



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي  
والمرونة الإستراتيجية

(دراسة علي عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم)

## The Moderating Role of Entrepreneurial Culture on the Relationship between Total Market Orientation and Strategic Flexibility

(Sample Study on Sudanese Service Institutions in Khartoum State)

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

المشرف الرئيس: د/ صديق بلل إبراهيم

إعداد الدارس: احمد بشر إسماعيل بخيت

المشرف المساعد: د/ عبدالسلام ادم حامد

1440هـ

2019م

# الأهداء

إلى من نزل فيهما قوله تعالى ولا تثرها ولا تتهربا وقل لهما قول كريم "أ"

إلى روح والدي رحمه الله ... إلى أمي الحنونة

إلى من شجعتني وصبرت معي طيلة فترة انجاز هذا العمل

## زوجتي العزيزة

إلى قرة عيني فلذة كبدي أبنائي.....محمد ، مجتبي

إلى أعز الناس إلى قلبي .....أخوتي و أخواتي

إلى من علمني معني الإخاء والمحبة زملائي واصدقائي

إلى من امسك بيدي في دروب المعرفة فارشدني ورباني علي حب العلم والعلماء

## أساتذتي الأجلاء

إلى كل احبتي.....

أهدي هذا العمل

،،، الباحث،،،

## شكر وتقدير

أحمد الله واشكر فضله ونعمه .. إذ سهل علينا كل صعب ويسر علينا كل عسر ،  
الحمد لله عدد ما كان وعدد ما يكون على توفيقه لي، وله الحمد أن وفقنا لإتمام هذا  
العمل، ونستغفره ونتوب إليه ونسأله التوفيق لكل ما يرضيه ويبعدنا عن كل  
ما يسيئنا، وصلى الله على محمد واله خير البرية وسلم تسليماً كثيراً  
أما بعد....

وبإكمال هذا الجهد العلمي المتواضع، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير  
لأستاذي الفاضل الدكتور صديق بلل ابراهيم، الذي تفضل بالإشراف على هذه  
الرسالة، والذي كان عوناً بما قدمه لي من رعاية علمية وملاحظات كان لها الأثر  
الكبير في صقل و إغناء هذا البحث وانجاز هذا العمل فله مني فائق الشكر وعظيم  
الامتنان.

ولا يفوتني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى الدكتور عبدالسلام ادم حامد  
على المساعدة التي قدمه لي مشرفاً معاوناً .  
كما يطيب لي أن أتقدم بفائق الشكر والتقدير الى الاساتذة والإخوان والزملاء بجامعة  
السودان للعلوم والتكنولوجيا وأعضاء لجنة المناقشة، الذين قدموا لي يد العون  
والمساعدة بهدف إثرائها بملاحظاتهم القيمة وإكمال النقص فيها والكمال لله.  
فأسأل الله لنا ولهم أن يجعل هذا الجهد في ميزان الحسنات، وأن ينفعنا بما علمنا  
ويزيدنا علماً.

والحمد لله رب العالمين

،،، الباحث،،،

## المستخلص:

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة تؤثر في أدائها، وخاصة أنها تمارس نشاطها في بيئة تتسم بعدم الإستقرار والمنافسة الشديدة. ولذلك، فإن قدرة المنظمة علي التكيف مع التغير البيئي والإستجابة الفاعلة هي عنص مهم للنجاح. لذا هدفت الدراسة الي إختبار العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية، والتعرف علي مدي تأثير الثقافة الريادية كمتغير معدل في هذه العلاقة. وأعمدت الدراسة علي نظرية الموارد ونظرية التوجه الريادي لراس المال البشري وأدبيات الدراسات السابقة في بناء النموذج، والذي من خلاله تم تطوير الفرضيات. وأستخدمت المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والتي تم إختيارها عن طريق العينة غير الأتتمالية (الميسرة)، حيث وزعت (236) إستبانة للمؤسسات موضع الدراسة إسترددت منها (206) إستبانة بنسبة بلغت (86%)، وتم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) و (أموس 23) لتحليل البيانات، وإستخدم أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لإختبار الفرضيات. كشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين بعض أبعاد التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة. بالإضافة الي ذلك تظهر نتيجة أن أبعاد الثقافة الريادية لا يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة وإستناداً الي نتائج الدراسة تم تقديم مناقشة النتائج بالإضافة الي التأثيرات النظرية والعملية والقصور في هذه الدراسة.

## Abstract:

Organizations face significant challenges affecting their performance, especially as they operate in an unstable environment and severe competition. Therefore, the organization's ability to adopt environmental change and respond willingly is a signification of success. The objectives of this study are to examine the relationship between total market orientation and strategic flexibility. Considering the impact of entrepreneurial culture as a moderator variable. The study used the resource-based theory and entrepreneurial orientation theory as a theoretical foundation as well as the relevant literature review to develop the model and hypotheses. The study used the descriptive methodology questionnaire was configured and distributed to a convenient sample of service institutions in Khartoum state a total of (236) questionnaire were distributed and collected (206) a response rate (86%), spss and Amos23 were used to analyze the data. Structured Equation modeling and Path analysis were used to test the hypotheses. The results reveal that there is a positive relationship between some components of total market orientation and information flexibility; in addition to that, the result demonstrates that the components of entrepreneurial culture are not moderate the relationship between total market orientation and information flexibility. Based on stud's results, the discussion of the findings, the theoretical and practical implications as well as the limitations in this study are provided.

قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع	م
أ	الآية	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة الموضوعات	6
ي	قائمة الجداول	7
ل	قائمة الأشكال	8
الفصل الأول: مقدمة الدراسة		
1	تمهيد	1-0
3	مشكلة الدراسة	1-1
6	تساؤلات الدراسة	1-2
6	أهداف لدراسة	1-3
7	أهمية الدراسة	1-4
8	التعريفات الإجرائية	1-5
11	تنظيم الدراسة	1-6
11	الخلاصة	1-7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
13	تمهيد	2-0
13	التوجه بالسوق الكلي	2-1
13	تمهيد	2-1-1
14	نشأة التوجه بالسوق	2-1-2
15	مفهوم التوجه بالسوق الكلي	2-1-3
18	أهمية التوجه بالسوق الكلي	2-1-4
18	خصائص المنظمات المتوجهة سوقياً	2-1-5
21	عوامل نجاح التوجه بالسوق للمنظمات	2-1-6
21	أبعاد التوجه بالسوق الكلي	2-1-7
36	الثقافة الريادية	2-2

36	تمهيد	2-2-0
36	مفهوم الثقافة الريادية	2-2-1
38	الريادة	2-2-2
40	أنواع الريادة	2-2-3
41	إستراتيجية ريادة الشركة	2-2-4
43	معوقات ريادة الأعمال	2-2-5
43	أبعاد الثقافة الريادية	2-2-6
53	المرونة الإستراتيجية	2-3
53	تمهيد	2-3-0
53	نشأة المرونة الإستراتيجية	2-3-1
54	مفهوم المرونة الإستراتيجية	2-3-2
56	أهمية المرونة الإستراتيجية	2-3-3
57	مداخل المرونة الإستراتيجية	2-3-4
62	أنواع المرونة الإستراتيجية	2-3-5
63	أسس المرونة الإستراتيجية	2-3-6
67	أبعاد المرونة الإستراتيجية	2-3-7
68	الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرات	2-4
الفصل الثالث: نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات		
81	تمهيد	3-0
81	نظريات الدراسة	3-1
85	كيفية الإستفادة من نظرية الموارد في تفسير نموذج الدراسة	3-2
87	نموذج الدراسة	3-3
88	تطوير فرضيات الدراسة	3-4
96	الخلاصة	3-5
الفصل الرابع: منهجية الدراسة		
97	تمهيد	4-0
97	تصميم البحث	4-1
97	التأسيس الفلسفي للبحث	4-2
98	نوع ومدخل البحث	4-3

98	منهجية الدراسة	4-4
99	مجتمع وعينة الدراسة	4-5
100	مصادر وطرق الحصول علي البيانات	4-6
101	مقياس الدراسة	4-7
101	وصف أداة الدراسة	4-8
102	مصادر فقرات الإستبانة	4-9
106	فقرات متغيرات الدراسة	4-10
106	تقييم أداة الدراسة	4-11
108	الأساليب الإحصائية المستخدمة	4-12
109	الخلاصة	4-13
<b>الفصل الخامس: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات</b>		
110	عرض وتحليل البيانات	5-1
110	تمهيد	5-1-0
111	تنظيف البيانات	5-1-1
112	الخصائص الأساسية لعينة الدراسة	5-1-2
115	التحليل العاملي الإستكشافي	5-1-3
116	التحليل العاملي الإستكشافي للتوجه بالسوق الثقافي	5-1-4
117	التحليل العاملي الإستكشافي للتوجه بالسوق السلوكي	5-1-5
118	التحليل العاملي الإستكشافي للمرونة الإستراتيجية	5-1-6
119	التحليل العاملي الإستكشافي للثقافة الريادية	5-1-7
121	الأعتمادية بعد التحليل العاملي الإستكشافي	5-1-8
122	التحليل العاملي التوكيدي	5-1-9
123	التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق الثقافي	5-1-10
126	التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق السلوكي	5-1-11
128	التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الإستراتيجية	5-1-12
130	التحليل العاملي التوكيدي للثقافة الريادية	5-1-13
132	تحليل الأعتمادية والصلاحية لمتغيرات الدراسة	5-1-14
134	نموذج الدراسة المعدل	5-1-15
136	نموذج الدراسة المعدل	5-1-16



137	فرضيات الدراسة المعدلة	5-1-17
138	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	5-1-18
139	تحليل الارتباط	5-1-19
141	إختبار الفرضيات	5-2
141	نمذجة المعادلة البنائية	5-2-1
142	إختبار فرضيات الدراسة	5-2-2
152	ملخص إختبار نتائج الفرضيات	5-2-3
<b>الفصل السادس: مناقشة النتائج</b>		
154	تمهيد	6-0
155	خلاصة النتائج	6-1
155	مناقشة النتائج	6-2
156	مستوي أبعاد التوجه بالسوق الكلي	6-3
157	مستوي تطبيق المرونة الإستراتيجية	6-4
157	مستوي وجود الثقافة الريادية	6-5
158	العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة	6-6
160	الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة	6-7
163	أسهامات الدراسة	6-8
164	محددات الدراسة	6-9
164	الدراسات المستقبلية	6-10
165	المراجع والمصادر	

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
23	أبعاد التوجه بالسوق الكلي حسب الدراسات ذات العلاقة	2-1-1
42	أبعاد الثقافة الريادية حسب الدراسات ذات العلاقة	2-2-1
59	أنواع المرونة الإستراتيجية	2-3-1
65	أبعاد المرونة الإستراتيجية حسب الدراسات ذات العلاقة	2-3-2
99	مجتمع الدراسة حسب القطاعات	4-1
100	درجات مقياس ليكرت الخماسي	4-2
100	مقياس درجة الموافقة	4-3
102	البيانات الشخصية	4-4
103	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتوجه نحو الزبون	4-5
103	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتوجه نحو المنافس	4-6
103	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتكامل الوظيفي	4-7
104	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بجمع المعلومات	4-8
104	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بتوزيع المعلومات	4-9
105	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالإستجابة للمعلومات	4-10
105	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بمرونة التشغيل	4-11
106	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بمرونة رأس المال البشري	4-12
106	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بمرونة المعلومة	4-13
107	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالإبتكار	4-14
107	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالإستباقية	4-15
107	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بتحمل المخاطرة	4-16
108	متغيرات وعدد فقرات الإستبانة	4-17
109	ألفا كرنباخ لفقرات الإستبانة المبدئية	4-18
115	تنظيف البيانات ونسبة الإستجابة	5-1-1
117	لتحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية	5-1-2
120	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل (التوجه بالسوق الثقافي)	5-1-3
121	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل (التوجه بالسوق السلوكي)	5-1-4
122	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع (المرونة الإستراتيجية)	5-1-5

123	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المعدل (الثقافة الريادية)	5-1-6
124	معامل الاعتمادية ألفا كرنباخ لعبارات الإستبانة	5-1-7
129	مؤشرات جودة المطابقة للتوجه بالسوق الثقافي	5-1-8
131	مؤشرات جودة المطابقة للتوجه بالسوق السلوكي	5-1-9
133	مؤشرات جودة المطابقة للمرونة الإستراتيجية	5-1-10
135	مؤشرات جودة المطابقة للثقافة الريادية	5-1-11
136	ألفا كرنباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق الثقافي	5-1-12
137	ألفا كرنباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق السلوكي	5-1-13
137	ألفا كرنباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الإستراتيجية	5-1-14
138	ألفا كرنباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي للثقافة الريادية	5-1-15
140	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل	5-1-16
141	فرضيات الدراسة المعدلة	5-1-17
142	المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	5-1-18
143	تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة	5-1-19
148	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة	5-2-1
148	تحليل المسار من التوجه بالسوق الثقافي الي مرونة المعلومة	5-2-2
150	مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة	5-2-3
150	تحليل المسار من التوجه بالسوق السلوكي الي مرونة المعلومة	5-2-4
151	تحليل المسار من تحمل المخاطرة الي التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة	5-2-5
152	تحليل المسار من تحمل المخاطرة الي التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة	5-2-6
153	تحليل المسار من الإبتكار الي التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة	5-2-7
154	تحليل المسار من تحمل المخاطرة الي التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة	5-2-8
155	تحليل المسار من الإستباقية الي التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة	5-2-9
156	تحليل المسار من الإستباقية الي التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة	5-2-10
157	ملخص نتائج الفرضيات الرئيسية والفرعية من واقع تحليل البيانات	5-2-11

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
31	مفاهيم أساسية حول المعلومات	2-1-1
37	المراحل المختلفة للريادة	2-2-1
40	أنموذج مفاهيمي تكاملي لريادة الشركة	2-2-2
40	إستراتيجية ريادة الشركة	2-2-3
56	المعاني الرئيسية والثانوية لمصطلحات المرونة الإستراتيجية	2-3-1
58	الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية من وجهة نظر ( Evans, 1991)	2-3-2
60	أنواع التنوع	2-3-3
63	تأثير التكنولوجيا المرنة علي أبعاد المرونة	2-3-4
82	علاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإِشاء القيمة	3-1
85	نموذج الدراسة المقترح	3-2
128	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (التوجه بالسوق الثقافي)	5-1-1
130	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (التوجه بالسوق السلوكي)	5-1-2
132	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (المرونة الإستراتيجية)	5-1-3
134	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل (للتقافة الريادية)	5-1-4
139	نموذج الدراسة المعدل	5-1-5
141	نموذج الدراسة المعدل	5-1-6
147	العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة	5-2-1
149	العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة	5-2-2
151	تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة	5-2-3
152	تحمل المخاطرة يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة	5-2-4
153	الإبتكار يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة	5-2-5
154	الإبتكار يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة	5-2-6

155	الإستباقية يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة	5-2-7
156	الإستباقية يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة	5-2-8

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

## 1-0 تمهيد

لقد تزايد اهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة بفلسفة التوجه بالسوق حيث يعتبر احد ابرز الفلسفات الإدارية التي تدعو الي تبني ثقافة مؤسسة تشجع علي ممارسة السلوكيات والنشاطات الهادفة الي زيادة القدرة التنافسية فيها، وذلك من خلال تكامل جهود المنظمة ككل والتتبع المستمر والمتواصل لحاجات الزبائن ورغباتهم ومن ثم إشباعها بطريقة متفوقة علي المنافسين في السوق وهو الامر الذي قد يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأداء علي المدى الطويل (سليمان، 2012)، ونتيجة لذلك، فقد ظهرت توجهات وتطبيقات جديدة تهتم بالتركيز علي المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة منظمات الاعمال بشكل اسهل واسرع لكل حالات التغيير التي تحصل في المشهد التنافسي. وعليه فان وجهات النظر الحديثة للاستراتيجية التوقع امرا صعبا والمفاجآت هي الاكثر احتمالا (اكرم وعواد، بشار، 2012).

وتعد المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة علي التحول من استراتيجية الي اخري خاصة في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، كما إنها قدرة التجاوب والتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية لذلك فإن المرونة الاستراتيجية، تتطلب التزام طويل الأجل للتطور، وتنشئة ورعاية الموارد المختلفة وتنميتها، كما تتطلب ايضا أن تكون المنظمة متعلمة (ساعية للتعلم) وتمتاز بمهاراتها في تأمين وامتلاك وتحول المعرفة وفي تعديل سلوكها لنشر مصادر المعرفة بسرعة بين جميع العاملين، وبين فرق الوظائف المتقاطعة (Huner & Wheelen, 2007, ) (Lau, 1996).

لذا علي المنظمة ان تتذكر دوماً بان المعلومات والتغيرات البيئية تمكن المنظمة من ان تقود الي تغيير السلوك وتعود الي اعادة التنظيم مرة اخري (Graven, 1993)، حيث تتطلب التغيرات البيئية اعادة النظر في أهداف السابقة، ومحاولة تحديد أهداف مستقبلية، وتأكيد توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (Higgins & Vinze, 1996)، لكن المنظمات والشركات في الدول النامية تواجه تهديدات مستمرة نتيجة لضعف قدرتها لتحول من إستراتيجية لأخري والتكيف مع بيئة التغيرات وتعود ذلك في العولمة، والانفتاح علي الآخر، وازالة الحدود، والتغير التنظيمي، والمنافسة الشديدة بين الشركات للاستحوذ علي الاسواق والزبائن بمثابة التحدي الحقيقي لمنظمات الاعمال وقادتها وفرضت عليها واقعا جديدا ينبغي التعامل والتكيف

معها، لتتمكن من تجنب المخاطر والفشل ولتحافظ علي البقاء والنمو وتحقيق الاهداف ( Dafit, 2002).

