الربحية: أي تحقيق أقصى عائد يمكن تحقيقه.

ب- أهداف إستراتيجية.

ج- أهداف أمنية.

د- هدف تعظيم الإيرادات العامة للدولة في الموازنة العامة.

## 11.2.2 مجالات الاستثمار:

يقصد بمجالات الاستثمار نوع أو طبيعة العمل الاقتصادي أو بعبارة أدق القطاع الاقتصادي الذي يوظف فيه المستثمر أمواله بقصد الحصول على عوائدها (عثمان، 2009).

وهنا نميز بين مجالين:

**المجال الأول:**

هو المجال الداخلي للاستثمار الذي يتم بموجبه توظيف الأموال في القطاعات كافة ووفق الأنواع السابقة للاستثمار ضمن حدود الدولة الواحدة. فهو يشتمل على جميع الفرص المتاحة للاستثمار بغض النظر عن إدارة الاستثمار المستعملة.

**المجال الثاني:**

هو المجال الخارجي للاستثمار ويقصد به الاستثمار الذي يتم خارج حدود الدولة، أو الفرص المتاحة في الأسواق المتاحة بغض النظر عن أدوات الاستثمار المستخدمة. وهنا تجدر الإشارة إلى هذا النوع من الاستثمار يزداد يوماً بعد يوم نتيجة للعولمة وما رافقها من عولمة للنشاط الإنتاجي والنشاط المالي (رمضان، 1998).

## 12.2.2 أسواق (أدوات) الإستثمار:

من خلال عرضنا لمجالات الاستثمار، ذكرنا أن هذه المجالات تتيح للمستثمر أن يمتلك مقابل المبلغ المستثمر أصلاً قد يكون حقيقياً أو مالياً. ويطلق على هذا مصطلح أسواق أو أداة الاستثمار وأدوات الاستثمار المتاحة لأي مستثمر في المجالات الاستثمارية المختلفة، ولقد ذكر (مردان، 1997) أنواعها:

**أولاً: أدوات السوق المالي:**

تعتبر الأوراق المالية من أبرز أدوات الاستثمار في العصر الحالي، وهذا لتوفر المزايا العديدة التي توفرها للشخص المستثمر فيها ولا توجد في بقية الأدوات الاستثمارية كالأسهم، السندات.

## ثانيا: الاستثمار في سوق العقار:

ويتم الاستثمار فيها بشكلين: إما بشكل مباشر عندما يقوم المستثمر بشراء عقار حقيقي (مبان، أراض) وإما بشكل غير مباشر عندما يقوم بشراء سند عقاري مثلا صادر عن بنك عقاري أو بالمشاركة في محفظة مالية لإحدى صناديق الاستثمار العقارية.

## ثالثا: الاستثمار في السلع:

تتمتع بعض السلع بمزايا اقتصادية تجعلها أداة صالحة للاستثمار وقد كونت لها أسواق متخصصة عبارة عن بورصات، أهمها بورصة القطن في مصر، الذهب في لندن، إضافة إلى بورصة البن في البرازيل. ويتم التعامل بين المستثمرين في هذه الأسواق عن طريق عقود خاصة تعرف بالعقود المستقبلية.

## رابعا: الاستثمار في المشروعات الاقتصادية:

تعدّ هذه الأداة الاستثمارية من أكثر الأدوات انتشاراً ولها عدة أوجه: صناعي، تجاري، زراعي، خدمي. . . الخ.

## خامسا: العملات الأجنبية والمعادن الثمينة:

أن التعامل بالعملات الأجنبية يمتاز بدرجة عالية من المخاطرة نظراً للتأثر بالظروف السياسية والاقتصادية وانعكاس ذلك على القدرة الشرائية انطلاقاً من مفهوم التضخم ومخاطر الائتمان وأسعار الفائدة (مطر، 1999).

## سادسا: صناديق الاستثمار:

يقصد به تجميع المدخرات وتوجيهها للاستثمار في مجالات متعددة حيث تضمن للمساهمين عائد معين وهو مستوى معين من المخاطرة وهذا بالاستفادة من مزايا التنوع.

## 13.2.2 الاستثمار الأجنبي:

المنظمة الاقتصادية لدول جنوب شرق آسيا تعرفه بأنه يعني كل نوع من أنواع الموجود والمتضمن الأملاك المنقولة وغير المنقولة وغيرها من الممتلكات مثل المرهونات العقارية والخطوط الإنتاجية والتعهدات، بالإضافة إلى الأسهم والسندات ذات الفائدة للشركة فضلا عن الحقوق النقدية وحقوق الملكية الفكرية وامتياز الأعمال الخاص بالزراعة أو استغلال المصادر الطبيعية (UNCTAD,1999).

كما أن الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ترى بأنه استثمار يتضمن علاقة بعيدة المدى وعاكسا منفعة دائمة ورقابة حقوق ملكية في اقتصاد معين (المستثمر الأجنبي المباشر أو الشركة الأم) لسيادة الشركة في اقتصاد غير اقتصاد المستثمر الأجنبي (شركة المستثمر الأجنبي أو الفرع الأجنبي للشركة) (UNCTAD,2000).

أما منظمة التجارة العالمية فتؤكد بأنه الاستثمار الذي يحصل عندما يقوم مستثمر في دولة ما (الدولة الأم) بامتلاك موجود في دولة أخرى (الدولة المضيفة) مع وجود النية في إدارة ذلك الموجود المشار إليه.

كما يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعاً للتسويق أم للبيع أم الإنتاج أم أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي والخدمي، (عبد الحسن والسامرائي، 1998).

**وهنا يتم التمييز بين شكلين من الاستثمار الأجنبي المباشر هما (الكواز، 2007):**

- الاستثمار الأجنبي المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي : وهو الشكل الأكثر تفضيلاً من جانب الشركات متعددة الجنسية، وذلك بسبب ما تتمتع به هذه الشركات من حرية كاملة في الإرادة والإشراف على هذه المشاريع، فضلاً عن توقع تحقيق الأرباح العالية من خلال هذا الاستثمار، وكذلك إمكانية التغلب على القيود التجارية والجمركية المفروضة من الأقطار المضيفة على المستوردات.

الاستثمار المشترك: الاستثمار يشمل على عمليات إنتاجية وتسويقية تتم في قطر أجنبي، ويكون احد أطراف الاستثمار شركة دولية تمارس حقا كافيا في الإدارة والسيطرة دون أن تتمتع بالسيطرة الكاملة على تلك العمليات. أما فيما يتعلق بمفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر فيتضمن إنشاء مشاريع أو شراء مشاريع قائمة سواءً كانت مملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أو امتلاكه لجزء من المشروع (القدومي)، (2004).

والاستثمار الأجنبي المباشر هو تدفق للموارد الاقتصادية للغير بهدف استخدامها خارج حدود الدولة صاحبة تلك الموارد، أما أهم أنواعه فهي المساعدات الدولية (القروض والهبات) والاستثمار المحفظي الذي يشمل شراء السندات الخاصة والعامة من الأسواق المالية، والاستثمار الأجنبي المباشر الذي هو مجموعة التدفقات الناشئة نتيجة انتقال رؤوس الأموال الاستثمارية إلى الدول المضيفة لتعظيم الأرباح وتحقيق المنافع المرجاة، وبالمشاركة مع رأس المال المحلي لإقامة المشاريع المختلفة في تلك الدول، أما أهم أشكاله فقد يأخذ شكلا أحاديا في ملكية المشروع لرأس المال الأجنبي الخاص فقط أو يأخذ شكلا ثنائيا تكون فيه ملكية المشروع موزعة بين رأس المال الأجنبي الخاص ورأس المال المحلي (الخاص العام)، أما الشكل الآخر فهو تدفقات الاستثمارات الأجنبية للشركات متعددة الجنسية الممتدة عبر العالمين المتقدم والنامي وهي تقود دفعة التدفقات وتوجهها أينما تشاء (الكواز، 2005).

وهناك أسباب تدفع بالشركات للاستثمار خارج حدودها الوطنية، والتي تمثل من جهة أخرى أنواع

**الاستثمار الأجنبي المباشر (ESCWA, 2000) وهي:**

- استثمار يبحث عن موارد: هذا الشكل هو من أكثر أنواع الاستثمار الأجنبي انتشارا في الدول النامية، وقد اتخذ هذا الشكل أقدم الشركات الأجنبية، ومن الأمثلة على هذا الشكل الشركات المنقبة عن الثروات المعدنية كالنفط والكبريت والحديد والغاز وغيرها من المواد الخام.
- استثمار أجنبي يبحث عن الكفاءة: لا يتوقف التدفق الاستثماري الأجنبي المباشر إلى بلد ما يحتوي على موارد أولية فحسب، بل أصبح البحث عن الأيدي العاملة الماهرة والكفاءة احد أهم دوافع الشركات

الدولية للدخول إلى اقتصاد معين، ولعل من أهم الأمثلة على ذلك التدفقات الاستثمارية المباشرة إلى دول جنوب شرق آسيا التي لا توجد فيها المهارات الفنية والإدارية فحسب وإنما تكون رخيصة الكلفة أيضا.

- استثمار أجنبي يبحث عن الخدمات: يعد من أهم أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر خاصة بعد تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي للكثير من الدول النامية ومنها العربية في السنوات الأخيرة، إذ لم تعد أهمية قطاع الخدمات تتوقف على ما متوفر من خدمات الماء والكهرباء والطاقة والمواصلات، بل امتدت لتشمل أيضا الخدمات المالية كالتأمين والتمويل لبعض أنشطة الاستثمار الأجنبي المباشر وفي هذا المجال تتنافس الدول في تحفيز الاستثمارات الأجنبية المباشرة لجذبها من خلال ما تقدمه في مجال الحوافز المالية العامة.

- استثمارات أجنبية تبحث عن سوق: يستهدف هذا النوع الدول النامية ذات الأسواق الواسعة، كما يعد بديلا للعمليات التصديرية من قبل الدولة الأم، وتفضل هذا الشكل من الاستثمارات الدول التي تروم استبدال سياساتها تجاه الإستيرادات، والتي تدعم عادة صادراتها صناعاتها المحلية بمعايير حماية مقابل الاستثمارات الأجنبية المباشرة غير العادلة.

## 14.2.2 الاستثمار في السودان:

نشأة الاستثمارات في السودان (التطورات والأداء):

لتحقيق الوحدة الاقتصادية العربية في النصف الأول من الستينات في النصف الأول من السبعينات طور مجلس الوحدة الاقتصادية العربية عدة مداخل لتحقيق التكامل الاقتصادي العربي، منها تحديد التبادل التجاري، والمشروعات العربية المشتركة، والاتحادات النوعية المتخصصة، وتنسيق التشريعات الاقتصادية والاجتماعية تنسيق الخطط الإنمائية، وقد اتخذت خطوات تنفيذية عديدة ومهمة في المداخل الاقتصادية ( التقرير السنوي لوزارة الاستثمار، 2009).

تمت إقامة عدد من المشروعات العربية المشتركة من الستينات وكان أكثرها يحمل طابعا إداريا، وقد تسارعت إحداث هذه المشروعات التي اتخذت سمة مشروعات اقتصادية من السبعينات سواء من القطاع الخاص أو العام والمشارك، وقد ازداد عدد هذه المشروعات المشتركة وحجمها ودورها بصورة

متسارعة وبخاصة المشروعات العربية الدولية وشكل ازدياد عوائد النفط المحرك الرئيسي لهذا التوجه (مجاهد، 2010).

نجد أن اهتمام الدولة بالاستثمار برز منذ فجر الاستقلال حيث صدر أول تشريع منظم له عام 1956م وهو ما سمي بقانون الميزات الممنوحة وعزا به القطاع الصناعي لتحويل الاقتصاد القومي من اقتصاد زراعي رعوي إلى اقتصاد صناعي حديث. تلي ذلك عام 1967م صدر قانون تنظيم وتشجيع الاستثمار الصناعي عقب انشأ وزارة متخصصة للصناعة والتعدين لأول مرة عام 1966م وانصب اهتمام القانون علي الاستثمارات الوطنية والأجنبية، ومنح الاستثمارات الوافدة الضمانات اللازمة كما اشتمل علي نصوص تتيح تحويل الأرباح وفوائد القروض ورؤوس الأموال الأجنبية.

في العام 1973م توسيعا لمظلة الاستثمارات صدر قانون تنظيم وتشجيع الاستثمار في الخدمات الاقتصادية بهدف تشجيع الاستثمار بصفة خاصة في مجالات السياحة والنقل والتخزين والخدمات الزراعية والإنتاج الزراعي إضافة إلي المرافق الاقتصادية الأخرى.

ثم جاء قانون الاستثمار 1980م وهدف إلي توحيد قناة الاستثمار وقانونه تفاديا للسلبات التي برزت من خلال تجربة تطبيق القوانين القطاعية للأسباب الآتية:

- مواكبة التطورات في مجال الاستثمار في الدول ذات الطبيعة المماثلة وقد تلي  
- ذلك بنود اتفاقية رؤوس الأموال الموحدة العربية التي نصت علي ضرورة العمل وفق قانون موحد وجهة واحدة.

- برز خلال تطبيق القوانين القطاعية إضعاف النظرة القطاعية للاستثمار وانعدام النظرة الشمولية.  
- وجود مشاريع استثمارية ذات طبيعة مشتركة (صناعي، زراعي، خدمي) كمثال شركة سكر كنانة مما يستدعي أن يعامل المشروع بأكثر من قانون ( تقرير وزارة الاستثمار 2005).

## 3.2 ريادة الأعمال:

### 0.3.2 تمهيد:

غالبا ما تسعى إدارة المنظمات إلى فحص البيئة الخارجية للبحث عن الفرص المتوفرة، إذ يجب عليها وضع إستراتيجية تمكنها من استغلال الفرص بطريقة كفئة، بالإضافة إلى قدرتها على استقطاب الزبائن المحتملين والعمل على الحفاظ على الزبائن الحاليين، وغالبا ما تطمح هذه المنظمات إلى بناء علاقات مع الزبون من خلال تقديم خدمات تؤدي إلى تحقيق رضاء الزبون وولائه، إذ تعتبر عملية جذب الزبائن والحفاظ عليهم من المهام المهمة لأن الزبون دائما ما يواجه تشكيلة واسعة من المنتجات ليختار منها الأفضل من بين عدد من المنافسين في نفس الصناعة، ومن هنا فإن التسويق يهدف إلى إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بالاعتماد على عدد من الفلسفات والتوجهات الحديثة. (Jantunen, 2005)

لذلك تعتبر ريادة الأعمال فلسفة إدارية جديدة تهدف لضمان بقاء واستمرارية الأعمال بجانب قيام المنظمات باستغلال الفرص وإدارة مواردها المحدودة بطرق تختلف جوهريا عن الأساليب التقليدية المعتمدة من قبل الآخرين، ولا يمكن إن يتأتى ذلك الأمن خلال نظرة ورؤية ثابتة وبعيدة تمكن صاحبها من الكشف عن بعض المنطلقات وملاحظة بوادر النجاح البعيد التي لا يراها الفرد الاعتيادي واجتهاده، فالريادة تقوم على فكرة رائدة تدعمها إرادة صلبة ورؤية ثابتة ومبادرة نحو المجهول، مع تحمل عدد من المخاطر الناتجة إذا تبني الأفكار والمشاريع الحديثة (دياب، 2012).

### 1.3.2 النشأة والتطور:

ارتبط مصطلح الريادة منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره إلى الاقتصادي ورجل الأعمال الفرنسي الشهير جين بابيستيه صاحب القانون الاقتصادي المسمى قانون شاي ( Say ) وهو أول من استخدم المصطلح في نحو عام 1800 بالمعنى نفسه، حيث تشير في كل المصطلحات الغربية المرتبطة بإنشاء الأعمال والمشاريع ذلك الفرد الذي يباشر أو يشرع في إنشاء مشروع أو نشاط معين (Jantunen, 2005) وذكر (العاني وآخرون، 2010م) أن كلمة الريادة مشتق في أصله من كلمتين لاتينيتين هما Takes Under.

وفي اللغة العربية راد الشيء: تعهد الشيء أو راده وطلبه (ابن منظور)، ولقد وضع البرنوطي (2008م) أن الترجمة العربية للمصطلح تمثلت بثلاث مراحل خلال العقود الأخيرة، فلقد كانت بمصطلح منظم لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في "التنظيم" وفي "إقامة عمل وشركة"، ثم مقاول حيث أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية. ومن ثم تحولت في التسعينيات إلى (ريادة) فقد أدرك العلماء أن "الاستعدادات الريادية" غير محصورة بالمقاولين، بل أن الكثير من الشباب الذين أقاموا شركات لتقديم خدمات حاسوب والإنترنت أو متاجر ملابس وأغذية وغيرها أقاموا شركات صغيرة حولها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة وأحياناً عملاقة، لذلك، تم تغيير الترجمة العربية مرة أخرى إلى الريادة.

وهذا ما أيده (الغالبى، 2009م) إن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للأعمال والمنظمات، وقد كان هذا المفهوم سابقاً متجسداً في القدرات المنظمية والاستثمارية ما يدعى المقاولين وهم أفراد يتمتعون بقابليات وقدرات تحمل المخاطر وقبول المجازفة المحسوبة وريادة الفرص والتخطيط السليم.

في بدايات (Entrepreneurship) أشار (صالح، 2007) إلى اقتران مصطلح الريادة في القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي أنتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز. ولقد تطور مفهوم الريادة وأصبحت الريادة Entrepreneurship محط اهتمام متزايد في مختلف أنحاء العالم.

## 2.3.2 مفهوم ريادة الأعمال :Entrepreneurship

لقد تعددت مفاهيم الريادة في الأعمال واختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم التوجه الريادي، إلا أن المضمون هو واحد.

تعرف الريادة بأنها عملية اكتشاف الفرص وتطويرها بهدف خلق قيمة لمنظمة قائمة او لمنظمة جديدة ( FISSCHER ET AL , 2005 ). ولقد بين كلا من ( Lumpkin & Dess, 2005 ) أن التوجه الريادي هو الإستراتيجية التي تدفع المنظمات إلى تبني المبادرة للدخول إلى الأسواق الجديدة للحصول على التقدم التكنولوجي وخلق الثروة وتحقيق التميز. ويشير ( BAHEE&PRASAD,1992 ) إلى أن جوهر عملية الريادة تكمن في القيام بالمبادرة للانخراط في المشاريع، وأن الريادة هي عملية تخطيط لمشاريع أعمال جديدة أو قائمة، وتنظيمها، وتشغيلها، وافترض المخاطرة فيها. كما تعرف ريادة الأعمال (حسب التقرير العالمي لريادة الأعمال للعام، 2004) بأنها أي مبادرة لإقامة مشروع جديد، أو توسعة مشروع قائم من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، أو استدامة مشروع قائم (GRIFFIN,2003). وقد وسع (النجار، 2005) مفهوم الريادة فلقدها عرفها هي العملية التي من خلالها يستخدم فرد، أو مجموعة من الأفراد يستخدمون جهداً منظماً، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة، والنمو للمشروع بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الإبداع والتفرد.

بينما يرى (Barnett& Richard, 2004) أن الغرض من اعتماد إستراتيجية التوجه الريادي يعود لسببين أساسيين:

أولاً: بيان قدرة المنظمة على توسيع نطاق أعمالها بحيث تستطيع أن تستهدف أسواق جديدة لزيادة مدخولاتها.

ثانياً: لبيان قدرة المنظمة على استخدام الطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض استخدامها في عملية التنافس وبذكاء. أشار (Hisrich , 2001) إلى الريادة بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة إلى الرضا الفردي.

وبعبارة أخرى أنها: "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة"  
(Jose Dornelas, 2003).

أما (Zahoo, 2011) فيرى إن التوجه الريادي هي إستراتيجية المنظمات ذات الإدارات التي تسعى لتحمل مخاطرة محسوبة لتكون قادرة على الإبداع، لذا يرى الباحث أن التوجه الريادي هو إستراتيجية تدفع المنظمات تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الأنشطة خاصة كالإبداع، تحمل المخاطرة والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

عرّف كل من (Sharma and Chrisman, 2008) ريادة المنظمة (بأنها هي العملية التي ينشأ بموجبها الفرد أو مجموعة من الأفراد المتواجدين ضمن منظمة قائمة، منظمة أخرى جديدة أو إعادة تجديد أو ابتكار داخل المنظمة القائمة" وتصف الريادة السلوك الريادي داخل المنظمة القائمة. وقد صنف كل من (Guth and Ginberg) ريادة المنظمة إلى خيارين إستراتيجيين هما:

أ- **مخاطرة المنظمة:** وتمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الإستراتيجي، وتتضمن إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة، قد ينجم أو لا ينجم عنها إعادة تجديد إستراتيجي. وبذا فأنها تتصرف إلى الريادة الخارجية.

ب- **إعادة التجديد الإستراتيجي:** وينتج في إعادة تجديد أو تحول تنظيمي للمنظمة القائمة من أجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد، أو إحداث تغييرات أساسية في التسويق، أو إعادة توجيه تطوير المنتج، أو إعادة تشكيل العمليات. وينصرف مفهومها إلى الريادة الداخلية (Intrapreneurship).

ويتكون مفهوم الريادة من ثلاثة أبعاد وهي كالتالي (Zahra & Dess, 2001):

- **الأبتكارية (Innovativeness):** وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة.
- **المخاطرة (Risk):** وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.
- **الأستباقية (Proactiveness):** وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادة مثمرة.

نستخلص إلى أن الريادة هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافأة الناتجة، أنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة (Providing value) إلى بعض المنتجات أو الخدمات. وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية (النجار، 2009).

### 3.3.2 تعريف وخصائص ريادي الأعمال:

لقد وصف (Kamalanabhan, 2006) الريادي بأنه مبتكر يفترض المخاطرة وغالبا ما ترتبط ببدء مغامرة جديدة إضافة إلى المهارة في جمع الموارد من ضمنها الأفكار و الاختراعات ورأس المال. ويرى (شومبير، 2000) أن الريادي هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى الابتكار ناجح وبالتالي فوجود قوى الريادة (التدمير الخلاق) في الأسواق والصناعات المختلفة تنشئ منتجات ونماذج عمل جديدة. تتمحور شخصية ريادة الأعمال والتي يمكن استنباطها بناء على ما ذكر آنفا من التعريفات السابقة في الأتي: (محمد، 2013)

- 1- يمتلك الريادي هدفا طموحا، وهو القوة التي تدفعه لبناء المنظمة.
- 2- هدف الريادي مدعوم بالكثير من الأفكار القوية المحددة التي ليس لها مثيل في السوق.
- 3- للريادي رؤية شاملة وواضحة لكيفية تحقق الأهداف.
- 4- الريادي مفعم بالأمل والعاطفة القوية لتحديد الأهداف.
- 5- الريادي صاحب تصميم وإصرار ويضع إستراتيجية لتحويل حلمه إلى واقع.
- 6- الريادي إنسان مبادر وصاحب مبدأ.

7- الريادي مخاطر ولكن مخاطره محسوبة.

8. الريادي ذو تفكير ايجابي.

9. الريادي صانع قرارات.

### 4.3.2 المداخل الرئيسية للريادة:

على هذا الأساس يمكن التعامل مع الريادي من خلال مداخل ثلاثة رئيسية (Wickham, 2001)

وهي:

1. ينظر إلى الريادي من منظور إداري، فهو مدير يمارس مهام معينة، مثل: ملكية المنظمة كلها أو كشریک فيها، وتأسيس منظمات جديدة، أو توسيع القائم منها أو تطويرها، وإدخال الإبداع إلى السوق، وتحديد فرص السوق، واستخدام ما يمتلكه من خبرات، وممارسة الإدارة.
2. ينظر إلى الريادي من منظور اقتصادي، فهو يسهم في تسهيل عملية الاقتصاد من خلال دمج له وسائل الإنتاج، وتقديم الفعالية السوقية، وتحمل المخاطرة، وتعظيم عوائد المستثمرين، ومعالجة معلومات السوق
3. كما وينظر إلى الريادي من منظور سيكولوجي، فهو فرد له شخصية خاصة به، ميالة إلى التطوير الاجتماعي ويكرس موارده الخاصة لمغامرته، يتولد من خزينته الفكرية العديد من الأفكار، بجانب تحمله للمخاطرة.

### 5.3.2 أهمية ريادة الأعمال:

يشهد العالم اليوم جملة من التغيرات سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي أو التكنولوجي وغيرها أو على الصعيد الداخلي للمنظمة والتي لا يتوقع لها الوقوف عند حد معين والتي يتوجب بدوره وجود أشخاص قادرين على الاستجابة لهذه التغيرات وتشجيعهم على تبني مفهوم الريادة لما يحققه من عوائد تتحقق في الآتي (Christensen, 2004):

- خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متقدمة للزبائن، توسع نمو المنظمات، وتطوير المناطق التي تتواجد فيها.

- إيجاد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة وبالتالي تخلق أسواق جديدة تؤدي لتوفير فرص عمل مختلفة.
- تحسين الدخل الوطني وحجم التصدير مما يزيد معدل نمو إقتصادي الوطني.
- تفعيل عوامل الإنتاج من خلال استثمار القابليات الريادية في المجتمع .
- يعتمد مستوى تطور الاقتصاد الوطني على مستوى الريادية فيه كونها قادرة على المحافظة على تنافسية الأعمال محليا وخارجيا.
- تعزيز بيئة ذات إنجاز متفوق عن طريق تحفيز المجتمع لامتلاك وتبني الريادة والمحافظة على أفضل المهارات.
- تحقيق رضا وولاء الزبون بامتلاك المرونة الاستراتيجية اللازمة التي تعمل على تلبية وإشباع احتياجاته.
- تقديم تكنولوجيا جديدة، صناعات جديدة ومنتجات جديدة. بعيدة عن كونهم مبتكرين وأخذهم للمخاطرة بمسؤولية، فرواد الأعمال يحسنون استغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب.
- تعزيز سمعة الأعمال من خلال الاستقامة والمسؤولية.
- محرك ودافع أساسي لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال.

**إما (النجار، 2006) يضيف بعض المزايا المتمثلة من الريادة في الآتي:**

- أ. الريادة هي احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات.
- ب. الريادة هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.
- ت. الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية والإبداعية المستندة على المبادرة. الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة.
- ث. الريادة تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

ج. الريادة هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات التي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم.

ح. الريادة تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائياً حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر، لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد.

### 6.3.2 أنواع الريادة:

يمكن أن ينطوي مفهوم الريادة على منظور داخلي وخارجي يمثلان أهم أنواعها كما بالآتي ( عبد الهادي، 2013):

#### 1- الريادة الداخلية:

حدد (G.pinchot , 1983) الـ (Intrapreneur) بكونه الريادة داخل منظمة قائمة فعلاً وتمثل الريادة داخل المنظمة القائمة وتتعامل مع الموارد الداخلية التي تمتلكها (Christensen, 2004) وتشكل الريادة الداخلية (التغير الداخلي) أحد مقاييس الأداء الريادة إلى جانب مؤشرات العائد والبقاء.

#### 2- الريادة الخارجية (Exopreneurshi):

مثل الابتكار خارج المنظمة ضمن شبكات خارجية كالمخاطر المشتركة والمقاولات الثانوية والتحالفات الإستراتيجية (Christensen, 2004) فيما تعرف ريادة الشركات (Corporate Entrepreneurship) طبقاً إلى (Ferreira, 2002) بأنها عملية فيجاد جديدة ضمن المنظمات القائمة تهدف إلى تحسين الربحية التنظيمية وتعزيز الموضع التنافسي أو إعادة التجديد الاستراتيجي للإعمال القائمة، بينما يتضمن مفهوم الريادة الإلكتروني (E. Entrepreneurship) إيجاد أنشطة أو أعمال خاصة على شبكة المعلومات العالمية (Internet).

### 7.3.2 الأسباب الرئيسية لعدم تبني ريادة الأعمال (المعوقات):

بينت دراسة (Ghada, 2010) أن التوجه الريادي على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية:

- 1- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلمها التغيير
- 2- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
- 3- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الإستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
- 4- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- 5- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.

وقد أضاف (محمد، 2013) بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:

- 1- الخوف من الفشل.
- 2- تجنب المخاطر.
- 3- الاعتياد على الأمور.
- 4- عدم توافر الحرية.
- 5- مقاومة التغيير
- 6- انخفاض الدعم الجماعي
- 7- فقدان التحفيز

### 8.3.2 أبعاد التوجه الريادي:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بالتوجه الريادي لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاد التوجه الريادي فقد أشار (Osman,2011) إلي إن للتوجه الريادي ثلاث أبعاد وهي الإبداع والمخاطرة والمبادرة.

بالاعتماد علي ما جاء به (CovinWales & Dess) بينما أضاف (Dess & Lumpkin) بعدين آخرين هما الاستقلالية والمنافسة لتصبح خمس أبعاد. لذا سوف تعتمد الدراسة الحالية علي ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي بالاعتماد علي دراسة (Covin &Welas &Dess) وهي الإبداع وتحمل المخاطرة والمبادرة.

#### أولاً: الإبداع (Innovativeness):

يعرف الإبداع على انه توليد طرق وأساليب مفيدة لانجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل فريد وجديد (جواد، 1992). والإبداع عند (Cortese, 2000) هو إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم والتغير على نحو رئيسي في عمليات المنظمة ومخرجاتها.

وعرفها (Zipple, 2001) هو كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات أبداعية في بيئات المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها.

ويصف (Daft, 1994) الإبداع بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة , محدداً وبشكل أكثر بروزاً الإطار الذي يمكن إن تستعمل فيه الفكرة أو السلوك الجديد الذي تبنته المنظمة.

وأشار (Synde &Daurte, 2003) فلقد عرفا الإبداع بأنه إنشاء الحلول الفريدة للزبائن تزايد التأكيد في الشركات الهندسية (صناعة الأجهزة) علي تقديم الحلول الجديدة لحاجات الزبائن. ولقد ذكر

(Simonton, 199) أن الإبداع هو فكرة أصلية أو منتج أصيل ويتم تبنيه في النموذج الدار ويني للابتكار لا يكفي أن يأتي الابتكار بالجديد فقط بل إن يعمل أيضا.