إن أبعاد مفهوم المرونة الإستراتيجية تتميز بقلتها وحداتها، بالإضافة الي قلة تطبيق المنظمات العربية للمفاهيم الحديثة في مستويات الإدارية وعدم دعم الإدارة العليا لتبني هذه المفاهيم، كما أن أغلب الدراسات السابقة قد ركزت علي كيفية زيادة المرونة الإستراتيجية، ولكن لم تركز علي كيفية قياسها، أما الدراسات التي قاست المرونة الإستراتيجية لم تتناول المستويات الوظيفية عند قياسها للمرونة الإستراتيجية (بن آسية ومعاشو، 2017).

حيث تعتبر المؤسسات الخدمية السودانية كواحدة من مؤسسات الدول النامية أيضا تواجه العديد من التغيرات في البيئة التي تعمل فيها والتي تتميز بالمنافسة الشديدة، الأمر الذي يؤثر علي مكانتها التنافسية وبالتالي تحقيقها للميزة التنافسية، وأيضا المؤسسات الخدمية السودانية تعاني من كثير من المشكلات في المرونة مثل: مشكلات خاصة بالتخطيط: ومنها عدم تحديد ووضوح الأهداف بما يفوق الإمكانيات. مشكلات خاصة بالتنظيم: ومنها إرتباط الإدارة بمراكز القوي التي تؤثر في القرارات الإدارية، عدم تحديد الواجبات بوضوح، عدم تحديد السلطات والمسؤوليات، عدم إستعداد الأفراد للالتزام بنظام محدد، ضعف القيادات وأعمالها علي العلاقات الشخصية، عدم وجود تنظيم إداري ملزم في كثير من القطاعات الخدمية السودانية وذلك بسبب سيطرة المالك، التهرب من المسؤولية، أتباع المركزية المطلقة، إعطاء الأهمية للعمل الروتيني وتفضيل اللوائح الشديدة مما ينتج عنه عدم المرونة في العمل. مشكلات خاصة بالأفراد: إختيار القيادات علي أساس التخصص الدقيق فقط دون وضع أعتبار لعنصري الكفاءة والخبرة في كثير من الحالات.

مشكلات خاصة بالتنسيق: عدم وجود الاتصالات الداخلية في العمل وذلك بعد الرؤساء عن المرؤوسين والاكتفاء بالأوامر المكتوبة فقط، عدم الأهتمام بمشاكل الأفراد داخل العمل. مشكلات خاصة بالرقابة: نقص وعدم دقة البيانات، عدم دراسة النتائج وأعتداد علي التعليمات وتنفيذ اللوائح، عدم الأهتمام بتحليل الإنحرافات وأسبابها وتغطية المخالفات الجسيمة (عليان، 2014: 26)

ويعد التوجه بالسوق مفهوماً يعتقد بأن له اثراً علي المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الموظفين، كما يعد ذا فائدة لأنه يركز اولاً علي المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن



حاجات المستهلكين المستفيدين وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لخلق قيمة مستهلك عالية بشكل دائم (Slater & Nervier, 1995)، بما أن المنظمات السودانية كغيرها من منظمات الدول النامية يستوجب عليه تطبيق ثقافة التوجه بالسوق وقيام بالنشاطات والسلوكيات بشكل يخلق نوع من المرونة الإستراتيجية للمنظمات، لذلك لا بد ان يمتاز التخطيط بالمرونة الاستراتيجية والقدرة علي التحرك من استراتيجية الي اخري عند تغير الظروف البيئية، وان نتذكر دوماً أن القوة الحقيقية لديمومة نجاح الشركات في نموها السريع يكمن في تجذير قدرتها للتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة ( Hatch & Zweig, 2001).

ولأهمية التوجه بالسوق الكلي في المؤسسات السودانية الخدمية ومدى مستوى الثقافة الريادية الموجوده والذي ينعكس علي درجة المرونة الإستراتيجية الذي يحققها جاءت هذه الدراسة لمعرفة ذلك.

## 1-1 مشكلة الدراسة

عندما تصبح التغيرات البيئية على نحو متزايد غير معروفة، او لايمكن تحديدها بوضوح، سريعة التحرك، ومتنوعة، فان الاعتماد على المداخل التقليدية للاستراتيجية يعد امرا بالغ الخطورة، مما كان دافعا الى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المنظمة بشكل اسهل واسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية، اذا تمكنت المنظمة من تحقيق المرونة الإستراتيجية فإن ذلك سيمكنها من توليد خيارات إستراتيجية جديدة من خلال المستويات الادارية المختلفة ومعالجة السياسات من خلال بدائل المعالجة في السياسات المختلفة ( Pauwels & Matthyssens, 2004).

وبمراجعة أدبيات الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث الي مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم دراستها وسدها في هذه الدراسة والتي يمكن عرضها علي النحو التالي:

وبمراجعة ادبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه بالسوق الكلي، يجده ركزت علي مناقشة متغيرات متعددة، حيث تناولت بعض الدراسات التوجه بالسوق الإستباقي والتفاعلي كما في دراسة ( Aljanabi & Noor, 2015, Tomuois et al, 2013, Nuansate & Mokhtar, )

(2013, Timcollman & Timothy, 2005)، وتناولت الدراسات التوجه بالسوق الهجومي والدفاعي في دراسة (Metin & Qzden, 2013)، حيث تناولت الدراسات التوجه بالسوق من المنظور الثقافي فقط بأبعاد (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي بين الإدارات) في دراسة (Hasan et al, Chee & May, 2013، Mine et al, 2014, Yi Yung, 2015، al, 2011، القرابي، 2015، شلاش وحواجزة، 2010)، كما تناولت الدراسات التوجه بالسوق من المنظور السلوكي فقط بأبعاد (جمع المعلومات، توزيع المعلومات والاستجابة) في دراسة (Neil, Ekaterina, Dorrberger, 2014 Hussaini et al, 2016، Jangl, 2016، et al, 2009، الشكري، 2014، حمزاوي، 2010)، حيث تناولت الدراسات التوجه بالسوق الكلي الثقافي والسلوكي بأبعاد التوجه بالزبون والمنافس والتنسيق الإداري وجمع وتوزيع المعلومات واستجابة المعلومات في دراسة (Arief et al, 2013، ادريس ووائل، 2012، ساعات وأمين، 2012، ملكي والضمور، 2009).

وعليه سوف تأخذ هذه الدراسة التوجه بالسوق الكلي من حيث التوجه بالزبون والتوجه بالمنافس والتنسيق الإداري كأبعاد التوجه بالسوق الثقافي، وجمع المعلومات وتوزيع المعلومات والاستجابة للمعلومات كأبعاد التوجه بالسوق السلوكي، لأنه من النادر وجود دراسات شاملة درست العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي (الثقافي والسلوكي) وتأثيرهما المباشر جنباً إلى جنب علي المرونة الإستراتيجية، وأيضاً تعتبر من أقوى الأبعاد وأشمله وأكثر استخداماً في قياس التوجه بالسوق الكلي كما أشار إليه دراسة (Olivares & Lado, 2003). ما يعتبر مبرر لأخذها. ولم تركز معظم هذه الدراسات علي دراسة التوجه بالسوق الكلي خلال المدخل الثقافي والسلوكي، عليه تركز هذه الدراسة علي دراسة التوجه بالسوق الكلي من المنظور المدخل الثقافي والسلوكي في هذه الدراسة.

بالرغم من أهمية المرونة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية إلا أن من النادر تناول المرونة الإستراتيجية وربطه بشكل مباشر مع التوجه بالسوق الكلي، حيث ركزت الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق الكلي بصفه عامة علي إختبار الاثر المباشر بينها وبين الاداء بشكل عام في دراسة (Javeir & Pilar, 2017) (ابراهيم وآخرون، 2014، Norzaliata & Norjaga, 2014)

(Knuansate & Mokhtar, 2013) (Arief et al, 2013) (الكوغلي، 2013)

(Klagat, et al, 2012) (ساعاتي وأمين، 2012) (كاظم، 2010) (Collman & Collman)

(Timothly , 2005).

في حين إشارة دراسة (Joumais et al, 2013) (Tang, 2015) (Yungchung, 2015) (Olivares & Lado, 2013) (ملكي والضمور، 2009) (Ibdunni et al, 2013)، (Comez & Kitapci, 2016) (Findikli et al, 2014) (Metin et al, 2013)، (ميا وآخرون، 2013) (Iqbal, 2013) (Adonisi & Rvan, 2012) (شلاش وحواجزة، 2010) (Gow & Michell, 2008) العلاقة غير المباشرة بين التوجه بالسوق والاداء من خلال أحد المتغيرات (أداء الأعمال، الأداء التسويقي، الأداء الإستراتيجي، الابتكار، القدرة التنافسية، العلامة التجارية، تنظيم المشاريع، السلوك الإبداعي، والربحية) وعليه تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة التوجه بالسوق الكلي وربطه بالمرونة الإستراتيجية حيث أنه من النادر وجود دراسات مشابهة في الدول النامية وفي السودان بصفة خاصة كبيئة محلية تربط بين المتغيرات بشكل مباشر.

حيث ستختبر الدراسة دور الثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية، وبالرغم من أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية إلا أن هنالك عدم اتفاق حول هذه العلاقة فهناك دراسات وجدت أن هنالك علاقة بينهم في دراسة (Adonisi & R.van, 2012) التي درست العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة الإستراتيجية ووجدت أن هنالك علاقة إيجابية، كما توصلت دراسة (Norzaliata & Norjaya, 2010) ودراسة (Xiaodan et al, 2013) ودراسة (Comez & Kitapic, 2016) لها أثر إيجابي علي المرونة الإستراتيجية. فهناك دراسات أكدت عدم وجود علاقة بينهم فأشارة دراسة (Jangl, 2015) ودراسة (كاظم، 2010) ودراسة (ملكي والضمور، 2009) عدم وجود تأثير إيجابي في ارتباط بين التوجه بالسوق والمرونة الإستراتيجية.

مما سبق يلاحظ أن هنالك عدم اتفاق حول إتجاه هذه العلاقة ففي مثل هذه الحالة يران (بارون وكيني، 1986) أن هنالك حاجة لإدخال متغير يصحح هذه العلاقة، تم إختيار الثقافة الريادية لما لها من دور مهم في قياس المرونة الإستراتيجية.

تلاحظ أن معظم الدراسات تناولت التوجه بالسوق الكلي في بيئات وثقافات مختلفة التي إجريت فيه فمنها ما إجري في دول متقدمة كدراسة (Ranjit vool la, 2016) (Metin, 2013)، (Alerman, 2011) (Eric & Gow, 2008) (Karri, 2001) ودول نامية في دراسة (حسن

وعباس، 2018) (سعاد ووسيلة، 2017) (عبدأوي وحجازي، 2017) (القرأي، 2015) (الجياشي، 2013).

عليه سوف تهدف الدراسة الي دراسة التوجه بالسوق الكلي في السودان كبيئة محلية. حيث ركزت معظم الدراسات بصفة عامة علي دراسة الشركات الإنتاجية والصناعية كما نلاحظ إختلاف طبيعة نشاط وحجم المنظمات التي طبقت فيه الدراسة كدراسة (Jangl, 2015) (Comez, 2012) (Chavez, 2016) (العطوي، 2014) (نصير والعزاوي، 2011) حيث أهملت تلك الدراسات جانب الشركات والمنظمات الخدمية والتي تمثل دعامة حقيقية للاقتصاد الوطني فهي تقوم بدور فعال في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تقديم الخدمات وتبويبها وتحقيق الأهداف الإنمائية وخلق فرص العمل مما يجعلها تكتسب مكانة كبيرة تستحق الوقوف عليها ودراستها.

بناءً علي ما تقدم من فجوات، وبالرغم من أهمية الموضوع وبعد مراجعة الدراسات السابقة فإنه من النادر وجود دراسة تتناول موضوع التوجه بالسوق الكلي وأثرها بشكل مباشر علي المرونة الإستراتيجية والدور المعدل للثقافة الريادية، مما يجعله مبرر أو سبب كافي لسد هذه الفجوات، عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل

الي أي مدي يؤثر التوجه بالسوق الكلي (الثقافي والسلوكي) علي المرونة الإستراتيجية (مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري، مرونة المعلومة) في ظل الثقافة الريادية كمتغير معدل؟

## 1-2 تساؤلات الدراسة:

يمكن حصر تساؤلات الدراسة في الآتي :-

1. ما هو ممارسة التوجه بالسوق الكلي بالمؤسسات الخدمية السودانية.
2. ما هو مستوي تطبيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية السودانية.
3. ما مستوي وجود الثقافة الريادية بالمؤسسات الخدمية السودانية.
4. ما هو أثر التوجه بالسوق الكلي علي المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية السودانية.
5. هل تعدل الثقافة الريادية العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية السودانية.

6. هل تختلف متغيرات الدراسة (التوجه بالسوق الكلي، والمرونة الاستراتيجية، الثقافة الريادية) بناءً على خصائص المؤسسات المبحوثة.

### 3-1 أهداف الدراسة:

- يهدف هذه الدراسة الي إختبار العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية ودور الثقافة الريادية في هذه العلاقة، ويمكن تحدد أهداف هذه الدراسة في الاتي:-
1. قياس مستوي ممارسة التوجه بالسوق الكلي بالمؤسسات الخدمية السودانية.
  2. توضيح مستوي تطبيق مفهوم المرونة الاستراتيجية (مرونة المعلومة، مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري) بالمؤسسات الخدمية السودانية.
  3. بيان مستوي وجود الثقافة الريادية بالمؤسسات الخدمية السودانية.
  4. إختبار العلاقة بين ابعاد التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية(مرونة المعلومة، مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري) بالمؤسسات الخدمية السودانية.
  5. دراسة الدور المعدل لابعاد الثقافة الريادية في للعلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية السودانية.
  6. معرفة مدي تأثير خصائص المؤسسات المبحوثة علي متغيرات الدراسة (التوجه بالسوق الكلي، والمرونة الاستراتيجية، الثقافة الريادية).

### 4-1 أهمية الدراسة:

#### أولاً : الأهمية النظرية

من المؤمل أن تقدم إضافة جديدة، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في إستنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها ويتضح في الآتي:

1. المساهمة في سد الفجوة البحثية التي أغفلتها الدراسات السابقة التي تناولت دراسة أبعاد التوجه بالسوق الكلي كثقافة وسلوك خاصة في المؤسسات الخدمية السودانية.
2. يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة خاصة في المؤسسات الخدمية السودانية بمستوي وكيفية تطبيق المرونة الإستراتيجية.
3. يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة خاصة بالمؤسسات الخدمية السودانية بمستوي وجود الثقافة الريادية.

4. المساهمة في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة بمدي تأثير التوجه بالسوق الكلي علي المرونة الإستراتيجية بالمؤسسات الخدمية السودانية.
5. المساهمة من خلال الدراسة إختبار أثر الثقافة الريادية كمتغير معدل في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية بالمؤسسات الخدمية السودانية، إذ تعد هذه الإضافة جديدة للمعرفة.
6. المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي أغفلتها الدراسات السابقة في كيف تأثر خصائص المؤسسات المبحوثة علي متغيرات الدراسة.
7. المساهمة في إثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال إختبار مفاهيم البحث ومتغيراته، والمنهجية المتبع وبيئة التي تم فيها الدراسة وسعي الدراسة لإختبار نظرية الموارد التي تم بناء نموذج الدراسة عليه ومعرفة مدي قدرة هذه النظرية علي تفسيرها من خلاله. لذا من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة.

### ثانياً : الأهمية العملية

- تكمّن أهمية الدراسة لمتخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات الخدمية السودانية في تعريفهم بأهمية التوجه بالسوق الكلي كتوجه إستراتيجي في تحقيق المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز، بما أن بيئة الأعمال اليوم تتسم بعدد من التغيرات البيئية التي تؤثر علي المؤسسات، وذلك نتيجة للتحوّلات التي أنتجتها متغيرات متعددة في عالم سريع التحرك، تحتاج من المديرين القدرة والكفاءة في الإستجابة بشكل اسهل اسرع مع البيئة التنافسية خاصة في مجال تقديم الخدمات.
1. المساهمة في معرفة أبعاد التوجه بالسوق الكلي كتوجه إستراتيجي وكيفية ممارسته من منظور ثقافي (التوجه بالزبون، التوجه بالمنافس، والتنسيق الإداري) وأيضاً من منظور سلوكي (جمع المعلومات، توزيع المعلومات، والإستجابة للمعلومات) في تلك المؤسسات ولماذا سيستفاد منها.
  2. المساهمة في معرفة أبعاد المرونة الإستراتيجية كميزة تنافسية ومستوي تطبيقها بأبعاد (مرونة المعلومة، مرونة التشغيل، ومرونة راس المال البشري) في تلك المؤسسات.
  3. المساهمة في معرفة أبعاد الثقافة الريادية كقدرات تنافسية ومستوي وجودها بأبعاد (مرونة المعلومة، مرونة التشغيل، ومرونة راس المال البشري) في تلك المؤسسات.