ولقد ذكر (Wickham, 2001) أن الإبداع لا يتأتى فقط من خلال استحداث أفكار جديدة بل هنالك العديد من الطرق ولذلك وضح إن الإبداع هو الأتيان بتوفيقات جديدة بإشكالها الخمسة. منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، أسواق جديدة، ومصادر جديدة لتجهيز المواد.

(Runco and pritzker,1999) حيث يرى إن الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة في حين إن الابتكار هو عمل الأشياء الجديدة رغم ما يبدو علي الاثنين من التعاقب حيث التفكير يسبق عمل الأشياء، إلا إن كلاهما لا يخضعان لتعاقب خطي بسيط لأنهما متداخلان ومتفاعلان مع بعض.

ولقد ربط (دياب، 2012) عملية الإبداع بأهميتها الاقتصادية في منظمات الأعمال لذلك عرفها بأنها عملية إنشاء المنتجات أو العمليات الجديدة للأسواق الحالية أو الجديدة إن المنتجات الجديدة تزيد الربحية في حين إن العمليات الجديدة تخفض التكاليف وتحسن الجودة ويمكن أن تدخل منتجات جديدة.

ومن منظور اقتصادي يعد (Drucker, 1998) الإبداع على انه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية التي تتضح بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده ، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزيه لتوليد القيمة.

وأشار (Berthon, 1999) إلى أن هناك مدرستين لدراسة الإبداع، الأولى تركز على إبداع منتجات خدمات متفوقة وتحسينها باستمرار، وتؤكد الفلسفة الثانية على توجهات العميل فتركز بالتعرف الى حاجات السوق ورغبات العملاء فنتجه لإبداع المنتجات الخدمات التي يحتاجون إليها.

في حين حدد (القاسمي، 2002) أن التوجه الإبداعي هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون والعاملون والتي تقضي الى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع.

## أنواع الإبداع :

أعد ( Wickham, 2001 ) أن التوجه الإبداعي يقع على أربعة أشكال من خلال مصفوفة تعتمد على بعدين الأول أثر الإبداع والثاني التكنولوجيا ، ومن خلال مزاجية درجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة أو جديدة يظهر مصفوفة.

### الشكل رقم (3.3.2) أنواع التوجه الإبداعي

		عالي
توجه إبداعي معرفي	توجه إبداعي جديد	أثر الإبداع
توجه إبداعي متراكم	توجه إبداعي متخصص	
		منخفض
تكنولوجيا موجودة	تكنولوجيات جديدة	

Source: Wickham, Philip, (2001), " Strategic Entrepreneurship" 2<sup>nd</sup> Ed. , Pearson Education, Harlow, England

## ثانيا: تحمل المخاطرة :

رغم هذا التطور الكبير الذي أصبحنا نعيشه في سبيل الابتكار الجذري (penetration) او الجزئي ( التحسين Improvement) فان الابتكار يظل هو النشاط الأكثر مخاطرة، لأنه النشاط الذي يتعامل مع اللاموجود , اللاقائم , اللامعلوم تماما والغامض في الفكرة وفي التطبيق (الطريقة و المنتج العملية)مع احتمال عالي وتجارب مشبعة بالفشل والإخفاق والاهم بلغة الأعمال مشبعة بالمخاطر و كلما تقدمت الفكرة الجديدة في مراحل التطبيق (الإنتاج) وانتقلت إلي السوق كلما زادت المخاطرة .

## مفهوم المخاطرة :

وتشير إلي ذلك النشاط الذي يهدف لمنع الخسائر التي تواجه المنظمات كذلك تمثل استعداد الإدارة لمنح موارد كبيرة بمستوي مخاطرة عالي للحصول علي الفرص في ظروف عدم التأكد إذ ترتبط المخاطرة ارتباطا وثيقا مع مبادرة المدراء في السعي للحصول علي جديد في عالم الأعمال والذي ينطوي عليها المخاطرة والميل للإبداع الريادي (السكرانة وأخريين، 2009) بينما أشار ( Xaba & Malindis, 2010) إلي إن المخاطرة هي عملية اتخاذ قرارات جريئة لفرض الإقدام علي فرص معينة في سوق الأعمال أو فتح مشروع جديد لفرص الوصول إلي نتيجة ايجابية أو النتيجة المقصودة بينما يري (Alderman, 2011) إن المخاطرة تمثل أطار التوجه الريادي الذي يشير للرجبة في المخاطرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة والتي قد تتطوي علي الاستثمار في التكنولوجيا أو الدخول إلي الأسواق غير المعروفة او مجربة مسبقا بالإضافة إلي المخاطر المالية التي قد تصيب المنظمة أضاف (Frishammar & Andersson, 2009) نقلا عن (Morris, 1987) ان المخاطرة تمثل نزعة الإدارة العليا للقيام بمجازفات محسوبة لكي يصبحوا اكثر تجدداً لذا يري الباحث ان تحمل المخاطرة تشير الي درجة استعداد المدراء لاستخدام موارد كبيرة محفوفة بالمخاطر لإنتاج منتجات جديدة والسعي الي الدخول في أسواق جديدة او الاستعداد لتحمل المخاطرة مقابل الإبداع والابتكار. بينما وسع (محمد، 2010) مفهوم المخاطرة ووضح بأنها هي المخاطرة الناجمة عن الاستثمار في مشروعات البحث والتطوير والتي تتزايد في الشركات الحديثة والتي تتنافس علي أساس لا منتجات والخدمات الجديدة ولعل المضمون الأساسي لهذه المخاطرة هو أن الابتكار هو بحث في المجهول مما يضاعف من احتمالية

عدم التوصل إلي فكرة جديدة ومن ثم إلي منتج جديد وفيما بعد إلي منتج ناجح في السوق كما تعرف بأنها احتمال التهديد الذي يولد الضرر وينتج تأثير علي الأعمال (Harrison& Samson, 2002) كما تعرف بأنها إمكانية الخطأ او التعرض للمصادفة (Raxson and wood ,1998).

ولقد عرفها المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين (CICA) بأنها إمكانية معاناة او أكثر او منظمة أو أكثر من عواقب مختلفة جراء ظروف وإحداث معينة في حين عرفت منظمة الايزو (ISO) بأنها توافقية احتمال حادثة ما وعواقبها ومن هذه التعريفات يمكن ان نلاحظ ما يأتي:

- 1- لا مخاطرة مع التأكد ولا أعمال بدون مخاطرة .
- 2- إن المخاطرة احتمالية عادة وتقترب بالتهديد والنتائج والعواقب غير المرغوبة.
- 3- إن مصادر ومجالات المخاطرة متنوعة وعديدة مما يجعل إمكانية السيطرة عليها مستحيلة.
- 4- إن المخاطر الخارجية أصبحت أكثر أهمية من المخاطر الداخلية في الشركات.
- 5- إن التغيرات في البيئة وفي الصناعة هي الأكثر خطورة علي الأعمال الشركة الكلية.

### ثالثا:المبادرة :

المبادرة هي ميل المنظمة إلى الإستباقية للاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة (Jantunen , 2005). ويرى (Merlo, 2009) ان المبادرة تشير لسعي مدراء المنظمات للحصول علي إستثمارات جديدة والتي تقوم علي أساس المنافسة في الأسواق والمخاطرة في اقتناص الاستثمارات الجديدة والضرورية للمنظمات والتي تقوم علي أساس الرغبة الشخصية مع الأخذ بنظر الاعتبار تأثير المنافسة الخارجية علي العمل وأداء المنظمة بينما يرى (Lumpkin ,et ,al ,2010) إن المبادرة تنطوي علي تتبع ورصد التغيرات في الأعمال التجارية والبيئية وأذواق ورغبات الزبائن والتقنيات المتوفرة. وأشار (Alderman, 2011) ان المبادرة هي استعداد المنظمة لتوقيع طلب في المستقبل اذ تعتبر صفة المبادرة اهم صفات المنظمات الريادية التي تنطوي علي رغبة الإدارة العليا في ان تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق

حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد. ولقد وضح (Wickham,2001) خصائص الشركات المبادرة وذكر بأنها هي الشركات الموجهة نحو الخارج التي تسعى جاهدة لخلق مزايا تنافسية خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة، إذ يراقبون باستمرار البيئة الخارجية وذلك بهدف الإستجابة بسرعة الي العلامات المبكرة لاي فرصة وإستغلالها كونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق. كما ان لديهم نطاقا" واسعا" ومرنا" لمنتجاتهم في السوق، لأنهم يقومون بتعديله باستمرار للاستفادة من الفرص المتصورة، وبالتالي لديهم قاعدة تكنولوجية واسعة.

عرف التوجه الاستباقي علي انه السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتجدد. وهو المبادرة المتبناة من قبل المنظمة وفيه تكون الشركات أكثر عدوانية أو مغامرة وهي التي تقوم بدخول الأسواق الجديدة وتطرح في هذه الأسواق منتجات وخدمات جديدة، وأيضا هي فعال وذات توجه نحو النمو (Miles & Sonw , 1978) ويوصف (Venkatraman, 1989) التوجه الريادي بأنه هو ذلك التوجه الذي ينظر ويتطلع إلي صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة بمعنى إن المنظمة تستخدمه لكي تكون الأولي في السوق.

لذا يري الباحث من خلال التعريفات السابقة إن المبادرة (الإستباقية ) تشير لميل المنظمة لاستباق الاحتياجات المستقبلية والسعي للاستفادة من الخبرة لسابقة والمعلومات المتوفرة واستخدامها في تطوير المنظمة لبيان إمكانياتها في انتاج وابتكار منتجات جديدة وعمليات انتاجية فعالة من خلال التكنولوجيا الحديثة.

## 4.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

### 1.4.2 العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار:

كشفت دراسة (Narvar and Slater, 1994) إلى فحص مدى أهمية البيئة التنافسية كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه التسويقي والأداء بمجموعة من الشركات الأمريكية، وأوصت الدراسة بضرورة الرقابة الدائمة والتنبؤ للبيئة المحيطة باعتبارها من أهم الوسائل الداعمة لنجاح المنظمة.

أشارت دراسة (Papadakis, 1974) بعنوان مدى تأثير المحددات البيئية على صنع القرار الاستثماري بأن هنالك علاقة إيجابية بين المحددات البيئية وعملية صنع القرار الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، وتوصلت نتائج الدراسة بأن البيئة هي التي تحدد من الذي سيستمر بالبقاء والإدارة العليا لا تمثل إلى عنصرا ذو تأثير ضعيف في العمليات الإستراتيجية.

كما أوضحت دراسة (Antonion, 2013) التي هدفت لمعرفة مدى تأثير البيئة الخارجية على أداء الصادرات ومعرفة الدور المعدل للتوجه التسويقي إلى أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية وأداء الصادرات، وان التوجه التسويقي يلعب دور كبير في العلاقة بين متغيرات الدراسة.

في حين أن دراسة (Norzalita & Norjoaya, 2010) أشارت إلى انه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للبيئة الخارجية كمتغير معدل على العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء الصادرات في قطاع الأغذية بنيجريا باختيار (توليد المعلومات، إيصال المعلومات، الاستجابة للمعلومات) أبعاد للتوجه التسويقي وقد لخصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين جميع أشكال التوجه التسويقي والأداء.

وبينت دراسة (Morgan al, 2009) إلى انه توجد علاقة قوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء، وقد بين أن التوجه التسويقي باختياره بعد من إبعاد التوجه الاستراتيجي له اثر مباشر علي عائد السوق المعتمد علي الموجودات، وأن قدرات التسويق لها اثر مباشر علي أداء المؤسسة المتوقع وأن القدرات

التنظيمية والتوجه التسويقي هي مصادر مهمة للميزة التنافسية كما أن التوجه التسويقي والقدرات التنظيمية هي موجودات متممة تساهم في الأداء المؤسسي المتميز.

كما اجري (Bhuin, 2009) دراسته المتمثلة في اختبار العلاقات بين التوجه السوقي والأداء في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية بالإضافة إلي فحص التأثيرات الوسيطة ممثلة (الاضطراب السوقي، وشدة التنافس، والاضطراب التكنولوجي) كأبعاد للاضطراب البيئي علي العلاقات بين التوجه السوقي والأداء، وقد توصلت الدراسة إلي إن التوجه السوقي له دلالة ايجابية لأداء الأعمال وإن التأثيرات الوسيطة المتمثلة من شدة التنافس والاضطراب التكنولوجي كانت منخفضة.

دراسة (نهى، 2012) بعنوان أثر الاضطراب البيئي كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء متضمنة التوجه التسويقي كبعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي، وخلصت هذه الدراسة لتأكيد مدى أهمية وجود نظم معلومات إدارية داخل الشركة للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية وإيلاج الإدارة بالمعلومات الأزمة لاتخاذ القرار المناسب.

وهدفت دراسة (Harrington et, al 2004) التي أجراها في الولايات المتحدة الأمريكية لمجموعة من الشركات الإنتاجية والخدمية لمعرفة الدور المعدل لديناميكية البيئة متضمن الأبعاد التالية (التجانس، الخصومة، الاستقرار) على صياغة الإستراتيجية وأداء الشركات الأمريكية، وتوصلت إلى إن هنالك اثر دالا إحصائيا لديناميكية البيئة علي صياغة الإستراتيجية وأداء الشركات الأمريكية.

وتوصلت دراسة ( Waill&Raid,2012) التي هدفت لتحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأداء الشركات الاستثمارية بإدخال دور نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط إلى أن الفهم العميق و تبني مفهوم التوجه التسويقي داخل الشركات باختلاف إبعاده هو مسألة جوهرية لا غنى عنها يعمل على تيسير أداء المنظمات وتحقيق التمييز الوظيفي.

بينما حددت دراسة (Auh & Menguc, 2005) مدى اثر التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا علي التوجه الاستراتيجي باعتبار التوجه التسويقي احد إبعاده والدور المعدل لكل من الإضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أبرزها وجود تفاعل ايجابي

بين التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا مع الاضطراب النئى وان هناك تفاعلا ايجابيا بين التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا والإضراب البيئى والتنسيق الداخلي للوظائف علي التوجه الريادي والتكنولوجي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ إن معظم الدراسات التي تناولت مفهوم البيئة الخارجية (نموذج IO (نموذج الصناعة)) كمحدد للميزة التنافسية كانت في الدول المتقدمة بالإضافة إلى إن اغلبها تناول ذلك النموذج كمتغير معدل أو وسيط لتقوية العلاقة بين المتغيرين، أما الدراسات التي تناولت مفهوم التوجه التسويقي استخدمت المتغير كمتغير مستقل يؤثر على الأداء بشكل عام أو استخدم كبعد من أبعاد التوجه الإستراتيجي. وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة التي ربطت مكونات البيئة الخارجية بأبعاده المختلفة (العوامل الاقتصادية،العوامل السياسية، العوامل القانونية ،العوامل التكنولوجيا) بالتوجه التسويقي للاستثمار متضمنا الأبعاد التالية (التوجه نحو العميل ،التوجه نحو المنافسين ،التكامل الوظيفي الداخلي).

#### **2.4.2 الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار:**

أشارت دراسة (Li , etal., 2008) بعنوان الدور الوسيط لتأثير التوجه الريادي على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء إلى إن زيادة الأعمال تلعب دور إيجابي في العلاقة بين التوجه السوقي والأداء، حيث تمثلت عينة الدراسة على مجموعة من الشركات في القطاع الخاص بالصين. وكشفت دراسة (Amir & Arash,2013) بعنوان العلاقة بين التوجه الريادي والأداء إلى إن هناك اثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي على الأداء.

كما هدفت دراسة (ALBri, 2005) إلى فحص الأثر الوسيط للتوجه الريادي متضمنا (الإبداع الوظيفي، والإستباقية) كأبعاد للتوجه الريادي على العلاقة بين التوجه التسويقي والأداء التسويقي، وتوصلت الدراسة لاقتراح نموذج لتوضيح دور الإبداع والإستباقية على العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة لانخفاض درجة التوجه الريادي في القطاعات الخاصة.

بينما أوضحت دراسة (Erkko,2014) مدى أهمية الإبداع الإداري والمبادرة في منظمات الأعمال إنشاء تحليل دراسته بعنوان الأثر الوسيط لريادة الأعمال في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات الأعمال، حيث لخصت الدراسة لوجود اثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التوجه الريادي على العلاقة بين متغيرات الدراسة وأكدت لمدى أهمية تبني مفهوم الريادة لمنظمات الأعمال.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد إن هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت مفهوم ريادة الأعمال كمتغير وسيط مع إبعاد مختلفة أو كمتغير مستقل، ومع البحث المستمر لم يتوصل الباحث لوجود دراسة تناولت الأثر المعدل للتوجه الريادي في العلاقة ما بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار.

#### **3.4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (مبررات اختيار الموضوع):**

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فقد تم إجراء بعض المقارنات والتي تم عرضها على النحو الآتي:

##### **• من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق:**

أجريت الدراسات السابقة على الشركات والمنظمات الأمريكية والأوروبية والشركات الآسيوية في مختلف القطاعات في حين ركزت الدراسة الحالية على مجال الاستثمار في السودان باختيار المنظمات المحلية والأجنبية المستثمرة في السودان في القطاع الصناعي (السلعي والخدمي)، والتي تركز على مدى قدرة المنظمات على تحديد احتياجات وتوقعات كل الأطراف المكونة للسوق بما فيهم المستهلك وتلبية هذه الاحتياجات، وجمع معلومات عن المنافسين الندد حيث تعتبر هذه الفلسفة أساس نجاح المنظمات في عصرنا الحديث في ظل وجود التغيرات البيئية المستمرة.

##### **• من حيث متغيرات وأبعاد الدراسة:**

شملت الدراسة على أربعة أبعاد لمفهوم البيئة الخارجية كمتغير مستقل وتم تناول الأبعاد التالية العوامل (الاقتصادية، السياسية، القانونية، التكنولوجية)، أما المتغير التابع فيتمثل في التوجه التسويقي للاستثمار وتم تناول الأبعاد التالية (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التكامل الوظيفي بين الإدارات)، وتم إدخال مفهوم ريادة الأعمال كمتغير معدل باختيار (الإبداع، المبادرة، تحمل المخاطرة) كأبعاد للمفهوم.

## • من حيث أهداف الدراسة:

تعددت الأهداف البحثية في الدراسات السابقة باختلاف متغيرات الدراسة، حيث تهدف الدراسة الحالية الوقوف على التغيرات البيئية المصاحبة لمنظمات الأعمال والمؤثرة بدورها على فلسفة التوجه التسويقي للاستثمار مع إدخال التوجه الريادي كمتغير معدل.

## • من حيث منهجية الدراسة:

تعد الدراسة الحالية دراسة تحليلية وصفية وذلك بتحديد عوامل البيئة الخارجية الأكثر تأثيراً على مفهوم التوجه التسويقي للاستثمار في السودان في عملية جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، بالإضافة إلى دور منظمات الأعمال في تبني مفهوم ريادة الأعمال كفلسفة حديثة لنجاح العديد من المنظمات في العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## 4.2 خلاصة:

أشار هذا الفصل إلى مفهوم البيئة الخارجية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والأبعاد ووجد أن عوامل البيئة الخارجية التي تتصف بالتغير المستمر تؤثر بصورة كبيرة في تطوير منظمات الأعمال وعلى أدائها، كما تطرق الفصل إلى مفهوم التوجه التسويقي للاستثمار باعتباره من المفاهيم الحديثة التي أصبحت لها أهمية كبيرة من حيث الدور الذي تلعبه في جذب العملاء، ومعرفة نقاط القوة والضعف التي يمتلكها المنافسين وبالتالي تعمل على بناء السمعة الجيدة للمؤسسة، التي تمكن من المنافسة المحلية والإقليمية وتطرقنا إلى الأهمية والأهداف والخصائص والأبعاد وطرق قياسها لهذا المفهوم، كما أن الفصل تطرق إلى التوجه الريادي الذي يلعب دور رئيسي في الربط بين المتغيرين حيث يشير المفهوم لأهمية الإبداع والمبادرة وتحمل المخاطرة، باعتبارها من أهم مميزات النجاح في منظمات الأعمال. الفصل الثالث يتحدث عن منهجية الدراسة، وأسلوب الدراسة، مصادر جمع البيانات، مجتمع الدراسة والعينة، وقياس المتغيرات، والاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات، وجودة المقياس وحجم العينة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 0.3 مقدمة:

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسيده في منظمات الأعمال.

لذلك فقد قام الدارس بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة. يحتوي هذا الفصل على نموذج الدراسة المقترح، وفرضيات الدراسة من واقع النموذج المقترح، وعرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، إضافة إلى مصادر جمع البيانات، وكذلك قياس متغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة، والنظريات التي تم استخدامها.

#### 1.3 الأساس النظري للدراسة: -

##### 1.1.3 نظرية IO (نموذج المنظمات الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية):-

منذ العام 1960، وفي خلال العام 1980م، فإن البيئة الخارجية كان يعتقد أنها المحدد الرئيسي للإستراتيجيات التي تختارها الشركات لتتبوّ النجاح في أعمالها. حيث إن نموذج المنظمات الصناعية للمعدل الأعلى للإيرادات يوضح هيمنة وتأثير البيئة الخارجية على إستراتيجية أعمال الشركات. حيث يحدد الأعمال الصناعية أو أي قطاع صناعي تختاره الشركة للمنافسة، والذي له تأثير كبير على الأداء أكثر من الخيارات التي يتبناها ويتخذها مدراء الشركات في اتخاذ القرارات داخل منظماتهم.

ويعتقد أن أداء الشركات هو الذي يحدد بصورة رئيسية نطاق سمات الصناعة، مشتملاً على ميزان الاقتصاديات، والعوائق التي تحول دون الدخول إلى الأسواق - التنوع - اختلاف المنتج ، ودرجة مركزية الشركة في مجال الصناعة .

تأسيساً وبناءً على الاقتصاديات، فإن نموذج المنظمات الصناعية له أربعة فرضيات رئيسية.

أولاً: يعتقد بأن البيئة الخارجية تفرض أعباء وعوائق هي التي تحدد الإستراتيجيات المتخذة، والتي ينتج عنها المعدل الأعلى للإيرادات.

ثانياً: أن معظم الشركات تتنافس داخل نطاق عملية الصناعة أو داخل أي قطاع صناعي حيث يفترض أن تمارس إستراتيجيات شبيهة متعلقة أو ذات صلة بالموارد، وأن تتبع إستراتيجيات على ضوء هذه الموارد.

ثالثاً: أن الموارد التي تستخدم في إنجاز وتنفيذ الإستراتيجيات يفترض أن تنتقل بصورة كبيرة بين الشركات بعضها البعض، عليه فإن أية اختلافات وتنوعات في الموارد والتي تنشأ بين هذه الشركات تكون قصيرة الأجل.

رابعاً: إن صانعي القرارات في المنظمات يفترض أنهم يتصرفون بالترشيد والعقلانية والالتزام أثناء أداءهم لأعمالهم وذلك للوصول إلى أفضل العائدات والأرباح، كما هو موضح في سلوكهم المؤدى لزيادة الحد الأكبر من العائدات والأرباح. إن نموذج المنظمات الصناعية يضع تحديات على الشركات لإيجاد أكثر الصناعات ربحاً وجاذبية والتي من خلالها تستطيع المنظمة التنافس في الأسواق. إن معظم الشركات يفترض بان لديها موارد ذات قيمة متشابهة ويتم تداولها بين الشركات، فإن أدائهم عموماً قابل للزيادة فقط عندما ينخرطوا في الأعمال الصناعية بإمكانيات عالية الأرباح، ويتعلموا كيفية استعمال وتسخير مواردهم لإنجاز وتنفيذ الإستراتيجية التي تتطلبها سمات التركيبة البنوية للصناعة.

إن التأثيرات الخمس القوية لنموذج المنافسة هو أداة تحليلية تستعمل لمساعدة الشركات لإيجاد نوعية الصناعة التي تكون أكثر جاذبية وربحية لهم مشتملاً على عدة تغييرات ، حيث يوضح أن ربحية الصناعات مثل (معدل العائدات في رأس المال المستثمر ذوى العلاقة برأس المال الأصلي) هي عوامل

تفاعلات من خلال خمسة تأثيرات هي: (الممولين - المشتريين - صناعة المنتجات البديلة، والإمكانيات التي يمكن أن تدخل في الصناعة). إن الشركات تستعمل وتستغل نموذج التأثيرات الخمس هذا لتتقوى وتتحري عن الجاذبية الصناعية المناسبة والملائمة لإمكانياتها الربحية، أيضاً الموقع الأكثر تميزاً للشركة للحصول على هذه الصناعة، والذي من جانبه يعطى الشركات السمات البنيوية للصناعة.

وعادةً فإن النموذج المذكور يقترح بأن الشركات تستطيع أن تحرز عائدات فوق المتوسط بإنتاج إما البضائع ذات المقاييس، أو الخدمات ذات التكاليف الأقل من جانب المتنافسين (إستراتيجية قيادة التكاليف) أو بإنتاج بضائع متنوعة، أو الخدمات التي يدفع فيها العميل أسعاراً عالية وممتازة (إستراتيجية التمييز) قيادة التكاليف وتمييز المنتجات) .

في واقع الأمر إن خير مثال لذلك صناعات الأطعمة أصبحت محصلتها (صفر)، وإن الشركات تخوض وتتصارع مع نفس مجموعة الزبائن، حيث أن شركة ماكдонаلد تنافس في صناعات جاذبية نسبياً بينما تقوم بشراء العقارات خارج الولايات المتحدة الأمريكية بأسعار جاذبة لتأسيس مخازن مختارة جديدة. أن شركة ماكдонаلد تعمل في مجال المطاعم السريعة (أو الخدمات السريعة)، وهذا ما جعلها أن تحرز عائدات وأرباح فوق المعدل.

إن نموذج المنظمات الصناعية حدد بأن العائدات فوق المعدل يتم تحقيقها عندما تكون شركات المنظمات الصناعية قادرة بطريقة فعالة بدراسة البيئة الخارجية، كأساس للتعرف على الصناعة الجاذبة والمریحة وتحقيق وإنجاز الإستراتيجية المناسبة أو الملائمة.

إن الشركات التي تنمو نحو اكتساب المهارات الداخلية، تحتاج أن تحقق وتنجز الإستراتيجيات المطلوبة من قبل البيئة الخارجية والتي من المرجح أن تنجح ، هذا النموذج يقترح بأن العائدات تحدد بطريقة رئيسية من قبل الخصائص والسمات الخارجية أكثر من الشركات المنفردة في الموارد والقدرات الداخلية.

إن نتائج هذا البحث تؤيد وتدعم نموذج المنظمات الصناعية حيث أن 20% من ربحية الشركات قد تم توضيحها في نوعية الصناعة التي تم اختيارها للمنافسة بها في الأسواق، على الرغم من أن هذا البحث قد أوضح أيضاً بأن 36% من تباينات ربحية الشركات تعزى إلى الخصائص والسمات التي تتخذها الشركة في أداء أعمالها.

هذه النتائج تقترح بأن: البيئة الخارجية - وموارد الشركة - مقدراتها - كفاءتها الأساسية - والمزايا التنافسية كلها ذات تأثير على استقرار الشركة لتحقيق وإنجاز التنافس الإستراتيجي وبنى إيرادات وأرباح فوق المعدل.

ومن هنا فإن نموذج المنظمات الصناعية يعتبر إستراتيجية الشركة هي مجموعة من الالتزامات والأعمال نابعة من سمات وخصائص الصناعة التي تتبناها وتقرررها للمنافسة ، المصادر على أساس النموذج قد تم مناقشتها لاحقاً ، وقد أظهرت آراء مختلفة لأغلب التأثيرات على الاختيار الإستراتيجي للشركة (Hitt, Irrland, 2008).

### 2.1.3 نظرية الموارد:-

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تكونت من عدد من النظريات ك (نظرية المهارات المحورية ، نظرية الطاقات الديناميكية ، النظرية التطويرية، نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt (1984 الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من (Hamel et Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Prahalad Hamel في:

1/ قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

2/ يمكن اعتبار المؤسسة كحافضة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافضة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة علي سوق معينة.

3/ اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.

4/ الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المؤسسة من الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة علي هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط .

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً (Laroche. H., et Nioche, 1998).

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

1/ موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال... الخ).

2/ موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

-الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل

-التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.

- المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

- المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau J-C, 2002)، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

1/ المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير أما المهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقورية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط (Leboyer L., la gestion des compétences, 1996).

2/ المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (Quelin B, 2000):

القيمة: القيمة تكمن حسب (Leroy. F, 2000) مرونة المورد وقدرته علي تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب علي المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

عدم قابلية التقليد: يصعب علي المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

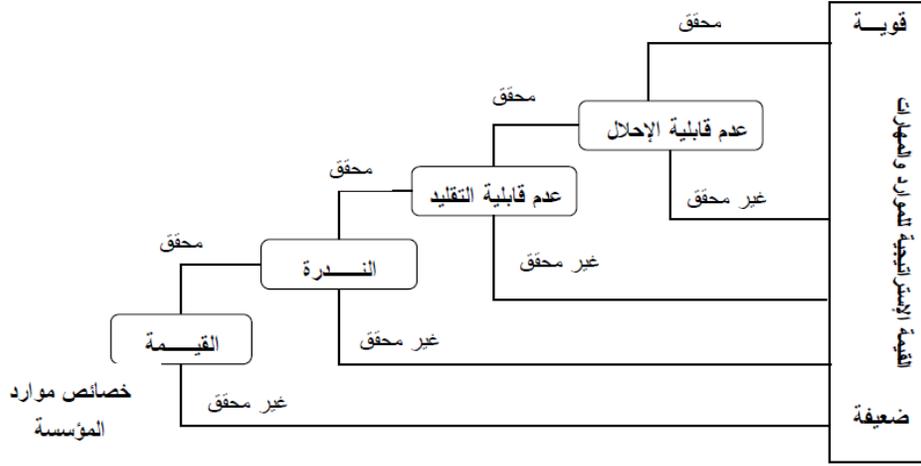
عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلي هذه الميزات يري (Dunod, Paris, 2001) أن الموارد التي تقوم علي هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً.

عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بآخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول علي معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلي قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني علي أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلي تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي.

### شكل رقم (4.3) العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر: Puthod, D., *la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources*: illustration avec le group Salamon. XV<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006. p.5.

تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والإستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

وحسب هذه النظرية فإن وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بن دحمان بهجة، 2010م).

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الإستراتيجية 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 فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات. (أبو زيد، 2012م).

### 3.1.3 نظرية التوجه الريادي لرأس المال البشري:-

إن الفكرة الكامنة وراء نظرية ريادة الأعمال لرأس المال البشري هي لابد من توفر عاملان وهما التعليم والخبرة لكي تصبح المنظمة صاحبة توجه ريادي (Becker, 1975). وان المعرفة المكتسبة من جراء التعليم والخبرة تعتبر من الموارد الأساسية التي يتم توزيعها بتباين بين الأفراد لمدى تأثير الشركة من ذلك في تحديد الفرص الخارجية واستغلالها جيدا ( Anderson & Miller, 2003; G. Chandler & Hanks, 1998)

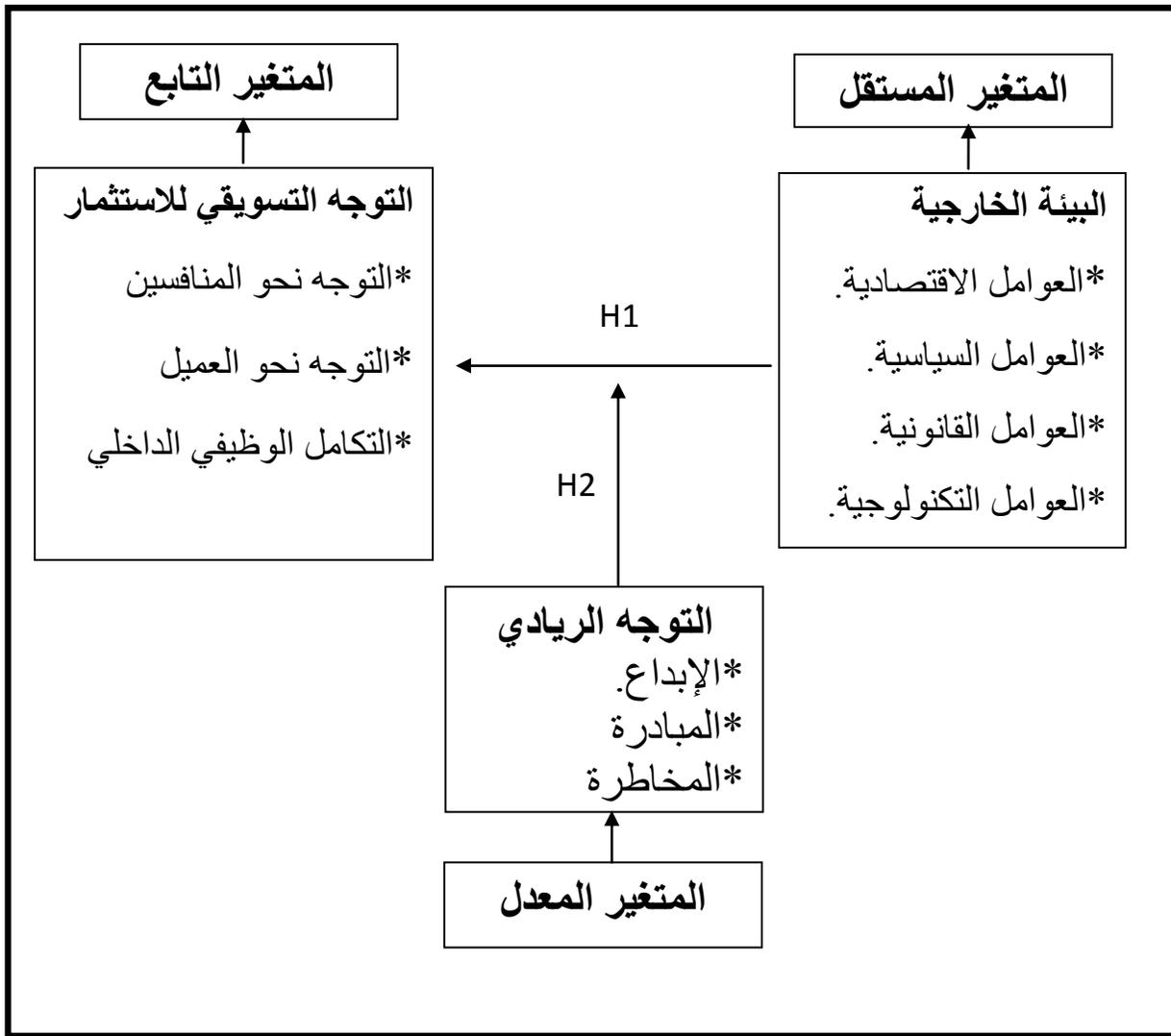
وتشير الدراسات التجريبية أن عوامل رأس المال البشري إذا توفرت في المنظمة فإنها ترتبط بشكل إيجابي ويتولد حينها لدى المنظمة مع مرور الوقت رجال أعمال ذوي توجه ريادي قادرين على اكتشاف الفرص وزيادة فرص النجاح لها (Davidsson & Honig, 2003;).

### 2.3 نموذج الدراسة:-

استند تكوين نموذج الدراسة من خلال النظريات أعلاه والبحث في الدراسات السابقة وما فيها من فجوات ومن خلال ذلك تم التوصل إلى نموذج الدراسة التالي:

#### شكل رقم ( 5.3 ) نموذج الدراسة المقترح

الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية وأثره على التوجه التسويقي للإستثمار



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015م.

### 3.3 فرضيات الدراسة:

من اجل الوصول إلى أهداف هذه الدراسة بالإضافة إلى العثور على إجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة، وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة فرضيتان أساسيتان لاختبار نموذج الدراسة كما يلي:

#### 1. 3.3 الفرضية الأولى:

كشفت دراسة (ثائر، 2006) أن للعوامل البيئية الخارجية دور كبير في جذب الاستثمارات الأجنبية في الأردن ، وأوضحت دراسة (Akanni, 2014) ان محددات البيئة يمكن أن تساهم في بناء المشروعات ووصولها للميزة التنافسية وذلك من خلال توفر نظم معلومات إدارية داخل المنظمة للتنبؤ المستمر بتلك المحددات وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، وأكدت دراسة (Khalid, 2007) إن وجود البيئة الملائمة للاستثمار يمكن أن يساهم بشكل كبير في رفع التنمية الاقتصادية للدولة وحددت دراسة (Labber, 2012) أن العوامل الاقتصادية والتكنولوجية لها اثر ذو دلالة احصائية على النشاطات التسويقية. باستعراض الدراسات السابقة لوحظ عدم وجود دراسة تناولت اثر البيئة الخارجية على التوجه التسويقي للاستثمار، وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة. ومن هنا يمكن إستنتاج الفرضية الرئيسية التالية: هناك علاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية وذلك كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم (1.1.3.3) يوضح الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للإستثمار
وتتفرع منها الفرضيات التالية :-
1.1 هنالك علاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو المنافسين.
1.1.1 هنالك علاقة بين العوامل الإقتصادية والتوجه نحو المنافسين.
2.1.1 هنالك علاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين.
3.1.1 هنالك علاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو المنافسين.
4.1.1 هنالك علاقة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو المنافسين.
2.1 هنالك علاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو العملاء.
1.2.1 هنالك علاقة بين العوامل الإقتصادية والتوجه نحو العملاء.
2.2.1 هنالك علاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو العملاء.
3.2.1 هنالك علاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو العملاء.
4.2.1 هنالك علاقة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو العملاء.
3.1 هنالك علاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الوظيفي الداخلي
1.3.1 هنالك علاقة بين العوامل الإقتصادية والتكامل الوظيفي الداخلي .
2.3.1 هنالك علاقة بين العوامل السياسية والتكامل الوظيفي الداخلي .
3.3.1 هنالك علاقة بين العوامل القانونية والتكامل الوظيفي الداخلي.
4.3.1 هنالك علاقة بين العوامل التكنولوجية والتكامل الوظيفي الداخلي .

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

### 2.3.3 الفرضية الثانية:

أشارت عدة دراسات إلى مدى أهمية مفهوم التوجه الريادي لمنظمات الأعمال كمتغير وسيط أو مستقل.

فقد كشفت دراسة (ALBri, 2005) الأثر الوسيط للتوجه الريادي متضمنا (الإبداع الوظيفي، والاستباقية) كأبعاد للتوجه الريادي على العلاقة بين التوجه التسويقي والأداء التسويقي وتوصلت الدراسة لإقترح نموذج لتوضيح دور الإبداع والاستباقية على العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة لانخفاض درجة التوجه الريادي في القطاعات الخاصة. أما دراسة ( Amir & Arash,2013 ) بعنوان العلاقة بين التوجه الريادي والأداء إلى أن هنالك اثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي على الأداء. بينما توصلت دراسة(Erkko,2014) مدى أهمية الإبداع الإداري والمبادرة في منظمات الأعمال بعنوان الأثر الوسيط لريادة الأعمال في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات الأعمال حيث لخصت الدراسة لوجود اثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التوجه الريادي على العلاقة بين متغيرات الدراسة وأكدت لمدى أهمية تبني مفهوم الريادة لمنظمات الأعمال.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت مفهوم ريادة الأعمال كمتغير وسيط مع أبعاد مختلفة أو كمتغير مستقل ،ومع البحث المستمر لم يتوصل الباحث لوجود دراسة تناولت الأثر المعدل للتوجه الريادي في العلاقة ما بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للإستثمار ،وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية: التوجه الريادي يعدل العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للإستثمار ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية وذلك كما هو موضح في الجدول أدناه:

### جدول رقم (2.1.3.3) يوضح الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية: التوجه الريادي يعدل العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار
وتتفرع منها الفرضيات التالية:-
1.2 الإبداع يعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو المنافسين.
1.1.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل الاقتصادية والتوجه نحو المنافسين.
2.1.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين .
3.1.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو المنافسين .
4.1.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو المنافسين.
2.2 الإبداع يعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو العملاء.
1.2.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل الاقتصادية والتوجه نحو العملاء.
2.2.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو العملاء.
3.2.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو العملاء.
4.2.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو العملاء.
3.2 الإبداع يعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الوظيفي الداخلي.
1.3.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل الاقتصادية والتكامل الوظيفي الداخلي.
2.3.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتكامل الوظيفي الداخلي.
3.3.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الوظيفي الداخلي.
4.3.2 الإبداع يعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية والتكامل الوظيفي الداخلي.
4.2 المبادرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو المنافسين.
1.4.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل الاقتصادية والتوجه نحو المنافسين.
2.4.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين .
3.4.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو المنافسين .
4.4.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو المنافسين.

تابع جدول رقم (2.1.3.3) يوضح الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

5.2 المبادرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو العملاء.
1.5.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل الإقتصادية والتوجه نحو العملاء.
2.5.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو العملاء.
3.5.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو العملاء.
4.5.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجيا والتوجه نحو العملاء.
6.2 المبادرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الوظيفي الداخلي.
1.6.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل الإقتصادية والتكامل الوظيفي الداخلي.
2.6.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتكامل الوظيفي الداخلي.
3.6.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الوظيفي الداخلي.
4.6.2 المبادرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجيا والتكامل الوظيفي الداخلي.
7.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو المنافسين.
1.7.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل الإقتصادية والتوجه نحو المنافسين.
2.7.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين .
3.7.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو المنافسين .
4.7.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجيا والتوجه نحو المنافسين.
8.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو العملاء.
1.8.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل الإقتصادية والتوجه نحو العملاء.
2.8.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو العملاء.
3.8.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو العملاء.
4.8.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجيا والتوجه نحو العملاء.
9.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الوظيفي الداخلي.
1.9.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل الإقتصادية والتكامل الوظيفي الداخلي.
2.9.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتكامل الوظيفي الداخلي.
3.9.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الوظيفي الداخلي.
4.9.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجيا والتكامل الوظيفي الداخلي.

### 4.3 منهجية الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة و الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة. ويهدف المنهج الوصفي في هذه الدراسة إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في ( البيئة الخارجية ) كمتغير مستقل، (التوجه التسويقي للإستثمار) كمتغير تابع، (التوجه الريادي) كمعدل حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

### 5.3 مصادر جمع المعلومات:

استخدم الباحث العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة الحالية ووصولها لتحقيق أهدافها متمثلة في الآتي:

- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحلية.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- الإنترنت.

### 6.3 مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا (رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام للشركة او المدير التنفيذي أو من ينوبهم في الإدارة العليا )، ومن ورؤساء الأقسام و الوحدات المختلفة داخل الشركات الخاصة المحلية والأجنبية المستثمرة داخل السودان تحت مسمى منشآت كبيرة ومتوسطة الحجم والتي تحتوى على 100 عامل فأكثر، واختصر ذلك على مجموعة من الشركات العاملة في القطاعات الصناعية المختلفة تم اختيارها عشوائيا من خلال المعاينة العشوائية.

### 7.3 عينة الدراسة:

اختار الباحث أسلوب العينة الغير احتمالية ونوعية العينة الملائمة والتي تتعدم أوجه إحصائيتها الدقيقة لمجتمع البيئة ولذا فقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث. حيث وضح ( Here, 2010) أن أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي إلي بيانات دقيقة. اختصرت عينة الدراسة على مجموعة من الشركات الإستثمارية المحلية والأجنبية العاملة في القطاع الصناعي بأنواعه المختلفة تحت مسمى (شركات كبيرة ومتوسطة الحجم). حيث شملت عينة الدراسة القيادات الإدارية العليا والإدارات الوسطى لشركات الاستثمار المحلية والأجنبية، إذ تم توزيع (200) استبانة بواقع استبانتان إلى ثلاث لكل شركة من شركات مجتمع البحث، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة ( 182) استبانة وهي جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

### 8.3 أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينات الدراسة.

### 9.3 قياس متغيرات الدراسة:

يحتوى هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتكون الاستبانة من "3" أقسام:

### 1.9.3 القسم الأول:

يشمل على اسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية، الدرجة الوظيفية.

### 2.9.3 القسم الثاني:

ويحتوى هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببيانات الشركات المبحوثة مثل طبيعة عمل الشركة، عدد العاملين، عمر الشركة الأسواق التي تعمل بها الشركة، ملكية الشركة، منتجات الشركة.

### 3.9.3 القسم الثالث:

يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي وبحيث يشير الرقم (1) أوافق بشدة والرقم (2) أوافق والرقم (3) محايد والرقم (4) لا أوافق والرقم (5) لا أوافق بشدة، ويتكون من ثلاثة محاور متغير مستقل وتابع ووسيط ، وهى كالآتي:

**المحور الأول:** ويناقش هذا المحور البيئة الخارجية ويتكون من (4) أبعاد : (العوامل الإقتصادية، العوامل السياسية، العوامل القانونية، العوامل التكنولوجية).

#### البيئة الخارجية:

أشار (Duncan, 1973) بأنها هي مجموعة من العوامل والقوى الخارجية التي تحيط خارج حدود المنظمة العاملة ولا يمكن السيطرة عليها والتي تؤثر في قدرة الإدارة في التطوير والحفاظ على عمليات التبادل مع عملائها المستهدفين وبالتالي تؤثر في ربحية المنظمة. تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة

أبعاد بعدد (18) عبارة من دراسة (Schomerhor, Oshorn and Hunt, 1982).

جدول رقم (2.3): قياس البيئة الخارجية

الرقم	العبرة	
1	الارتفاع المستمر في معدلات التضخم بالسودان يؤثر على نشاط الشركة	العوامل الاقتصادية
2	رؤوس الأموال التي يتيحها النظام المصرفي بالسودان غير كافية لتمويل الأنشطة الاستثمارية	
3	تقلبات سعر صرف الجنيه السوداني مقابل العملات الأجنبية تؤثر على أسعار منتجاتنا	
4	الارتفاع المستمر في أجور العمالة بالسودان تؤثر على تكاليف منتجاتنا	
5	الارتفاع الغير متوقع في المواد الخام بالسودان ذو اثر سلبي على النشاط الإنتاجي	
6	هنالك صعوبات كثيرة تواجه الشركات في الحصول على رأس المال في السودان	
1	تحدث تغيرات متكررة في تشكيلة الحكومة السودانية	العوامل السياسية
2	هنالك نزاع مستمر حول نظام وطريقة الحكم بالسودان	
3	هنالك تغير مستمر وعدم استقرار في السياسات الحكومية بالسودان	
4	النظام الانتخابي في السودان لا يتسم بالوضوح الكافي والشفافية	
1	الإجراءات التنظيمية للاستثمار بالسودان موضوعة بطريقة مخططة وفعالة	العوامل القانونية
2	هنالك تضارب في التشريعات الحكومية	
3	هنالك قواعد محددة لأنظمة التعاقد والاتفاقات في النظام الاستثماري بالسودان	
4	يتسم النظام القضائي السوداني بالعدالة	
1	بالسودان تتوفر الكثير من الأدوات ووسائل العمل المتطورة	العوامل التكنولوجية
2	في السودان توجد ابتكارات واختراعات تكنولوجية لتسهيل الأعمال	
3	في السودان تجرى العديد من البحوث والدراسات التي تسعى الى التطور التكنولوجي	
4	في السودان مسموح باسترداد كل أنواع التكنولوجيا	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015م

**المحور الثاني:** ويناقش هذا المحور التوجه التسويقي للاستثمار ويتكون من (3) أبعاد: (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التكامل الوظيفي الداخلي).

#### **التوجه التسويقي:-**

سمة ثقافية للمنظمة بمعنى أن التوجه بالسوق هو الثقافة التنظيمية التي تعظم خلق الكفاءة والفعالية في السلوكيات الضرورية، لغرض خلق قيمة عليا للمستهلكين، وبالتالي استمرارية الأداء المرتفع في أعمال المنظمة وذلك من خلال توجه الشركات نحو زبائنها ومنافسيها والتكامل الوظيفي بين إدارتها (Narver&Slater, 1990). تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة إبعاد بعدد (15) من دراسة (واتل ورائد، 2012) بعنوان تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي على أداء شركات التأمين الأردنية، الدور الوسيط (نظم المعلومات الإدارية).

جدول رقم (3.3): قياس التوجه التسويقي

الرقم	العبارة	
1	شركتنا تعمل بشكل مستمر على جمع معلومات عن منافسيها.	التوجه نحو المنافسين
2	شركتنا تناقش بصورة منتظمة مدى ضعف وقوة المنافسين	
3	شركتنا تعمل بشكل دائم بمراقبة أفعال منافسيها	
4	شركتنا تعمل على إنشاء نظام معلومات بشكل مستمر عن إمكانيات السوق.	
5	شركتنا لديها ردة فعل سريعة اتجاه أفعال المنافسين.	
1	تبذل شركتنا جهدا لمعرفة وتفهم احتياجات عملائها بشكل مستمر.	التوجه نحو العملاء
2	الهدف الرئيسي لشركتنا هو تحقيق رضا العميل.	
3	نقوم باستمرار بمتابعة مدى الالتزام بتلبية احتياجات العملاء.	
4	تقوم شركتنا بدراسة استطلاعية مرة كل سنة على الأقل لتقييم نوعية منتجاتنا وخدماتنا.	
5	نهتم بمقترحات وشكاوي عملائنا بشكل فوري.	
1	للعاملين في قسم التسويق بشركتنا دور كبير في تطوير الخدمات الجديدة.	التكامل الوظيفي الداخلي
2	العاملين في شركتنا من غير موظفي التسويق يقومون بشكل دوري بالاتصال مع العملاء.	
3	يتم تبادل المعلومات التسويقية بين مختلف أقسام الشركة.	
4	تساهم كافة أقسام الشركة في صياغة الخطط التسويقية.	
5	الإدارة العليا بشركتنا تؤكد وتدعم تكامل أنشطة الشركة.	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015م

المحور الثالث: ويناقش هذا المحور التوجه الريادي وتتكون من (3) أبعاد: (الإبداع التنظيمي، تحمل المخاطرة، المبادرة).

#### التوجه الريادي:-

هي إستراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الأنشطة المختلفة خاصة كالإبداع، تحمل المخاطرة والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن (Zahoo, 2001).

وبعبارة أخرى هي: "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة" (Dornelas, 2003). تم قياس هذا المتغير بثلاث أبعاد بعدد(13) عبارة من دراسة ( Ali، 2014 ) و(yassen ) و(محمد سعد، 2011).

جدول رقم (4.3): قياس التوجه الريادي

الرقم	العبرة	
1	تشجع الشركة موظفيها على تقديم أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل .	الإبداع
2	لدى الشركة القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها في العمل.	
3	تحرص الشركة على إحداث تغييرات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخرى .	
4	تمتلك الشركة رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الموظفين .	
5	تمنح الشركة موظفيها الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث	
1	تسعى شركتنا لاكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها قبل المنافسين .	المبادرة
2	تقوم شركتنا بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات فور ظهورها .	
3	شركتنا تقوم بالمبادرات في كل الحالات (في حالة العمل مع أو ضد المنافسين).	
4	تطور شركتنا منتجات جديدة وخدمات متميزة ستلبي احتياجات العملاء المحتملين	
1	لدى الشركة الاستعداد التام لتبني أفكار جديدة ذات مخاطر .	تحمل المخاطرة
2	تتفق شركتنا مبالغ طائلة على الابتكار في المنتجات .	
3	لا تخشى شركتنا المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار في المنتجات والخدمات	
4	تشجع الشركة العاملين على حساب المخاطر عند تبني الأفكار الجديدة .	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015م

### 10.3 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات:

استخدام الباحث للتأكد من صرف محتوى الاستبانة بطريقة "الاختبار المبدئي" صرف الأداة وقام الباحث بالتأكد من صرف الأداة بطريقة صرف المحكمين حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عدد من المحكمين ذوي العلاقة بمجال ا راسة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا المحلية والجامعات الأخرى، وطلب منهم إلقاء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث مدى شمولية المتغيرات لجانب الدراسة وسلامتها لغوياً ووضوح عبارتها حيث يسهل للمبحوثين فهمها والإجابة عليها، وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

#### جدول رقم (5.3): يوضح أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	العنوان
1	د. يوسف عبد الله حمد	كلية نصر التقنية
2	د.محمد حمد محمود	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د.الطاهر احمد محمد على	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	أ.عبد السلام ادم حامد	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	د.أبو بكر محمد احمد	جامعة نيالا

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2015م.

### 11.3 إجراءات الدراسة الميدانية:

إن الوسيلة المستخدمة لجمع البيانات الميدانية في هذا البحث هي الاستبانة وقد تم تعديلها بحيث اشتملت على عدد من المحاور المحور الأول يشمل المعلومات الشخصية والمهنية أما المحور الثاني فيغطي الأسئلة الخاصة بالشركة بينما المحور الثالث فيشمل الأسئلة المتعلقة بمفردات البحث المتمثلة في أبعاد البيئة الخارجية وأبعاد التوجه التسويقي للاستثمار وأبعاد التوجه الريادي وذلك بالرجوع إلى العبارات التي استخدمت في الدراسات السابقة لقياس هذه المتغيرات.

ولقد اشتمل محور البيانات الشخصية على الجنس، العمر، مؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العلمية، الدرجة الوظيفية. إما المحور الثاني الخاص ببيانات الشركة فلقد اشتمل على طبيعة العمل، عدد العاملين، عمر الشركة، الأسواق التي تعمل فيها الشركة، ملكية الشركة، منتجات الشركة. بينما اشتمل محور البيئة الخارجية على أربعة أبعاد تم قياسهم بثمانية عشر عبارة تغطي البيئة الخارجية وهي ستة عبارات تقيس بعد العوامل الاقتصادية وأربع عبارات تقيس بعد العوامل السياسية وأربع عبارات تقيس بعد العوامل القانونية وأربع عبارات تقيس بعد العوامل التكنولوجية وأشتمل محور التوجه التسويقي للاستثمار على ثلاثة أبعاد خمسة عبارات تقيس التوجه نحو العملاء، وخمسة عبارات تقيس بعد التوجه نحو المنافسين، وخمسة عبارات، أخرى تقيس التكامل الوظيفي الداخلي، بينما أشتمل محور التوجه الريادي على خمسة عبارات تقيس الإبداع التنظيمي، وأربع عبارات تقيس تحمل المخاطرة، وأربع عبارات تقيس المبادرة، واستخدام الباحث مقياس ليكارت الخماسي الأبعاد الفردي بحسب أوزان تلف المتغيرات على النحو التالي موافق بشدة (1) موافق (2) محايد (3) لا أوافق (4) لا أوافق بشدة (5).

### 12.3 جودة المقياس:

أ/ شمولية البناء الداخلي: ولتحقيق هذا المفهوم قام الباحث بأخذ المقياس الوارد في الأداء من الدراسات السابقة، ثم قام بترجمة بعض الأسئلة من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية حتى يسهل للمستخدمين فهمها والإجابة عليها.

ب/ الاعتمادية: هي إن تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق العرف والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب من وضعية لقياسها وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس ظروف الدراسة.

### 14.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

تم إدخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss" ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### 1.14.3 الإحصاء الوصفي: Descriptive statistics

ويهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة مقياس النزعة المركزية، مقياس التشتت ومقاييس الارتباط والانحدار ويتوقف استخدام أي منها على نوعيه البيانات ومستوى القياس سواء أكان اسمياً أو وصفيًا، أو ترتيبياً، أو فئوياً، أو نسبة.

واستخدمت في هذه الدراسة أسلوب (التكرار فيها المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة، وصف الحقائق الديمغرافية لعينة الدراسة.

### 15.3 أساليب الإحصاء التحليلي:

#### 1.15.3 الصدق:

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995)، كما يقصد بالصدق شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحميل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها (عبيدات، عدس وكايد، 2001)، ويحسب مستوى صدق الإختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق لتلك الصفة ويسمى هذا المقياس بالميزان.

#### 2.15.3 معامل الارتباط:

لقياس و اعتمادية الأداء المستخدمة في هذه الدراسة.

### 1.2.15.3 أسلوب تحليل معامل الارتباط:

واستخدم هذا التحليل لمعرفة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات الدراسة ولإجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل.

### 3.15.3 معامل الارتباط بيرسون:

في نظرية الاحتمالات والإحصاء يبين الارتباط أو معامل الارتباط قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية .

أما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية، هناك عدة عوامل تستخدم في عدة حالات. أفضلها ما يعرف باسم معامل ارتباط بيرسون (Pearson product-moment correlation coefficient) والذي يحصل عليه بقسمة التباين لمتحولين على جداء انحرافهما المعياري، وعلى الرغم من اسم هذه الطريقة إلا أنه تم وضعها للمرة الأولى من قبل فرانسيس جالتون، استخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة أخرى.

### 4.15.3 الانحدار المتعدد:

من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث. والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستخدم لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية استخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر.

### 5.15.3 الانحراف المعياري:

هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة. تستخدم الصيغ الرياضية السابقة لحساب الانحراف المعياري سواء S للعينة أو  $\sigma$  للمجتمع.

### 6.15.3 الوسيط:

يعرف الوسيط على أنه القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم إذا رتبت ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً.

### 16.3 الخلاصة:

اشتمل الفصل الثالث على نظرية IO (نموذج الصناعة) والتي توضح مدى تأثير البيئة الخارجية باختلاف أنواعها على أداء الشركات الصناعية ووصولهم إلى تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى نظرية الموارد والتي تعكس دور الموارد الملموسة والغير ملموسة في نجاح منظمات الأعمال، بالإضافة إلى عرض لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، وكذلك قياس متغيرات الدراسة المتمثلة في البيئة الخارجية كمتغير مستقل والتوجه التسويقي للاستثمار كمتغير تابع والتوجه الريادي كمعدل، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج /9\* تم استخدامها، ويشير الفصل الرابع إلى تحليل البيانات.

**الفصل الرابع**  
**عرض وتحليل البيانات**  
**وإختبار الفرضيات**

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات وإختبار الفروض

#### 0.4 المقدمة :

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الإستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين اجري عليهم البحث والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة (البيئة الخارجية، التوجه التسويقي للاستثمار، التوجه الريادي) وتعديل فرضيات الدراسة، ونموذج الدراسة المعدل، بجانب الإحصاء الوصفي، والمتوسطات، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات.

#### 1.4 معدل الاستجابة:

الجدول أدناه يوضح نسبة استجابة العينة حيث تم توزيع عدد (200) استبانته على العينة المستهدفة وتم استرجاع (182) استبانته، حيث بلغ عدد الاستبانات الغير المستردة (18) استبانته بنسبة (11%)، بينما بلغ عدد الاستبانات المستخدمة والصالحة للتحليل (182) استبانته بنسبة (91%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تعتبر كبيرة حيث تعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### جدول رقم ( 1/4 ) معدل استجابة المبحوثين

الرقم	البيان	الاستجابة
1.	مجموع الاستبانات الموزعة للمبحوثين	200
2.	مجموع الاستبانات التي تم إرجاعها	182
3.	الاستبانات التي لم تسترد	18
4.	مجموع الاستبانات المستخدمة	182
5.	نسبة الاستجابة	%91

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015م

## 2.4 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

### 1. حسب النوع:

فيما يتعلق بالنوع نجد أن الذكور يشكلون (80.3%) من العينة. بينما تشكل الإناث نسبة (19.7%) من العينة وهي نسبة أقل من الذكور، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-2-4).