4. المساهمة فيما سوف تصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرقة من مقترحات وتوصيات المتعلقة بالتوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية وإمكانية الإستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي للمؤسسات الخدمية السودانية.

5. يمكن أن توجه الدراسة أنظار المديرين وصانعي القرار الي أهمية الثقافة الريادية في تقوية العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية حتي تستطيع المؤسسات الخدمية الأهتمام به كمؤشر داخلي يقود الي تحسين وتصحيح العلاقات.

#### 5-1 التعريفات الإجرائية للدراسة:

##### أولاً: التوجه بالسوق الكلي (Total Market Orientation)

وسيلة يمكن من خلالها تحديد خصائص الاسواق وترجمة هذه الخصائص الي خطط عمل من قبل المنظمة، ثم تنفيذ هذه الخطط بما يحقق الاستجابة للأهداف الموضوعية (Hamsen&Jensen, 2004)

##### 1. التوجه بالسوق الثقافي (Cultural Market Orientation):

الثقافة التنظيمية التي تحرص السلوكيات الضرورية لأجل خلق قيمة عليا للزبائن (Cotteland et al, 2007) ويتضمن التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين، والتكامل الوظيفي.

أ. التوجه بالزبائن (Customer Orientation):

مدي تفهم ومعرفة المنظمة لحاجات جمهور العملاء المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية (Kotler & Kerry, 2006).

##### ب. التوجه بالمنافسين (Competitor Orientation):

جمع المعلومات بشكل دائم ومستمر عن المنافسين العاملين في قطاع الصناعة، نقاط القوة والضعف لديهم، وحول قدراتهم وإمكانياتهم المادية والبشرية، ومستوي الخدمات التي يقدمونها ومخططاتهم الحالية والمستقبلية (Pride & Ferrell, 2006).

##### ج. التكامل الوظيفي (Inter-functional Coordination):

تضافر جهود العاملين في كافة مستويات العمل من اجل خلق قيمة عليا ومستمرة للعملاء (Shoham et al, 2005).

2. التوجه بالسوق السلوكي (Behavioral Market Orientation):

فلسفة المنظمة الواسعة التي تقوم علي اساس مجموعة من السلوكيات المتعلقة بتوليد وجمع المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ثم نشرها عبر مختلف الاقسام ثم استجابة المنظمة لتلك المعلومات (Pret Golanm, 2006) ويتضمن جمع معلومات السوق، توزيع معلومات السوق، والاستجابة لمعلومات السوق.

أ. جمع المعلومات (Market Informations Collection):

تجميع المعلومات بصورة رسمية او غير رسمية من خلال قسم التسويق او من كل موظف داخل المنظمة (Cupadhyay & Baber, 2013).

ب. توزيع المعلومات (Market Informations Dissemination):

عملية توزيع المعلومات بين جميع الادارات في المنظمة للمعلومات المرتبطة باحتياجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية (Pride & Ferrell, 2006).

ج. الاستجابة (Market Informations Responsiveness):

هي عملية استخدام المعلومات التي تم توليدها وجمعها من اجل خلق قيمة للخدمات التي تقدمها واوصولها للعميل (Ge & Ding, 2005).

**ثانياً : المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility)**

يعرف بأنها استعداد المنظمة وقدرتها علي تشكيل خيارات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين واعادة التكوين (Johnson, et al, 2003) ويتضمن مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري، مرونة المعلومة.

1. مرونة التشغيل: (Operation Flexibility)

هي مرونة الانتاج والعمليات للاعمال الشركة، ومدى تكيف المنظمة مع مستجدات العصر وقدرتها علي الاستجابة لها ضمن احتياجات الزبائن الحديثة والمستمرة (القرنة والحواجة)، (2014).

2. مرونة راس المال البشري: (Human Capital Flexibility)



هو مجموعة الافراد العاملين الذين يملكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة(عبدأوي وحجازي، 2017).

### 3. مرونة المعلومة: (Information Flexibility)

وهي مرونة نظام معلومات الشركات، وخاصة قدرة الشركات للحصول علي طلب معلومة لمعاملاتها ونظام تحليلها علي حد سواء (William et al, 2008).

### ثالثاً : الثقافة الريادية (Entrepreneurial Culture)

معتقدات وتوقعات وقيم يتقاسمها افراد المنظمة وتحدد مواقف وقرارات جريئة عن طريق التجارب وتحمل المخاطر يتم تداولها بين أعضاء المنظمة وبين المنظمة بتقديم مساهمات غير عادية، والاحساس بالعمل نحو هدف عال القيمة بالابداع وتميز(الأغا، 2008) ويتضمن تحمل المخاطرة،الاستباقية، والابتكار .

### 1. الابتكار (Innovation)

ميل الشركة في إيجاد الفرص الجديدة، وتوليد الفكرة الجديدة، ودعم الابداع والحدثة، وجهود البحث والتطوير، وإيجاد الحلول المبتكرة (رشيد والزيادي، 2013)

### 2. الاستباقية (Proactive ness)

جهود المنظمة في التعرف علي احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها الي فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات (رشيد والزيادي، 2013).

### 3. تحمل المخاطرة (Risk Taking)

ميل المنظمة لممارسة الانشطة الجريئة التي تتسم بدرجة عالية من الغموض بهدف الاستحواذ علي الفرص السوقية للحصول علي عوائد عالية (رشيد والزيادي، 2013).

## 1-6 تنظيم الدراسة

تتكون هذه الدراسة من ستة فصول دراسية: الفصل الأول (المقدمة): يتناول المقدمة، المشكلة، تساؤلات الدراسة، الأهداف، الأهمية والتعريفات الاجرائية. الفصل الثاني (الإطار النظري) يشتمل: تعريف المتغيرات نظريا ودراسات السابقة. الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل نموذج ونظريات الدراسة، وايضا تحديد المتغيرات والفرضيات وتطويرها. الفصل الرابع يستعرض

المنهجية وادوات الدراسة بالاضافة الي الاساليب الاحصائية المستخدمة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وحدودها. اما الفصل الخامس ويشمل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، ثم الفصل السادس يستعرض مناقشة النتائج وتقديم التوصيات والاثراء النظري والتطبيقي للدراسة ومحددات الدراسة والدراسات المستقبلية.

## 7-1 الخلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة، تم تناول المقدمة العامة للدراسة، وتوضيح المشكلة وصياغة التساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة، كما تم توضيح الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة. اما الفصل الثاني من هذه الدراسة سيتم فيه عرض الإطار النظري ويشتمل علي مفاهيم متغيرات الدراسة والدراسات السابقة والمتغيرات التحكمية، وتم تقسيمه الي اربعة مباحث علي نحو التالي، المبحث الاول التوجه بالسوق الكلي مفهوم وأهميته، أهدافه، ومكوناته. اما المبحث الثاني يشمل المرونة الاستراتيجية مفهومها، أهميتها، أهدافها، أنواعها، ابعادها وطرق قياسها، والمبحث الثالث يحتوي الثقافة الريادية تعريفها، أهميتها، أهدافها، وابعادها المختلفة، والمبحث الرابع يشتمل علي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعليق عليها. اما الفصل الثاني من هذه الدراسة سيتم فيه عرض الإطار النظري ويشتمل علي مفاهيم متغيرات الدراسة والدراسات السابقة والمتغيرات التحكمية، وتم تقسيمه الي اربعة مباحث علي نحو التالي، المبحث الاول التوجه بالسوق الكلي مفهوم وأهميته، أهدافه، ومكوناته. اما المبحث الثاني يشمل المرونة الاستراتيجية مفهومها، أهميتها، أهدافها، أنواعها، ابعادها وطرق قياسها، والمبحث الثالث يحتوي الثقافة الريادية تعريفها، أهميتها، أهدافها، وابعادها المختلفة، والمبحث الرابع يشتمل علي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعليق عليها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2-0 تمهيد

يتناول هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري وأدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والذي قسمت الي أربعة مباحث بحيث يشمل المبحث الأول: التوجه بالسوق الكلي مفهومه وأهميته، أهدافه، ومكوناته. اما المبحث الثاني يستعرض الثقافة الريادية تعريفها، أهميتها، أهدافها، وابعادها المختلفة والمبحث الثالث يحتوي المرونة الاستراتيجية مفهومها، أهميتها، أهدافها، أنواعها، وابعادها وطرق قياسها، ، والمبحث الرابع يشتمل علي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعليق عليها.

#### 2-1 التوجه بالسوق الكلي

##### 2-1-1 تمهيد

لقد اصبح التوجه بالسوق مركز اهتمام معظم الاقتصاديين والمهتمين بميدان إدارة الاعمال متصديراً بذلك جل المواضيع والدراسات والنقاشات الحديثة، إذ يستخدم كتطبيق استراتيجي بغية الحصول علي مزايا تنافسية تحقق من خلالها أداء متميزاً، فالتوجه بالسوق يعتبر مدخلا استراتيجيا وتكتيكيا يسمح للمؤسسة لتمييز ليس فقط من وجهة نظرها هي، بل من وجهة نظر زبائننا، وهذا يعتبر مدخلا اساسيا لكسب رضا وولاء الزبائن من خلال حاجاتهم ورغباتهم بطرق متميزة وافضل من المنافسين.

لقد تزايد اهتمام المنظمات في الآونة الاخيرة بفلسفة التوجه بالسوق حيث يعتبر احد أبرز الفلسفات الإدارية التي تدعو الي تبني ثقافة مؤسسة تشجع علي ممارسة السلوكيات والنشاطات الهادفة الي زيادة القدرة التنافسية فيها، وذلك من خلال تكامل جهود المنظمة ككل والتتبع المستمر والمتواصل لحاجات الزبائن ورغباتهم ومن ثم إشباعها بطريقة متفوقة علي المنافسين في السوق وهو الامر الذي قد يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأداء علي المدى الطويل، ولكي تتبني المؤسسات سياسة التوجه بالسوق لابد أن تتوفر فيها عوامل أو سوابق(محددات) داخلية وأخري خارجية تدعم هذا التوجه وتشجع علي هذا التحول للرفع من مستوي هذه السياسة، ومن نفس الزاوية علي المؤسسات ان تبحث عن هذه العوامل التي تساعد في ترسيخ ثقافة سياسة

التوجه بالسوق وتسعي الي التحكم فيها، لتتمكن من تقديم عروض ذات قيم كما يراها الزبون (سليمانى، 2012)

## 2-1-2 نشأة التوجه بالسوق:

برز التوجه السوقي في دراستين نشرتا في نفس السنة قبل ما يزيد علي عقد من الزمان، قبل ذلك تم استخدام مصطلحات مختلفة في الادبيات التسويقية لتعكس مفهوم التسويق، مثل التركيز السوقي، الاتجاه السوقي والتوجه للعميل (Day, 1994). بعد عام 1999 اصبح التوجه السوقي مصطلحا مقبولا بشكل واسع ليشير بشكل محدد لتطبيق مفهوم التسويق، فقد تبني (Jaworski & Kohli, 1990) وجهة نظر مستندة الي المعلومات حول التوجه التسويقي، اما (Slater & Narver, 1990) فقد قدما التوجه السوقي علي انه شكل من ثقافة المنظمة الذي يظهر نفسه من خلال نشاطات وسلوكيات قابلة للقياس، وقد زكروا ان التوجه السوقي هو الثقافة التي تخلق السلوكيات الضرورية لتوليد القيمة وأن التوجه السوقي هو بناء ثلاثي الابعاد يتألف من تنسيق داخل الوظيفة، التوجه للعميل ، والتوجه للمنافس، وقد ركزت كل دراسة من دراستين علي المستهلك كعنصر جوهري للتعريف التوجه السوقي، فكلاهما يشتمل علي توجه خارجي ، وكل منهما يقر بأهمية الاستجابة للمستهلكين وكلاهما يدرك بأن التوجه السوقي اكثر من التركيز علي المستهلك فقط.

ومنذ ظهور مفهوم التوجه السوقي في عقد التسعينيات، استمر الاتجاه التركيز علي العناية بالتسويق والادارة (Perry & Shao, 2002)، ويمكن ان يعزي الاهتمام الي"الرابطه" العلاقة بين التوجه السوقي ونمو المبيعات وزيادة الربحية (Hooley et al, 2003)، وقد وجدت الدراسات الحديثة ان مختلف الشركات تبنت اشكالا مختلفة من التوجه السوقي . ويرى (Slater & Narver, 1990) أنه علي الرغم من عدد المساهمات المفيدة لمفهوم التوجه السوقي، إلا ان من المستغرب ان هناك العديد من التوكيدات التي وضعت علي مختلف ابعاد التوجه السوقي. وقد وجد (Lui, 1996) في دراسة علي القطاع الصناعي في المملكة المتحدة أن اكثر من ثلث الشركات تعد نفسها متوجهة سويقيا. وقد اقترح بأن جزءاً كبيراً من شركات المملكة المتحدة قد أكدت تخفيض التكاليف علي حساب أداء العمل علي المدى البعيد.

هناك جدل حول كيفية قياس التوجه السوقي، فالبعض يري قياسه من وجهة نظر الشركة بينما يري البعض قياسه من وجهة نظر المستهلك، وقد أعتمدت غالبية النماذج التي تقيس التوجه

السوقي نقطة البداية من الشركة نفسها للحكم علي مستوي التوجه السوقي، علي الرغم من أن (Deshpande et al, 1999) يرون أن الحكم الصحيح يجب أن يكون من العاملين بالشركة والمستهلكين. لقد إستندت ادبيات التوجه السوقي بشكل رئيسي علي دراسات كل ( Slater & Narver, 1990 ، Jaworski & Kohli, 1990) إذ أن الأولى تبنت وجهة نظر إستندت علي نشاطات التي تتناول معلومات السوق، بينما تري الثانية أن التوجه السوقي يبدأ من نقطة الثقافة المؤسسية وتعتبر أهتماما أكبر لعادات وقيم المنظمة.وعلي الرغم من الفروقات بين المدخلين ، إلا ان كثير من الكتاب وجدوا تشابها بين عناصرها فكل مدخل قدم الي حد ما مفهوم التوجه السوقي من فلسفة العمل لتمثيل إجراءات المنظمة فيما يتعلق بالسوق ( Ruckert, 1922).

### 3-1-2 مفهوم التوجه بالسوق الكلي

أن القرار الاساسي في إدارة أي عمل تجاري هو إيجاد توجهه الأساسي، لأنه في حالة عدم ملاءمة التوجه أو تحديده بشكل سيئ أو مشوش فإن ذلك يعني الهدف العام بالنسبة للعمل، وهذا يؤدي الي تزايد الصراعات بين الاقسام وينتج عن ذلك فوضى في المنظمة وكفاءة وأداء العمل (Payen, 1988).

لقد كان التوجه السوقي موضوع تعريفات مختلفة ومن أهم التعريفات مايلي: التوجه السوقي وهو توليد المنظمة الواسع لمعلومات السوق المتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات افقياً وعمودياً داخل المنظمة واستجابة المنظمة له (Jaworki & Kohli, 1993).

ويري (Deng and Darl, 1994) أن التوجه السوقي يتضمن تطبيقا لمفهوم التسويق اذ أنه يسهل القدرة علي توقع التفاعل وعلي التغييرات البيئية، وبذلك يؤدي الي أداء أعلى.

وأشار (Gunay, 2002) الي أن هناك قبولا واسعاً للتوجه السوقي من قبل الاكاديميين كتطبيق لمفهوم التسويق، وقد تم تصنيف مفهوم التسويق الي مفهومين: المفهوم القديم للتسويق والمفهوم الحديث للتسويق، ويشير (Gunay, 2002) الي أنه يهتم المفهوم القديم للتسويق بالتوجه للمستهلك، والابتكار والربحية كدافع لخلق رضا المستهلكين (فلسفة الإدارة)، فإن المفهوم الحديث للتسويق له أكثر من فلسفة، أنه طريق لأداء العمل (نوع من ثقافة العمل). ويتألف مفهوم التسويق الحديث من: التوجه للمستهلك، معلومات وبيانات السوق، المزايا المميزة، القيمة أو الجودة المسلمة والإستهداف التسويقي.

ويري (Varelaa & Rio, 2003) إن هناك مجموعتين رئيسيتين من العوامل التي يمكن أن تحدد ممارسات التوجه السوقي للمنظمة هما العوامل البيئية والعوامل المؤسسية. ويري (Kelly, 1992) إن الممارسة الفعالة والكفوة بتطبيق التوجه السوقي في أي منظمة تتعلق بدرجة كبيرة بالقبول الشخصي والثقافي للإستراتيجية المؤسسية.

يري (بشير وآخرون، 2003) إن التوجه السوقي يشير الي الثقافة التي تكافح بها المؤسسات لخلق قيمة مميزة لمستهلكيها وأداء عالٍ للمنظمة من خلال التركيز علي حاجات المستهلك والربحية علي المدى البعيد، ويعد المفهوم مهماً لأن الأعمال الحديثة أظهرت الروابط الإيجابية للمجالات المتعددة لإستراتيجية المنظمة والأداء بما في ذلك العائد علي الاصول، والتعلم المؤسسي والقدرة علي الاستجابة للتغيرات البيئية وإبتكار المنتجات الجديدة.