جدول رقم (1.2.4) النوع

النوع	العدد	النسبة%
ذكر	146	80.3
أنثى	36	19.7
المجموع	182	100

### 2. حسب العمر:

نجد أن غالبية أفراد العينة تنحصر أعمارهم بين 25-36 سنة بنسبة (54.8%) بينما شكلت الفئة التي من 37-47 سنة نسبت بلغت (17.0%)، وحيث بلغت نسبة الذين أعمارهم من 48 سنة فأكثر (16.4%)، إما الفئة التي من 25 سنة فأقل كانت نسبتهم (11.5%) نجد أن الشركات السودانية لديها كوادرات شابة مدعمة بقليل من الخبرة وهذه تشكل تخطيط مستقبلي ممتاز، وذلك كما هو موضح في الجدول (2-2-4).

جدول رقم (2.2.4) العمر

العمر	العدد	النسبة%
25 سنة فأقل	21	11.5
25 – 36	100	54.9
37 – 47	31	17.0
48 سنة فأكثر	30	16.4
المجموع	182	100

### 3. حسب المؤهل العلمي:

بخصوص المؤهل العلمي نجد أن حملة البكالوريوس يشكلون أكبر نسبة (55.5 % ) من العينة، تليها نسبة حملة الماجستير بنسبة (36.7%). بينما نسبة (7.7%) كانوا من حملة الشهادة الثانوية فأقل، وذلك كما هو موضح في الجدول (3-2-4).

جدول رقم (3.2.4) المؤهل العلمي

المؤهل الجامعي	العدد	النسبة%
ثانوي فأقل	14	7.7
جامعي	101	55.5
فوق الجامعي	67	36.7
المجموع	182	100

### 4. حسب التخصص:

إما بالنسبة للتخصص نجد إن (47.8%) من أفراد العينة كانوا متخصصين في العلوم الإدارية وان نسبة (13.7%) كانوا متخصصين في العلوم الهندسية بينما (38.4%) كانوا يمثلون تخصصات أخرى، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-2-4).

جدول رقم (4.2.4) التخصص

التخصص	العدد	النسبة%
علوم إدارية	87	47.8
هندسية	25	13.7
أخرى	70	38.4
المجموع	182	100

## 5. حسب الخبرة:

نجد إن عدد الأشخاص الذين بلغت خبرتهم اقل من خمس سنوات يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت ( 34.6%)، تليها من 6 - 10 سنوات بنسبة (33.5%)، بينما شكلت نسبة (15.5%) من أفراد العينة كانت مدة خبرتهم من 11 - 15 سنة، وان (14.9%) من أفراد العينة كانت مدة خبرتهم من 16 - 20 سنة، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-2-5).

جدول رقم (5.2.4) الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة%
5 سنوات فأقل	63	6.34
6- 10	61	5.33
11 - 15	30	5.15
16 - 20	28	9.14
المجموع	182	100

## 6. حسب الوضع الوظيفي:

نجد أن مدراء الوحدات يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (64.3%) ، تليها نسبة ( 23.1%) كانوا في وظيفة نائب مدير، وان نسبة (9.9%) شكلت مدير عام، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-2-6).

جدول رقم (6.2.4) الوضع الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة%
مدير عام	18	9.9
نائب مدير	42	23.1
مدير وحدة	117	64.3
أخرى	5	2.7
المجموع	182	100

## 7. طبيعة عمل الشركة :

فيما يتعلق بمجال عمل الشركة نجد أن العينة شملت (39.6%) من شركات المواد الغذائية و(24.7%) من الشركات الخدمية، بينما شكلت نسبة ( 8.8%) من الشركات العاملة في المجال الهندسي، و( 7.1%) من الشركات الكيميائية، بالإضافة إلى نسبة ( 19.6%) من الشركات العاملة في مجالات أخرى، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-2-7).

### جدول رقم (7.2.4) طبيعة عمل الشركة

النسبة%	العدد	طبيعة عمل الشركة
6.39	72	المواد الغذائية
8.8	16	الصناعات الهندسية
1.7	13	الكيميائية
7.24	45	الخدمية
6.19	36	أخرى
100.0	182	المجموع

## 8. عمر الشركة:

إما بالنسبة لعمر الشركة فنجد أن (53.8%) من الشركات كانت أعمارها أكثر من 15 سنة، وان ( 28.5%) من الشركات تتراوح من 5-10 سنوات، بينما تشكل نسبة ( 17.9%) من الشركات التي تتراوح أعمارها بين 11-15 سنة، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-2-8).

#### جدول رقم ( 8.2.4 ) عمر الشركة

النسبة %	العدد	عمر الشركة
5.28	52	من 5-10
9.17	39	من 11-15
8.53	98	أكثر من 15 سنة
100.0	182	المجموع

#### 9. عدد العاملين في الشركة :

إما فيما يختص بعدد العاملين داخل الشركة نجد أن (64.8%) من الشركات المبحوثة يتراوح عدد العاملين فيها أكثر من 100 فرد و أن (19.2%) عدد العاملين فيها اقل من 30 عامل بينما شملت نسبة (9.9%) يتراوح فيها عدد العاملين بين 30 - 60 عامل وان (6.0%) من الشركات المبحوثة يتراوح عدد العاملين فيها بين 60-99 فرد، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-2-9).

#### جدول رقم (9.2.4) عدد العاملين في الشركة

النسبة %	العدد	عدد العاملين
2.19	35	اقل من 30
9.9	18	من 30 - 60
06.	11	61 - 99
8.64	118	اكثر من 100
100.0	182	المجموع

## 10. الأسواق التي تعمل فيها الشركة :

نجد إن غالبية الشركات المبحوثة تعمل في الأسواق المحلية والعالمية معاً بنسبة ( 55.4 % )، وان ( 37.4 % ) منها تعمل في أسواق محلية بينما ( 7.1 % ) من الشركات يعمل في أسواق عالمية ، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-2-10).

### جدول رقم (10.2.4) الأسواق التي تعمل بها الشركة

النسبة%	العدد	الأسواق التي تعمل بها الشركة
37.4	68	أسواق محلية
7.1	13	أسواق عالمية
55.4	101	أسواق محلية وعالمية
100.0	182	المجموع

## 11. ملكية الشركة :

يلاحظ في ملكية الشركة أن أغلبية الشركات المبحوثة كانت من ضمن شركات القطاع الخاص محلي وذلك بنسبة ( 57.7 % )، وان ( 23.1 % ) كانت من شركات القطاع العام، حيث ( 8.8 % ) تضمنت شركات القطاع الخاص الأجنبي، بينما شكلت ( 5.7 % ) قطاعات مختلطة، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-2-10).

### جدول رقم (11.2.4) ملكية الشركة

النسبة%	العدد	ملكية الشركة
1.23	42	قطاع عام
8.8	16	قطاع خاص أجنبي
.757	105	قطاع خاص محلي
5.7	19	شراكة بين القطاع الخاص والعام
100.0	182	المجموع

## 12. المنتجات التي تقدمها الشركة:

بالنسبة للمنتجات التي تقدمها الشركات المبحوثة نجد أن (69.3%) كانت تقدم منتجات استهلاكية، (28.6%) تقدم منتجات صناعية و (2.1%) تقدم منتجات أخرى، وذلك كما هو موضح في الجدول (12-2-4).

جدول رقم (12.2.4) المنتجات التي تقدمها الشركة

منتجات الشركة	العدد	النسبة %
استهلاكية	97	69.3
صناعية	40	28.6
أخرى	3	2.1
المجموع	182	100.0

### 3.4 التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة (Hair et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي:

- 1 - وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة
- 2 - ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)
- 3 - ألا يقل اختبار ( Bartlett's ) عن (0,05)
- 4 - أن تكون قيم الاشتراكات الأولية ( Cummunalities ) للبنود أكثر من (0,50)
- 5 - ألا يقل تشبع ( Loading ) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.
- 6 - ألا تقل قيم الجذور الكامنة ( Eigen values ) عن الواحد.

### 0.3.4 التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة:

اجري التحليل العاملي لعدد (18) عبارة تستخدم لقياس البيئة الخارجية. الجدول رقم (1.3.4) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المستقل (البيئة الخارجية).

في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت ثمانية عبارات لها قيم الاشتراكات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصفوفة في (4) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (3) عبارات شكلت بعد العوامل التكنولوجية، (3) عبارات شكلت بعد العوامل القانونية، (2) عبارات شكلت بعد العوامل السياسية، (2) شكلت العوامل الاقتصادية.

اجري التحليل العاملي لعدد (15) عبارة تستخدم لقياس التوجه التسويقي للاستثمار. الجدول رقم (2.3.4) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير التوجه التسويقي للاستثمار.

في الاختبار الثاني من التحليل العاملي وجدت (2) عبارات لها قيم الاشتراكات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصفوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (4) عبارات شكلت بعد توجه المنافسين، (5) عبارات شكلت بعد توجه العملاء، (4) عبارات شكلت بعد التكامل الداخلي.

اجري التحليل العاملي لعدد (13) عبارة تستخدم لقياس التوجه الريادي. الجدول رقم (3.3.4) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير التوجه الريادي.

في الاختبار الثالث من التحليل العاملي لم توجد عبارات لها قيم الاشتراكات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50).

جاءت المصفوفة في (2) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (8) عبارات شكلت بعد الابتكار والمبادرة، (5) عبارات شكلت بعد المخاطرة.

#### 1.3.4 التحليل العاملي للبيئة الخارجية:

يوضح الجدول أدناه نتائج عملية التحليل العاملي لعبارات المتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من أربعة محاور وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.50) و حيث إن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والمتشعبات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد صحيح و كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل محور.

جدول رقم (1.3.4) التحليل العاملي لمتغير البيئة الخارجية

المتغيرات				العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4
<b>العوامل التكنولوجية</b>							
في السودان توجد ابتكارات واختراعات تكنولوجية لتسهيل الأعمال				.882	.110	-.002	-.101
بالسودان تتوفر الكثير من الأدوات ووسائل العمل المتطورة				.781	.266	-.010	.058
في السودان تجرى العديد من البحوث والدراسات التي تسعى إلى التطور التكنولوجي				.775	.136	-.051	.028
<b>العوامل القانونية</b>							
هناك قواعد محددو لأنظمة التعاقد والاتفاقيات في النظام الاستثماري في السودان				.115	.819	-.110	.136
الإجراءات التنظيمية للاستثمار بالسودان موضوعة بطريقة غير مخططة وفعالة				.281	.804	-.099	-.039
يتسم النظام القضائي في السودان بالعدالة				.136	.777	-.027	-.111
<b>العوامل السياسية</b>							
هناك نزاع مستمر حول نظام وطريقة الحكم بالسودان				.003	.004	.898	-.037
هناك تغير مستمر وعدم استقرار في السياسات الحكومية بالسودان				-.059	-.204	.846	.114
<b>العوامل الاقتصادية</b>							
هناك تقلبات في سعر صرف الجنيه السوداني مقابل العملات الأجنبية				.076	-.086	.010	.838
أسعار المواد الخام في السودان ترتفع بشكل غير متوقع				-.085	.072	.054	.825
مجموع نسبة التباين المفسر %				71.86%			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				69.2%			
Bartlett's Test of Sphericity				472.54			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

## 2.3.4 التحليل العاملي التوجه التسويقي للاستثمار:

من الجداول أدناه يتبين أن المصفوفة جاءت في ثلاثة أعمدة للمتغير التابع حيث أن قيم الاشتراكات الأولية تزيد عن (0.50) والتشعبات أكبر من (0.50) وقيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة أكبر من الواحد. كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير وبذلك تم تعديل الإستبانة المتعلقة بالتوجه التسويقي للاستثمار.

جدول رقم (2.3.4) التحليل العاملي التوجه التسويقي للاستثمار

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3
<b>توجه المنافسين</b>			
شركتنا تعمل بشكل دائم بمراقبة أفعال منافسيها	.882	.141	.042
شركتنا تناقش بصورة منتظمة مدى ضعف وقوة المنافسين	.865	.221	.124
شركتنا تعمل بشكل مستمر على جمع معلومات عن منافسيها	.857	.260	.090
شركتنا لديها ردة فعل سريعة تجاه أفعال المنافسين	.724	.158	.320
<b>توجه العملاء</b>			
تبدل شركتنا جهدا لمعرفة وتفهم احتياجات عملائها بشكل مستمر	.111	.792	.220
تقوم شركتنا بدراسة استطلاعية مرة كل سنة على الأقل لتقييم نوعية منتجاتنا وخدماتنا	.234	.752	.010
نهتم بمقترحات وشكاوى عملائنا بشكل فوري	.164	.732	.258
نقوم باستمرار بمتابعة مدى الالتزام بتلبية احتياجات العملاء	.175	.708	.323
شركتنا تعمل على إنشاء نظام معلومات بشكل مستمر عن إمكانيات السوق	.433	.609	.209

التكامل الداخلي			
.839	.141	.122	تساهم كافة أقسام الشركة في صياغة الخطط التسويقية
.830	.093	.182	يتم تبادل المعلومات التسويقية بين مختلف أقسام الشركة
.685	.381	.036	الإدارة العليا بشركتنا تؤكد وتدعم تكامل أنشطة الشركة
.588	.439	.196	للعاملين في قسم التسويق بشركتنا دور كبير في تطوير الخدمات الجديدة
%68.56		مجموع نسبة التباين المفسر%	
%0.866		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
%1271.58		Bartlett's Test of Sphericity	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

#### 3.3.4 التحليل العاملي للمتغير المعدل التوجه الريادي:

من الجداول أدناه يتبين أن المصفوفة جاءت في عمودين للمتغير المعدل حيث أن قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشعبات أكبر من (0.50) وقيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة أكبر من الواحد. كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير والجداول أدناه يبين البنود التي تم استخدامها في القياس والمقابل لها عند إدخال البيانات.

جدول رقم (3.3.4) التحليل العاملي للمتغير المعدل

المتغيرات	العامل 1	العامل 2
<b>الابتكار والمبادرة</b>		
لدى الشركة القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها في العمل	.789	.254
تطور شركتنا منتجات جديدة وخدمات متميزة ستلبي احتياجات العملاء المحتملين	.739	.274
شركتنا تقوم بالمبادرات في كل الحالات (في حال العمل مع أو ضد المنافسين	.733	.260
تسعى شركتنا لاكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها قبل المنافسين	.721	.233
تحرص الشركة على إحداث تغييرات جديدة في العمل بين فترة وأخرى	.715	.387
تقوم شركتنا بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات فور ظهورها	.701	.280
تمتلك الشركة رؤية لاستكشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	.619	.455
تشجع الشركة موظفيها على تقديم أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل	.570	.468
<b>المخاطرة</b>		
تشجع الشركة العاملين على حساب المخاطر عند تبني الأفكار الجديدة	.188	.844
لا نخشى شركتنا المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار في المنتجات والخدمات	.297	.751
تنفق شركتنا مبالغ طائلة على الابتكار في المنتجات	.391	.739
لدى الشركة الاستعداد التام لتبني أفكار جديدة ذات مخاطر	.285	.733
تمنح الشركة موظفيها الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث	.402	.606
مجموع نسبة التباين المفسر %		62.29%
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.904%
Bartlett's Test of Sphericity		1431.17%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

#### 4.4 تحليل الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستلانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أدناه إن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية بالنسبة لجميع المتغيرات وكان فوق المستوى الشرطي (0.60) حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير العوامل التكنولوجية (0.77) بينما بلغ معامل الاعتمادية لمتغير العوامل القانونية (0.76) ومعامل الاعتمادية لمتغير العوامل السياسية (0.70) أما معامل الاعتمادية لمتغير العوامل الاقتصادية (0.55) ومعامل الاعتمادية لمتغير توجه المنافسين (0.89) ومعامل الاعتمادية لمتغير توجه العملاء (0.85) في حين أن معامل الاعتمادية لمتغير التكامل الداخلي (0.81) وقد التي معامل الاعتمادية لمتغير الابتكار والمبادرة (0.90) ومعامل الاعتمادية لمتغير المخاطرة (0.89).

#### جدول رقم (1.4.4) تحليل الاعتمادية

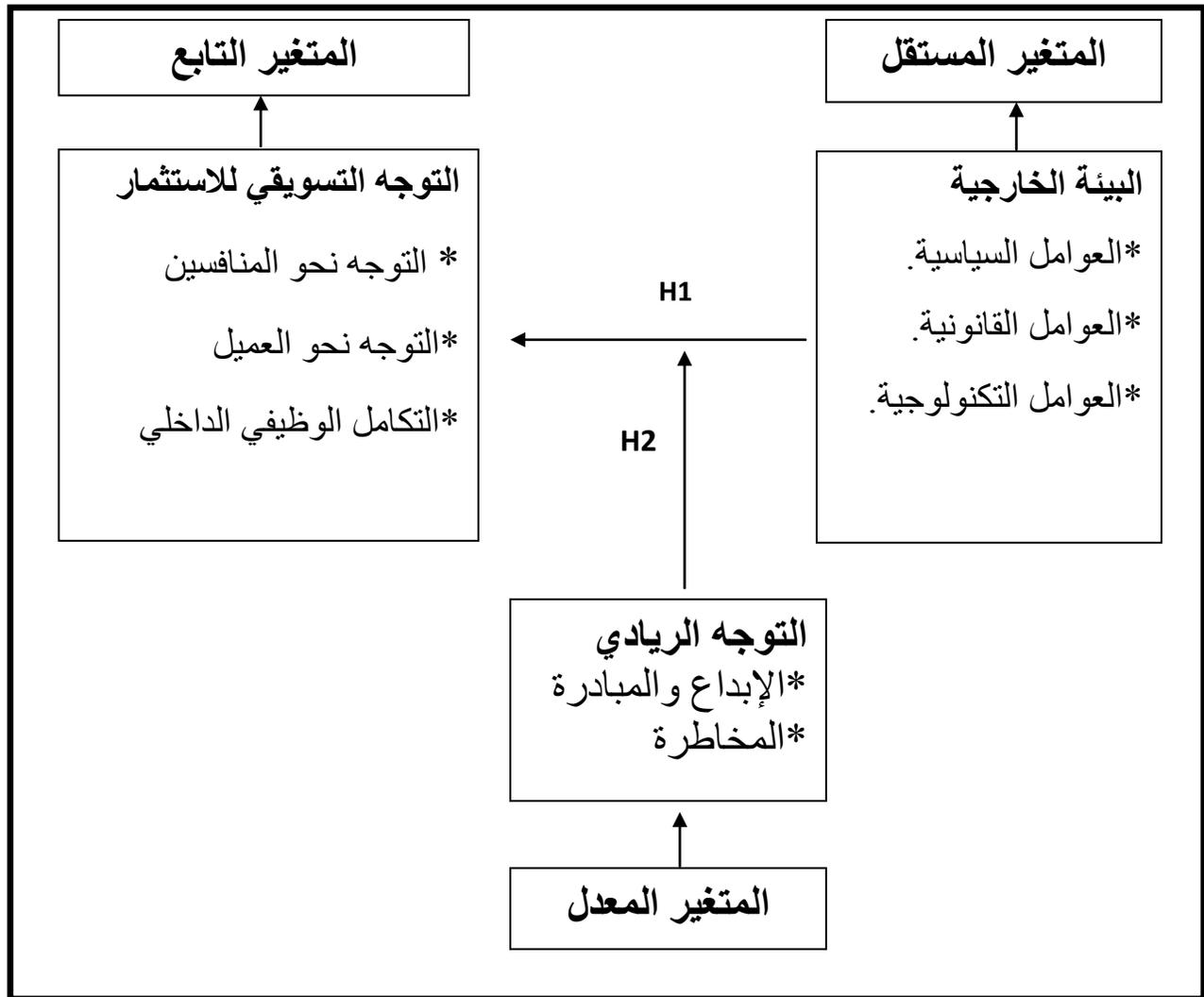
المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
المتغيرات المستقلة	العوامل التكنولوجية	0.778
	العوامل القانونية	0.769
	العوامل السياسية	0.707
	العوامل الاقتصادية	0.55
المتغيرات التابعة	توجه المنافسين	0.893
	توجه العملاء	0.840
	التكامل	0.814
المتغيرات المعدلة	الابتكار والمبادرة	0.902
	المخاطرة	0.892

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

## 5.4 نموذج الدراسة المعدل:

بناء على التحليل تم إسقاط بعد العوامل الاقتصادية من المتغير المستقل البيئة الخارجية (العوامل السياسية، العوامل القانونية، العوامل التكنولوجية) كما تم دمج بعد الإبداع الإداري والمبادرة مع بعضهم في المتغير المعدل التوجه الريادي، وعلية تم بناء النموذج المعدل للدراسة كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل رقم (4-5-1) نموذج الدراسة المعدل



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

## 6.4 فرضيات الدراسة:

بعد التعديل في نموذج الدراسة تم أيضا تعديل فرضيات الدراسة كما هو موضح

أدناه:

### جدول رقم (1.6.4) يوضح فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للإستثمار
وتتفرع منها الفرضيات التالية :-
1.1 هناك علاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو المنافسين.
1.1.1 هناك علاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين.
2.1.1 هناك علاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو المنافسين.
3.1.1 هناك علاقة بين العوامل التكنولوجيا والتوجه نحو المنافسين.
2.1 هناك علاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو العملاء.
1.2.1 هناك علاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو العملاء.
2.2.1 هناك علاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو العملاء.
3.2.1 هناك علاقة بين العوامل التكنولوجيا والتوجه نحو العملاء.
3.1 هناك علاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الوظيفي الداخلي
1.3.1 هناك علاقة بين العوامل السياسية والتكامل الوظيفي الداخلي .
2.3.1 هناك علاقة بين العوامل القانونية والتكامل الوظيفي الداخلي.
3.3.1 هناك علاقة بين العوامل التكنولوجيا والتكامل الوظيفي الداخلي .

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

## تابع جدول رقم (1.6.4) يوضح فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية: التوجه الريادي يعدل العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار وتنفرع منها الفرضيات التالية:-
1.2 الإبداع والمبادرة يعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو المنافسين.
1.1.2 الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين .
2.1.2 الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو المنافسين .
3.1.2 الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجيا والتوجه نحو المنافسين.
2.2 الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو العملاء.
1.2.2 الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو العملاء.
2.2.2 الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو العملاء.
3.2.2 الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجيا والتوجه نحو العملاء.
3.2 الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الوظيفي الداخلي.
1.3.2 الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتكامل الوظيفي الداخلي.
2.3.2 الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الوظيفي الداخلي.
3.3.2 الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجيا والتكامل الوظيفي الداخلي.
4.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو المنافسين.
1.4.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين .
2.4.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو المنافسين .
3.4.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجيا والتوجه نحو المنافسين.
5.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه نحو العملاء.
1.5.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو العملاء.
2.5.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتوجه نحو العملاء.
3.5.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجيا والتوجه نحو العملاء.
6.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الوظيفي الداخلي.
1.6.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتكامل الوظيفي الداخلي.
2.6.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الوظيفي الداخلي.
3.6.2 المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجيا والتكامل الوظيفي الداخلي.

#### 7.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد إن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا يدل إن هنالك تجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا إن المتوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3).

#### جدول رقم (1.7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل التكنولوجية	مستقل	3.19	1.02
العوامل القانونية	مستقل	3.08	1.01
العوامل السياسية	مستقل	1.70	0.74
العوامل الاقتصادية	مستقل	2.21	0.92
توجه المنافسين	تابع	2.08	0.79
توجه العملاء	تابع	2.20	0.85
التكامل	تابع	2.16	0.77
الابتكار والمبادرة	معدل	2.70	0.95
المخاطرة	معدل	3.19	1.02

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

## 8.4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

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 إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30-0.70) إما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط العلاقة الارتباطية بين المتغيرات هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين العوامل التكنولوجية و( توجه المنافسين، توجه العملاء، والتكامل) وهناك علاقة ارتباط ضعيفة بين العوامل القانونية و( توجه المنافسين، توجه العملاء، والتكامل)، وكذلك هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين العوامل السياسية و( توجه المنافسين، توجه العملاء، والتكامل) وذلك كما هو موضح في الجدول أدناه.

### جدول رقم (1.8.4) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

Table Person's Correlation Coefficient for All Variables

8	7	6	5	4	3	2	1	المتغيرات
							1	العوامل التكنولوجية (1)
						1	.408**	العوامل القانونية (2)
					1	-.212**	-.083	العوامل السياسية (3)
				1	.008	.188*	.214**	الابتكار والمبادرة (4)
			1	.739**	-.041	.166*	.161*	المخاطرة (5)
		1	.272**	.439**	.237**	.015	.104	توجه المنافسين (6)
	1	.521**	.500**	.656**	.063	.173*	.245**	توجه العملاء (7)
1	.564**	.383**	.490**	.674**	-.018	.153*	.149*	التكامل (8)

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبار فرضيات الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي للبيانات. تتناول اختبار عدد (2) من الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي، وكما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فلقد استخدم الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (البيئة الخارجية) والمتغير التابع (التوجه التسويقي للاستثمار).

#### 1.9.4 العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية ومكونات التوجه التسويقي للاستثمار:

##### 1. الانحدار لمكونات البيئة الخارجية والتوجه التسويقي (توجه المنافسين) (Beta coefficient):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد البيئة الخارجية على التوجه التسويقي للاستثمار (توجه المنافسين). 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 لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة ايجابية بين العوامل التكنولوجية وتوجه المنافسين وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (0.086) ومستوى الدلالة (0.280) كذلك لا توجد علاقة بين العوامل القانونية وتوجه المنافسين حيث بلغت بيتا (0.027) ومستوى المعنوية (0.737)، بينما توجد علاقة ايجابية بين العوامل السياسية وتوجه المنافسين حيث بلغت بيتا (0.272) ومستوى المعنوية (0.000).

جدول رقم (1.1.9.4) الانحدار لمكونات البيئة الخارجية وتوجه المنافسين

المتغيرات	توجه المنافسين	Sig
العوامل التكنولوجية	.086	.280
العوامل القانونية	.027	.737
العوامل السياسية	***.272	.000
R <sup>2</sup>	.078	
Adjusted R <sup>2</sup>	.062	
Δ R <sup>2</sup>	.078	
F change	93.4	

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

2. الانحدار لمكونات البيئة الخارجية والتوجه التسويقي (توجه العملاء) (Beta coefficient):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير البيئة الخارجية على التوجه التسويقي للاستثمار (توجه 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<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى انه توجد علاقة ايجابية بين العوامل التكنولوجية وتوجه العملاء وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (188). ومستوى الدلالة (0.020) بينما لا توجد علاقة بين العوامل القانونية وتوجه العملاء حيث بلغت بيتا (0.103) ومستوى المعنوية (0.208)، كذلك لا توجد علاقة ايجابية بين العوامل السياسية وتوجه العملاء حيث بلغت بيتا (0.136) ومستوى المعنوية (0.069).

جدول رقم (2.1.9.4) الانحدار لمكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء

المتغيرات	توجه العملاء	Sig
العوامل التكنولوجية	.188**	.020
العوامل القانونية	.103	.208
العوامل السياسية	.136	.069
R <sup>2</sup>	.071	
Adjusted R <sup>2</sup>	.055	
Δ R <sup>2</sup>	.071	
F change	43.4	

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2015

3. الانحدار لمكونات البيئة الخارجية والتوجه التسويقي (التكامل الداخلي) (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير البيئة الخارجية على التوجه التسويقي للاستثمار (التكامل). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف 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 إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى انه لا توجد علاقة ايجابية بين العوامل التكنولوجية وتوجه المنافسين وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (0.074) ومستوى الدلالة (0.37) كذلك لا توجد علاقة بين العوامل القانونية وتوجه

المنافسين حيث بلغت بيتا (0.113) ومستوى المعنوية (0.18) ، كما لا توجد علاقة ايجابية بين العوامل السياسية وتوجه المنافسين حيث بلغت بيتا (0.39) ومستوى المعنوية (0.61).

جدول رقم (3.1.9.4) الانحدار لمكونات البيئة الخارجية والتكامل الداخلي

المتغيرات	التكامل	Sig
العوامل التكنولوجية	.074	.37
العوامل القانونية	.113	.18
العوامل السياسية	.039	.61
R <sup>2</sup>	.024	
Adjusted R <sup>2</sup>	.007	
Δ R <sup>2</sup>	.024	
F change	44.1	

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

جدول رقم (1.9.4) ملخص اختبار الفرضية الأولى :

حالة الإثبات	الفرضية
	هناك علاقة ايجابية بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار (توجه المنافسين) دعمت جزئياً
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين العوامل التكنولوجية و توجه المنافسين
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين العوامل القانونية و توجه المنافسين
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين العوامل السياسية و توجه المنافسين
دعمت جزئياً	هناك علاقة ايجابية بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين العوامل التكنولوجية وتوجه العملاء
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين العوامل القانونية وتوجه العملاء
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين العوامل السياسية وتوجه العملاء
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الداخلي
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين العوامل التكنولوجية والتكامل الداخلي
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين العوامل القانونية والتكامل الداخلي
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين العوامل السياسية والتكامل الداخلي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

## 2.9.4 اختبار الفرضية الثانية: التوجه الريادي يعدل العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار :

### 1 . الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية والإبداع والمبادرة وتوجه المنافسين:

الجدول أدناه يوضح اثر الإبداع والمبادرة على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه المنافسين حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على إن الإبداع والمبادرة لا يؤثر على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه المنافسين فنجد في العوامل التكنولوجية\* الإبداع والمبادرة بلغت نسبة بيتا (-0.087) ومستوى الدلالة (0.820)، كذلك ليس هناك تأثير للعوامل القانونية\* الإبداع والمبادرة بلغت نسبة بيتا (-0.005) ومستوى دلالة (0.989) كذلك لا يوجد تأثير للعوامل السياسية\* الإبداع والمبادرة حيث كانت قيمة بيتا (-0.005) ومستوى دلالة (0.989) وهذا يدل على إن الإبداع والمبادرة لا يعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه المنافسين.

جدول رقم (1.2.9.4) الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية والإبداع والمبادرة وتوجه المنافسين

وتوجه المنافسين			
	النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3
العوامل التكنولوجية	.087	.034	.077
العوامل القانونية	.014	-.040	-.034
العوامل السياسية	***.284	***.257	-.060
الإبداع والمبادرة		***.393	.216
العوامل التكنولوجية* الإبداع والمبادرة			-.087
العوامل القانونية* الإبداع والمبادرة			-.005
العوامل السياسية* الإبداع والمبادرة			.421
R <sup>2</sup>	084.	0.231	0.244
Adjusted R <sup>2</sup>	0.068	.213	0.213
Δ R <sup>2</sup>	840.	.147	.013
F change	5.35	33.17	1.00

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

2 . الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية والإبداع والمبادرة وتوجه العملاء:

الجدول أدناه يوضح اثر الإبداع والمبادرة على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على إن الإبداع والمبادرة لا يؤثر على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء فنجد في العوامل التكنولوجية\* الإبداع والمبادرة بلغت نسبة بيتا (.039) ومستوى الدلالة (.746)، كذلك ليس هناك تأثير للعوامل القانونية\* الإبداع والمبادرة حيث كانت قيمة بيتا (.384) ومستوى دلالة (.131) كذلك لا يوجد تأثير للعوامل السياسية\* الإبداع والمبادرة حيث كانت قيمة بيتا (-.160) ومستوى دلالة (.411) وهذا يدل على إن الإبداع والمبادرة لا يعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء.

جدول رقم(2.2.9.4) الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية والإبداع والمبادرة وتوجه العملاء

وتوجه العملاء			
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1
العوامل التكنولوجية	.037	.072	**.166
العوامل القانونية	-.204	.025	.090
العوامل السياسية	.230	**.108	**.162
الإبداع والمبادرة	.463	***.712	
العوامل التكنولوجية* الإبداع والمبادرة	.093		
العوامل القانونية* الإبداع والمبادرة	.384		
العوامل السياسية* الإبداع والمبادرة	-.160		
R <sup>2</sup>	0.244	0.231	084.
Adjusted R <sup>2</sup>	0.213	213.	0.068
Δ R <sup>2</sup>	.013	.147	840.
F change	1.00	33.17	5.35

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

### 3. الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية والإبداع والمبادرة والتكامل الداخلي:

الجدول أدناه يوضح اثر الإبداع والمبادرة على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية و التكامل الداخلي حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على إن الإبداع والمبادرة لا يؤثر على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية و التكامل الداخلي فنجد في العوامل التكنولوجية\* الإبداع والمبادرة بلغت نسبة بيتا (-.588) ومستوى الدلالة (.061)، بينما هناك تأثير للعوامل القانونية\* الإبداع والمبادرة حيث كانت قيمة بيتا (.984) ومستوى دلالة (.000) كذلك لا يوجد تأثير للعوامل السياسية\* الإبداع والمبادرة حيث كانت قيمة بيتا (-.090) ومستوى دلالة (.670). وهذا يدل على إن الإبداع والمبادرة لا يعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الداخلي.

#### جدول رقم (3.2.9.4) الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية والإبداع والمبادرة والتكامل الداخلي

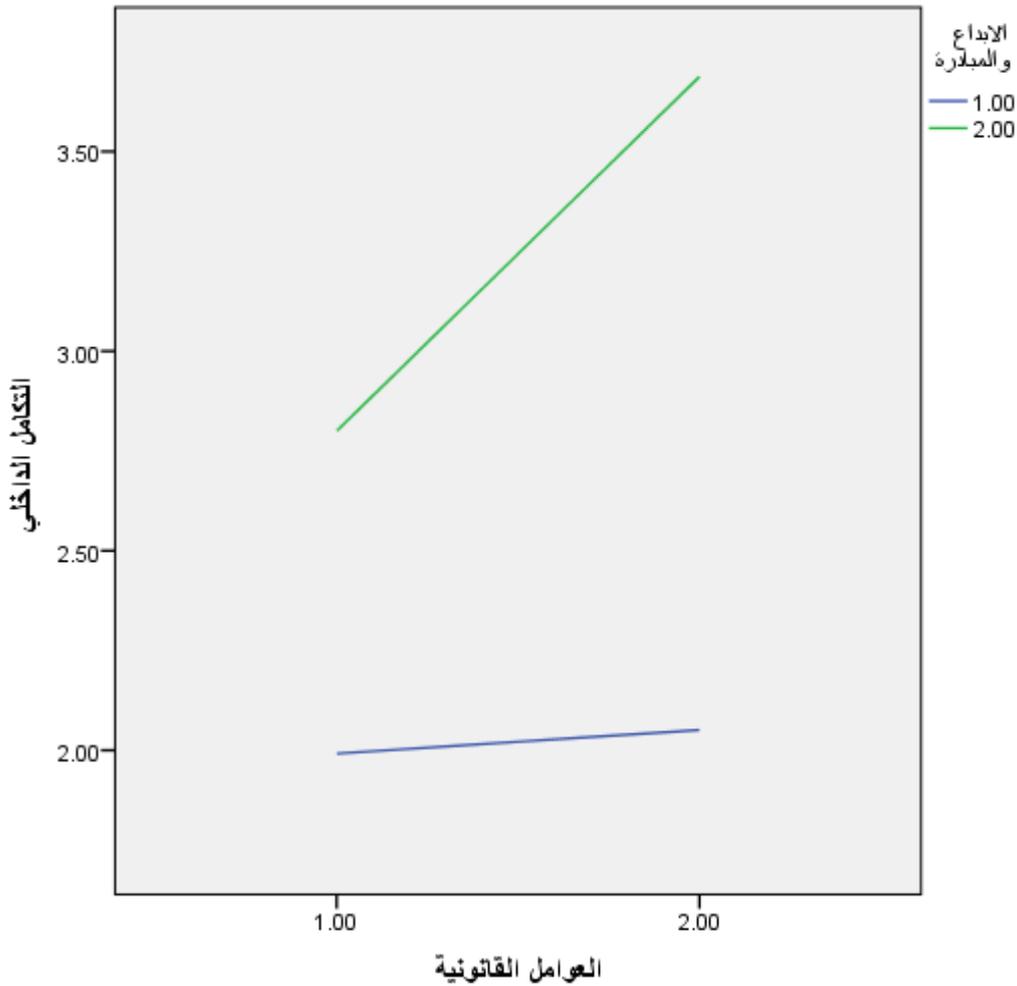
التكامل الداخلي			
	النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3
العوامل التكنولوجية	104.	.017	.394
العوامل القانونية	08.0	.018	-.586**
العوامل السياسية	035.	-.014	.063
الإبداع والمبادرة		***.663	.437
العوامل التكنولوجية* الإبداع والمبادرة			-.588
العوامل القانونية* الإبداع والمبادرة			***.984
العوامل السياسية* الإبداع والمبادرة			-.090
R <sup>2</sup>	023.	0.446	0.489
Adjusted R <sup>2</sup>	0.006	433.	0.467
Δ R <sup>2</sup>	023.	423.	.042
F change	1.35	128.23	4.55

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

الشكل أدناه يوضح الدور المعدل للإبداع والمبادرة في العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الداخلي حيث يفسر الشكل أنه كلما كان مستوى الإبداع والمبادرة مرتفع أدى ذلك إلى زيادة مستوى التكامل الداخلي للشركات الإستثمارية في السودان، وكلما كان مستوى الإبداع والمبادرة منخفض أدى ذلك إلى إنخفاض مستوى التكامل الداخلي للشركات الإستثمارية في السودان.

شكل رقم (1.9.4) الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية والإبداع والمبادرة والتكامل الداخلي



#### 4. الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية وتحمل المخاطر وتوجه المنافسين:

الجدول أدناه يوضح اثر تحمل المخاطر على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه المنافسين حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن تحمل المخاطر يؤثر على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه المنافسين فنجد في العوامل التكنولوجية\* تحمل المخاطر بلغت نسبة بيتا (0.710) ومستوى الدلالة (0.047)، كذلك ليس هناك تأثير للعوامل القانونية\* تحمل المخاطر حيث كانت قيمة بيتا (-0.216) ومستوى دلالة (0.54) كذلك لا يوجد تأثير للعوامل السياسية\* تحمل المخاطر حيث كانت قيمة بيتا (0.318) ومستوى دلالة (0.246) وهذا يدل على أن تحمل المخاطر يعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه المنافسين .

#### جدول رقم (4.2.9.4) الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية وتحمل المخاطر وتوجه المنافسين

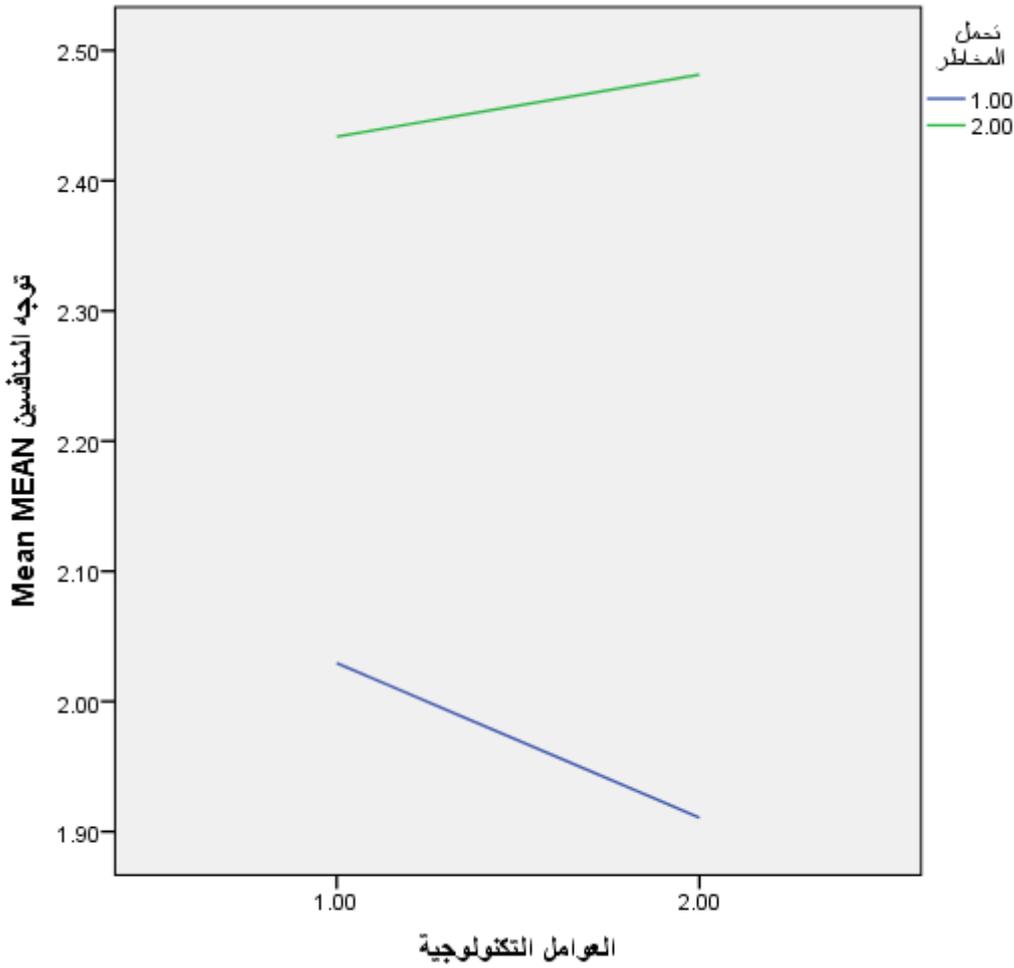
وتوجه المنافسين				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
العوامل التكنولوجية	-0.353	0.086	0.117	
العوامل القانونية	0.165	-0.012	0.020	
العوامل السياسية	0.008	**0.253	**0.251	
تحمل المخاطر	-0.272	***0.270		
العوامل التكنولوجية* تحمل المخاطر	**0.710			
العوامل القانونية* تحمل المخاطر	-0.216			
العوامل السياسية* تحمل المخاطر	0.318			
R <sup>2</sup>	0.167	0.142	0.072	
Adjusted R <sup>2</sup>	0.133	0.122	0.056	
Δ R <sup>2</sup>	0.025	0.070	0.072	
F change	1.70	14.36	4.57	

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

الشكل أدناه يوضح الدور المعدل لتحمل المخاطرة في العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه المنافسين حيث يفسر الشكل أنه كلما كان مستوى تحمل المخاطرة مرتفع أدى ذلك إلى زيادة مستوى توجه المنافسين للشركات الإستثمارية في السودان، وكلما كان مستوى تحمل المخاطرة منخفض أدى ذلك إلى إنخفاض مستوى توجه المنافسين للشركات الإستثمارية في السودان.

شكل رقم (2.9.4) يوضح الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية وتحمل المخاطر وتوجه المنافسين



## 5 . الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية و تحمل المخاطر وتوجه العملاء:

الجدول أدناه يوضح اثر تحمل المخاطر على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن تحمل المخاطر يؤثر على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء فنجد في العوامل التكنولوجية\* تحمل المخاطر بلغت نسبة بيتا (.868) ومستوى الدلالة (.004)، كذلك ليس هناك تأثير للعوامل القانونية\* تحمل المخاطر حيث كانت قيمة بيتا (-.342) ومستوى دلالة (.251) كذلك لا يوجد تأثير للعوامل السياسية\* تحمل المخاطر حيث كانت قيمة بيتا (.324) ومستوى دلالة (.163) وهذا يدل على إن تحمل المخاطر يعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء.

جدول رقم (5.2.9.4) الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية و تحمل المخاطر وتوجه العملاء

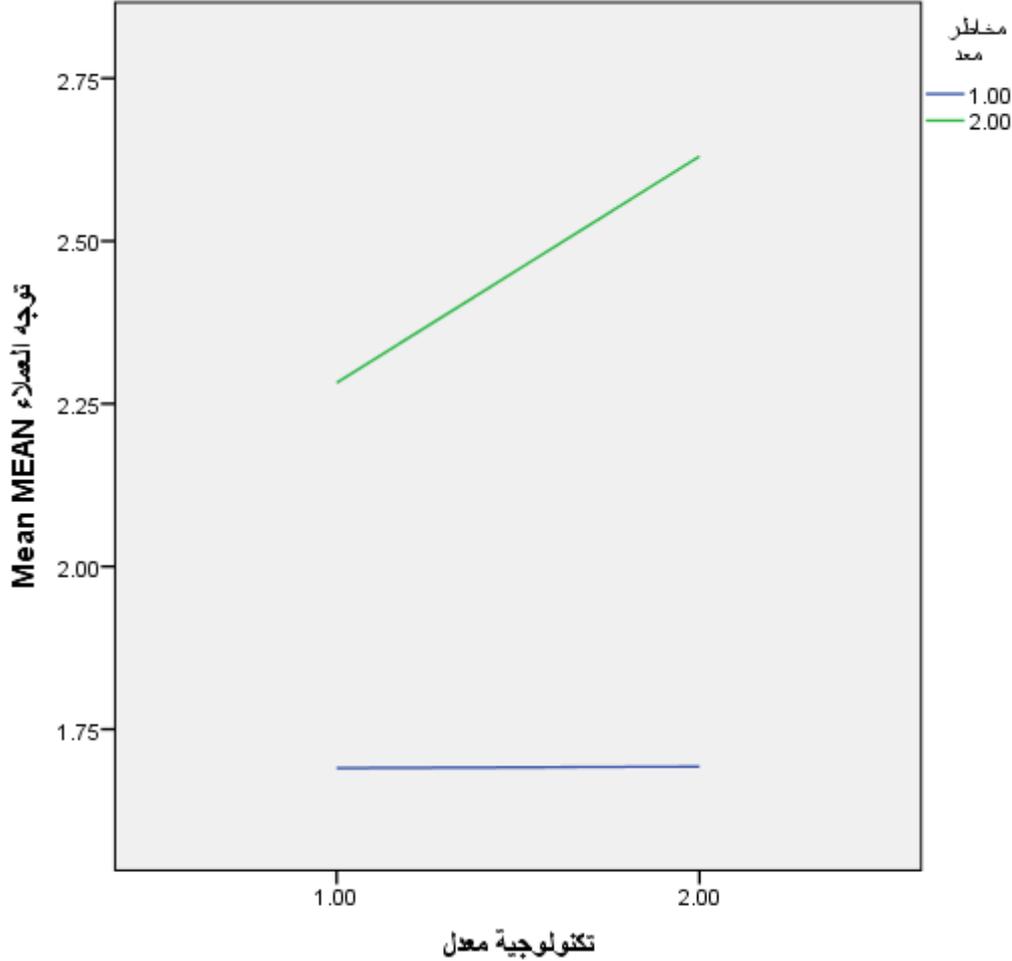
وتوجه العملاء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
العوامل التكنولوجية	-.374	.123	193.	
العوامل القانونية	-.110	.079	127.	
العوامل السياسية	**.382	.111	107.	
تحمل المخاطر	-.116	***.517		
العوامل التكنولوجية* تحمل المخاطر	**.868			
العوامل القانونية* تحمل المخاطر	.342			
العوامل السياسية* تحمل المخاطر	-.324			
R <sup>2</sup>	0.409	0.333	076.	
Adjusted R <sup>2</sup>	0.385	318.	0.060	
Δ R <sup>2</sup>	.76	.257	076.	
F change	7.290	67.0	4.80	

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

الشكل أدناه يوضح الدور المعدل لتحمل المخاطرة في العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء حيث يفسر الشكل أنه كلما كان مستوى تحمل المخاطرة مرتفع أدى ذلك إلى زيادة مستوى توجه العملاء للشركات الإستثمارية في السودان، وكلما كان مستوى تحمل المخاطرة منخفض أدى ذلك إلى إنخفاض مستوى توجه العملاء للشركات الإستثمارية في السودان.

شكل رقم (3.9.4) يوضح الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية وتحمل المخاطر وتوجه العملاء



#### 6. الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية و تحمل المخاطر والتكامل الداخلي:

الجدول أدناه يوضح اثر تحمل المخاطر على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الداخلي حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن تحمل المخاطر يؤثر على العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الداخلي فنجد انه لا يؤثر في العوامل التكنولوجية\* تحمل المخاطر بلغت نسبة بيتا (-0.054) ومستوى الدلالة (0.868)، بينما هناك تأثير للعوامل القانونية\* تحمل المخاطر حيث كانت قيمة بيتا (0.904) ومستوى دلالة (0.005). كذلك لا يوجد تأثير للعوامل السياسية\* تحمل المخاطر حيث كانت قيمة بيتا (-0.159) ومستوى دلالة (0.522) وهذا يدل على أن تحمل المخاطر يعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء.

#### جدول رقم (6.2.9.4) الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية و تحمل المخاطر والتكامل الداخلي

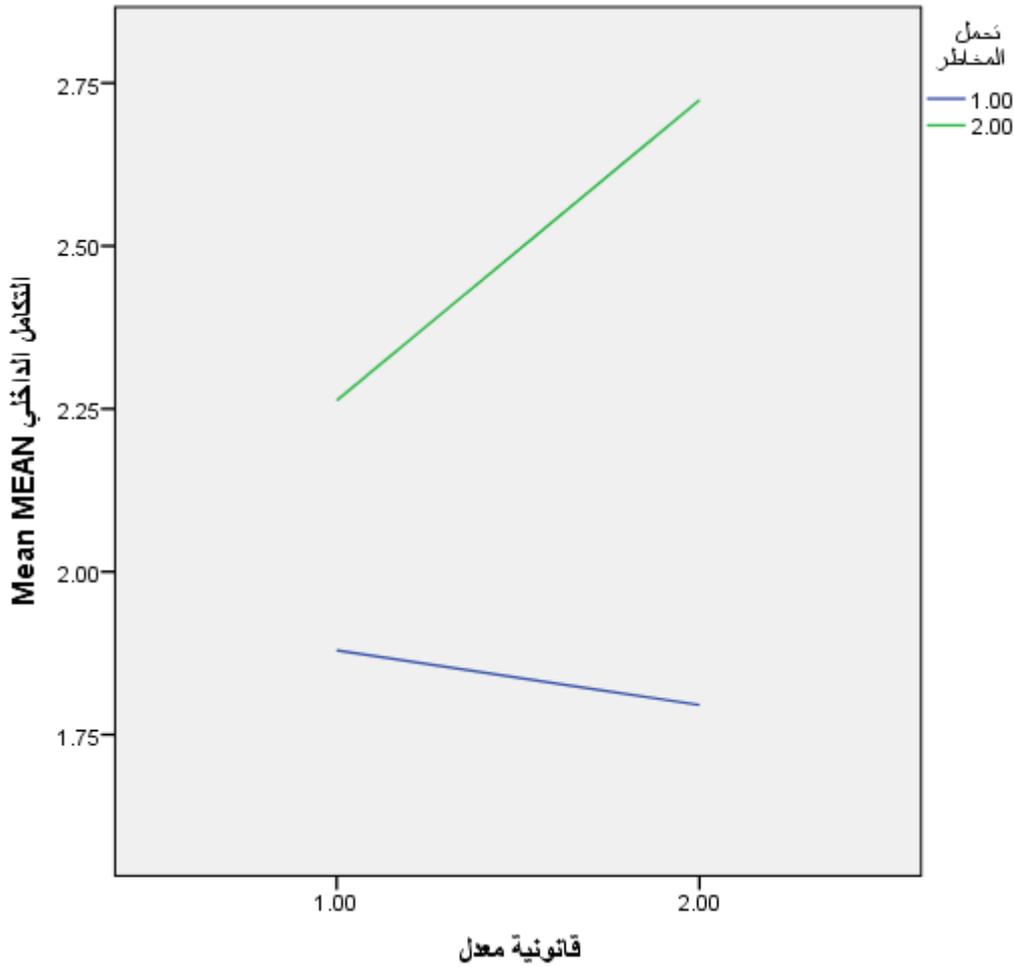
والتكامل الداخلي				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.123	.035	102.	العوامل التكنولوجية
	-.538**	.041	091.	العوامل القانونية
	.189	.041	035.	العوامل السياسية
	.035	***.508		تحمل المخاطر
-0.054				العوامل التكنولوجية* تحمل المخاطر
*.904**				العوامل القانونية* تحمل المخاطر
-0.159				العوامل السياسية* تحمل المخاطر
	0.320	0.273	026.	R <sup>2</sup>
	0.292	257.	0.009	Adjusted R <sup>2</sup>
	047.	.248	026.	Δ R <sup>2</sup>
	89.3	99.58	52.1	F change

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

الشكل أدناه يوضح الدور المعدل لتحمل المخاطرة في العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الداخلي حيث يفسر الشكل أنه كلما كان مستوى تحمل المخاطرة مرتفع أدى ذلك إلى زيادة مستوى التكامل الداخلي للشركات الإستثمارية في السودان، وكلما كان مستوى تحمل المخاطرة منخفض أدى ذلك إلى إنخفاض مستوى التكامل الداخلي للشركات الإستثمارية في السودان.

شكل رقم (4.9.4) يوضح الانحدار المتعدد لمكونات البيئة الخارجية وتحمل المخاطر والتكامل الداخلي



جدول رقم (2.9.4) ملخص اختبار الفرضية الثانية

حالة الإثبات	الفرضية
	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار دعمت جزئياً
لم تدعم	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية وتوجه المنافسين
لم تدعم	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية وتوجه المنافسين
لم تدعم	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية وتوجه المنافسين
لم تدعم	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء
لم تدعم	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية وتوجه العملاء
لم تدعم	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية وتوجه العملاء
لم تدعم	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية وتوجه العملاء
دعمت	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الداخلي جزئياً
لم تدعم	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية والتكامل الداخلي
دعمت	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الداخلي
لم تدعم	الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتكامل الداخلي
دعمت جزئياً	المخاطرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه المنافسين
دعمت	المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية وتوجه المنافسين
لم تدعم	المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية وتوجه المنافسين
لم تدعم	المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية وتوجه المنافسين
دعمت جزئياً	المخاطرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية وتوجه العملاء
دعمت	المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية وتوجه العملاء
لم تدعم	المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية وتوجه العملاء
لم تدعم	المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية وتوجه العملاء
دعمت جزئياً	المخاطرة تعدل العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتكامل الداخلي
لم تدعم	المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية والتكامل الداخلي
دعمت	المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الداخلي
لم تدعم	المخاطرة تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والتكامل الداخلي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

## 10.4 خلاصة:

أشار الفصل إلى تحليل البيانات واختبار العلاقة بين المتغيرات بأبعادها، وأظهر التحليل وجود علاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار والتوجه الريادي كمتغير معدل الفصل الخامس يشير إلى مناقشة النتائج والفرضيات.

## الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### عرض ومناقشة النتائج والتوصيات

#### 0.5 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، يليه تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية، كما سيتم تحديد لبعض أوجه القصور في هذه الدراسة، بالإضافة إلى عرض جملة من التوصيات ومجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختم بملخص الدراسة.

#### 1.5 ملخص النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن تركيز المبحوثين كان على بعد العوامل التكنولوجية حيث حقق أعلى متوسط حسابي قدره (3.19) مما يؤكد أن العوامل التكنولوجية تؤثر بشكل كبير على التوجه التسويقي للاستثمار يليه بعد العوامل القانونية حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.08) يليه بعد العوامل السياسية حيث حقق متوسط حسابي قدره (1.70).

2. أثبتت نتائج الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية التالية أن عنصر تحمل المخاطرة يمثل أكثر تأثير علي البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار بمتوسط حسابي مقداره (3.19) ويليه عنصر الإبداع والمبادرة بوسط حسابي مقداره (2.70).

#### 2.5 أهم نتائج الدراسة ( نتائج الفرضيات ):

1. جاءت نتائج التحليل داعمة جزئياً لتؤكد تأثير البيئة الخارجية على التوجه التسويقي للاستثمار، حيث أثبتت الدراسة صحة الفرضيات التالية هناك علاقة إيجابية بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين، وأن هناك علاقة إيجابية بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو العملاء. أما بقيت الفرضيات فلم تدعم.

2. جاءت نتائج التحليل داعمة جزئياً لتؤكد تأثير السياسات الداعمة لريادة الأعمال كمتغير معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار. حيث أثبتت الدراسة صحة الفرضيات التالية

أن الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الداخلي، وأن تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية وتوجه المنافسين، وأن تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الداخلي بين الوظائف، أما بقيت الفرضيات فلم تدعم.

### 3.5 مناقشة النتائج:

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ من:

#### 1.3.5 العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي لشركات الاستثمار في السودان:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار من خلال التحليل لمتغيرات البيئة الخارجية (العوامل السياسية، العوامل القانونية، العوامل التكنولوجية) مع متغيرات التوجه التسويقي للاستثمار (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التكامل الداخلي بين الوظائف) ولكن هذه العلاقة دعمت جزئياً حيث أن هنالك علاقة إيجابية بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين، ووجود علاقة إيجابية بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو العملاء، أما بقيت الفرضيات فلم تدعم.

#### 1. العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين:

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين، حيث أن المستثمر يميل للاستثمار في البلد المستقر سياسياً لأن ذلك مطلب رئيسي لخلق بيئة سياسية جاذبة للاستثمار، وكلما وجدت أجهزة حكومية تقوم بتقليل الزمن المطلوب للحصول على رخص لإنشاء المشاريع، ومحاربة البيروقراطية والفساد المالي والعمل بشفافية، بالإضافة للتخطيط والتنفيذ والترويج الهادف لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، كلما باشر المستثمر عمله بالبدء بالعمليات الإدارية والتوجهات الإستراتيجية كمرقبة منافسيه.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Antonion, 2013) التي قامت بدراسة مدى تأثير البيئة الخارجية على أداء الصادرات ومعرفة الدور المعدل للتوجه التسويقي للشركات المصدرة، وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة الخارجية لها تأثير كبير في أداء الشركات المصدرة المحلية والأجنبية بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي للتوجه التسويقي على الصادرات، وقد شملت الدراسة العوامل

السياسية أحد أبعاد المتغيرات الخارجية وبينت أن السياسات الدولية والقوانين التي تفرضها لها تأثير كبير على أداء الشركات المصدرة.

أوضحت دراسة ( Dawde, 2012 ) أن متغيرات البيئة الخارجية بأبعادها (الاقتصادية - الثقافية -السياسية - الدولية) لها تأثير كبير في صياغة إستراتيجية المنظمة، وتحديد المتغيرات السياسية والدولية أكثر تأثيراً على صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة، وبينت الدراسة ضرورة معرفة رغبات العملاء ومعرفة أوضاع المنافسين في السوق كجزء أساسي لوضع إستراتيجية ملائمة لمنظمات الأعمال الناجحة.

كما أن للبيئة الخارجية أثر على الإبداع التنظيمي داخل منظمات الأعمال وهذا ما كشفت به دراسة (Shengy&Robbert, 2010) وأوصت بالضرورة من معرفة توجهات المنافسين ومعرفة مواردهم المتاحة بالإضافة إلى ضرورة تفهم احتياجات العميل وذلك من أجل التوصل للإبتكار الكلي والجذري الغير مماثل للشركات التي تعمل في نفس الصناعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Keen & Schoold, 2011) التي أشارت إلى ضرورة فحص البيئة الخارجية لتأثيرها على تطوير أداء المنظمة حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن الظروف الاقتصادية والسياسية هي الأكثر تأثيراً على الأداء لمنظمات للأعمال، وأوصت بضرورة وجود نظم معلومات إدارية للتنبؤ بتلك المتغيرات الخارجية وتوصيل المعلومة للإدارة المختصة.

تتفق هذه النتائج مع دراستنا الحالية من حيث أبعاد (البيئة الخارجية) المتغير المستقل وباختيار العوامل السياسية بالتحديد كبعد من أبعاد البيئة الخارجية، كما تتفق معها في الدور الإيجابي للعوامل السياسية على متغيرات الدراسة، ولكنها تختلف من حيث المتغير التابع، كما أنها تختلف من حيث مجتمع الدراسة.