ويري (Abrahamson & Fomburn, 1994) إن التوجه السوقي يهتم بجمع ونشر معلومات السوق بهدف تطوير الإستراتيجية كما يعتقدان إن تطبيقات عوامل الشركة الإضافية تؤثر علي الملامح المستقبلية للتوجه السوقي، ويمكن النظر الي التوجه السوقي بأنه نموذج سلوك إدارة التسويق والتي تؤكد رضي المستهلك وتنسيق نشاطات التسويق الوظيفية والحساسة للمنافسة والمعلومات والبيانات وقياسات رضا للأداء.

ويشير أولسون وآخرون (Olson et al, 2005) بأنه ينظر الي التوجه السوقي كأحد السلوكيات الإستراتيجية المؤدية الي الميزة التنافسية، وبناء عليه فقد تم تقديم النصح للمسوقين في مختلف الصناعات والثقافات لتطبيق التوجه السوقي في نشاطات عملهم، وقد وجد بأن ممارسات التوجه السوقي ترتبط إيجابيا مع مستويات عالية من قياسات الأداء التسويقي في بعض الشركات، ومع ذلك هناك دليل علي وجود مستويات منخفضة من الإرتباط بين التوجه السوقي وقياسات الأداء التسويقي، كما أن هناك أدلة علي انخفاض تبني التوجه السوقي في بعض البلدان (Harris, 1998)

كما يري (Pearson, 1993) إن التوجه هو الدرجة التي يسيطر فيها التوجه الوظيفي علي عملية فكر الشركة وبالتالي طريقة اتخاذ القرارات وسير العاملين لعملهم، وعلي ضوء هذه الفكرة فإن التوجه السوقي يتعامل ببساطة بطرق التفكير والعمل إلا أنها تحتاج الي عناية وتحليلات مفصلة أكثر، فالنص الأول يتعلق بالثقافة وفلسفة الشركة واتجهها. وقد ميز (Varela et al, 1993) بين التوجه السوقي كفلسفة وكنقافة مؤسسية ومع ذلك فقد قسموا المصطلح كنقافة لدي

تعريفهم لوجهات النظر تلك، وبنفس الوقت أشاروا الي أن هذه المفاهيم متشابهة تهدف لتسليط الضوء علي المنافع التي يحصل عليها المستهلكون، أما المدخل الثاني فهو المدخل السلوكي أو المدخل الإستراتيجي والذي يميز العمل الذي يجب الإشارة اليه، ومن وجهة نظر هذا المدخل فإن للتوجه السوقي هدفين هما: معالجة معلومات السوق وتنسيق معلومات السوق، وبالإضافة لهذين المدخلين نظر بعض العلماء الي التوجه السوقي علي أنه مصدر أو قدرة الشركة علي توفير ميزة تنافسية قوية (Day, 1994).

لقد تم تبني مدخلين للتوجه السوقي بشكل واسع، يميز المدخل الأول ثلاثة عناصر وهي: خلق المنظمة لمعلومات السوق حول حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية، ونشر تلك المعلومات عبر الأقسام والأفراد داخل الشركة الموجهة سويقاً، وإستجابة المنظمة العريضة للمعلومات المنشورة (Slater & Narver, 1993)، ويستخدم المدخل الثاني أيضاً ثلاثة عناصر هي: التوجه للمستهلك والذي يعكس النشاطات الضرورية لإكتساب ونشر المعلومات عن العميل، أما الثاني التوجه للمنافس ويتضمن جهداً لجمع ونشر المعلومات عن منافس الشركة، أما العنصر الثالث فهو التنسيق البيني الوظيفي ويشتمل علي جهود الشركة وخلق قيمة أعلي لهم (Slater & Narver, 1990).

ويعد تطوير تعريفات تطبيقية لمفهوم التوجه بالسوق، هو التحدي الرئيسي في مجال التسويق، وعلي الرغم من قيام الدراسات السابقة بتسليط الضوء علي الفلسفة التي يمثلها التسويق، فإنها لم تكن واضحة فيما يتعلق بأنشطة محدد تترجمها الفلسفة.

وفي سبيل تطوير المفهوم، فقد تم إقتراح إستخدام مفهوم التوجه بالسوق بدلاً من مفهوم التوجه التسويقي، وذلك لثلاثة أسباب وهي (Rosenstein, 2009):

1. إن مفهوم التوجه بالسوق Market Orientation كمركب لا ينحصر فقط بوظيفة التسويق، ولكن بإشتراك الإدارات الأخرى لهدف بناء إستخبارات سوقية Market Intelligence وتوزيعها، زيادة علي اعتبار مفهوم لتسويق مقيداً ومحدداً بدائرة التسويق وحدها.

2. إن مفهوم التوجه بالسوق لا يضخم وظيفة التسويق في الشركة، فالتسمية تخفض من حصر المسؤولية في دائرة التسويق وجعلها في مستوي جميع الدوائر في الشركة.



3. إن تسمية مفهوم السوق تركز علي الاسواق بما تشمله من عملاء وعوامل بيئية مختلفة مؤثرة في العملية التسويقية ككل، وتتفق مع التوجيه نحو إدارة الاسواق الذي إقترحه بعض الكتاب (F.cteni, 2000).

#### 4-1-2 أهمية التوجه بالسوق الكلي:

يمثل التوجه بالسوق سياسة عمل بناءة، لا بد من إستثمارها بالشكل الأمثل من خلال آليات عمل متميزة، في هذا الأطار أشار كل من (Jaworski & Kohli, 1990) الي أن التوجه بالسوق هو التطبيق الفعلي لفلسفة التسويق، وهذا يظهر أهمية التوجه بالسوق كإستراتيجية تسويقية، وأحد أهم آليات العمل التي تساعد علي الإستفادة القصوي من التسويق كعلم من خلال تطبيق اسسه ومبادئه الهادفة لتلبية احتياجات العملاء بصورة أفضل من المنافسين، وقد يعد التوجه بالسوق مصدراً مهماً للميزة التنافسية وأحد المحددات الهامة لأداء المنظمات (Suny.M, et at, 2009)، وقد أشارت الأدلة التجريبية الي أن المنظمات التي أعتمدت سياسة التوجه بالسوق تحسن أداءها بشكل ملحوظ بعد تبني سياسة التوجه بالسوق، أي منذ أن طورت ثقافتها التنظيمية وجعلتها أكثر توافقاً مع جوهر التوجه بالسوق المتمثل بتقديم أفضل قيمة للعملاء (Slater & Narver, 1990) هذا منطقي علي اعتبار أن التوجه بالسوق يُقدم لمنظمات الأعمال فهماً أفضل لبيئة عملها ولإحتياجات هلاءها، بما يمكنها من تقديم خدمات وإنتاج منتجات أكثر ملاءمة مع تلك الأحتياجات.

#### 4-1-5 خصائص المنظمات المتوجهة سوقياً :

يعد الشركة الموجهة سوقياً بأنها تلك التي تطبق بنجاح مفهوم التسويق، فمفهوم التسويق بدوره يشير الي مفتاح الرئيسي للنجاح المؤسسي من خلال تحديد وتلبية الحاجات والرغبات وتطلعات الأسواق المستهدفة. بمعنى آخر ينص مفهوم التسويق علي أنه إذا كان للمنظمة أن تحقق الربحية فإن عليها ككل أن تتوجه نحو تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم وتطلعاتهم، وقد أدي الأهتمام المتزايد في التوجه السوقي وما يتضمنه أدي بالعديد من الكتاب لوصف تعريفها الوظيفي بأنه إنشاء (Jaworski & Kohli, 1990). وبمقارنة العناصر الرئيسية الثلاثة للتوجه السوقي كفلسفة "التركيز علي العميل، وتسويق منسق واهداف ربحية" ، لادراكات ممارسي التسويق، 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 يلي (عادل زايد، 2003):

1- التوجه بالسوق هو جزء من فكرها الإستراتيجي: تسعى المنظمة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالمستهلكين واستخدامها، ثم أعداد الإستراتيجيات اللازمة للوفاء بأحتياجات المستهلكين، وتنفيذ تلك الإستراتيجيات بما يضمن سرعة الإستجابة لرغبات المستهلكين، وتعكس درجة ذلك النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق، من هنا يمكننا القول أن مفهوم التوجه بالسوق يمكن اعتباره عملية صياغة الإستراتيجية التنظيمية التي تعكس أحتياجات المستهلك وهذه النظرة للتوجه بالسوق تبرز ما يلي:

أ. أهمية الدور الذي يلعبه مديرو الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات من البيئة المحيطة وتفسيرها واستخدامها كأساس لإختيار الأهداف الإستراتيجية لتلك الإدارات.  
ب. لا بد أن يتدعم التوجه بالسوق بنظم معلومات إستراتيجية، وأن يكون محوره الأساسي هو المستهلك، وأن يستمد قوته الفعلية من كل العاملين بالمنظمة وليس كما يعتقد البعض من مسئولى التسويق فقط.

ج. أهمية وضرة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في المنظمات في دعم و تأييد التوجه بالسوق، إذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، والعمل على تنمية وعي الجمهور الداخلي (العاملين) بأهمية التوجه بالسوق باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.

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. إذ اتضح من الدراسة التي قام فيها (Ruekert, 1992) بتحليل العلاقة بين إستراتيجية التوجه بالسوق وبين الأداء المالي للمنظمات في الأجل الطويل أن هناك ارتباطا موجبا بين التوجه بالسوق وبين أداء الوحدات التنظيمية في الأجل الطويل.

3- تركيزها الأساسي ينصب على المستهلك: برغم ما قد يناهدي به البعض من دعوة لتجاهل المستهلك والتركيز على التجديد والإبتكار دون النقيد بقيود المستهلك (Martin, 1995)، إلا أن

معظم الكتاب أمثال (Sharp, 1991) و (Smith, 1991) وغيرهم يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفصيلات ورغبات المستهلك، لأن ذلك يخلق العديد من الفرص التسويقية للشركة ومن تلك الفرص يأتي النجاح . إن زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه بالسوق سوف يؤدي بالتبعية إلى زيادة اهتمام رجال البيع بالمستهلك بصفة خاصة واتجاههم نحو العمل بصفة عامة.

4- تعطي اهتماما خاص لجمهورها الداخلي: لأن اهتمام الإدارة العليا بالجمهور الداخلي يساعدها على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى واقع عملي، ومن هذا المنطق فإن نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب ما يلي:

أ. قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية، فمن المتوقع وجود ارتباط موجب بين التوجه بالسوق وكل من أداء المنظمة وإنتاج العاملين إليها والروح المعنوية لهم.  
ب. شعور العاملين داخل المنظمة بأنهم قادرين على المساهمة في تزويد المستهلك بالمنتج المناسب وأن لديهم الصلاحيات لعمل ذلك.  
ج. يجب أن تعدل الإدارات العليا في المنظمات من نظرتها إلى السوق من خلال محاولة تغيير نظام القيم الحاكمة لسلوك المنظمة والعاملين.

5- التوجه بالسوق هو عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم للمعلومات: الهدف من تلك النظم هو تحديد احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالزبائن، وبرغم أهمية المعلومات في تحقيق التوجه بالسوق إلا أن من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرار في المنظمات هي عدم توافر المعرفة السوقية وتخطيط التسويق. وفي هذا المجال فإننا نؤكد على أهمية توليد المعلومات وتبادلها كأساس لمفهوم التوجه بالسوق.

6- تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق: يظهر هذا التفاوت بوضوح بين إدارة التسويق وبقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لأن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق كما ذكرنا سابقا تتضمن التركيز على المستهلك، والتركيز على المنافسة، والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة، لذلك نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب أن تسعى هذه الأخيرة إلى خلق مناخ تنظيمي داخلي يدفع ويدعم إستراتيجيات التوجه بالسوق بين مختلف الإدارات الداخلية.

## 6-1-2 عوامل نجاح التوجه بالسوق للمنظمات:

التعرف الي العوامل والمتغيرات التي تدعم وتؤثر في التوجه السوقي داخل المنظمات،

هو المدخل السليم والعمل لكيفية بناء المنظمات المتوجهة بالسوق وهي:

1. التوجه السوقي والإدارة العليا:

أشار الكثير من الباحثين الي 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 الي حد كبير بمدى قدرة الإدارة العليا علي السيطرة علي مواردها البشرية وتنقيفهم بأهمية المفهوم ومدى قدرتها علي إستغلال الفرص التسويقية المتاحة (Shergill, 2005)

2. الأنظمة التنظيمية الداخلية للمنظمة:

إن قدرة المنظمة علي وضع الخطط والبرامج اللازمة للإستجابة لرغبات وأحتياجات العملاء والتي تم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات فهي تعكس مدى تأثير أحتياجات السوق علي تحديد القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، حيث أن التخطيط القائم علي أساس المعلومات التسويقية يعكس الي حد كبير السرعة والتكامل التي يتم بها أعداد وتنفيذ البرامج التسويقية. لذلك لأبد من وجود إدارة قائمة بذاتها تهتم بالأنشطة الخاصة بالعملية التسويقية ووضع الإستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي مع ضرورة مشاركة الأقسام المختلفة بالمنظمة (حسن، 2011).

## 7-1-2 ابعاد التوجه بالسوق الكلي:

لقد قسم التوجه بالسوق الي قسمين رئيسيين احدهما توجهاً ثقافياً والآخر توجهاً سلوكياً

بين العاملين لجعل العملاء في مركز اهتمام عمليات المنظمة (الامام، 2004).

### أولاً : التوجه بالسوق الثقافي

تعتبر ثقافة المنظمة من الموارد المهمة التي لأبد من إستثمارها لتحقيق مركز تنافسي متقدم، حيث يعتبر التوجه بالسوق بمثابة معرفة تنظيمية قائمة علي الفكر التسويقي الحديث وبالتالي ثقافة تنظيمية قائمة علي الفكر التسويقي الحديث وبالتالي ثقافة تنظيمية قائمة علي الإبتكار والتجديد لمواجهة التغيرات المتسارعة، والأزمات في عالم الأعمال، وبالتالي فإن نوع الثقافة

التنظيمية السائدة وشكلها في المنظمات الصناعية سيحكم علي تطبيق التوجه بالسوق لديها أما بالنجاح أو بالفشل (ميا وآخرون، 2013).

كما أنه يمثل ثقافة الشركة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى للزبائن وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء (Slater & Narver, 1990). ونظراً لأختلاف وتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التوجه بالسوق الثقافي، فقد قام الباحث بتلخيص وجهات نظرهم في الجدول (2/1/1)، ومن خلال هذا الجدول يلاحظ وجود بعض التباين في وجهات النظر المقدمة، إلا أن هناك اتفاقاً علي مجموعة من الأبعاد والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. التوجه بالزبائن: حيث أتفقت (57%) من الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق الثقافي والموضحة بالجدول (2/1/1) علي أن التوجه بالزبون تعتبر أحدي أبعاد التوجه بالسوق الثقافي.
2. التوجه بالمنافس: حيث أتفقت (55%) من الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق الثقافي والموضحة بالجدول (2/1/1) علي أن التوجه بالمنافس تعتبر أحدي أبعاد التوجه بالسوق الثقافي، يضاف إليها الإستباقي والتي حصلت علي نسبة (12%)، التفاعلي والتي حازت علي نسبة (12%) وهذان البعدان يعتبران من أبعاد التوجه بالسوق الكلي.
3. التكامل الوظيفي: حيث أتفقت (55%) من الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق الثقافي والموضحة بالجدول (2/1/1) علي أن التكامل الوظيفي تعتبر أحدي أبعاد التوجه بالسوق الثقافي.

### ثانياً : التوجه بالسوق السلوكي

ونظراً لأختلاف وتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التوجه بالسوق السلوكي، فقد قام الباحث بتلخيص وجهات نظرهم في الجدول (2/1/1)، ومن خلال هذا الجدول يلاحظ وجود بعض التباين في وجهات النظر المقدمة، إلا أن هناك اتفاقاً علي مجموعة من الأبعاد والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. جمع المعلومات: حيث حازت (43%) من الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق السلوكي والموضحة بالجدول (2/1/1) علي أن جمع المعلومات تعتبر أحدي ابعاد التوجه بالسوق السلوكي.

2. توزيع المعلومات: حيث نالت (43%) من الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق السلوكي والموضحة بالجدول (2/1/1) علي أن توزيع المعلومات تعتبر أحدي أبعاد التوجه بالسوق السلوكي، يضاف إليها الهجومي والتي حصلت علي نسبة (2%)، الدفاعي والتي استخدمت نسبة (2%) وهذان البعدان يعتبران من أبعاد التوجه بالسوق الكلي.

3. الإستجابة للمعلومات: حيث حصلت (43%) من الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق السلوكي والموضحة بالجدول (2/1/1) علي أن الإستجابة للمعلومات تعتبر أحدي إبعاد التوجه بالسوق السلوكي.

الجدول (2/1/1) أبعاد التوجه بالسوق الكلي حسب الدراسات ذات العلاقة

الرقم	المؤلف/السنة	التوجه نحو الزبون	التوجه نحو الشركة	التنسيق الوظيفي	جمع المعلومات	توزيع المعلومات	الإستجابة	استباقي	تفاعلي	هجومى	دفاعى
1	Javier, Pilar, 2017	✓	✓								
2	Patrik, Jangl, 2016				✓	✓	✓				
3	Hussaini et al, 2016				✓	✓	✓				
4	Pinar Comez & Hakan, 2016				✓	✓	✓				
5	Patrik Jangl, 2015				✓	✓	✓				
6	Yi-Yung Chhng, 2015	✓	✓	✓							
7	Aljanabi & Noor, 2015							✓	✓		
8	Ekaterina, Dorrberger, 2014				✓	✓	✓				
9	Norzaliata, Norjaya, 2014	✓	✓	✓							
10	Mine et al, 2014	✓	✓	✓							
11	Chee, May, 2013	✓	✓	✓							
12	Arief et al,	✓	✓	✓	✓	✓	✓				

									2013		
							✓	✓	✓	Ahmed & Nadeem, 2013	13
				✓	✓	✓				Yiaodan, Christian, Michigan, 2013	14
				✓	✓	✓				Gorge & Spiros, 2013	15
✓		✓	✓							Metin,Qzden, 2013	16
		✓	✓							Tomuois et al,2013	17
		✓	✓							Nuansate & Mokhtar, 2013	18
							✓	✓	✓	Lagat, Chepkwong, Kotut, 2012	19
							✓	✓	✓	Hamed, Amer, 2012	20
				✓	✓	✓				Mandla & R. Van, 2012	21
							✓	✓	✓	Zahara & Hasan, 2012	22
							✓	✓	✓	Hasan, Zahra, Abbas, 2011	23
				✓	✓	✓				Neil, Douglas, Charlotte, 2009	24
							✓	✓	✓	Eric, Hamish, 2008	25
							✓	✓	✓	Kevin,James, 2008	26
							✓	✓	✓	Raishekhar, Thomes, 2005	27
		✓	✓							Timcollman & Timothy, 2005	28
							✓	✓	✓	حاتم القراري، 2015م	29
							✓	✓	✓	فضل السيد، 2015م	30
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	Olivares & Lado, 2003	31

				✓	✓	✓				الشكري، 2014م	32
				✓	✓	✓				حسين وآخرون، 2014م	33
				✓	✓	✓				العطوي، 2014م	34
							✓	✓	✓	ميا وآخرون، 2013	35
							✓		✓	طه، 2013م	36
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	ادريس ورائد، 2012م	37
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	ساعاتي وأمين، 2012م	38
							✓	✓	✓	شلاش وحواجزة، 2010م	39
							✓	✓	✓	كاظم، 2010	40
				✓	✓	✓				شريف خمرأوي، 2010م	41
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	ملكي والضمور، 2009م	42
1	1	5	5	18	18	18	23	23	24	المجموع	
2	2	12	12	43	43	43	55	55	57	النسبة %	

المصدر: إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر أعلاه.

وبعد تحديد الأبعاد الفرعية لتوجه بالسوق الكلي سيتم توضيحها في الآتي:-

#### 1. التوجه بالزبون:

بدأ الاهتمام بهذا المفهوم عندما عرف التوجه بالزبون علي أنه " الحالة الذهنية التي تحكم العلاقات بين المؤسسة وزبائننا، ويعود هذا المفهوم الي (Peter Drucker, 1954) عندما قال بأن الزبون يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري، وحسب، Drucker دائما فإن التوجه بالزبون ليس مجرد وظيفة مثل (التمويل، والموارد، وظيفه الانتاج البشري) ولكنها فلسفة الإدارة الحقيقية للإسترشاد بها في المؤسسة بأكملها (Lambin & Chumpitaz, 1995). ولهذا نجد في العديد من المؤسسة الكبيرة أن التوجه بالزبون مرادف لمفهوم التسويق، وتتصف



المؤسسات الموجهة بالزبون باتباع إستراتيجية واضحة في إطار متناسق، فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب إتخاذ التوجه بالزبون لمحور إستراتيجي وحيد، وهذه مهمة الإدارة العامة للمؤسسة وتعمل علي تجسيدها في واقع المؤسسة من خلال غرس ثقافة العميل لدي الأفراد والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء 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 أضحى الحلقة المفقودة التي تستوجب علي المؤسسات إسترجاعها والمراهنة عليها في وضع الإستراتيجيات لتحقيق الأهداف (Charlos & Bernard, 2002).

ويشير الي قدرة الشركة علي تفهم ومعرفة حاجات زبائنها ورغباتهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية (Slater & Narver, 1990). كما وأن المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق هو التوجه بالزبائن والذي يعني بأن تستثمر المنظمة وقتاً لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، حيث من المهم أرضاء الزبائن وخاصة في حالة المنافسة حتي لا ينتقلوا الي منافسين آخرين (Flavian & Lozano, 2006).

وأشار (Shergile & Nargundka, 2005) إن التوجه بالعملاء مفهوم بالغ الأهمية في عملية التوجه التسويقي، ويشير للتعرف علي احتياجات العملاء ورغباتهم من أجل تقديم خدمة ذات قيمة لهم وبشكل مستمر. ويوضح (Kotler & Keller, 2009) أن مفهوم التوجه بالعملاء هو مجموعة من المعتقدات التي تضع أهتمامات العملاء في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار أهتمامات أصحاب المصالح للوصول لأهداف المؤسسة ونجاحها. يقوم مفهوم التسويق علي إشباع حاجات المستهلك ورغباته، وإن قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها يعتمد علي مدي قدرتها علي تلبية متطلبات العملاء، وهذا يتطلب منها تحديد الأسواق المستهدفة والإستجابة لحاجات ورغبات هذه الأسواق، وعلي المنظمات أن تعمل جاهدة علي المحافظة علي عملائها، فكلما زاد رضا عملائها عن الخدمات المقدمة إليهم زاد ولاؤهم وضعفت قدرة المنافسين علي إغرائهم. (Deshpand & Webste, 1993). يضيف (Kohli & Jaworski, 1990) أن التوجه للمستهلك يتعلق ايضاً بالمعلومات إذ يتضمن ذلك اتخاذ الاجراءات او الافعال المستندة علي معلومات السوق، وقد ايد (Slater & Narver, 1994) هذا الافتراض وقد شددنا علي أهمية المعلومات عن توقعات وتفضيلات المستهلكين والتي تتأثر مع مرور الزمن من خلال عوامل السوق الخارجية، وهذا يتضمن الضرورة لمراقبة التغيرات في سلوك المستهلكين

واستجاباتهم، خاصة بالنسبة لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تتشد تحسين رضا المستهلك.

ومنذ ظهور هذا المفهوم أصبحت المؤسسات تركز علي العناصر التالية:

1. أن يكون الزبون هو مركز الاهتمام.
2. وضع إستراتيجيات الإبتكار علي أساس التي أعرب عنها العملاء المحتملين.
3. استخدام نموذج لتطوير المزيج التسويقي من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية الموجهة بالزبائن وهو ما نطلق عليه مفهوم التسويق التقليدي (Lambin & Chumpitaz, 1995)
2. التوجه بالمنافس:

بما أن الشركات تسعى دائما لمتابعة هدف الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين، فإن مهمة إيجاد مستهلكين محتملين يتطلب التوجه للمنافسة، إذ ان المنافسة تكافح في نفس الوقت للاحتفاظ بهم أو تجنيدهم (Perry, 1983). ويشير الي قدرة المنظمة علي معرفة وتحديد إستراتيجيات المنافسين بالإضافة الي القدرة علي التعرف علي تحركاتهم وخططهم، وما يقوم به من أنشطة ومبادرات علي المديين البعيد والقريب (Slater & Narver, 1990).

ويشار الي وجود عدة مصادر يمكن من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين من أهمها: متابعة أخبار المنافسين وأعلاناتهم في الصحف والمجلات والوسائل الأخرى، ودراسة المواقع الشبكية للمنافسين علي الانترنت للتعرف علي منتجاتهم وأسعارهم، وكذلك تعيين الموظفين السابقين في المنظمات المنافسة، والعمل علي متابعة أداء الموظفين من خلال التحدث مع الزبائن والموردين والمستشارين، بالإضافة الي الإستفادة من مندوبي المبيعات والوسطاء للتعرف علي معلومات عن المنافسين (ابوفارة، 2004).

ويقصد بالتوجه للمنافسة جمع المعلومات بشكل دائم ومستمر عن المنافسين العاملين في القطاع، نقاط القوة والضعف لديهم، وحول قدراتهم وإمكانياتهم المادية والبشرية، ومستوي الخدمات التي يقدمونها ومخططاتهم الحالية والمستقبلية (Pride & Ferrell, 2006). وأوضحت دراسة (Slater & Narver, 1990) أن التوجه للمنافس يعني أن تترك إستراتيجيات تسويق الشركة نقاط الضعف علي مدي القصير، والقدرات علي البعيد، والإستراتيجيات التسويقية للمنافسين الرئيسيين سواء المحتملين والحاليين. ويؤكد (Kotler, 2009) إن الشركات الموجهة سوقيا يجب أن تجمع معلومات عن المنافسين، ويعتبر إدراك قدرات وخطط المنافسين والتشغيل

وفقا للمعلومات المجمعّة من السوق أداة رئيسية في التوجه التسويقي ( Slater & Narver, 1994).

ومن جانب آخر يعتقد (Perry & Shao, 2001) أن إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يتم من خلال تقويم قيمة أكبر للزبون تدفع هذه الأخير الي تكرر الشراء من المؤسسة ومن ثم تزداد حصتها السوقية ووصولها للميزة التنافسية، وقد تستمر لفترة طويلة بعض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة، وبذلك فإنه عندما تحصل المؤسسة علي ميزة تنافسية فإنها تستحق مجموعة المزايا أبرزها تحقيق ولاء ورضا الزبائن تجاه منتجات المؤسسة ومن ثم يصعب إختراع المنافسين لهؤلاء الزبائن، لذلك نجد بأن جل الإدارات العليا في كافة المؤسسات الصناعية تسعى جامدة الي تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما تقدمه من عمليات تستوجب بدورها لتحقيق ذلك التوجه للمنافسين ومعرفة تحركاتهم لتحقيق ذلك ونقاط قوتهم مقارنة بما لدي المنظمة من نقاط قوة وضعف، إذ تشير الميزة التنافسية الي المقدرة علي تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمني الحصول عليها من ذلك المنتج يفرض الواقع العملي حاليا علي المؤسسات أن تكون موجهة بالسوق، وهذا يعني ضرورة تحقيق التوازن في تركيزها علي كل من مستهلكيها ومنافسيها (الزغبى، 2010) أما يجب علي المؤسسة هنا أن لا تترك الفرصة لمنافسيها ليحصلوا علي معلومات تخص ما يتعلق بتوجيهها بمستهلكيها. لذلك يوضح (إدريس المؤمني، 2011) بأن المؤسسات مرت باربعة توجيهات مختلفة الزمن عبرت فيها المرحلة الأولى بان المؤسسات كانت موجهة نحو المنتج، وأعطت أهتماما أقل بكل من المستهلكين والمنافسين. أما في المرحلة الثانية ففيها أصبحت المؤسسات موجهة بالمستهلك، الأمر الذي يعني أنها بدأت تعطي أهتمام أكبر بالمستهلكين. وفي المرحلة الثالثة بدأت المؤسسات بأعطاء أهتمام أكبر بالمنافسين، أما الآن فقد أحتاجت المؤسسات بأن تكون موجهة سوقيا يعني قيامها بأعطاء أهتماما متوازنا بكل من معاً المستهلكين والمنافسين. وبضيف (حسن، 2011) لابد علي المنظمات التوجه نحو منافسيها حتي تستطيع مواجهة والتعامل مع عملائها والوصول الي إرضائهم والتقرب من مستهلكيها وبالتالي يمكنها من تنمية طرق جديدة لبناء علاقات مريحة معهم من خلال تقديم قيمة أكبر لها مقارنة بالقيمة التي يقدمها مناصفة المختلفة.

3. التكامل الوظيفي:

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

كما وأن الوصول الي التنسيق بين الادارات والوظائف في المنظمات يتم من خلال تبادل المعلومات بين الوظائف داخل المنظمات، والعمل علي تكامل الوظائف الإستراتيجية بين الإدارات في المنظمة (كاظم، 2010).

يشير كلا من (Hold & Keen, 1997) بأن التكامل الوظيفي هو التنسيق والاستغلال الامثل لموارد الشركة (الملموسة وغير الملموسة) وصولاً لتحقيق قيمة عالية للجمهور (الزبائن المستهدفين). بينما وضح كل من (Slater & Narver, 1990) أن التكامل الوظيفي هو كيف يمكن للمؤسسة من إستثمار مواردها الداخلية في خطأها لا تحدث القيمة الفائقة لزيائنها في سوقها المستهدفة، وهذا العنصر بدوره يتكون من عنصرين آخرين هما المشاركة والانتفاع في المعلومات الموفرة، والتكامل بين الأقسام والإدارات الأخرى. إن المفتاح الرئيسي لتحقيق هذا التعزيز ومن خلال تطبيق أساليب وأدوات ومفاهيم التسويق داخل المؤسسة وهذا يعرف بالتسويق الداخلي. ويرتكز مفهوم التسويق الداخلي علي معادلة بسيطة وهي: الموظفين المشبعين = العملاء المشبعين وتأكيذا علي التعارف الأخرى فلقد ذكر (Shoham et al, 2005) أنها عملية تتم عن طريق توزيع المعلومات السوقية عبر كافة الإدارات والفرق الخاصة بالعمل علي المستوي الاقليمي والمحلي، وتضافر جهود العاملين في كافة مستويات العمل من أجل خلق قيمة عليا ومستمرة لرضا العميل واستمراره. يتوجب علي الإدارة العليا تغيير نمط تفكير العاملين وذلك عن طريق عقد الأتماعات الدورية لتصحيح المفاهيم التقليدية وابتكار أفكار جديدة تلائم موقف المنظمة (Slater & Narver, 1990).

وأضاف (Olivares & Lodo, 2013) أبعاد أخرى للعملية حسب المفهوم السابق بمعنى أن هذه العملية لكي تكون علي الوجه الاكمل يستوجب علي الإدارة العليا نشر ثقافة العميل وحرصها لدي العاملين، وتعاون جميع الأقسام وتكاملها مع بعضها البعض، بالإضافة الي تطوير الالتزام الفردي للموظفين نحو مؤسساتهم التي يعملون بها. هذا المفهوم بأنه ليس فقط حكرا علي إستغلال موارد المنظمة بأكملها وتوظيفها نحو دائرة العميل، فلقد وسع (Matsuno, 2002) هذا المفهوم بكونها عملية تسهم في وضع كافة الأنشطة والإستراتيجيات الخاصة بالعملاء وتوجيهها لرضا العميل مع إشتراك الموظفين العاملين بالشركة وتفهمهم لها.

#### 4. جمع المعلومات

أولاً : مفهوم المعلومات

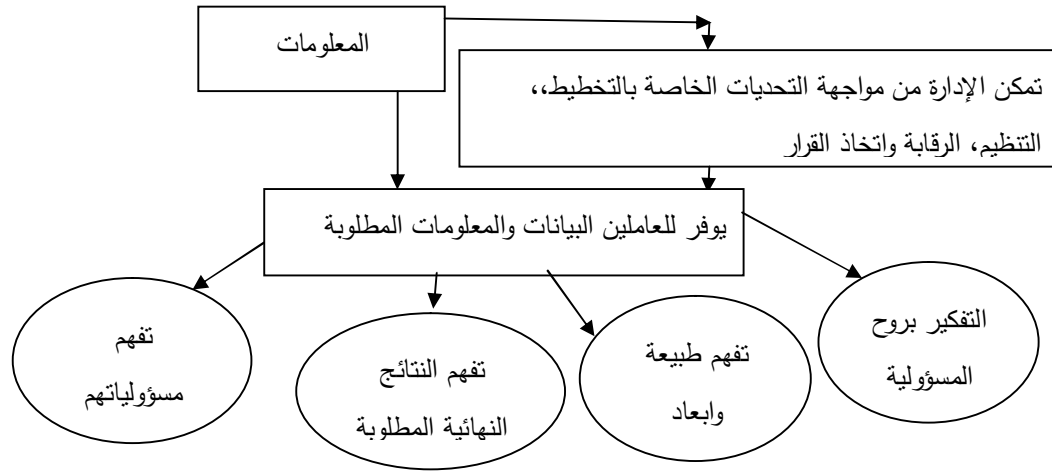
تعتبر المعلومات من الحاجات الملحة للإدارة الحديثة حيث تعتبر الأساس الذي تبنى عليه القرارات إضافة إلى دورها الفعال في مجالات أخرى فتكوين فكرة عن موضوع معين، فنجد المؤسسات تسعى إلى بناء قاعدة للمعلومات يقوم هيكلها حول أهداف تجدد بجلاء التوقعات التي تخص كل مشروع، فالمعلومات تعتبر من أهم الموارد المتاحة في أي مؤسسة ومن ثم تقاس قيمتها بطريقة نسبية وفقا لمدى مساهمتها في الإضافة إلى مستوى المعرفة و نلاحظ أن المعلومات تحمل في طياتها عناصر ثلاثية الأبعاد و هي البيانات، المعلومات والمعرفة. وعادة ما نستخدم هذه المصطلحات كمفردات لوصف شيء واحد على الرغم من الاختلافات الشديدة (حسين علي، 1997).

لقد تعددت التعاريف و اختلفت حول ما هي المعلومات: فعرفه (GORDON.B.DAVIS) المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلها، و التي لها قيمة حقيقية (أومدركة) لقراراته وتصرفاته. وعرفها (DHENIN ET FOURNITEL): المعلومات "هي مجموعة بيانات تحمل (تنقل) معرفة حول حدث أو موضوع وهي تسمح للفرد بالمعرفة الجيدة لمحيطه لذا فإنه من الضروري الحصول على المعلومات لاتخاذقرارات جيدة." و عرفها (محمد الفيومي) "بيانات تم تجهيزها ولها معنى لمستلمها أو مستخدمها ولها قيمة حقيقية أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية لاتخاذ القرارات ويجب أن تضيف إلى ما تعرفه عن حدث أو مكان، وأن توضح لمستلمها شيئا لا يعرفه أو لا يمكن التنبؤ به" (سيد غراب، 1996).