ولقد أكدت نظرية IO (نموذج المنظمات الصناعية) لبورتر أن البيئة الخارجية تفرض ضغوط ومحددات تؤثر على صياغة إستراتيجية المنظمة وعلى أدائها وبالتالي تؤثر على وصولها للنجاح والتميز.

## 2 . العلاقة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو العملاء:

من الطبيعي أن تكون هناك علاقة موجبة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو العملاء لأن هذا العامل يشكل العنصر الحاسم في الوصول لرضاء العميل، إذ من الطبيعي أن يحظى هذا العامل بهذه الأهمية نظراً لأن طبيعة العمل في المؤسسة من حيث إنتاج المنتجات التي تنال رغبات العملاء وتقديم الخدمات المتميزة لا تتم إلا بوجود هذا العامل، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Zhang, 2013)، التي تناولت مدى تأثير البيئة الخارجية وإنشاء الخبرة على رضاء العميل، بل أن وجود تكنولوجيا متطورة لدى منظمات الأعمال يساعد المنظمة في تطوير منتجات جديدة ومتميزة تعمل على جذب العملاء الحاليين والمستهدفين وهذا ما أكدته دراسة ( المنصوري، 2013) حيث توصلت الدراسة أن من وسائل استهداف العملاء والتوصل لرضائهم وجود تكنولوجيا حديثة قادرة على تصميم منتجات بأساليب متميزة وفريدة عن منظمات الأعمال الأخرى. وأشارت نتائج دراسة (Tzokas, 2015) إن القدرات التكنولوجية وعلاقات العملاء لها علاقة إيجابية على تحسين أداء المنظمة وتأثيره على دورة حياة المنتجات من ناحية، وخلق رغبات جديدة للمستهلكين يجب إشباعها من ناحية ثانية.

تتفق نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة باعتبار التكنولوجيا تؤثر إيجابياً على العملاء، وتختلف مع دراستنا في أنها تطبيقية بينما تعتبر الدراسة الحالية تحليلية وصفية.

وتدعم نظرية RBV صحت الفرضية حيث تعتبر النظرية المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة للمؤسسة والوصول لرضاء العميل يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق استمرارية المنظمة ونجاحها، ويعتبر هذا النموذج أن امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا المتقدمة ولديها القدرة على التطور في المجال التكنولوجي من الموارد الغير ملموسة التي تكون في مجملها عقبة أمام المنافسين بحيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها وبالتالي تمكن من الوصول والاستمرار في الميزة التنافسية.

وأوضحت دراسة (Loyka , 2010) أن الاضطرابات التكنولوجية وارتفاع معدلات التطور التكنولوجي له تأثير كبير على أداء المنظمة ووصولها للتميز، و لا شك أن هذه النوعية من

المخرجات البيئية على درجة عالية من الأهمية، فمن خلالها يتم تكوين وتعديل مزيج منتجات المنظمة، وذلك حتى يمكنها مسايرة هذا التقدم والوقوف على قدم المساواة من حيث المنافسة في السوق.

تتفق الدراسة التالية مع نتائج الدراسة الحالية باعتبار العوامل التكنولوجية لها تأثير على المنظمة وتختلف في كون الدراسة السابقة طبقت على قطاع خدمي (المستشفيات).

دراسة (نهى، 2012) بعنوان أثر الاضطراب البيئي كمتغير معدل في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء باختيار التوجه الإستباقي، الدفاعي، التحليلي، كأبعاد (للتوجه الإستراتيجي) وباختيار الاضطراب السوقي، التكنولوجي، التنافسي كأبعاد (للاضطراب البيئي) وتوصلت نتائج الدراسة بأنه يمثل التوجه التحليلي والإستباقي عنصراً هاماً لتحسين أداء المنظمة ووصول المنظمة للربحية، وتوصلت أيضاً أن شدة المنافسة والتطور التكنولوجي من الأبعاد الهامة في تعديل العلاقة بين متغيرات الدراسة، بحيث كلما زاد تأثير تلك المتغيرات ضعفت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تتفق الدراسة السابقة مع نتائج الدراسة الحالية من حيث الأبعاد، وتختلف باختيار الدراسة السابقة البيئة الخارجية كمتغير معدل.

### 3. العلاقة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو المنافسين:

بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو المنافسين، ويمكن تفسير ذلك بأن مجتمع الدراسة في الغالب هو مجتمع بدائي ليس له علاقة بالتطور التكنولوجي لذلك لم تأخذ بالحسبان تبني التكنولوجيا في عملياتها الإدارية والمختلفة وبالتالي في توجهها نحو المنافسين. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2013) حيث اتضح من نتائج الدراسة أن العوامل التكنولوجية ليست بذات تأثير العوامل الأخرى الخارجية (الاقتصادية، المنافسة) في العلاقة بينها وبين أداء المنظمة. كما أن نظرية قبول التقنية (TAM) تنص أن قبول أو استخدام أي تكنولوجيا جديدة يمكن تفسيره أو قياسه من خلال معرفة عدد من العوامل من بينها الثقافة السائدة .

#### 4. العلاقة بين العوامل القانونية والتوجه التسويقي للشركات الاستثمارية في السودان:

جاءت نتائج الدراسة غير مدعمة للعلاقة بين العوامل القانونية والتوجه التسويقي بأبعاده الثلاثة للشركات الاستثمارية في السودان، ويعود تفسير ذلك أن المجتمعات النامية ليس لديها إجراءات وقوانين موضوعة بطريقة مثلى كفيلة بالمنافسة، وحماية المستهلك، وقوانين خاصة بجودة المنتجات. كما أن هنالك عدم احترام والتزام بالقوانين الموضوعة السائدة في تلك المجتمعات النامية بقدر الاهتمام بتحقيق الربح بأي وسيلة ، وبالتالي معظم المنافسين لا يضعون اعتبارات للعوامل القانونية عند توجهاتهم و صياغتهم للإستراتيجيات الخاصة بالمنافسين والعملاء، وهذا ما ينطبق على مجتمع الدراسة الحالية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2013 ) أعلاه.

#### 5. العلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو العملاء :

جاءت النتائج غير مدعمة للعلاقة بين العوامل السياسية والتوجه نحو العملاء، حيث يشير مفهوم التوجه نحو العميل للتعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم من أجل تقديم خدمة ذات قيمة لهم وبشكل مستمر، وبالتالي فإن تطبيق ذلك المفهوم له علاقة بالمعتقدات والثقافات التي يجب على الإدارة العليا تجسيدها داخل المؤسسة (داخليا ) أكثر من علاقتها بالعوامل الخارجية. وهذا ما تشير إليه دراسة (Joseph, 2011) بأن التوجه للعميل هو عملية تتطلب وضع إستراتيجيات مخططة من قبل الإدارة العليا لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها من أجل رضا العميل .

#### 6. العلاقة بين البيئة الخارجية والتكامل الداخلي الوظيفي :

تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين كلاً من العوامل السياسية، العوامل التكنولوجية، والعوامل القانونية، بالتكامل الداخلي الوظيفي، حيث يرتبط مفهوم التكامل الداخلي بالعوامل الداخلية أكثر من ارتباطها بالعوامل الخارجية باعتبار التكامل الداخلي الوظيفي عملية تتطلب من المؤسسة استثمار مواردها الداخلية في خطاها لاستحداث القيمة الفائقة لزبائنها في سوقها المستهدفة، وهذا المفهوم بدوره يتكون من عنصرين آخرين هما المشاركة والانتفاع من المعلومات المتوفرة، وهذا ما أشارت إليه نظرية الموارد. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Kurtinaience, 2010)

من خلال كل ما تقدم في هذه الدراسة، يظهر بصورة واضحة وجليّة دور البيئة الخارجية على التوجه التسويقي للاستثمار، حيث هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المفهومين من خلال بعدي

العوامل السياسية، والتكنولوجية على التوجه التسويقي للاستثمار. وهذا كما أكدته الدراسات الميدانية السابقة والتي تمت في العديد من الدول والقارات المختلفة. وهو ما يمكن أن تأخذه المؤسسات الاقتصادية السودانية بعين الاعتبار وتهتم به بجدية خاصة في ظل وضعها الراهن، من خلال الاهتمام بالمتغيرات السياسية وبالتطور التكنولوجي المستمر بالإضافة إلى تبني التوجه بالسوق في سلوكياتها كضرورة عملية ثم ينتشر هذا المفهوم مع مرور الزمن ليصبح كثافة وفلسفة تميز مؤسساتنا السودانية لكي نصبح في مصاف المؤسسات المتقدمة.

### 2.3.5 الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للشركات الاستثمارية في السودان (الإبداع والمبادرة، تحمل المخاطرة):

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك أثر للمتغير المعدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار. ولكن هذه العلاقة دعمت جزئياً حيث أن الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الداخلي، وأن تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية وتوجه المنافسين، وأن تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو العملاء وأن تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الداخلي بين الوظائف، أما بقيت الفرضيات فلم تدعم. وهذا يشير كلما كان هنالك توجه ريادي لمنظمات الأعمال كلما زادت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Li ,et ... al,2008) التي اعتبرت التوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين التوجه التسويقي والأداء، متضمنة (الإبداع، الإستباقية، تحمل المخاطرة) كأبعاد للتوجه الريادي، وتوصلت الدراسة أن مفهوم ريادة الأعمال من المفاهيم الحديثة التي يجب على منظمات الأعمال تبنيها لما لها من دور فعال في تحسين الأداء، ولقد حقق الإبداع أقوى تأثير في تعديل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتليها الإستباقية ثم المخاطرة بالتوالي.

وأكدت دراسة (اليافعي، 2014) أن السياسات الداعمة لريادة الأعمال تعتبر من التوجهات الحديثة كونها وسيلة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بشقيها السلي والخدمي، وهذا ما توصلت إليه دراسته التي جاءت بعنوان أثر التمكين الإداري على تحقيق الميزة التنافسية – ريادة الأعمال كمعدل. تتفق الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية باعتبار التوجه الريادي يساهم في تعديل العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما يتفق معها من حيث أبعاد التوجه الريادي باختبار

(الإبداع، الإستباقية، تحمل المخاطرة ) كأبعاد للدراسة ،بينما تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعد المخاطرة كونه لا يعدل العلاقة بين متغيرات الدراسات السابقة .

وهدفت دراسة (Shergill&Nargundkar,2005) إلى إضافة مفهوم الإبداع التسويقي (كمتغير معدل) في نموذج العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في المستشفيات الخاصة، وتوصلت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لدور الإبداع في تعديل العلاقة بين متغيرات الدراسة. تتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

أوضحت دراسة (Kurtinatience, 2010) عدم وجود دراسات عديدة أخذت بالحسبان التوجه الريادي كمتغير معدل لذلك جئت هذه الدراسة لتوضيح دوره في العلاقة بين التوجه التسويقي والأداء بدول الإتحاد الأوروبي، ولقد جاءت نتائج الدراسة مدعمة لذلك. ركزت دراسة (الشهباني، 2013) على بعدي الإبداع والمبادرة - تحمل المخاطرة كمتغير معدل في الربط بين مدى تأثير بيئة العمل على صياغة الإستراتيجية، ووجدت أن بعد الإبداع والمبادرة يؤثر في تعديل العلاقة بين بيئة العمل وصياغة الإستراتيجية بينما تحمل الخاطرة لا يؤثر على العلاقة بين متغيرات الدراسة.

إذ تتفق هذه الدراسات مع دراستنا الحالية من حيث أن أبعاد التوجه الريادي تعدل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتختلف في كون الدراسات السابقة تطبيقية أما دراستنا الحالية تحليلية وصفية.

كما أن نظرية RBV تدعم النتيجة التي توصلت إليها الدراسة في أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة وضع تنافسي جيد، وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الغير ملموسة المتمثلة في المعلومات، المهارات الفردية والجماعية، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة .

بالإضافة إلى نظرية التوجه الريادي لرأس المال البشري التي ترى ضرورة توفر عاملان وهما التعليم والخبرة لكي تكون المؤسسة قادرة على تحديد الفرص بل واستغلالها والتوصل للريادة في الأعمال .

من خلال كل ما تقدم في هذه الدراسة، تظهر أهمية ريادة الأعمال بالنسبة لمنظمات الأعمال من خلال أبعاده (المبادرة، الإبداع، وتحمل المخاطر) وهذا كما أكدته الدراسات الميدانية السابقة والتي تمت في العديد من الدول والقارات المختلفة بمختلف القطاعات.

## 4.5 تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية:

بعد دراسة مدى تأثير البيئة الخارجية على التوجه التسويقي للاستثمار في الشركات المحلية والأجنبية في السودان ومعرفة التوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار، وبناء على نتائج البحث فإن الدراسة توصلت لهذه التأثيرات .

### أولاً: التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار وريادة الأعمال كمتغير معدل للعلاقة. تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور التي تسهم به البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار في الشركات المحلية والأجنبية بالسودان والتعرف على متغيرات الدراسة، والدور الذي يلعبه التوجه الريادي بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن (العوامل التكنولوجية، العوامل القانونية، العوامل السياسية) لهم تأثير كبيراً على التوجه التسويقي للاستثمار بأبعاده (التوجه نحو العملاء، التكامل الداخلي بين الوظائف، التوجه نحو المنافسين) على التوالي. وأظهرت الدراسة أن التوجه الريادي يعدل في العلاقة بين الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الداخلي، وأن تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية وتوجه المنافسين، وأن تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو العملاء وأن تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الداخلي بين الوظائف.

### ثانياً: التأثيرات التطبيقية:

سعيًا وراء توفير بيئة خارجية مواتية وداعمة للتوجه التسويقي للشركات الاستثمارية المحلية والأجنبية في السودان يمكننا تقديم التوصيات الآتية:

1. شكلت العوامل التكنولوجية تأثير أكبر من باقي المتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية على التوجه التسويقي للاستثمار لذلك نوصي المنظمات الاستثمارية بضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية بل باقتنائها وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات عملائها لما في ذلك من أهمية للتوصل لرضاء العملاء.
2. هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية البيئة الخارجية على التوجه التسويقي للاستثمار، كما أن تبنى مفهوم التوجه التسويقي يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

3. أهمية وضرورة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في الشركات في دعم وتأييد التوجه بالسوق، إذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، والعمل على تنمية وعي (العاملين) بأهمية التوجه بالسوق باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ في الشركات السودانية.

4. على منظمات الأعمال المتابعة الدقيقة والتنبؤ المستمر للمتغيرات البيئية الخارجية وذلك بامتلاك قنوات اتصال فعالة لتحقيق التوائم بينها وبين العالم الخارجي .

5. يعد مفهوم (إبداع، المبادرة، تحمل المخاطرة) من المفاهيم التي تتولد لدى منظمات الأعمال عبر السنين وذلك نتاج أعوام من الخبرة والمعرفة والمهارات الفردية والجماعية المكتسبة من المنظمات لذلك لابد على منظمات الأعمال أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم لدعم ذلك المفهوم .

6. ضرورة اعتماد الحكومة على حزمة من السياسات والإجراءات الكفيلة بتفعيل متغيرات البيئة الخارجية والتي تساهم في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية .

7. تأسيس نظام للمراقبة معتمد من قبل الإدارة العليا للتنبؤ الدقيق بالتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، من أجل تحديد الفرص والمهددات حيث يتم اغتنام الأولى وتفادي الثانية لما لها من تأثير في التوجه التسويقي للاستثمار.

8. توجيه الاهتمام بمختلف متغيرات البيئة الخارجية دون استثناء وعدم الاهتمام فقط بالمتغيرات التكنولوجية والسياسية لكونها ذات التأثير الأكبر في التوجه التسويقي للاستثمار .

9. إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتتولى مهمة لمتابعة التغيرات البيئية الخارجية، وتوفير المعلومات للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الخاصة بالتوجه التسويقي للاستثمار على أكمل وجه.

10. قيام الشركة باستخدام إجراءات محددة عند اتخاذ القرارات الخاصة بالبيئة الخارجية ،وذلك باستخدام قسم مستقل يتولى هذه العملية من خلال دراسة التغيرات وتوجيهها للمكان الأنسب.

11. الاستفادة من النماذج النظرية كنظرية IO (نموذج المنظمات الصناعية) لمعرفة دور البيئة الخارجية في وصول المنظمة للميزة التنافسية بالإضافة لنظرية الموارد RBV لتوضيح أهمية الموارد الملموسة وغير الملموسة على وجه الخصوص في عملية رضاء العميل.

12. ضرورة إيلاء الشركات الاستثمارية أهمية كبيرة لمفهوم التوجه التسويقي وتطبيقه بجميع أبعاده وذلك لما للتوجه من آثار واضحة على أداء المنظمة واستمرارها. وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة.

13. تنمية وتطوير مفهوم التوجه التسويقي وريادة الأعمال لدى جميع المدراء و العاملين عن طريق المحاضرات أو الندوات حول تلك المفاهيم ودورها في استهداف العملاء والوصول لرضائهم بل وصول المنظمة للميزة التنافسية.

14. إتاحة الفرصة للعاملين بالإبداع الوظيفي والتي تساعد وتفيد في ترقية بيئة العمل الداخلية والتي تنعكس إيجابا على المؤسسة وذلك عن طريق توفير مناخ تنظيمي مناسب للعاملين .

15. الاهتمام المستمر بالتحفيز المادي لأنه يعتبر أول دوافع الإبداع والحافز المعنوي يسهم في تقدير الذات التي يكون العامل في بعض الأحيان في أشد الحاجة إليها .

16. الإدارات التي تسعى إلى التجديد والابتكار في الأعمال يجب أن تتفهم أن العامل الذي يشعر بالأمان في مكان العمل يستطيع أن يساهم بصورة فعالة في تنمية المؤسسة.

## 5. 5 محددات الدراسة:

تمثلت محددات الدراسة في اتجاهين الأول خاص بجمع الاستبيان والثاني متعلق بالدراسة وكانت كالآتي :

1. عدم موافقة الإدارات العليا في بعض الشركات قيد الدراسة على السماح بتوزيع الإستبانة عليهم شخصيا، حيث تم تسليم الإستبانات للجهات المعنية وهي تعهدت بعملية التوزيع . وكذلك رفض بعض المدراء في بعض الشركات بتعبئة الإستبانة والإجابة عليها، وهذا أدى بدوره إلى تقليل نسبة توزيع واسترجاع الإستبانات .

2. استخدمت الدراسة أداة الاستبيان فقط لجمع البيانات فضلا عن وجود العديد من الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

3. شملت الدراسة القطاعات الصناعية فقط .

4. حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على بعض القطاعات (شركات الطباعة، الشركات الخدمية) بصورة أكبر مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

5. اختصرت الدراسة على منطقة محددة من الشركات المحلية والأجنبية في السودان بولاية الخرطوم ولم تشمل إي ولايات أخرى.

6. تناولت هذه الدراسة البيئة الخارجية من خلال الأبعاد (السياسية، القانونية، التكنولوجية) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد البيئة الخارجية المختلفة التي تم التركيز عليها في كثير من الدراسات السابقة.

7. تناولت الدراسة مفهوم التوجه التسويقي للاستثمار من خلال المفهوم الثقافي شامله (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التكامل الداخلي الوظيفي) كأبعاد للتوجه التسويقي وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد التوجه التسويقي المختلفة التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.

### 6.5 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة أثر التوجه الريادي كمتغير معدل للعلاقة ما بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار بقطاعات أخرى.

2. إجراء نفس الدراسة على نفس القطاع ولكن بحذف التوجه الريادي كمتغير معدل للعلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار.

3. دراسة البيئة الخارجية بأبعاد أخرى وتأثيرها في التوجه التسويقي للاستثمار لقطاع أعمال آخر لم يتسنى للباحث دراستها من خلال معايير أخرى للتوجه التسويقي للاستثمار.

4. ولكون مفهوم التوجه التسويقي أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة المنظمات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالكفاءة والأداء فيرى الباحث أن تتوجه بحوث المستقبل إلي التعمق في دراسة هذه المفاهيم وتأثيرها اشتراكاً مع عوامل أخرى في نشاط فاعلية منظمات الأعمال.

5. إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات، المستشفيات... الخ، بهدف تكوين صورة شاملة عن إمكانية تعميم هذه المقاييس ومعرفة جودتها لتكون مقاييس نافعة تخدم مجالات العلم في مجال نظرية الموارد للسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

6. لم يحظى مفهوم ريادة الأعمال داخل السودان باهتمام كبير ونسبة لذلك يوجد القليل من الدراسات التي تناولت مفهوم التوجه الريادي وذلك من خلال ملاحظة الباحث أثناء البحث المستمر في الأدبيات

السابقة لذلك يرى الباحث أن تتوجه الدراسات المستقبلية في دراسة مفهوم التوجه الريادي مع متغيرات مختلفة .

7. يوجد القليل من الدراسات التي تبنت نموذج IO (المنظمات الصناعية ) للوصول للميزة التنافسية لذلك يرى الباحث بضرورة عمل دراسات تعتمد على نظرية IO كإطار أساسي للدراسة.

## 7.5 ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة مدى تأثير البيئة الخارجية على التوجه التسويقي للاستثمار في الشركات السودانية المحلية والأجنبية باختيار التوجه الريادي كمتغير معدل. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين البيئة الخارجية و التوجه التسويقي للاستثمار. حيث أثبتت الدراسة صحة الفرضيات التالية هناك علاقة إيجابية بين العوامل السياسية والتوجه نحو المنافسين، وأن هنالك علاقة إيجابية بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو العملاء.

كما جاءت نتائج الدراسة داعمة جزئياً لتؤكد تأثير السياسات الداعمة لريادة الأعمال كمتغير معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي للاستثمار. حيث أثبتت الدراسة صحة الفرضيات التالية أن الإبداع والمبادرة تعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الداخلي، وأن تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية وتوجه المنافسين، وأن تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية والتوجه نحو العملاء، وأن تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين العوامل القانونية والتكامل الداخلي بين الوظائف.

وبينت الدراسة تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية، وخرجت بعدد من التوصيات الهامة التي يجب على الشركات السودانية المستثمرة المحلية والأجنبية الاهتمام بها، كما تم وضع عدد من المقترحات لبحوث مستقبلية لدراساتها في المدى القريب.

## 8.5 الخلاصة:

تتأول هذا الفصل على ملخص عام لعرض النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم أتبع بالتأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة، بالإضافة إلى عرض جملة من التوصيات العامة للدراسة، يليه تحديد لبعض أوجه القصور للدراسة، ومجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختم بملخص الدراسة.

## المراجع والمصادر

# المراجع والمصادر

## المراجع العربية

### 1. الكتب:

1. العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،(2010م).
2. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، (1989).
3. الشرفاوي، علي، وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات العربية، الإسكندرية، (1979م).
4. الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،(2002م).
5. الغالبي، طاهر محسن، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009م).
6. دراكر، بيتر، التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح،: دار الكتب الأردني، عمان ، (1988م).
7. دراكر، بيتر، التجديد والريادة: ممارسات ومبادئ، ترجمة حسين عبدالفتاح، مركز الكتب الأردني عمان، الأردن،(1985م).
8. دركر، بيتر، ترجمة الكبيسي، عامر، الجلي، راقية رؤوف " الإدارة بالنتائج :المهام الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرارات"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد، (1990م).

9. حريم، حسين، إدارة المنظمات العامة منظور كمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

(2003 م)

10. كنجو، كنجو عبود، أسس الإستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، (2008م).

11. مطر، محمد، إدارة الاستثمارات، الإطار النظري والتطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، (1999 م).

12. مردان، طاهر حيدر، مبادئ الإستثمار، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، (1997).

13. رمضان، زياد، مبادئ الإستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (1999م).

14. قنديل - عبدالفتاح ، سليمان - سلوى، الدخل القومي، دار النهضة العربية، القاهرة، (1979م)

15. شموط، مروان، واخرون، أسس الإستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، (2008م).

16. خطاب، عايدة سيد، " الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، سياسات إدارية"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، (1985م).

## 2. الأوراق والمجلات العلمية:

1. إدريس- وائل، المؤمني- رائد، (2013)، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والتوجه

الثقافي السلوكي وأثرها على الأداء (دراسة على شركات التأمين الأردنية )، مجلة جامعة النجاح

للأبحاث والعلوم الإنسانية، مجلد الأول، العدد سبع وعشرون، جامعة البتراء، الاردن.

2. الإمام، وفقى السيد، (2004)، نموذج للعلاقة بين التوجه بالعميل الداخلي والتوجه بالسوق، رسالة

دكتوراه في إدارة الأعمال، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بنها، المجلد الثاني، العدد

الثاني.

3. الهرمي، احمد محمد، (2010)، التوجه نحو السوق في المؤسسات الصناعية وأثرها على الأداء، رسالة دكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

4. الحمصي، دانيال، (2010)، أثر التحليل البيئي في إستراتيجية المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

5. الكواز، سعد محمود، (2007) ، مخاطر الاستثمار الأجنبي المباشر "دراسة لعينة من الدول العربية"، رسالة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

6. الكلاوي، محمد، (2008) ، سياسة الاستثمار في الجزائر وخدمات التنمية، رسالة ماجستير في الإقتصاد ، منتديات الوزير.

7. السكارنة - خلف ، الكساسة - حسن ، الزعبي - فلاح ، (2009)، دور إدارة الجودة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الإقتصادية العالمية، المؤتمر الدولي السابع للفترة من 11-15 /2009/11 م ، جامعة الزرقاء، الأردن .

8. العاني، مؤيد عبد الكريم، (1999)، العلاقة بين خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرها في فاعلية المنظمة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد.

9. القاسمي، أميمة، (2002) ، مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلي المؤتمر العالمي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية المنعقد في بيروت، لبنان.

10. القراري ،حاتم يوسف، (2014)، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء الشركات السودانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

11. الشهابي، إنعام عبد اللطيف، (1992)، التحليل الاستراتيجي وأثره في تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية.

12. دياب، عبد الحميد أحمد، (2012)، مدى تأثير الثقافة التنظيمية لنجاح ريادة الأعمال، "دراسة على الخطوط السعودية،" رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد الثالث، العدد ثمانون .

13. حمزاوي، شريف، (2012) ، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع و الابتكار في المؤسسات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة باجي مختار، عنابة ، بيروت.

14. لطفى، علي، (2007) ، إدارة أزمة الاستثمار في ضوء التكتلات الاقتصادية العالمية- المؤتمر السنوي الثاني عشر، دار الضيافة للنشر، جامعة عين شمس.

15. محمد، شادي نيازي، (2013)، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ،جامعة عين شمس، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، المجلد الثاني، العدد الثاني

16. سعيداني، نبيلة، (2011) ، نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي "دراسة حالة لبعض المؤسسات بمنطقة باتنة"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة .

17. عاطف، عبد الكريم أحمد، (2012)، مناخ الإستثمار وأهميته في جذب الإستثمار ،مركز الدراسات والبحوث اليمنية، اليمن، صنعاء .

18. عبد الهادي، ايثار، (2015)، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد .

19. صالح، أحمد علي، (2007)، الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية - بحث استكشافي ميداني، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.

20. خضير، حلا سامي، (2010)، الإستثمار الأجنبي وأثره في البيئة الإقتصادية نظرة تقييمية

لقانون الإستثمار في العراق"، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد ثمانون .

## المراجع الأجنبية

### 1.الكتب :

1. Alderman , Delton -21Eastern White Pien Primary Producers And Secondary Manufacturers: 17th Central Hardwood Forest Conference .
2. Bakk. E. W, (1959), concept of the social organization, in hair modern organization theory, N. Y.
3. David, Fred R, (1987), “Concepts of Strategic Management” Merill Publishing Co., Ohio.
4. Kast, Fremont E, and Rosen Zweig, James,( 1974), management, A System approach, second edition, Mo Grow- Hill Book.
5. Katz, Daneil & kahn, Roher, T., (1978), the social psychology of organization.
6. Kotler,P. (1997) ”Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control”, 9th ed., Prentice-Hall ,New Yourk.
7. Kotler, Philip & Keller, Kevin, (2009), "Marketing Management", 13th ed. New Jersey- U.S.A. Pearson Prentice.
8. Kotler, Philip & Keller, Kevin, (2009), "Marketing Management", 13th ed. New Jersey- U.S.A. Pearson Prentice Hall.
9. Pearce II, John A.; Robison Jr., Richard, B,( 1991) “Strategic Management: Formulation Implementation and Control”, 4th ed., Richard D. Irwin Inc., Boston.
10. Pride William M and O.C. Ferrell, (2006), Marketing concepts and Strategy, 13th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
- 11.Rowe, Alan J. &et. Al, (1994), “Strategic Management: A Methodological Approach”, 4th. Ed., Addision- Wesley Publishing Co. Inc.
12. Thompson, John L. , (1990), “Strategic Management: Awareness and Change”,1st ed., Chapman and Hall, London.