وعملية معالجة البيانات تأخذ أشكالاً عديدة كتطبيق عمليات حسابية، موازنات، معدلات، طرق إحصائية، ورياضية ومنطقية للوصول إلى المعلومات تساهم في تقليل عدم التأكد والمعلومة يجب أن تحقق ثلاثة مستويات:

1. فلا تقول بأن هناك معلومة إلا إذا قلت من عدم التأكد حول عدد معين من الحالات الممكنة لنظام معين.
2. نقول بان هناك معلومة حين تكون لها علاقة بالواقع أو أنها مفهومة من قبل مستلميها.
3. نقول بأن هناك معلومة بقدر ما يكون لهذه الأخير مساهمة في تحسين صيرورة اتخاذ القرار.

الشكل رقم (2/1/1) مفاهيم أساسية حول المعلومات



المصدر: حمزوي شريف: التوجه نحو السوق كمتطلب اساسي لخلق الابداع والابتكار في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، وبلكبير بومدين، الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12-13 مايو 2010 جامعة سعد دحلب- البليدة.

ويدعم DHNIN هذا بقوله: "اقتناء معلومة ليس له أهمية إلا في حالة ما إذا كانت قيمتها أكبر من تكلفتها و قيمة المعلومات تتوقف على منفعتها"

قيمة المعلومة = منفعة المعلومة - تكلفة المعلومة (Francois, 1998)

ويوجد من الباحثين من يربط قيمة المعلومة بحدائتها يرى (الصباح، 1998) أن قيمة المعلومة ترتكز أساساً على عمرها الزمني لأن المعلومة الحديثة متعلقة بالظروف الحالية لأن البيئة الخارجية في تغيير مستمر.

ثانياً : كيفية جمع المعلومات

تجمع المعلومات بصورة رسمية او غير رسمية من خلال قسم التسويق او من كل موظف داخل المنظمة، كما ان المنظمات تعتبر مركزاً لاتخاذ القرارات حتي تتمكن من بلوغ اهدافها واستمرارية بقاءها وبالتالي هي تحتاج الي المعلومات التي تعد سنداً ودعامة لاتخاذ القرارات ولهذا من الضروري ان توفر نظام لجمع المعلومات بتدقيقات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب وهذا يساعدها علي معرفة بيئتها الخارجية ويمكنها من مواجهة التغيرات التي تؤثر بها (سعيداني، 2009).

إن نقطة البداية المنطقية للتوجه بالسوق هي توليد المعلومات (Data Generation) ويقصد به تجميع وتقييم المعلومات التي تعكس احتياجات وتفضيلات العملاء و القوى المؤثرة على تلك التفاصيل. إن تعظيم الاستفادة من تلك المعلومات يتوقف إلى حد كبير على الفهم الصحيح لعملية تكوين واستخدام وتطوير وإدارة نظم المعلومات الإستراتيجية، حيث أن الإدارة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات بدورها تتوقف على التغيرات في الظروف الداخلية للمنظمة وتغيير فكر الإدارة العليا واهتماماتها بالنسبة للتكنولوجيا المتقدمة، ومن الممكن تحديد المعايير الأساسية لبناء القاعدة الجديدة على أنه تشمل مجموعة من المعايير مثل المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على تقديم الخدمات ذات الجودة المرتفعة، والتنسيق والتكامل بين الخدمات المقدمة. ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية (حمزاوي، 2010):

1. مقابلة العملاء لتحديد الاحتياجات من السلع والخدمات.
2. الاهتمام بعمل أبحاث السوق بصفة دورية.
3. التعرف على تفضيلات العملاء لمنتجات وخدمات المنظمة.
4. التقييم المستمر لجودة السلع والخدمات.
5. تقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على نشاط المنظمة.
6. مقابلة عملاء الشركة بصفة دورية، مرة واحدة على الأقل سنويا حيث يمكن من خلال تلك اللقاءات مناقشة احتياجات العملاء المستقبلية.
5. توزيع المعلومات:

من الطبيعي أن تشترك أكثر من إدارة داخل المنظمة الواحدة في توليد المعلومات السابقة نظرا لتعدد وتنوع احتياجات وتفضيلات العملاء، لأن هذا التعدد والتنوع في الحاجات والتفضيلات يؤدي إلى زيادة الحاجة لخبرات تنظيمية متعددة، كما أن النشاط التسويقي في

المنظمة لم يعد وظيفة قاصرة على إدارات التسويق فقط ، لأن التعقد الحالي في احتياجات العملاء كما ذكرنا سابقا يجعل من الصعب على مسؤولي التسويق الوفاء بتلك الاحتياجات دون الحصول على دعم ومساندة الإدارات الأخرى ومساعدتها والاستفادة من خبراتها (حمزاوي، 2010).

وبصفة عامة فان عملية تبادل المعلومات ( Data Exchange ) تعكس مدى فعالية المنظمة في إحداث التكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة. ونظرا لأن كل الإدارات التنظيمية تمثل مستخدما أساسيا لتلك المعلومات فان الاهتمام في هذا المجال يجب أن ينصب على مدى قدرة المنظمة على توزيع وتبادل تلك المعلومات رأسيا بمعنى بين المستويات التنظيمية المختلفة، وأفقيا أي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، إن هذه المعلومات يمكن أن يتم تداولها أو بيعها أحيانا إلى بقية الإدارات التنظيمية الأخرى في المنظمة، كذلك يجب التأكيد على أن تبادل تلك المعلومات يمكن أن يتم بشكل رسمي أو غير رسمي. ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية(حمزاوي، 2010):

1. تقابل الإدارات المختلفة داخل الشركة لمناقشة اتجاهات و تطورات السوق.
2. مناقشة العاملين داخل الشركة لاحتياجات العملاء المستقبلية مع بقية الإدارات الأخرى.
3. علم الإدارات المختلفة بأي تغييرات تحدث لكبار العملاء، خلال فترة صغيرة.
4. نشر المعلومات الخاصة بمستوى رضا العملاء عن المنظمة لكل الإدارات.
5. سرعة تبادل المعلومات التي تتوفر عن الشركات المنافسة بين الإدارات.
6. الاستجابة للمعلومات:

يعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات و احتياجات العملاء (Responsiveness) والتي تم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات. ومن وجهة نظر التخطيط فهي تعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، حيث إن التخطيط القائم على أساس المعلومات التسويقية يعكس إلى حد كبير السرعة والتكامل التي يتم بها إعداد وتنفيذ البرامج التسويقية. إن وجود وظيفة التسويق كوظيفة تنظيمية أساسية لا يعني بالضرورة تطبيق مفهوم التوجه بالسوق. ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية (حمزاوي، 2010):

1. الاستجابة المناسبة للتغيرات في الأسعار التي تحدثها الشركات المنافسة.



2. تبادل المعلومات الخاصة بتغير احتياجات العملاء من خدمات المنظمة.
3. المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء.
4. عقد الاجتماعات الدورية لوضع خطط للاستجابة للتغيرات التي تحدث في مجال الصناعة.
5. الرد الفوري على الحملات الدعائية التي تقوم بها الشركات المنافسة.
6. التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة على مستوى الشركة.
7. الاهتمام والإنصات لشكاوي العملاء.
8. متابعة تنفيذ الخطط التسويقية حتى تتمكن الشركة من تنفيذها في الوقت المحدد.
9. استجابة الإدارات المختلفة لرغبة العملاء بتعديل أو تطوير سلع أو خدمات المنظمة.

## 2-2 الثقافة الريادية

### 2-2-0 تمهيد

تسعي جميع المنظمات للبقاء والنمو، كما قد ترغب في الوصول الي موقع الريادة في سوقها بشكل دائم. قد تتحول هذه الرغبة الي الحاجة ملحة تعمل المؤسسة لتحقيقها بالتركيز علي جميع عناصرها، وقيادة كل أفرادها نحو تحقيق هذا الهدف. ونظراً لتميز البيئة الحالية بشدة المنافسة، وتسارع وتيرة التغيير، وتعدد العوامل المؤثرة، وعولمة الاسواق وما يرافقها من زيادة في المنافسة كما ونوعاً، ما يجعل بلوغ موقع الريادة هدفاً صعب التحقيق ناهيك عن البقاء فيه، بالإضافة الي التمايز في سلوكيات الزبائن ومنطلقاتهم، وتشعب مختلف اجزاء السوق، كما لا يخفي حجم التطورات التكنولوجية واثرها علي أداء المؤسسات، ما يفرض علي المؤسسة مدفوعة بهذا الهدف، الي التقيظ التام والحراسة الدائمة لبيئتها ومختلف العناصر الفاعلة فيها للتكيف معها وتصعيد مختلف الفرص لاغتنامها والمخاطر لتجنبها، وعلي ضوء الدراية التامة بكل معطيات البيئة تقوم المؤسسة برسم إستراتيجيتها، وتوضيح الرؤية الخاصة بمحفظه نشاطها، واختيار مجالات النشاط التي تمكن المؤسسة من التمايز والتفوق عن غيرها من المؤسسات وبلوغ موقع الريادة(جديان منال، 2014).

### 2-2-1 مفهوم الثقافة الريادية

إن مفهوم الثقافة الريادية هو أتجاه أجماعي إيجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية Personal Enterprise يساعد ويدعم النشاط الريادي. كما يري (Batman, 1997) أن الاقتصاديات التي شهدت نمو أو ازدهارا في أواخر القرن العشرين تشترك في تمتعها بثقافة الأعمال Business Culture وهي الثقافة التي يمكن أن توصف بالثقافة الريادية. تعتبر الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture من العوامل العملاقة التي تحدد أتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الأعمال، حيث أن الثقافة التي تشجع وتقود السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وغيرها تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغييرات وابتكارات جذرية في المجتمع، وبالمقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم الطاعة والأهتمام الجماعة والرقابة والسيطرة علي الأحداث المستقبلية لا نتوقع أن تنتشر منها سلوكيات التحمل والمخاطرة والإبداع أو بمعنى آخر سلوكيات ريادة، وبوضوح أكثر تتطلب الثقافة الريادية تشجيع ممارسة ريادة

الأعمال وتحفز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الأعمال، وحكومة تدعم العلوم النظرية والتطبيقية وتدعم ريادة الأعمال من خلال سياساتها المحفزة (الحسيني، 2006).

كما يختلف مفهومها من بلد الي آخر حسب التعليم، وأهمية دور المرأه فيه ومدى التطور الاقتصادي فيها يلعب دوراً مهماً في تحقيق هذه الثقافة مما يساعد علي تقليل من الهجرة الي الخارج للعمل علي تحقيق الافكار التي لم تلقي أهتماما في الشركة لذا علي المنظمات العمل علي تطوير تلك المهارات لدي الأفراد والتي بالتالي تعزز أدائها مع المنافسين (Darity, 2007).

وقد طور (Hayton & George & Zahra, 2002) نموذج يربط علاقة الثقافة بالريادية، حيث قام بربط المجتمع مع القيم التي تجعل الفرد يعمل ضمن مجموعات أو فردياً، أو الذكور والاناث، وتم ربط النمو الاقتصادي والظروف الصناعية في بلد ما اذا كان متطورا او ناميا مع الحاجات والطموحات المرتبطة بحاجة الانسان للتطور والحاجات الاجتماعية، وفي النهاية قام الباحثون بربط هذه العلاقات بالمعتقدات والتعرف التي تؤدي الي ابتكار الريادة والتوظيف والذاتي مما يؤدي الي الإبداع وتوظيف تلك الثقافات والمعتقدات في المنظمة.

الأعمال الريادية يجب أن تنشأ قبل تطبيق أي إستراتيجية تسعى لإيجاد هذه الثقافة في النظام الاقتصادي والأداري ونشر مثل هذا النوع من الثقافة يتطلب جهداً كبيراً وعمليات متواصلة تشارك فيها المنظمات المهنية والجامعات لإنتاج رجال أعمال مهرة ذوي قدرات إبداعية تحقق لهم نجاح في بيئة متغيرة، لذلك فأن الريادي أو المبادر يأخذ مكاناً بين الموردين والزبائن أو المنتجين والزبائن، وفي نفس الوقت يأخذ المخاطر لتحقيق النجاح (اسماعيل، 2010). وبحسب رأي (Gandotra, 2010) فإن المنظمة الريادية هي التي تقوم علي الابداع الحقيقي والابتكار بالعمل علي تفعيل موظفيها بعملية التنمية والابداع من الداخل لزيادة النمو بالداخل ثم التوسع بالنمو الي الأسواق التنافسية الخارجية. تختلف ريادة أعمال الشركات علي المستوي الإداري وعلي وجه التعبير المديرين بالانخراط في السلوكيات الريادية التي هي أساس التفاعل مع المستويات المتوسطة عن طريق ضبط التكيف والانخراط في سلوكيات المشاريع.

هناك أنواع مختلفة للريادة داخل المنظمة وهي (Kuratko, 2010):

1. ريادة الأعمال (Business Entrepreneurship): التي تحرك المشاريع التجارية من أجل الربح، وتحقيق النمو والتي تكون بالاعتماد على دفع الربح، والمساعدة علي الخلق المستمر للإبتكار.

2. الريادة الاجتماعية (Social Entrepreneurship): التي تتحقق بخصائص موجود داخل المنظمة أصحاب المشاريع التجارية لإيجاد طرق مبتكرة لحل المشاكل التي لا توجد بالعادة في الأسواق أو القطاعات العامة.

لمفهوم الريادة أبعاد اجتماعية واقتصادية مختلفة، وعدة تعريفات حسب وجهات نظر مختلفة، منها: الجهد المنظم نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع (النجار والعلي، 2010). ومن أهم خصائص الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة: الاستعداد والميل نحو المخاطرة، والرغبة في النجاح، والثقة بالنفس، والاندفاع للعمل، والاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة التفاؤل، والالتزام (النجار والعلي، 2010). كما أن الرياديين يمتازون بصفات القادة الذين يسعون الي خلق فرص جديدة (اسماعيل، 2010).

## 2-2-2 الريادة

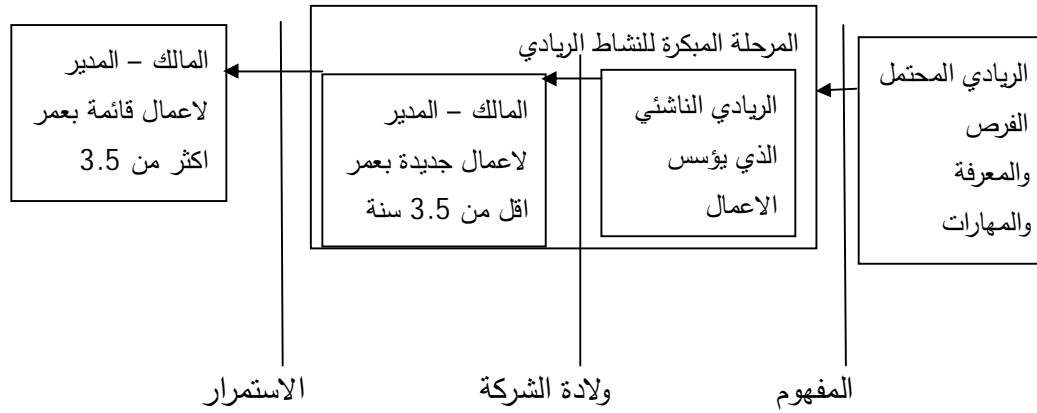
### أولاً : مفهوم الريادة

تمثل الريادة مخرجات لعوامل اقتصادية واجتماعية معقدة، سايكولوجية وتكنولوجية وقانونية وأخري، عرف كل من (Wennekers & Thurik, 1999) الريادة بأنها إدراك وتكوين فرص اقتصادية جديدة مع إتخاذ القرار في إستثمار الموارد، وقد وسع (Boshee & Mc Clurg, 2003) مفهوم الريادة ليعني به البدء من لا شئ أكثر من مجرد فكرة او نموذج أصلي، مع قابلية الريادي الي سحب الأعمال الي الموضع الذي يمكن أن تعزز فيه ذاتها، عن طريق توليد داخلي للتدفق النقدي. انها توجه فكري صوب البحث عن الفرص بمخاطر مدروسة تولد منافع تضمن ايجاد واستمرار المشروع. إنها عملية حركية وذات مخاطرة، تتضمن توليفة من راس المال والتكنولوجيا والمهارة البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الاعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الاقتصادي أو الخدمي (Sethi, 2005). فيما عرف (Liussa et al, 2009) الريادة بأنها نشاط مبدع، أنها القابلية علي التكوين وبناء شئ ما من لا شئ عملياً، إنها موهبة لاحساس (Aknack of sensing) والفرصة التي يراها آخرون مشوشة ومتناقضة. فيما يمثل الريادي هو المبتكر الذي يخلق الأعمال من خلال منظمات أو طرائق إنتاج أو أسواق أو أشكال جديدة من المنظمات من أجل تحقيق الثروة.

## ثانياً : المراحل المختلفة للريادة

يعرض الشكل (2-2-1) المراحل المختلفة للريادة، بدء بالمفهوم ثم ولادة المشروع حتي الاستمرار ، ومن الريادي المحتمل الي المدير المالك لأعمال جديدة قائمة وناجحة مروراً بالريادي الناشئ الذي يؤسس الاعمال.

الشكل (2-2-1) المراحل المختلفة للريادة



source : (Tracogna and Rea, 2009)

## ثالثاً : أهمية الريادة

تساهم ريادة الأعمال بجملة من المنافع أهمها (Sethi, 2005):

1. خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متقدمة للزبائن، ومن ثم توسع ونمو المنظمات، وتطوير المناطق التي تتواجد فيها.
2. إيجاد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة، توفر فرص عمل، وتخلق أسواق جديدة.
3. تحسين الدخل الوطني وحجم التصدير عن طريق معدل نمو اقتصادي مرتفع.
4. تفعيل عوامل انتاج من خلال استثمار القابليات الريادية في المجتمع.
5. يعتمد مستوي تطور الاقتصاد الوطني علي مستوي الريادية فيه كونها قادرة علي المحافظة علي تنافسيات الاعمال محلياً وخارجياً .
6. تعزيز بيئة ذات إنجاز متفوق لتحفيز والمحافظة علي افضل المهارات.
7. تحقيق رضا وولاء زبون متفوق بامتلاك المرونة الاستراتيجية اللازمة، وتشجيع الابتكار.
8. تعزيز سمعة الاعمال من خلال الاستقامة والمسؤولية.
9. محرك ودافع اساسي لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الاعمال.

## رابعاً : مفهوم وخصائص الريادي

عرف (Adam Smith) الريادي بأنه الفرد الذي يتولى تكوين منظمة ما لغرض اقتصادي (Kamalanabhan, 2006)، وبذا فإنه مبتكر يفترض مخاطرة غالباً ما ترتبط مع بدء مغامرة جديدة، إضافة الي المهارة في جمع الموارد من ضمنها الافكار والطرائق والاقتراعات والافراد والمديرون وراس المال.

ويمثل الرياديون "الافراد الذين يميزون الفرص الريادية ويتخذون المخاطر من اجل تطوير الابتكارات بهدف استثمار ومواصلة تلك الفرص" (Thomson, 2006).

ويمكن تحديد أهم خصائص يتصف بها الريادي وكلائي (Zimmerer & Scarborough, 2005):

1. الرغبة في المسؤولية الشخصية عن نتائج المخاطرة والسيطرة الذاتية علي الموارد لتحقيق أهداف محددة.
2. متخذ للمخاطرة المدروسة استناداً علي المعرفة والخبرة في السوق والموارد المتاحة واحتمالية النجاح للفرصة المستثمرة.
3. التفاؤل والثقة في قابلية النجاح.
4. الرغبة في التغذية العكسية المباشرة، ومعرفة مستوي الاداء.
5. مستوي عالي من الطاقة، والجهد غير المتوقع.
6. الطموح وتوجه نحو المستقبل.
7. مهارة في تنظيم وبراعة في تحديد الاعمال والافراد المناسبين لتحويل الرؤية الي حقيقة.
8. قيمة الانجاز اكبر من المال وهو قوة دافعة اساسية، فيما يمثل المال وسيلة الحفاظ علي مصدر الانجاز، أنه رمز للانجاز.
9. درجة عالية من الالتزام صوب نجاح المنظمة.
10. القابلية للتعامل مع عدم التأكد.
11. المرونة من خلال القابلية علي التكيف مع الطلبات المتغيرة للزيائن والاعمال.

### 3-2-2 أنواع الريادة:

يمكن أن ينطوي مفهوم الريادة علي منظور داخلي وآخر خارجي يمثلان أنواعها وكما يأتي:

أولاً : الريادة الداخلية (Entrepreneurship):

حدد (G.Pinchof, 1983) ال (Entrepreneur) بكونه الريادي داخل منظمة قائمة فعلاً . وتمثل الريادة داخل المنظمة القائمة وتتعامل مع الموارد الداخلية التي تمتلكها وتشكل الريادة الداخلية (التغيير الداخلي) احد مقاييس الاداء الريادي الي جانب مؤشرات العائد والتحكم والبقاء (Liussa et al, 2009, Sethi, 2005).

ثانياً : الريادة الخارجية (Exopreneurship):

وتمثل الابتكار خارج حدود المنظمة ضمن شبكات خارجية كالمخاطر المشتركة، والمقاولات الثانوية، والتحالفات الاستراتيجية (Christensen, 2004).

فيما تعرف ريادة الشركة (Corporate entrepreneurship) طبقاً الي (Ferreira, 2002) " بأنها عملية إيجاد اعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة تهدف الي تحسين الرغبة التنظيمية وتعزيز الموضع التنافسي او اعادة التجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal) للأعمال القائمة".

بينما يتضمن مفهوم الريادة الالكترونية (E. Entrepreneurship) ايجاد أنشطة او اعمال خاصة علي شبكة المعلومات العالمية (Internet) في موقع ما يخصص لبيع مباشر او خدمة مباشرة لشئ ما، ومن امثلة تلك الشركات (Gogoole)، (Yahoo) (Eduardo, 2006).

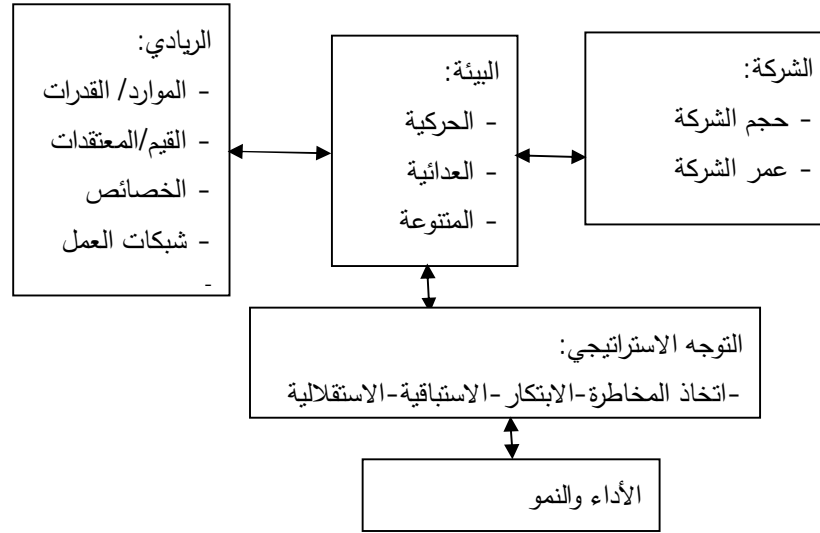
### 4-2-2 استراتيجية ريادة الشركة:

ويقصد بها "عملية صنع الأفعال الريادية بإستخدام المنظور الإستراتيجي عن طريق دمج عمليات الريادية والإدارة الإستراتيجية لتعزيز قابلية الشركة علي الابتكار وتحسين أدائها ودخول أسواق جديدة" (Thomson Business, 2006).

ويقدم الشكل (2-2-2) ثلاث عوامل أساسية ترتبط بالريادي والشركة والبيئة تؤثر علي كثافة توجه الإستراتيجي للشركة ولكل منها متغيرات متعددة تتنوع في تأثيرها المحتمل الإيجابي أو السلبي في درجة التوجه الإستراتيجي التي تؤثر بدورها في مستويات الأداء والنمو. إذ تتبثق الفرص من البيئة الحركية والمتنوعة، فيما تخلق البيئة العدائية تهديدات وهذا يتطلب إستجابة استراتيجية مختلفة لتلك الفرص والتهديدات البيئية. فيما يضيف الريادي الموارد والقدرات والقيم

والمعتقدات والخصائص، ويتفاعل ما تقدم مع مستوي ونوع التوجه الاستراتيجي. الشكل (2/2/2)

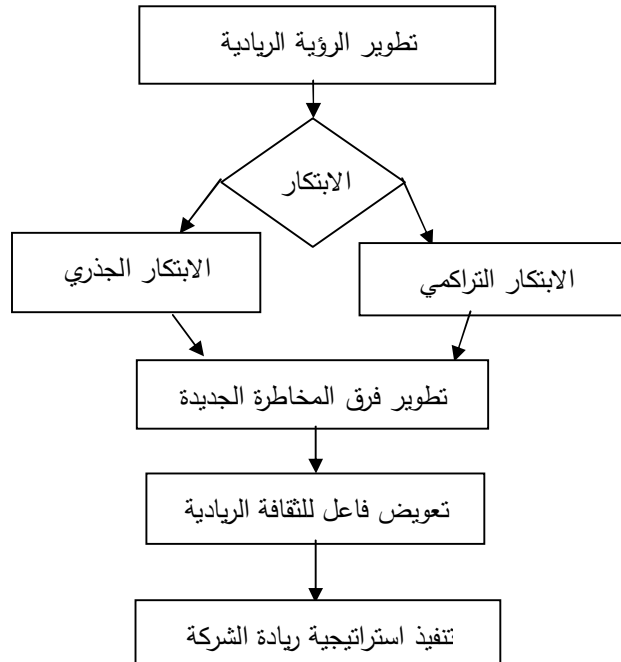
أنموذج مفاهيمي تكاملي لريادة الشركة:



source : (Ferreira & Joao, 2002)

ويعرض الشكل (2/2/3) العوامل التي تتضمنها عملية تصميم وتنفيذ استراتيجية ريادة الشركة وفي مقدمتها الرؤية والابتكار، وفرق المخاطرة الجديدة التي تنظم عمل الافراد والتعويض الذي تقدمه الشركة لتعزيز الافعال الريادية.

الشكل (2/2/3) إستراتيجية ريادة الشركة:



source : Kuratko. 2007. Entrepreneurial Leadership In the 21<sup>st</sup>-century guest editors perspective: Journal of leadership and organizational studies, 13 (4)



## 5-2-2 معوقات ريادة الأعمال:

بينت دراسة (Ghada, 2010) أن التوجه الريادي علي مستوى المنظمة قد يعاني من الأسباب التالية:-

1. المحافظة علي 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 علي اساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية علي المنظمة أن تتحملها.
3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة او خدمة حالية.
4. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة اصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلي طاعة وولاء المرؤوسين لهم او رغبة اصحاب الامتيازات في المحافظة علي امتيازاتهم.

## 2-2-6 ابعاد الثقافة الريادية:

نظراً لأختلاف وتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الثقافة الريادية، فقد قام الباحث بتلخيص وجهات نظرهم في الجدول (2/2/1)، ومن خلال هذا الجدول يلاحظ وجود بعض التباين في وجهات النظر المقدمة، إلا أن هناك اتفاقاً علي مجموعة من الأبعاد والتي حصلت علي أعلى نسبة إستخدام في الدراسات السابقة والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. الإبتكار: حيث نالت علي نسبة (68%) من الدراسات التي تناولت الثقافة الريادية والموضحة بالجدول (2/2/1) علي أن الابتكار تعتبر أحدي ابعاد الثقافة الريادية ويضاف إليها الإبداع والتي حصلت علي نسبة (23%) وهذا يعني أن الإبداع أحدي أبعاد الثقافة الريادية.
2. الإستباقية: حيث وصلت الي نسبة (77%) من الدراسات التي تناولت الثقافة الريادية والموضحة بالجدول (2/2/1) علي أن الاستباقية تعتبر بعداً من أبعاد الثقافة الريادية، ويضاف إليها المبادرة والتي إستخدمت نسبة (14%)، الذاتية والتي حازت علي نسبة (18%) وهذا البعدين يعتبران من أبعاد التوجه الثقافة الريادية.

3. تحمل المخاطرة: حيث أتفقت (100%) من الدراسات التي تناولت الثقافة الريادية والموضحة بالجدول (2/2/1) وهذا مما يجعل تحمل المخاطرة نالت علي ترتيب الأول بين أبعاد الثقافة

الريادية ، ويضاف إليها العدوانية والتي حصلت علي نسبة (32%)، والديناميكية والتي حازت علي نسبة (23%) وهذان البعدان يعتبران من أبعاد الثقافة الريادية.

جدول (2/2/1) أبعاد الثقافة الريادية حسب الدراسات السابقة ذات العلاقة

الديناميكية	العبارة	الإبداع	العدوانية	الذاتية	الاستباقية	الابتكار	تحمل المخاطرة	المؤلف/السنة	الترتيب
✓						✓	✓	Mohammed, Rusinah 2017	1
✓					✓	✓	✓	Yaseen et al 2017	2
✓					✓	✓	✓	Tuan Trong 2017	3
✓					✓	✓	✓	Sany M Le, Suzanne J. Pelerson 2016	4
✓					✓	✓	✓	Hussaini et al2016	5
					✓		✓	Joanna Ejdys 2016	6
					✓	✓	✓	Robetochanenz et al2016	7
					✓	✓	✓	Alianabi&Noor2015	8
	✓	✓					✓	تيسير فضل السيد 2015م	9
			✓	✓	✓	✓	✓	Dzukamain, Abdul Ghani, Shuhymee Ahmed 2014	10
					✓	✓	✓	Tatiana, Beliaeva 2014	11
	✓	✓					✓	الحدراوي، الكلابي 2013م	12
		✓			✓		✓	صالح، صباح 2013م	13
		✓			✓		✓	رشيد والزيادي 2013	14
			✓	✓	✓	✓	✓	Hector, Jose, Frances 2012	15
			✓	✓	✓	✓	✓	Caumpos et al2012	16
			✓	✓	✓	✓	✓	Boso, Story, Cadogan 2013: G.G.Dess, Lumpkin 2005	17
					✓		✓	Ahwahnee, Ko, Hurley, Knight 2004 Lethal,2014, Rhee et al, 2010	18
			✓		✓	✓	✓	Way 2008	19
			✓			✓	✓	Slater, Sarver 2000	20
			✓		✓	✓	✓	Covin, Slevin 1991	21
	✓	✓					✓	Fakhrul, Anwer,Selvamder	22
5	3	5	7	4	17	15	22	المجموع	
23	14	23	32	18	77	68	100	النسبة المئوية%	

المصدر: إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر أعلاه

وبعد تحديد الأبعاد الفرعية للثقافة الريادية سيتم توضيحها في الآتي :-

أولاً : الإبتكار :

1. مفهوم الإبتكار :

إن مفهوم الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الإبداع والإبتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي (الجياشي، 2003). كما أن " جوهر الأعمال التجارية هو الإبتكار، وأن أي شركة إذا قامت بالإبتكار بأسلوب جيد فإنها ستفوز بالنهاية" (الطائي والعلاق، 2008).

كما هناك من خلص إلى أن الابتكار هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق (نجم، 2003)، وهذا التعريف يربط بوضوح الابتكار بالسوق، حيث يؤكد أن التوصل إلى كل ما هو جديد ومبتكر مقارنة بالمنافسين يعتمد على التوجه أو الوصول إلى السوق قبل المنافسين وخلق قيمة أكبر ، وهو صلب مفهوم التوجه بالسوق.

الإبتكار هو تطبيق بدائل في التكنولوجيا أو تطبيق توليفات في التكنولوجيا تؤدي إلى حدوث تغيرات في المنتج وفي أساليب الإنتاج وفي التنظيم، والإبتكار هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل الفرد أو إدارة المؤسسة أو السوق، فالإبتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو طريقة عمل مٌفيدة، والإبتكار هو إنتاج سلعة هيدة بإعتماد طريقة عمل جديدة وإدخال هيكله إنتاج جديدة وفتح سوق جديد والحصول على مورد جديد (نجم، 2003)

ويمكن تقسيم تعريفات الإبتكار كمايلي:

الإبتكار كعملية Innovation as a process

الإبتكار كنتيجة Innovation as an outcome

وفيما يتعلق بالإبتكار كعملية يوضح (Van de Ven, 1986) أن الإبتكار هو تطوير وتطبيق

الأفكار الجديدة من جانب مجموعة من العاملين الذين بينهم وبين الآخرين تعاملات في إطار

نظام مؤسسى، كما يعرف (Adner, 2006) النظم البيئية للإبتكار بأنها الترتيبات التعاونية التي

تتم من خلال جمع المنظمات للعروض الفردية ووضعها في صورة متماسكة كحلول في مواجهة

العمل ، ويعرف (Birkinshaw et al, 2008) الابتكار بأنه الاختراع والتطبيق لممارسات وعمليات وهياكل أو أساليب والتي تمثل حالة جديدة من الفن والتي تسعى لمزيد من الأهداف التنظيمية.

كما يعرفه (Kanter, 1984) ( بأنه عملية جلب أى أفكار جديدة لحل المشكلة قيد الاستخدام وأخيرا يعرف (Van de Ven&Polley,1992) تطوير الابتكار بأنه عملية غير مؤكده للغاية وذلك لأصحاب المشاريع Entrepreneurs وبدعم مالى من المستثمرين وإجراء سلسلة من الأحداث على مدى فترة زمنية لتحويل الفكرة الجديدة إلى حقيقة واقعة.

أما فيما يرتبط بالابتكار كنتيجة, فيوضح (Utterback, 1971) (أن الابتكار هو الاختراع الذى تم تقديمه إلى السوق فى حالة وجود منتج جديد أو الاستخدام الأول فى عملية الإنتاج وذلك فى حالة ابتكار العملية . أما (Levitt, 1960) (فيعرفه بأنه بناء جديد للربح ومنتجات جديدة وعمليات إنتاج وخطط تسويق .

ويعرفه (Becker & Whistler, 1967) (بأنه أول استخدام أو الإستخدام المبكر لفكرة واحدة وذلك لمجموعة من المنظمات ذات أهداف مشابهة .

وأخيراً يعرفه (Barnett, 1953) (بأنه أى فكر أو سلوك أو شئى ما جديد ولأنه يختلف نوعياً عن الاشكال القائمة).