13. Wickham, Philip A, (2001), "Strategic Entrepreneurship", 2nd Ed., Pearson Education, Harlow, England.

## 2. الأوراق والمجلات العلمية :

1. Albert, Caruana , (2002) , Effects of some Environmental Challenges and Albert Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities journal Of The Service Industries, Vol. 22.
2. Barnett,(2004),CultBarnett,Tim&Richard,Orlando,Dwyer,Sean&Chadwick, Kenural Diversity In Management, Firm Performance,And The 1 ,Journa Moderating Role Of Entrepreneurial Orientation DimensionsOf Academy of Management,Vol.47, No.1.
3. Christensen, Karina Skovvang (2004)." A Classification of the Corporate Entrepren".
4. Day, G.S. (1994), The capabilities of market-driven organizations, Journal of Marketing, 58(4).
5. Deng, S. and Dart, J. (1994), Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach, Journal of Marketing Management, 10: 725.
6. Deshpande´ Rohit a, John U. Farley and Webster (1993): Corporate Culture, Customer orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrate Analysis, Intern. J. of Management 57
7. Dess G.,Gregory&Lumpkin,G. T, (2005), The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship Journal Of Academy of Management , Executive,Vol.9, No. 1 .
8. Duncan, R.B., 19873, multiple decision- making strucrural an certainty the impact on organizational effectiveness, human relation, vol. 2.
9. Emery, F.E. and Trist E.L, (1965), the causal teyture of organizational environments, human relation, vol. 18, No. 1,

10. ESCWA, (2000), The role of foreign direct investment in Economic development in ESCWA Member countries, UN, New York, USA.
11. Frishammar, Johan & Andersson, Svante, (2009), The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms, Journal Of J. Int. Entrep.
12. Fisscher, Oalf, Frenkel, David, Lurie, Yotam, Nijhof, Andree (2005), Stretching the Frontiers: Exploring the relationship Between Entrepreneurship and Ethics, Journal of Business Ethics, (60)pp.207-209.
13. Gunay, G.N. 2002. Market orientation and globalization among the Turkish clothing exporters. 742
14. Harrison, N & Samson, D, (2002), "Technology Management: Text and International Cases", McGraw Hill, U.S.A.
15. Hughes, Mathew, Hughes, Paul & Morganz, E. Robert, (2007), Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance, Journal of British Management, Vol. 18, No. 13
16. Jantunen, Ari & Puum, Kaisu, Saarenketo, Sami & Helko, Kalevi, kyla, (2005), Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance, Journal of International Entrepreneurship, Vol. 3 No. 6
17. Jemison, D.B., 1981, the contribution of administrative behavior to strategic management, academy of manager view vol. 6, No. 6.
18. Kamalanabhan, T.J. (2006). "Module 7: Entrepreneurship", Indian Institute of Technology Madras.
19. Kim, Y. (2003). "How will market orientation and environment and firm's character influence performance", cross cultural management,

- 20.Kohli, Ajay and Jaworski, Bernard (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing* 54(2).
- 21.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.188 – 212
- 22.Lumpkin G. T. & Dess , G. Gregory , (1996) , Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance , *Journal Of Academy of Management Review* , Vol . 21 , No, 1 .
- 23.Matsuno, K., Mentzer, J.T.and Azsomer, (2002), Eth effects of entrepreneurial proclivity and Market Orientation on business perfomance, , *Journal of Marketing* , July 2002
24. Miller, G. et al. (2006) , *Business intelligence competency centers*, John ,Wiley and Sons, Inc., New Jersey .
- 25.Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2003), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 30: 909–920.
- 26.Narver, John C. and Stanly F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October).
- 27.Olivares,. A. M. and, Lado,N. (2003), "Market orientation and business economic performance ", *international Journal of service industry management*,. 14 (3).
- 28.Osman , Mohd & Sheikh Ahmad , Fauziah, Rashid , Muhammad, (2011) , Assimilating entrepreneurial orientation and Hussain , Ghulam owned small - market orientation dimensions in the context of womensiness Management , *African Journal of Bu and medium sized businesses*Vol. 5 , No. 14 .

29. Penning J.M, (1975), the relevance of structural contingency model for organizational effectiveness, *A.S.Q*, Vol. 20, No. 3.
30. Perry, M.L. and Shao, A.T. (2001), "Marketing orientation and incumbent performance in dynamic market ", *European Journal of marketing*, 36.
31. Ruekert, R.W.( 1992), Developing a market orientation: an organizational strategy perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9(3): 225-245.
32. Shergill, G. S. and Nargundkar, R. (2005), " Marketing orientation, Marketing innovation as performance drivers: Extending the paradigm", *Journal of Global Marketing*, 19 (1).
33. Slater, Stanley F, (2006), "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, Vol.27
34. Slater, Stanley F. and Narver, John C, (1994), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol.59
35. Xaba , Mgadla & Malindi , Macalane , ( 2010) , Entrepreneurial orientation and practice: three case examples of historically disadvantaged primary schools , *Journal of South African Education* , Vol.30 No.
36. Wickham, Philip (2006) *Strategic Entrepreneurship: A Decision Making Approach to New Venture Creation and Management*, England, Prentice Hall.
37. Zahra, S. & Dess, G. (2001) Entrepreneurship as a Field of research: Encouraging Dialogue and debate, *Academy of Management Review*, vol. 26 (1) pp. 8-11
38. Zhao , Yongbin & Li , Yuan , Lee , Hoon , Soo & Chen , Bo , Long , (2011), Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China , *Journal Of Entrepreneurship Theory and Practice* , Vol.3 , No. 11

### 3. المواقع :

1.WWW. UWC. AC. ZA

2.<http://vb1alwazer.com/t33718.htm>

الملاحق

## ملخص الدراسات السابقة

م	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهج الدراسة	أهم النتائج	توصيات البحوث المستقبلية
1	Antonio (2014)	External environment and the moderating role of export market orientation	البيئة الخارجية	أداء الصادرات	المنهج الوصفي	البيئة الخارجية لها تأثير إيجابي على أداء الشركات المصدرة .إضافة إلى إن التوجه المباشر وإيجابي على أداء الصادرات ودورها الرئيسي في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي للشركات المصدرة .	تطبيق مفهوم التوجه التسويقي في الشركات المصدرة لما له من أهمية في تحسين أداء المنظمات
2	Eleni (2014)	Investigation export performance and competitiveness of Balkan and eastern European fisheries sector	أداء الصادرات	المنافسة	المنهج الوصفي	وجود علاقة قوية بين متغيرات الدراسة حيث ان أداء الشركات المصدرة لها تأثير قوي على المنافسة بين الشركات .	-
3	Norzalita &Norjoaya (2010)	How will market orientation and External environment influence the performance among SMEs in the Agro food sector?	التوجه التسويقي	أداء الصادرات	المنهج الوصفي التحليلي	ممارسة مفهوم التوجه التسويقي من خلال أبعاده الأربعة(التوجه نحو العملاء ،التوجه نحو المنافسين ،التكامل الداخلي ،توليد المعلومات ) له تأثير إيجابي على أداء الشركات المصدرة على المدى الطويل .	ضرورة دراسة مفهوم التوجه التسويقي مع متغيرات أخرى .
4	Kazembe &Namizing (2007)	The Impact of Foreign Direct investment on development : polic callenges for Malawi .	الإستثمارات الأجنبية المباشرة	تنمية الإقتصاد في مالي	المنهج الوصفي	تلعب الحكومة دور هام وحقيقي في جذب الإستثمارات الأجنبية داخل البلاد وذلك من خلال سن القوانين المشجعة للإستثمار وإسقاط القوانين المعيقة والطاردة للمستثمرين .	-

م	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهج الدراسة	أهم النتائج	توصيات البحوث المستقبلية
5	Willum (2013)	The impact of internal and external environment analysis the formulation of the Organization's strategy	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	صياغة إستراتيجيات المنظمة	المنهج الوصفي	كلما زاد الإلمام بمخرجات التحليل البيئي ومعرفة مؤثراتها كلما ساعد ذلك في وضع إستراتيجيات المنظمة بطريقة مثلى ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر .	ضرورة دراسة البيئة الخارجية بصورة دورية ومنتظمة من قبل مؤسسات الأعمال لما لها من دور كبير في تغيير إستراتيجيات الأعمال وأهداف المنظمة .
6	Wael &Raed (2013)	Analysing the Relationship between Behavioral and Cultural Market Orientation, its impact on Performance of Jordanian and the role of Marketing Information System	التوجه التسويقي الثقافي والسلوكي	أداء الشركات	المنهج الوصفي	يوجد هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوجه التسويقي بشقيه السلوكي والثقافي على الأداء لمنظمات الأعمال.	تعزيز ثقافة التوجه التسويقي بأبعاده المختلفة من خلال إتباع إستراتيجيات معينة لتحسين أداء منظمات الأعمال وعمل دراسات مختلفة يتناول تأثير كل بعد على حده على أداء الشركات .
7	Kolay &Sahu (2013)	Impact of External Factors on Organization al Performance	العوامل الخارجية	أداء المنظمات	المنهج الوصفي التحليلي	جاءت نتائج الدراسة مدعمة لتأثير البيئة الخارجية على أداء المنظمات، كما أن الأوضاع السياسية، والتكنولوجيا لها تأثير أكبر على الأداء .	-

م	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهج الدراسة	أهم النتائج	توصيات البحوث المستقبلية
8	محمد (2012)	مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية للمنظمة	عوامل البيئة الخارجية	النشاطات التسويقية للمنظمة	المنهج الوصفي	أثبتت الدراسة أن دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية من قبل مؤسسات الأعمال تساعد على تصميم وتبني النشاطات التسويقية بشكل أكثر فاعلية	ضرورة إنشاء قسم خاص لمتابعة التطورات البيئية بصورة مستمرة .وعمل دراسات تتناول كل متغير من متغيرات البيئة على حده وخصوصا القانوني وتأثيره على النشاطات التسويقية .
9	نهى (2012)	أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي	التوجه الإستراتيجي	الأداء التسويقي	المنهج الوصفي	أظهرت النتائج ان التوجه الإستباقي بإعتباره بعد من ابعاد التوجه الإستراتيجي اكثر تأثيراً على الأداء التسويقي لشركات الإسكان ،كما أظهرت نتائج الدراسة إرتفاع مستوى الأهمية للإضطرابات البيئية بشكل عام .	التأكيد على أهمية الإستمرار بمراقبة التغيرات البيئية الخارجية للمنظمة وذلك لمواكبة تلك التغيرات والإستجابة لحاجات ورغبات العملاء ومعرفة أوضاع المنافسين وقدراتهم .
10	Chee&, May (2013)	Market Orientation and Organization al Performance: The Moderating Role of Service Quality	التوجه التسويقي	أداء الشركات	المنهج الوصفي	التوجه نحو العميل ونحو المنافسين لها تأثير كبير على تطوير أداء المنظمات .	عمل المزيد من البحوث حول مفهوم التوجه التسويقي لانه غير مستخدم بالإستخدام الصحيح والأمثل .
11	عاطف (2014)	مناخ الاستثمار وأهميته في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية .	مناخ الاستثمار	جذب الإستثمارات المحلية والأجنبية	المنهج الوصفي	وجدت الدراسة ان هنالك ثلاثة عوامل تؤثر على جذب الإستثمارات وهي العوامل الإقتصادية ،العوامل الساسية والقانونية ،المنافسة.	-

م	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهج الدراسة	أهم النتائج	توصيات البحوث المستقبلية
12	Dibrel (2014)	The impact of external and internal entrainment on firm innovation	فكرة تحليل البيئة الداخلية والخارجية	الإبداع	المنهج الوصفي	التركيز الوحيد على فكرة التحليل الداخلي و الخارجي قد تكون أنشطة تكفي لتوليد الإبداع في تقديم منتجات جديدة .	إجراء نفس الدراسة ولكن في قطاعات مختلفة .
13	Rosli Mahmood (2015)	The Moderating Role of external environment on the Relationship between Total Quality Management and Market Orientation & Business Performance	إدارة الجودة	التوجه التسويقي وأداء المنظمات .	المنهج الوصفي	البيئة الخارجية تعدل العلاقة بين ادارة الجودة والتوجه التسويقي واداء المنظمة .	-

## أسماء المحكمين للإستبيان

الرقم	الاسم	العنوان
1	د. يوسف عبدالله حمد	كلية نصر التقنية
2	د.محمد حمد محمود	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د.الطاهر احمد محمد على	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	أ.عبد السلام ادم حامد	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	د.ابوبكر محمد احمد	جامعة نيالا

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2015م.



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

المستجيب /المستجيبة .....الموقر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : استمارة استبانة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال تقوم الباحثة بدراسة علمية بعنوان (الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي لشركات الإستثمار في السودان ).

لذلك تهدف هذه الإستبانة للتعرف على آرائكم حول موضوع الدراسة أعلاه ، عليه أستميحكم عذراً راجياً تعاونكم في ملء هذه الإستبانة كاملةً، واضعين في الإعتبار أن دقة إجاباتكم لها كبير الأثر في إثراء هذه الدراسة .

كما أود أن أؤكد لكم أن هذه البيانات المعطاة من قبلكم ستحاط بالسرية الكاملة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ، آملاً أن تحظى هذه الإستبانة بعنايتكم وإهتمامكم .

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم للمساهمة في تعزيز البحث العلمي .

الدارسة: تيسير فضل سيد أحمد فضل

القسم الأول: المعلومات الشخصية والمهنية:

الرجاء وضع علامة (√) امام العبارة التي تناسب خياركم:

1. الجنس:

انثى

ذكر

2. العمر:

من 25-36

اقل من 25 سنة

أكثر من 48

من 37-47

3. المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دبلوم وسيط

شهادة ثانوية

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عالي

4. التخصص:

علوم هندسية

علوم إدارية

اخرى اذكرها .....

علوم طبية

5. الخبرة العملية:

من 11-15

من 6-10

5 سنوات فأقل

من 16-20

6. الدرجة الوظيفية:

مدير وحدة

نائب مدير

مدير عام

اخرى اذكرها .....

## القسم الثاني: بيانات الشركة:

1. طبيعة العمل:

<input type="checkbox"/>	مواد غذائية	<input type="checkbox"/>	هندسية	<input type="checkbox"/>	كيميائية	<input type="checkbox"/>	خدمية
<input type="checkbox"/>	طبية	<input type="checkbox"/>	إنشائية	<input type="checkbox"/>	اخرى اذكرها .....	<input type="checkbox"/>	

2. عدد العاملين:

<input type="checkbox"/>	اقل من 30	<input type="checkbox"/>	من 30 الى 60	<input type="checkbox"/>	من 61 الى 99
--------------------------	-----------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------

من 100 فأكثر

3. عمر الشركة:

<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنة	<input type="checkbox"/>	من 5 الى 10 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 الى 15 سنة
<input type="checkbox"/>	اكثر من 15 سنة				

4. الاسواق التي تعمل فيها الشركة:

<input type="checkbox"/>	محلية	<input type="checkbox"/>	دولية	<input type="checkbox"/>	محلية ودولية
--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	--------------

5. ملكية الشركة:

<input type="checkbox"/>	قطاع عام	<input type="checkbox"/>	قطاع خاص اجنبي	<input type="checkbox"/>	قطاع خاص محلي
<input type="checkbox"/>	شراكة بين القطاع الخاص والعام				

6. منتجات الشركة:

<input type="checkbox"/>	استهلاكية	<input type="checkbox"/>	صناعية	<input type="checkbox"/>	خدمية
<input type="checkbox"/>	اخرى اذكرها .....				

القسم الثالث: البيانات المتعلقة بالدراسة

المحور الاول

المستجيب الكريم: العبارات في الجدول ادناه تقيس البيئة الخارجية

للشركة عليه نرجو من كريم تفضلكم بوضع علامة (√) امام العبارة

التي توافق رؤياكم.

محور العوامل الاقتصادية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 الارتفاع المستمر في معدلات التضخم بالسودان يؤثر على نشاط الشركة
					2 رروس الاموال التي يتحها النظام المصرفي بالسودان غير كافية لتمويل الانشطة الاستثمارية
					3 تقلبات سعر صرف اجور العمالة في السودان تؤثر على تكاليف منتجاتنا
					4 الارتفاع المستمر في اجور العمالة في السودان تؤثر على تكاليف منتجاتنا
					5 الارتفاع الغير متوقع في المواد الخام في السودان ذو اثر سلبي على النشاط الانتاجي
					6 هناك صعوبات كثيرة تواجه الشركات في الحصول على رأس المال في السودان

محور العوامل السياسية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 تحدث تغييرات متكررة في تشكيلة الحكومة السودانية
					2 هناك نزاع مستمر حول نظام وطريقة الحكم بالسودان
					3 هناك تغير مستمر وعدم استقرار في السياسات الحكومية بالسودان
					4 النظام الانتخابي في السودان لا يتسم بالوضوح الكافي والشفافية

### محور العوامل القانونية :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					الاجراءات التنظيمية للاستثمار بالسودان موضوعة بطريقة مخططة وفعالة	1
					هناك تضارب في التشريعات الحكومية	2
					هناك قواعد محددة لأنظمة التعاقد الاتفاقات في النظام	3
					يتسم النظام القضائي السوداني بالعدالة	4

### محور العوامل التكنولوجية :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					بالسودان تتوفر الكثير من الادوات ووسائل العمل المتطورة	1
					في السودان توجد ابتكارات واختراعات تكنولوجية لتسهيل الاعمال	2
					في السودان تجري العديد من البحوث والدراسات التي تسعى الى التطور التكنولوجي	3
					في السودان مسموح باستيراد كل انواع التكنولوجيا	4

## المحور الثاني

المستجيب الكريم: العبارات في الجدول ادناه تقيس التوجه التسويقي للاستثمار للشركة عليه نرجو من كريم تفضلكم بوضع علامة (√) امام العبارة التي توافق رؤياكم.

### محور التوجه نحو العملاء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تبذل شركتنا جهدا لمعرفة وتفهم احتياجات عملائها بشكل مستمر	1
					الهدف الرئيسي لشركتنا هو تحقيق رضا العميل	2
					نقوم باستمرار بمتابعة كدة الالتزام بتلبية احتياجات العملاء	3
					تقوم شركتنا بدراسة استطلاعية مرة كل سنة على الاقل لتقييم نوعية منتجاتنا وخدماتنا	4
					نهتم بمقترحات وشكاوي عملائنا بشكل فوري	5

## محور توجه المنافسين :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 شركتنا تعمل بشكل مستمر على جمع معلومات عن منافسيها
					2 شركتنا تناقش بصورة منتظمة مدى ضعف وقوة المنافسين
					3 شركتنا تعمل بشكل دائم بمراقبة افعال منافسيها
					4 شركتنا تعمل على انشاء نظام معلومات يشكل مستمر عن امكانية السوق
					5 شركتنا لديها ردة فعل سريعة تجاه افعال المنافسين

## محور التكامل الوظيفي الداخلي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 للعاملين في قسم التسويق بشركتنا دور كبير في تطوير الخدمات الجديدة
					2 العاملين في شركتنا من غير موظفي التسويق يقومون بشكل دوري بالاتصال مع العملاء
					3 يتم تبادل المعلومات التسويقية بين مختلف اقسام الشركة
					4 تساهم كافة اقسام الشركة في صياغة الخطط التسويقية
					5 الادارة العليا بشركتنا تؤكد وتدعم تكامل أنشطة الشركة

### المحور الثالث

المستجيب الكريم: العبارات في الجدول ادناه تقيس التوجه الريادي للشركة عليه

نرجو من كريم تفضلكم بوضع علامة (√) امام العبارة التي توافق رؤياكم.

#### محور الابداع التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 تشجع الشركة موظفيها على تقديم افكار جديدة لتطوير اساليب العمل
					2 لدى الشركة القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها في العمل
					3 تحرص الشركة على احداث تغييرات جديدة في اساليب العمل بين فترة واخرى
					4 تمتلك الشركة رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الموظفين
					5 تمنح الشركة موظفيها الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث

## محور تحمل المخاطرة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					لدى الشركة الاستعداد لتبني افكار جديدة ذات مخاطر	1
					تنفق شركتنا مبالغ طائلة على الابتكار في المنتجات	2
					لا تخشى شركتنا المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار في المنتجات والخدمات	3
					تشجع الشركة العاملين على حساب المخاطر عند تبني الافكار الجديدة	4

## محور المبادرة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تسعى شركتنا لاكتشاف الفرص المتاحة والمتاحة واستغلالها من قبل المنافسين	1
					تقوم شركتنا بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات فور ظهورها	2
					تركنتنا تقوم بالمبادرات في كل الحالات (في حالة مع او ضد المنافسين)	3
					تطور شركتنا منتجات جديدة وخدمات متميزة ستلبي احتياجات العملاء المحتملين	4

## الإرتباط للعلاقة بين مكونات البيئة الخارجية والتوجه التسويقي

### Correlations

#### Correlations

		MEAN عوامل التكنولوجيا	MEAN العوامل القانونية	MEAN العوامل السياسية
MEAN عوامل التكنولوجيا	Pearson Correlation	1	.408**	-.083
	Sig. (2-tailed)		.000	.267
	N	181	181	181
MEAN العوامل القانونية	Pearson Correlation	.408**	1	-.212**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004
	N	181	181	181
MEAN العوامل السياسية	Pearson Correlation	-.083	-.212**	1
	Sig. (2-tailed)	.267	.004	
	N	181	181	181
MEAN الابداع والمبادرة	Pearson Correlation	.214**	.188*	.008
	Sig. (2-tailed)	.004	.011	.920
	N	181	181	181
MEAN تحمل المخاطرة	Pearson Correlation	.161*	.166*	-.041
	Sig. (2-tailed)	.030	.026	.587
	N	181	181	181
MEAN توجه المنافسين	Pearson Correlation	.104	.015	.237**
	Sig. (2-tailed)	.163	.844	.001
	N	181	181	181
MEAN توجه العملاء	Pearson Correlation	.245**	.173*	.063
	Sig. (2-tailed)	.001	.020	.397
	N	181	181	181
MEAN التكامل الداخلي	Pearson Correlation	.149*	.153*	-.018
	Sig. (2-tailed)	.046	.039	.806
	N	181	181	181

Correlations				
		MEAN الابداع والمبادرة	MEAN تحمل المخاطرة	MEAN توجه المنافسين
MEAN عوامل التكنولوجيا	Pearson Correlation	.214	.161**	.104
	Sig. (2-tailed)	.004	.030	.163
	N	181	181	181
MEAN العوامل القانونية	Pearson Correlation	.188**	.166	.015**
	Sig. (2-tailed)	.011	.026	.844
	N	181	181	181
MEAN العوامل السياسية	Pearson Correlation	.008	-.041**	.237
	Sig. (2-tailed)	.920	.587	.001
	N	181	181	181
MEAN الابداع والمبادرة	Pearson Correlation	1**	.739*	.439
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	181	181	181
MEAN تحمل المخاطرة	Pearson Correlation	.739*	1*	.272
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	181	181	181
MEAN توجه المنافسين	Pearson Correlation	.439	.272	1**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	181	181	181
MEAN توجه العملاء	Pearson Correlation	.656**	.500*	.521
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	181	181	181
MEAN التكامل الداخلي	Pearson Correlation	.674*	.490*	.383
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	181	181	181

Correlations			
		MEANتوجه العملاء	MEANالتكامل الداخلي
MEANعوامل التكنولوجيا	Pearson Correlation	.245	.149**
	Sig. (2-tailed)	.001	.046
	N	181	181
MEANالعوامل القانونية	Pearson Correlation	.173**	.153
	Sig. (2-tailed)	.020	.039
	N	181	181
MEANالعوامل السياسية	Pearson Correlation	.063	-.018**
	Sig. (2-tailed)	.397	.806
	N	181	181
MEANالابداع والمبادرة	Pearson Correlation	.656**	.674*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	181	181
MEANتحمل المخاطرة	Pearson Correlation	.500*	.490*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	181	181
MEANتوجه المنافسين	Pearson Correlation	.521	.383
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	181	181
MEANتوجه العملاء	Pearson Correlation	1**	.564*
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	181	181
MEANالتكامل الداخلي	Pearson Correlation	.564*	1*
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	181	181

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الإحدار للعلاقة بين مكونات البيئة الخارجية و توجه المنافسين

Regression

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.279 <sup>a</sup>	.078	.062	.86984	.078	4.937	3

Model Summary<sup>b</sup>

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	176 <sup>a</sup>	.003	1.823

a. Predictors: (Constant), MEAN, العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا, العوامل القانونية

b. Dependent Variable: MEAN, توجه المنافسين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11.207	3	3.736	4.937	.003 <sup>b</sup>
1 Residual	133.167	176	.757		
Total	144.374	179			

a. Dependent Variable: MEAN, توجه المنافسين

b. Predictors: (Constant), MEAN, العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا, العوامل القانونية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.321	.315		4.202	.000
1 عوامل التكنولوجيا MEAN	.076	.070	.086	1.083	.280
العوامل القانونية MEAN	.024	.072	.027	.336	.737
العوامل السياسية MEAN	.328	.089	.272	3.679	.000

a. Dependent Variable: MEAN  
b. توجه المنافسين

الإندثار للعلاقة بين مكونات البيئة الخارجية و توجه العملاء

### Regression

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.266 <sup>a</sup>	.071	.055	.72734	.071	4.436	3

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	175 <sup>a</sup>	.005	1.872

a. Predictors: (Constant), MEAN, العوامل السياسية MEAN, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية

b. توجه العملاء

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.040	3	2.347	4.436	.005 <sup>b</sup>
Residual	92.579	175	.529		
Total	99.619	178			

a. متوجه العملاء. Dependent Variable: MEAN

b. العوامل السياسية MEAN, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.149	.263		4.370	.000
1 عوامل التكنولوجيا MEAN	.139	.059	.188	2.357	.020
العوامل القانونية MEAN	.076	.060	.103	1.265	.208
العوامل السياسية MEAN	.137	.075	.136	1.831	.069

a. متوجه العملاء. Dependent Variable: MEAN

#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.5008	2.6066	2.0570	.19887	179
Residual	-1.36019	2.03981	.00000	.72118	179
Std. Predicted Value	-2.796	2.764	.000	1.000	179
Std. Residual	-1.870	2.804	.000	.992	179

a. متوجه العملاء. Dependent Variable: MEAN

الإتحاد للعلاقة بين مكونات البيئة الخارجية و التكامل الداخلي

**Regression**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.155 <sup>a</sup>	.024	.007	.80898	.024	1.441	3

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	175 <sup>a</sup>	.232	1.831

a. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية, MEAN عوامل التكنولوجيا, MEAN العوامل القانونية

b. Dependent Variable: MEAN التكامل الداخلي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.830	3	.943	1.441	.232 <sup>b</sup>
1 Residual	114.527	175	.654		
Total	117.357	178			

a. Dependent Variable: MEAN التكامل الداخلي

b. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية, MEAN عوامل التكنولوجيا, MEAN العوامل القانونية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1.637	.293		5.595	.000	
1	عوامل التكنولوجيا MEAN	.059	.065	.074	.901	.369
	العوامل القانونية MEAN	.091	.067	.113	1.352	.178
	العوامل السياسية MEAN	.043	.083	.039	.513	.608

a. Dependent Variable: MEAN

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.8288	2.4656	2.1746	.12608	179
Residual	-1.42676	2.07241	.00000	.80213	179
Std. Predicted Value	-2.743	2.308	.000	1.000	179
Std. Residual	-1.764	2.562	.000	.992	179

a. Dependent Variable: MEAN

## Regression

الدور المعدل للابداع والمبادرة في العلاقة بين عوامل البيئة وتوجه المنافسين

### Model Summary<sup>a</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.290 <sup>a</sup>	.084	.068	.85935	.084	5.358	3
2	.480 <sup>b</sup>	.231	.213	.78981	.147	33.172	1
3	.494 <sup>c</sup>	.244	.213	.78975	.013	1.009	3

### Model Summary<sup>d</sup>

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	175 <sup>a</sup>	.001	1.872
2	174 <sup>b</sup>	.000	
3	171 <sup>c</sup>	.390	

a. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية  
b. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية , الابداع والمبادرة  
c. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية , الابداع والمبادرة , الابداع\*السياسية MEAN , الابداع\*القانونية MEAN , الابداع\*التكنولوجية  
d. Dependent Variable: MEAN توجه المنافسين

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.871	3	3.957	5.358	.001 <sup>b</sup>
	Residual	129.235	175	.738		
	Total	141.105	178			
2	Regression	32.564	4	8.141	13.050	.000 <sup>c</sup>
	Residual	108.542	174	.624		
	Total	141.105	178			
3	Regression	34.452	7	4.922	7.891	.000 <sup>d</sup>
	Residual	106.654	171	.624		
	Total	141.105	178			

a. Dependent Variable: MEAN توجه المنافسين  
b. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية  
c. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية , الابداع والمبادرة  
d. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية , الابداع والمبادرة , الابداع\*السياسية MEAN , الابداع\*القانونية MEAN , الابداع\*التكنولوجية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1.329	.311		4.277	.000	
1	عوامل التكنولوجيا MEAN	.076	.070	.087	1.100	.273
	العوامل القانونية MEAN	.012	.071	.014	.168	.867
	العوامل السياسية MEAN	.339	.088	.284	3.840	.000
(Constant)	.681	.307		2.220	.028	
2	عوامل التكنولوجيا MEAN	.030	.064	.034	.461	.645
	العوامل القانونية MEAN	-.036	.066	-.040	-.540	.590
	العوامل السياسية MEAN	.307	.081	.257	3.769	.000
	الابداع والمبادرة MEAN	.466	.081	.393	5.760	.000
(Constant)	1.142	.794		1.439	.152	
3	عوامل التكنولوجيا MEAN	.067	.205	.077	.329	.743
	العوامل القانونية MEAN	-.030	.188	-.034	-.162	.872
	العوامل السياسية MEAN	-.072	.237	-.060	-.303	.762
	الابداع والمبادرة MEAN	.255	.386	.216	.662	.509
	الابداع*التكنولوجيا MEAN	-.022	.096	-.087	-.227	.820
	الابداع*القانونية MEAN	-.001	.082	-.005	-.014	.989
	الابداع*السياسية MEAN	.179	.106	.421	1.692	.092

متوجه المنافسين. Dependent Variable: MEAN

## Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	MEAN الابداع والمبادرة	.393 <sup>b</sup>	5.760	.000	.400	.948
	MEAN الابداع*التكنولوجية	.505 <sup>b</sup>	5.424	.000	.380	.520
	MEAN الابداع*القانونية	.499 <sup>b</sup>	5.290	.000	.372	.510
	MEAN الابداع*السياسية	.633 <sup>b</sup>	5.971	.000	.412	.389
	MEAN الابداع*التكنولوجية	-.100 <sup>c</sup>	-.288	.773	-.022	.037
2	MEAN الابداع*القانونية	-.114 <sup>c</sup>	-.378	.706	-.029	.049
	MEAN الابداع*السياسية	.423 <sup>c</sup>	1.730	.085	.130	.073

a. Dependent Variable: MEAN  
توجه المنافسين

b. Predictors in the Model: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية

c. Predictors in the Model: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية MEAN , الابداع والمبادرة

## Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4851	3.8940	2.1872	.43994	179
Residual	-1.69288	2.25845	.00000	.77407	179
Std. Predicted Value	-1.596	3.880	.000	1.000	179
Std. Residual	-2.144	2.860	.000	.980	179

a. Dependent Variable: MEAN  
توجه المنافسين

الدور المعدل للابداع والمبادرة في العلاقة بين عوامل البيئة وتوجه العملاء

**Regression**

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.255 <sup>a</sup>	.065	.049	.68898	.065	3.955	3
2	.743 <sup>b</sup>	.553	.542	.47801	.487	184.180	1
3	.751 <sup>c</sup>	.564	.546	.47608	.011	1.456	3

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	170 <sup>a</sup>	.009	2.053
2	169 <sup>b</sup>	.000	
3	166 <sup>c</sup>	.228	

a. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية

b. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية, الابداع والمبادرة

c. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية, الابداع والمبادرة , الابداع\*السياسية MEAN , الابداع\*القانونية MEAN , الابداع\*التكنولوجية

d. Dependent Variable: MEAN توجه العملاء

## ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	5.632	3	1.877	3.955	.009 <sup>b</sup>
	Residual	80.698	170	.475		
	Total	86.330	173			
2	Regression	47.715	4	11.929	52.207	.000 <sup>c</sup>
	Residual	38.615	169	.228		
	Total	86.330	173			
3	Regression	48.705	7	6.958	30.698	.000 <sup>d</sup>
	Residual	37.625	166	.227		
	Total	86.330	173			

a. Dependent Variable: MEAN

b. Predictors: (Constant), MEAN  
العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا , العوامل القانونية

c. Predictors: (Constant), MEAN  
العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا , العوامل القانونية , MEAN  
الابداع والمبادرة

d. Predictors: (Constant), MEAN  
العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا , العوامل القانونية , MEAN  
الابداع والمبادرة , الابداع\*السياسية , الابداع\*القانونية , الابداع\*التكنولوجية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1.218	.253		4.818	.000	
1	عوامل التكنولوجيا MEAN	.117	.057	.166	2.074	.040
	العوامل القانونية MEAN	.064	.058	.090	1.101	.273
	العوامل السياسية MEAN	.153	.072	.162	2.146	.033
(Constant)	.208	.190		1.091	.277	
2	عوامل التكنولوجيا MEAN	.051	.040	.072	1.281	.202
	العوامل القانونية MEAN	.018	.041	.025	.438	.662
	العوامل السياسية MEAN	.102	.050	.108	2.051	.042
	الابداع والمبادرة MEAN	.686	.051	.712	13.571	.000
(Constant)	.634	.482		1.314	.191	
3	عوامل التكنولوجيا MEAN	.026	.125	.037	.207	.837
	العوامل القانونية MEAN	-.147	.118	-.204	-1.239	.217
	العوامل السياسية MEAN	.218	.145	.230	1.503	.135
	الابداع والمبادرة MEAN	.446	.237	.463	1.882	.062
	الابداع*التكنولوجيا MEAN	.019	.060	.093	.324	.746
	الابداع*القانونية MEAN	.081	.053	.384	1.516	.131
	الابداع*السياسية MEAN	-.054	.066	-.160	-.825	.411

متوجه العملاء. Dependent Variable: MEAN

### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	MEAN الابداع والمبادرة	.712 <sup>b</sup>	13.571	.000	.722	.963
	MEAN الابداع*التكنولوجية	.938 <sup>b</sup>	13.117	.000	.710	.536
	MEAN الابداع*القانونية	.947 <sup>b</sup>	13.430	.000	.719	.538
	MEAN الابداع*السياسية	.981 <sup>b</sup>	10.569	.000	.631	.387
	MEAN الابداع*التكنولوجية	.268 <sup>c</sup>	1.021	.309	.079	.039
2	MEAN الابداع*القانونية	.436 <sup>c</sup>	1.909	.058	.146	.050
	MEAN الابداع*السياسية	-.189 <sup>c</sup>	-.975	.331	-.075	.071

a. متوجه العملاء. Dependent Variable: MEAN

b. Predictors in the Model: (Constant), MEAN العوامل السياسية, MEAN عوامل التكنولوجيا, MEAN العوامل القانونية

c. Predictors in the Model: (Constant), MEAN العوامل السياسية, MEAN عوامل التكنولوجيا, MEAN العوامل القانونية, MEAN الابداع والمبادرة

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.0862	4.2076	2.0448	.53060	174
Residual	-1.28992	1.38681	.00000	.46635	174
Std. Predicted Value	-1.807	4.076	.000	1.000	174
Std. Residual	-2.709	2.913	.000	.980	174

a. متوجه العملاء. Dependent Variable: MEAN

الدور المعدل للابداع والمبادرة في العلاقة بين عوامل البيئة والتكامل الداخلي

**Regression**

### Model Summary<sup>d</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.153 <sup>a</sup>	.023	.006	.79746	.023	1.351	3
2	.668 <sup>b</sup>	.446	.433	.60234	.423	128.223	1
3	.699 <sup>c</sup>	.489	.467	.58407	.042	4.559	3

### e1 Summary<sup>d</sup>

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	169 <sup>a</sup>	.260	1.622
2	168 <sup>b</sup>	.000	
3	165 <sup>c</sup>	.004	

a. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية, MEAN عوامل التكنولوجيا, MEAN العوامل القانونية

b. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية, MEAN عوامل التكنولوجيا, MEAN العوامل القانونية, MEAN الابداع والمبادرة

c. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية, MEAN عوامل التكنولوجيا, MEAN العوامل القانونية, MEAN الابداع والمبادرة , MEAN الابداع\*السياسية , MEAN الابداع\*القانونية , MEAN الابداع\*التكنولوجية

d. Dependent Variable: MEAN التكاملي الداخلي

ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.578	3	.859	1.351	.260 <sup>b</sup>
	Residual	107.473	169	.636		
	Total	110.051	172			
2	Regression	49.099	4	12.275	33.832	.000 <sup>c</sup>
	Residual	60.952	168	.363		
	Total	110.051	172			
3	Regression	53.764	7	7.681	22.515	.000 <sup>d</sup>
	Residual	56.287	165	.341		
	Total	110.051	172			

a. التكامل الداخلي. Dependent Variable: MEAN

b. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية

c. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية MEAN, الابداع والمبادرة

d. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية MEAN, الابداع والمبادرة MEAN, الابداع\*السياسية MEAN, الابداع\*القانونية MEAN, الابداع\*التكنولوجية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1.631	.293		5.575	.000	
1	عوامل التكنولوجيا MEAN	.083	.066	.104	1.266	.207
	العوامل القانونية MEAN	.065	.068	.080	.962	.337
	العوامل السياسية MEAN	.038	.083	.035	.458	.648
(Constant)	.567	.240		2.359	.019	
2	عوامل التكنولوجيا MEAN	.014	.050	.017	.275	.784
	العوامل القانونية MEAN	.015	.051	.018	.286	.775
	العوامل السياسية MEAN	-.014	.063	-.014	-.231	.818
	الابداع والمبادرة MEAN	.721	.064	.663	11.324	.000
(Constant)	1.025	.592		1.732	.085	
3	عوامل التكنولوجيا MEAN	.315	.154	.394	2.044	.043
	العوامل القانونية MEAN	-.477	.145	-.586	-3.276	.001
	العوامل السياسية MEAN	.068	.178	.063	.381	.703
	الابداع والمبادرة MEAN	.476	.291	.437	1.636	.104
	الابداع*التكنولوجيا MEAN	-.138	.073	-.588	-1.883	.061
	الابداع*القانونية MEAN	.234	.065	.984	3.571	.000
	الابداع*السياسية MEAN	-.034	.081	-.090	-.427	.670

a. التكمال الداخلي. Dependent Variable: MEAN

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	MEAN الابداع والمبادرة	.663 <sup>b</sup>	11.324	.000	.658	.963
	MEAN الابداع*التكنولوجية	.847 <sup>b</sup>	10.431	.000	.627	.536
	MEAN الابداع*القانونية	.917 <sup>b</sup>	12.034	.000	.680	.537
	MEAN الابداع*السياسية	.910 <sup>b</sup>	9.092	.000	.574	.389
	MEAN الابداع*التكنولوجية	-.129 <sup>c</sup>	-.438	.662	-.034	.039
2	MEAN الابداع*القانونية	.780 <sup>c</sup>	3.115	.002	.234	.050
	MEAN الابداع*السياسية	-.180 <sup>c</sup>	-.832	.407	-.064	.071

a. Dependent Variable: MEAN التكاملي الداخلي

b. Predictors in the Model: (Constant), MEAN العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية

c. Predictors in the Model: (Constant), MEAN العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية MEAN, الابداع والمبادرة

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.8678	4.0964	2.1546	.55909	173
Residual	-1.60618	1.56551	.00000	.57206	173
Std. Predicted Value	-2.302	3.473	.000	1.000	173
Std. Residual	-2.750	2.680	.000	.979	173

a. Dependent Variable: MEAN التكاملي الداخلي

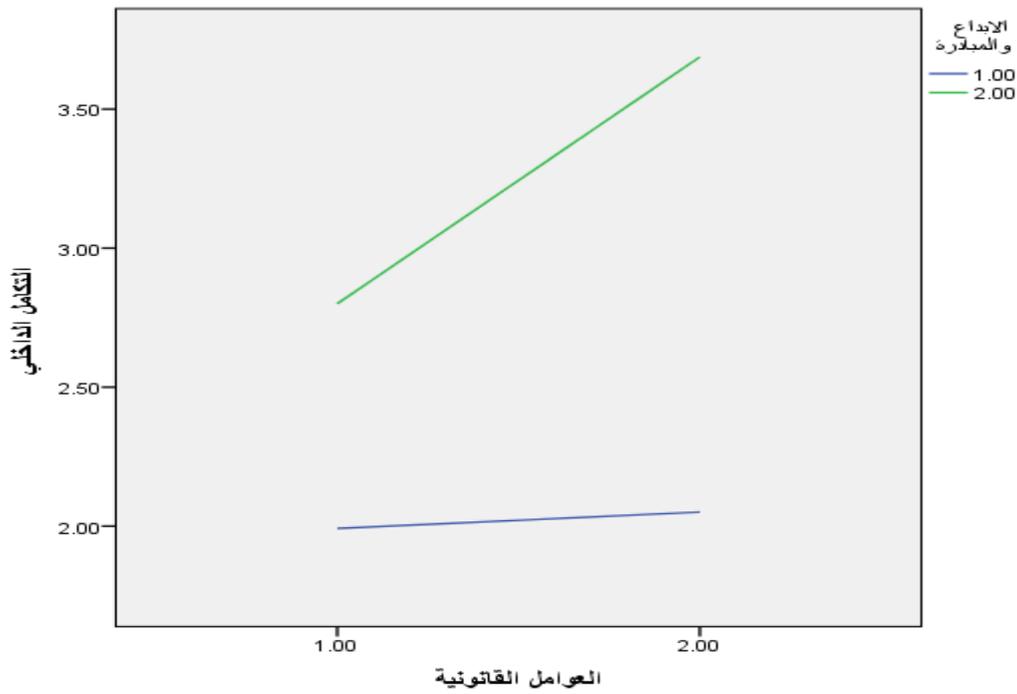
.a

## Frequencies

### Statistics

	العوامل القانونية	الابداع والمبادرة	التكامل الداخلي
N	Valid	173	173
	Missing	1	1
	Median	2.0000	2.0000
	Std. Deviation	.73487	.79990

## Graph



الدور المعدل للمخاطرة في العلاقة بين عوامل البيئة وتوجه المنافسين

Regression

Model Summary<sup>d</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.268 <sup>a</sup>	.072	.056	.89329	.072	4.573	3
2	.377 <sup>b</sup>	.142	.122	.86137	.070	14.361	1
3	.408 <sup>c</sup>	.167	.133	.85621	.025	1.708	3

Model Summary<sup>d</sup>

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	177 <sup>a</sup>	.004	1.902
2	176 <sup>b</sup>	.000	
3	173 <sup>c</sup>	.167	

a. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية

b. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية MEAN , تحمل المخاطرة

c. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية MEAN , تحمل المخاطرة MEAN , المخاطرة\*السياسية MEAN , المخاطرة\*القانونية MEAN , المخاطرة\*التكنولوجية

d. Dependent Variable: MEAN

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10.947	3	3.649	4.573	.004 <sup>b</sup>
	Residual	141.239	177	.798		
	Total	152.186	180			
2	Regression	21.602	4	5.401	7.279	.000 <sup>c</sup>
	Residual	130.584	176	.742		
	Total	152.186	180			
3	Regression	25.359	7	3.623	4.942	.000 <sup>d</sup>
	Residual	126.826	173	.733		
	Total	152.186	180			

a. Dependent Variable: MEAN

b. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية

c. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية MEAN , تحمل المخاطرة

d. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية MEAN , تحمل المخاطرة , المخاطرة\*السياسية MEAN , المخاطرة\*القانونية MEAN , المخاطرة\*التكنولوجية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1.293	.323		4.006	.000	
1	عوامل التكنولوجيا MEAN	.105	.072	.117	1.470	.143
	العوامل القانونية MEAN	.018	.074	.020	.251	.802
	العوامل السياسية MEAN	.310	.091	.251	3.388	.001
(Constant)	.763	.341		2.234	.027	
2	عوامل التكنولوجيا MEAN	.078	.069	.086	1.122	.264
	العوامل القانونية MEAN	-.011	.072	-.012	-.150	.881
	العوامل السياسية MEAN	.312	.088	.253	3.536	.001
	تحمل المخاطرة MEAN	.261	.069	.270	3.790	.000
(Constant)	2.023	.842		2.403	.017	
3	عوامل التكنولوجيا MEAN	-.319	.212	-.353	-1.509	.133
	العوامل القانونية MEAN	.150	.217	.165	.694	.489
	العوامل السياسية MEAN	.010	.274	.008	.038	.970
	تحمل المخاطرة MEAN	-.263	.324	-.272	-.813	.417
	المخاطرة*التكنولوجيا MEAN	.147	.073	.710	2.001	.047
	المخاطرة*القانونية MEAN	-.044	.071	-.216	-.613	.541
	المخاطرة*السياسية MEAN	.115	.098	.318	1.165	.246

Dependent Variable: MEAN توجه المنافسين

.a

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	تحمل المخاطرة MEAN	.270 <sup>b</sup>	3.790	.000	.275	.962
	المخاطرة*التكنولوجية MEAN	.400 <sup>b</sup>	4.176	.000	.300	.523
	المخاطرة*القانونية MEAN	.362 <sup>b</sup>	3.609	.000	.262	.489
	المخاطرة*السياسية MEAN	.419 <sup>b</sup>	3.862	.000	.280	.413
	المخاطرة*التكنولوجية MEAN	.535 <sup>c</sup>	1.745	.083	.131	.051
2	المخاطرة*القانونية MEAN	.043 <sup>c</sup>	.142	.887	.011	.054
	المخاطرة*السياسية MEAN	.259 <sup>c</sup>	.975	.331	.074	.069

a. Dependent Variable: MEAN  
توجه المنافسين

b. Predictors in the Model: (Constant), MEAN  
العوامل السياسية MEAN , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية

c. Predictors in the Model: (Constant), MEAN  
العوامل السياسية MEAN , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية MEAN ,  
تحمل المخاطرة

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4979	3.3579	2.2127	.37535	181
Residual	-1.46831	2.11947	.00000	.83940	181
Std. Predicted Value	-1.904	3.051	.000	1.000	181
Std. Residual	-1.715	2.475	.000	.980	181

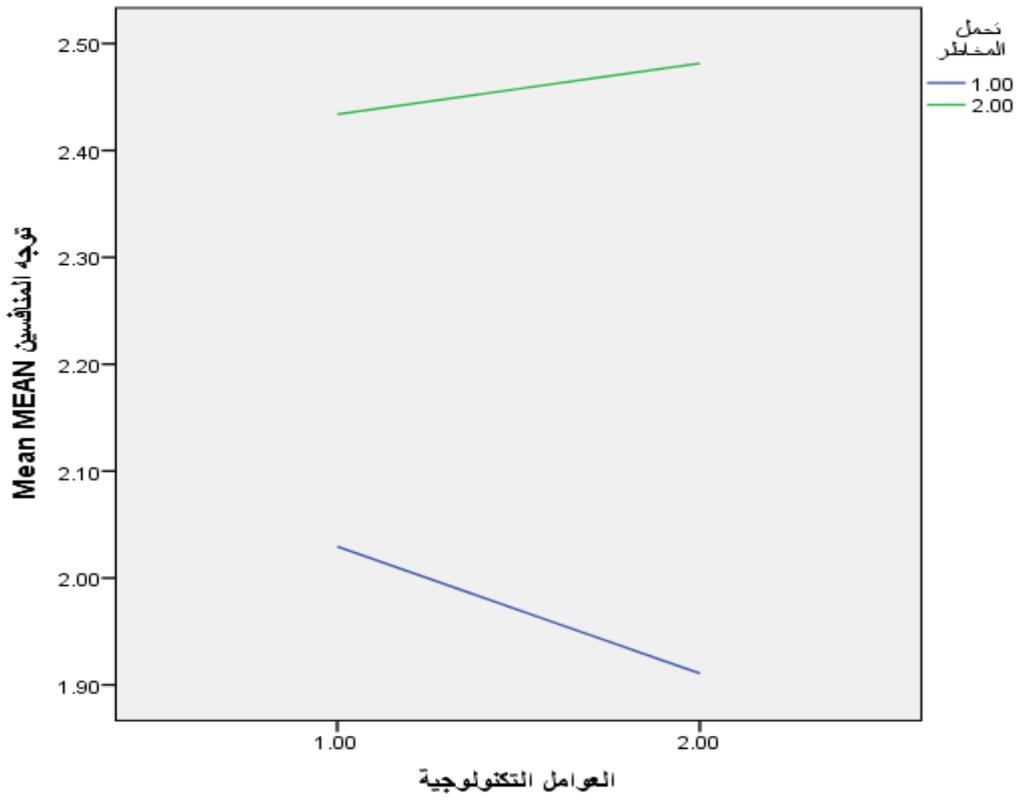
a. Dependent Variable: MEAN  
توجه المنافسين

.a

### Statistics

	عوامل التكنولوجيا	تحمّل المخاطرة MEAN	توجه المنافسين MEAN
N	Valid	181	181
	Missing	1	1
	Median	3.3333	2.0000
	Std. Deviation	1.01786	.91950

### Graph



الدور المعدل للمخاطرة في العلاقة بين عوامل البيئة وتوجه العملاء

Regression

a. متوجه العملاء. Dependent Variable: MEAN

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>d</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.276 <sup>a</sup>	.076	.060	.75832	.076	4.809	3
2	.577 <sup>b</sup>	.333	.318	.64609	.257	67.079	1
3	.639 <sup>c</sup>	.409	.385	.61367	.076	7.290	3

Model Summary<sup>d</sup>

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	175 <sup>a</sup>	.003	1.797
2	174 <sup>b</sup>	.000	
3	171 <sup>c</sup>	.000	

a. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية

b. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية MEAN , تحمل المخاطرة

c. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية MEAN , تحمل المخاطرة MEAN , المخاطرة\*السياسية MEAN , المخاطرة\*القانونية MEAN , المخاطرة\*التكنولوجية

d. متوجه العملاء. Dependent Variable: MEAN

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8.296	3	2.765	4.809	.003 <sup>b</sup>
	Residual	100.633	175	.575		
	Total	108.929	178			
2	Regression	36.297	4	9.074	21.738	.000 <sup>c</sup>
	Residual	72.633	174	.417		
	Total	108.929	178			
3	Regression	44.533	7	6.362	16.893	.000 <sup>d</sup>
	Residual	64.397	171	.377		
	Total	108.929	178			

a. متوجه العملاء. Dependent Variable: MEAN

b. Predictors: (Constant), MEAN, العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا, العوامل القانونية

c. Predictors: (Constant), MEAN, العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا, العوامل القانونية, تحمل المخاطرة

d. Predictors: (Constant), MEAN, العوامل السياسية, عوامل التكنولوجيا, العوامل القانونية, تحمل المخاطرة, المخاطرة\*السياسية, المخاطرة\*القانونية, المخاطرة\*التكنولوجية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	1.114	.274		4.059	.000
1	عوامل التكنولوجيا MEAN	.149	.061	.193	2.426	.016
	العوامل القانونية MEAN	.099	.063	.127	1.567	.119
	العوامل السياسية MEAN	.112	.078	.107	1.441	.151
	(Constant)	.229	.258		.889	.375
2	عوامل التكنولوجيا MEAN	.095	.053	.123	1.798	.074
	العوامل القانونية MEAN	.062	.054	.079	1.139	.256
	العوامل السياسية MEAN	.116	.066	.111	1.752	.082
	تحمل المخاطرة MEAN	.432	.053	.517	8.190	.000
	(Constant)	1.439	.604		2.383	.018
3	عوامل التكنولوجيا MEAN	-.289	.155	-.374	-1.862	.064
	العوامل القانونية MEAN	-.086	.159	-.110	-.540	.590
	العوامل السياسية MEAN	.401	.197	.382	2.034	.044
	تحمل المخاطرة MEAN	-.097	.233	-.116	-.418	.676
	المخاطرة*التكنولوجيا MEAN	.154	.053	.868	2.880	.004
	المخاطرة*القانونية MEAN	.061	.053	.342	1.153	.251
	المخاطرة*السياسية MEAN	-.099	.071	-.324	-1.400	.163

Dependent Variable: MEAN توجه العملاء

.a

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	تحمّل المخاطرة MEAN	.517 <sup>b</sup>	8.190	.000	.527	.962
	المخاطرة*التكنولوجية MEAN	.788 <sup>b</sup>	9.452	.000	.582	.505
	المخاطرة*القانونية MEAN	.777 <sup>b</sup>	9.044	.000	.565	.489
	المخاطرة*السياسية MEAN	.639 <sup>b</sup>	6.208	.000	.426	.410
	المخاطرة*التكنولوجية MEAN	1.102 <sup>c</sup>	4.211	.000	.305	.051
2	المخاطرة*القانونية MEAN	.846 <sup>c</sup>	3.262	.001	.241	.054
	المخاطرة*السياسية MEAN	-.506 <sup>c</sup>	-2.155	.033	-.162	.068

Dependent Variable: MEAN. اتجاه العملاء

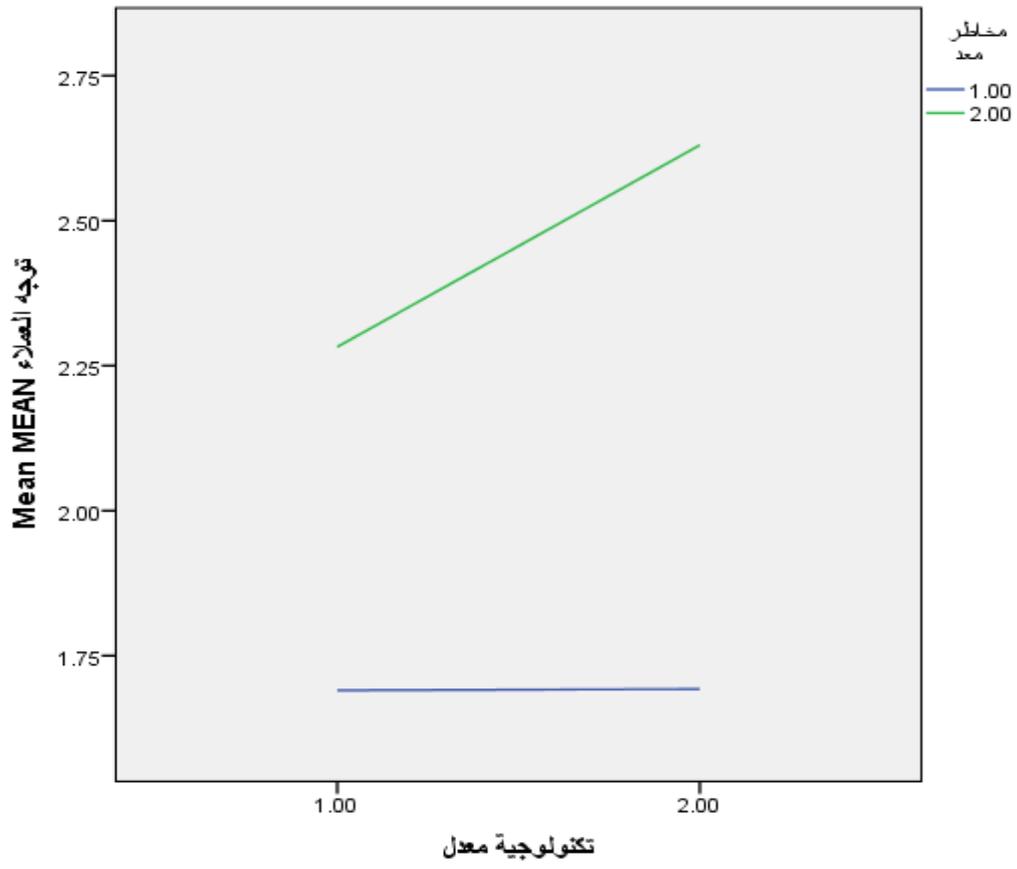
b. Predictors in the Model: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية  
c. Predictors in the Model: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية MEAN , تحمّل المخاطرة

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.8451	4.1615	2.0816	.50018	179
Residual	-1.82968	1.33671	.00000	.60148	179
Std. Predicted Value	-2.472	4.158	.000	1.000	179
Std. Residual	-2.982	2.178	.000	.980	179

Dependent Variable: MEAN. اتجاه العملاء

**Graph**



## Regression

الدور المعدل للمخاطرة في العلاقة بين عوامل البيئة والتكامل الداخلي

Model Summary<sup>d</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.160 <sup>a</sup>	.026	.009	.82593	.026	1.529	3
2	.523 <sup>b</sup>	.273	.257	.71528	.248	58.996	1
3	.566 <sup>c</sup>	.320	.292	.69800	.047	3.891	3

Model Summary<sup>d</sup>

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	174 <sup>a</sup>	.209	1.761
2	173 <sup>b</sup>	.000	
3	170 <sup>c</sup>	.010	

a. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية

b. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية MEAN , تحمل المخاطرة

c. Predictors: (Constant), MEAN العوامل السياسية , عوامل التكنولوجيا MEAN , العوامل القانونية MEAN , تحمل المخاطرة MEAN , المخاطرة\*السياسية MEAN , المخاطرة\*القانونية MEAN , المخاطرة\*التكنولوجية

d. Dependent Variable: MEAN التكامل الداخلي

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	3.130	3	1.043	1.529	.209 <sup>b</sup>
	Residual	118.696	174	.682		
	Total	121.826	177			
2	Regression	33.314	4	8.329	16.278	.000 <sup>c</sup>
	Residual	88.512	173	.512		
	Total	121.826	177			
3	Regression	39.001	7	5.572	11.436	.000 <sup>d</sup>
	Residual	82.826	170	.487		
	Total	121.826	177			

a. التكامل الداخلي. Dependent Variable: MEAN

b. العوامل السياسية MEAN, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية MEAN

c. Predictors: (Constant), MEAN , العوامل السياسية MEAN, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية MEAN ,  
تحمل المخاطرة

d. Predictors: (Constant), MEAN , العوامل السياسية MEAN, عوامل التكنولوجيا MEAN, العوامل القانونية MEAN ,  
تحمل المخاطرة , المخاطرة\*السياسية MEAN , المخاطرة\*القانونية MEAN , المخاطرة\*التكنولوجية

## Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	1.614	.299		5.399	.000
1	عوامل التكنولوجيا MEAN	.083	.067	.102	1.241	.216
	العوامل القانونية MEAN	.075	.069	.091	1.095	.275
	العوامل السياسية MEAN	.039	.085	.035	.459	.647
	(Constant)	.688	.286		2.411	.017
2	عوامل التكنولوجيا MEAN	.028	.058	.035	.483	.629
	العوامل القانونية MEAN	.034	.060	.041	.566	.572
	العوامل السياسية MEAN	.046	.074	.041	.623	.534
	تحمل المخاطرة MEAN	.450	.059	.508	7.681	.000
	(Constant)	1.670	.688		2.428	.016
3	عوامل التكنولوجيا MEAN	.100	.177	.123	.566	.572
	العوامل القانونية MEAN	-.445	.182	-.538	-2.441	.016
	العوامل السياسية MEAN	.210	.225	.189	.932	.353
	تحمل المخاطرة MEAN	.031	.265	.035	.118	.906
	المخاطرة*التكنولوجية MEAN	-.010	.061	-.054	-.166	.868
	المخاطرة*القانونية MEAN	.170	.060	.904	2.819	.005
	المخاطرة*السياسية MEAN	-.052	.081	-.159	-.641	.522

التكامل الداخلي. Dependent Variable: MEAN

## Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
	تحمل المخاطرة MEAN	.508 <sup>D</sup>	7.681	.000	.504	.961
1	المخاطرة*التكنولوجية MEAN	.710 <sup>D</sup>	7.804	.000	.510	.504
	المخاطرة*القانونية MEAN	.776 <sup>D</sup>	8.595	.000	.547	.484
	المخاطرة*السياسية MEAN	.655 <sup>D</sup>	6.191	.000	.426	.412
	المخاطرة*التكنولوجية MEAN	.442 <sup>C</sup>	1.548	.123	.117	.051
2	المخاطرة*القانونية MEAN	.916 <sup>C</sup>	3.369	.001	.249	.054
	المخاطرة*السياسية MEAN	-.325 <sup>C</sup>	-1.310	.192	-.099	.068

التكامل الداخلي. Dependent Variable: MEAN

b. Predictors in the Model: (Constant), MEAN العوامل السياسية MEAN ,عوامل التكنولوجيا MEAN ,العوامل القانونية

c. Predictors in the Model: (Constant), MEAN العوامل السياسية MEAN ,عوامل التكنولوجيا MEAN ,العوامل القانونية MEAN , تحمل المخاطرة

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.9373	3.7634	2.1756	.46941	178
Residual	-2.00573	1.51438	.00000	.68406	178
Std. Predicted Value	-2.638	3.383	.000	1.000	178
Std. Residual	-2.874	2.170	.000	.980	178

### Graph