## 2. أنواع الابتكار:

هناك العديد من الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها تصنيف الإبداعات و الابتكارات، حسب الهدف منها، حسب الإستراتيجية المتبعة، حسب درجة جدتها... الخ. لكن أكثر التصنيفات أهمية حسب بعض المختصين هو ذلك الذي يصنف الإبداع و الابتكار حسب مصدره إلى قسمين أساسيين (ملايكية، 2006):

أ. الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي والتقني وتطور العلم والمعرفة، وهي ما تعرف بابتكارات دفع التكنولوجيا (Processes Technology Push) ، وتكون جذرية حيث تمثل تجسيدا ملموسا لأفكار جديدة في ميدان العلم والمعرفة المنظمة. ويعرف هذا النوع من الابتكار بمقاربة المهندسين أو التقنيين.

ب. الابتكارات الناتجة عن تغير سلوك الزبائن والمستهلكين، وهي ما تعرف بابتكارات جذب السوق (Processes Need Pull)، أي أن تكون مفروضة من خارج المؤسسة تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، يعرف هذا النوع من الابتكار بمقاربة السوق. ثانياً: الاستباقية:

#### 1. مفهوم الإستباقية

تعد الإستباقية من أهم خصائص المنظمات الريادية والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل. إذ تسعى المنظمات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى عدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإتجاز المهام، لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد (Alderman, 2011).

وأشارت (Srinivasan et al, 2005) الي ان المنظمات تختلف في نظرتها للظروف التسويقية الاستثنائية كفرصة وفي قابليتها لتطوير استجابتها التسويقية وفي الاستفادة من الفرص، أطلق علي هذا السلوك الاستراتيجي بالتوجه نحو الاستباقية التسويقية، وافترضوا بان هناك مظهران للاستباقية التسويقية، هما فهم الفرص التي تولدها الظروف التسويقية الاستثنائية والاستجابة السوقية القوية.

كما يعرفه (Dess et al, 2007) بأنه جهود المنظمة للحصول علي الفرص الجديدة من خلال قيامها بمراقبة التوجهات وتحديد الطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وكذلك توقع حالات التغيير التي قد تطرأ علي نوع الطلبات او توقع ظهور بعض الظروف التي تؤدي الي فرص جديدة. وأشار إليها (Belousova & Gailly, 2008) بأنها عملية البحث عن المبادي او الالاسس التي تتضمن تقديم سلع وخدمات جديدة قبل المنافسين، والتعرف علي وفق توقعات الطلب المستقبلي من اجل احداث التغيير وتهيئة البيئة المناسبة له.

كما يعرف بأنه تفسير المنظمة للكساد علي انه فرصة تطوير استجابتها وتنفيذها للاستفادة من الفرص المدركة التي يقدمها التغيير (Mesa et al, 2012)

من خلال ما سبق يري الباحث أن الإستباقية يمثل قدرة المنظمة علي ايجاد واغتنام فرص وأسواق جديدة عند قيامها بطرح منتج جديد بما يتلائم مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن، وكذلك ان تكون سبابة في تحسين موقعها التنافسي.

## 2. الإستباقية التسويقية:

يؤكد (Nesta, 2009) أن التوجه نحو الاستباقية التسويقية يساعد المنظمة علي بناء الثقة بينها وبين زبائنها لأنها ستكون قادرة علي العمل في ظل التغيرات الاقتصادية. ويمكن ان ينتج عن استباقية المنظمة تحقيق تحسن نحو التوجه بالريادة التسويقية، ونتائج ايجابية وفاعلة ومنها: (تومسون وستريكلانند، 2006)

1. تساعد استباقية التوجه بالريادة التسويقية علي إنشاء صورة المنظمة وسمعتها لدي الزبائن.
2. ينتج عنها ايضاً الالتزامات المبكرة بالتكنولوجيا الجديدة والمكونات ذات الانماط الجديدة وقنوات توزيع وما الي ذلك، ميزة تكلفة مطلقة تفوق المنافسين.
3. يبقي زبائن المرة الأولى مخلصين بشكل قوي للمنظمة التسويقية الرائدة.
4. يشكل التحرك اولاً هجوماً وقائياً، يجعل التقليد امراً صعباً او غير محتمل، وكلما زادت مميزات المتحرك الأول زادت جاذبية اتخاذ مبادرة المتحرك.

ثالثاً : تحمل المخاطرة:

## 1. مفهوم المخاطرة:

وتشير الي 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 ارتباطاً وثيقاً مع مبادرة المدراء في السعي للحصول علي جديد في عالم الاعمال والذي ينطوي عليها المخاطرة والميل للإبداع الريادي (السكراتة وأخرين، 2009) بينما اشار (Yaba & Malindis, 2010) الي إن المخاطرة هي عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض الإقدام علي فرص معينة في سوق الاعمال او فتح مشروع جديد لغرض الوصول الي نتيجة ايجابية او النتيجة المقصودة، بينما يري (Alderman, 2011) إن المخاطرة تمثل إطار التوجه الريادي الذي يشير للرغبة في المخاطرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة والتي قد ينطوي علي الاستثمار في تكنولوجيا او الدخول الي الاسواق غير المعروفة او تجربة مسبقاً بالغضافة الي المخاطر المالية التي قد تصيب المنظمة. بينما وسع (محمد، 2010) مفهوم المخاطرة

ووضح بأنها هي المخاطرة الناجمة عن الاستثمار في المشروعات البحث والتطوير والتي تتزايد في الشركات الحديثة والتي تتنافس علي اساس المنتجان والخدمات الجديدة ولعل المضمون الاساسي لهذه المخاطرة هو أن الابتكار هو بحث في المجهول مما يضاعف من احتمالية عدم التوصل الي فكرة جديدة ومن ثم الي منتج جديد وفيما بعد الي منتج ناجح في السوق. ولقد عرفها المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين ( CICA ) بأنها إمكانية معاناة او اكثر او منظمة او اكثر من عواقب مختلفة جراء ظروف واحداث معينة في حين عرفتها منظمة الايزو (ISO) بأنها توافقية احتمال حادثة ما وعواقبها، ومن خلال هذه التعريفات يمكن ان تلاحظ ما يأتي:-

1. لا مخاطرة مع التأكد و لا اعمال بدون مخاطرة.
  2. إن المخاطرة احتمالية عادة وتقترن بالتهديد والنتائج والعواقب غير المرغوبة.
  3. إن مصادر ومجالات المخاطرة متنوعة وعديدة مما يجعل إمكانية السيطرة عليها مستحيلة.
  4. إن المخاطر الخارجية اصبحت اكثر أهمية من المخاطر الداخلية في الشركات.
  5. إن التغيرات في البيئة وفي الصناعة هي الاكثر خطورة علي الاعمال الشركة الكلية.
- ويرى (حسين، 2013) المخاطرة هي تقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة وعادة ما يتميز الريادي بالميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

## 2. أنواع المخاطر:

وللأخطار التي تواجه الأشخاص أنواع متعددة ومختلفة حسب نوعية الخطر وحجم الضرر، وحسب (النجار والعلي، 2008) فإن المخاطر تنقسم إلى ثلاثة: (الأخطار الشخصية ، أخطار الممتلكات، وأخطار المسؤولية المدنية). أما (Dess, et al., 2005) يقسم أنواع المخاطر التي تواجهها المنظمات إلى ثلاثة وهي:

### 1. مخاطرة العمل:

وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد.

### 2. المخاطرة المالية:

وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو.  
3. المخاطرة الشخصية:

وتشير إلى المخاطر التي يقترفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم والمنظمات تستخدم أسلوبين لتقوية موقعها التنافسي من خلال المخاطرة (البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها، استخدام تقنيات مجالات أخرى) (الحسناوي، 2010).

3. العوامل المؤثرة علي التوجه نحو المخاطرة:

يري (الزبيدي، 2004) بأن أهم العوامل التي تؤثر علي التوجه نحو المخاطرة التسويقية هي:-

1. التغير في حجم الطلب علي المنتجات: إذ تتأثر درجة المخاطرة بدرجة استقرار الطلب علي منتجات المنظمة وعليه كلما كان حجم الطلب يتسم بدرجة من الاستقرار وفي فترات زمنية فأن المخاطرة التسويقية سوف تتخفض بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

2. التغير في اسعار بيع المنتجات: تؤثر حركة الاسعار في السوق علي المخاطر التسويقية، فاذا كانت اسعار البيع لمنظمة معينة تتصف بنوع من الاستقرار فان ذلك يؤدي الي انخفاض درجة المخاطرة، علي عكس الحالة التي تكون فيها اسعار البيع في السوق غير مستقرة ففي هذه الحالة سوف تزداد المخاطرة.

3. التغير في اسعار المدخلات: عندما تتعرض اسعار مدخلات الانتاج الي التقلبات وعدم الثبات فإن المخاطر تزداد قياسا بالمنظمات الأخرى التي تتسم اسعار مدخلاتها بنوع من الثبات.

4. مرونة الطلب علي المنتجات: تؤثر مرونة الطلب في درجة المخاطر، فاذا كانت قدرة إدارة المنظمة في تغيير اسعارها بالزيادة علي وفق مستويات الطلب في السوق فإن هذه القدرة سوف تضمن الانخفاض في درجة المخاطر.



## 2-3 المرونة الاستراتيجية

### 2-3-0 تمهيد

في الواقع، أن تهيئة الأداء لم يعد امراً اختيارياً تلجأ إليه الشركات او تتعرف عنه باختبارها، ولكن اصبح شرطاً لازماً لبقاء المنظمة وعدم انهيارها ولدعم قدراتها التنافسية. ولهذا، فان المنظمة المتميزة يجب أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح وأن تركز علي الرؤية والرسالة والاهداف، كما ان تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر مقومات عدة أهمها: خطة إستراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، هياكل تنظيمية مرنة، نظام منطور للجودة الشاملة، نظام منطور لتنمية الموارد البشرية، نظام منطور للمعلومات، قيادة فعالة تتولي وضع الاسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات (الدوري، 2010). فإن المرونة الاستراتيجية تتطلب التزام طويل الاجل للتطور، وتنشئة ورعاية الموارد المختلفة وتنميتها، كما تتطلب ايضا ان تكون المنظمة متعلمة(ساعية للتعلم) وتمتاز بمهاراتها في التأمين وامتلاك وتحويل المعرفة وفي تعديل سلوكها لنشر مصادر المعرفة بسرعة بين جميع العاملين، وبين فرق الوظائف المتقاطعة (Huner & Wheelen, 2007).

### 1-3-2 نشأة المرونة الإستراتيجية

أولاً : حقبة السبعينات 1970-1979

وصفت فيها المرونة علي أنها اسلوب من اساليب المناورة الاستراتيجية Strategic Maneuverability والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الإستراتيجي للمنظمات Strategic Behavior إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محدداً لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين (Antonio et al, 2009). كما عبر عنها بخاصية التكيف Adaptiveness التي تشير الي قدرة المنظمة علي الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وهناك من اعتبرها خاصية اساسية من خصائص المنظمة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة، او يكون وضع المنظمة افضل للاستجابة وبنجاح للتغيرات البيئية (Matthyssens et al, 2005).

ثانياً : حقبة الثمانينات 1980-1989

وفي شكل عنصر المنافسة الافتراض الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة Sustainable Competitive Advanatage. وانطلاقاً من ذلك، فإن التحلي بالمرونة

الاستراتيجية Strategic Flexibility يرتبط بقدرة المنظمات علي إعادة هيكلة نفسها داخلياً  
Restructure Itself Internally بالإضافة الي إعادة هيكلة علاقاتها بالبيئة الخارجية بما في  
ذلك آليات المنافسة (Asikhia, 2010).

ثالثاً : حقبة التسعينات ولغاية الآن 1990's onward

وتم تأكيد فيها علي أن المرونة الاستراتيجية تعتبر مشابهه لمفهوم القدرات Capabilities  
والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أن المرونة الاستراتيجية في هذه الحقبة  
حملت وجهتي نظر، هما (Parnell, 2003):

أ. المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجية Externally:

ومضمونها أن التغيرات في بيئة عمل المنظمة يتطلب من المنظمات إعادة تقييم  
Reassessment الاستراتيجية المستدامة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية. وهو ما يؤشر  
أن البدائل الاستراتيجية قد تم بنائها بالاعتماد علي كيفية قيام المنظمة بتقييم وضعها في ذلك  
البيئة.

ب. المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الداخلية Internally:

وفيها يصار لاعتبار أن المرونة الاستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة تتكون من ثلاثة

مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي: المستوى العالي، التوجه التنظيمي Direction

High Level- Organizational والمستوي المتوسط، الهيكل التنظيمي -Medium Level

Organizational Structure، والمستوي المنخفض، العمليات التنظيمية -Low Level

Organizational Operations.

### 2-3-2 مفهوم المرونة الإستراتيجية:

إستخدم مصطلح المرونة الإستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية، وعلى  
الرغم من ذلك، لا يوجد في الادبيات التي تناولت هذا المفهوم تعريف جامع يتفق عليه جميع  
المعنيين في هذا المجال، وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الادارية الاخرى، لاختلاف اراء  
وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم. ويعد Ansoff اول من تناول مفهوم المرونة كخيار  
إستراتيجي، حيث افترض ان خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة اطلق عليها بالادارة  
المفاجئة (Yongsun, 1991). ووفقاً لرأي (Eppink, 1978)، فان المرونة الاستراتيجية هي  
الاستجابة الاستراتيجية لما هو غير متوقع. وقد عرف (Aaker & Mascarenhas, 1984) المرونة

الاستراتيجية على انها امكانية المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الجوهرية، وغير المتوقعة وسريعة الحدوث الحاصلة في البيئة. في حين يرى (Harrigan, 1985) المرونة الاستراتيجية على انها تحديد امكانات المنظمة لاعادة ترتيب وضعها في السوق، وتغيير خطط اللعبة، او الغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو حالهم في الماضي.

واستناداً لما سبق، عُرُفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة علي ادارة المخاطر السياسية والاقتصادية من خلال سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات السوقية بطريقة الفعل وردة الفعل (Grewal & Tansuhaj, 2001). وحددها (Johnson et al, 2003) بأنها استعداد المنظمة وقدرتها علي تشكيل قيادات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين و إعادة التكوين، و اشار لها (Combe & Greenley, 2004) بأنها قدرة المنظمة علي الاستجابة والتأقلم بنجاح للتغيرات البيئية. كما بين (De Toni & Tonchi, 2003) أنه يمكن فهم المرونة الاستراتيجية من خلال:

1. السرعة التي يمكن ان تتفاوت منها الاولويات التنافسية ضمن عمل معين، أي مدي إرتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم علي انها القدرة علي التغيير الممارسات مع الوقت.
2. كثرة واتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين، علماً أن الكثرة هنا هي مؤشر علي العدد الكبير من الخيارات المحتملة.
3. سرعة الانتقال من عمل الي اخر، أي مدي ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم علي أنها القدرة علي تغيير الجدارات مع الوقت.
4. كثرة الاعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة، وهي دالة علي الجدارات المتوفرة. وبالنسبة لـ (Hurry et al, 1992) فان المرونة الاستراتيجية ترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها. في حين اشار (Hitt et al, 2011) ان المرونة الاستراتيجية تشير الي مجموعة الامكانات التي تستخدم في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الدينامية ومعالجة عدم التاكيد والمخاطر المرافقة لها. ويرى (Wheelen et al, 2012) ان المرونة الاستراتيجية تعبر عن امكانية المنظمة على التحول من استراتيجية الي اخرى ومن الملاحظ أن أهم ما يميز التعاريف الواردة في أعلاه ، تركيزها على التغيرات البيئية التي تفرض على المنظمة محددات صعبة وطويلة الامد ، وتتطلب الشروع بعملية التكيف

الاستراتيجي. وبناءا على ماتقدم يمكن ان نستنتج ان المرونة الاستراتيجية ( Yugiong et al, 2013):

1. خيار إستراتيجي يستخدم في الاستجابة للظروف غير المتوقعة .
2. تكيف المنظمة للتغيرات البيئية الحرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.
3. الاستجابة للفرص المتاحة في البيئة التنافسية بما يضمن تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة
4. آلية تمكن المنظمة من التحول من استراتيجية الى اخرى وبأقل الكلف .
5. تطوير الموارد الاستراتيجية بأسلوب فاعل وبما يضمن تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف بشكل مستمر للتغيير .

إذ أن قدرة المنظمة علي تفعيل حالة المرونة الاستراتيجية يتطلب دمج فعال لثلاث مستويات من القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار. ففي المرحلة الاولى، تفعيل القابليات مع الأخذ في الاعتبار التغذية العكسية السلبية، وفي المرحلة الثانية، يتم تفعيل قابلية تقييم للبيانات السلبية بطريقة موضوعية، أما المرحلة الاخيرة فأنها تمثل مبادرة لأكمال عملية التغيير بالوقت المحدد حتي لو تم مواجهة حالات اللأ تأكد ( Shimizu & Hitt, 2004 )

### 3-3-2 أهمية المرونة الإستراتيجية:

أصبحت المرونة والقدرات اللازمة للعمل المبدع تحتل أهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية، اذ يمكن عن طريقها انجاز الشئ الصحيح في الوقت المناسب وبشكل جيد بدلا من انجاز الشئ الخاطئ بشكل جيد ، او انجاز الشئ الصحيح في الوقت غير المناسب ، وبهذا الصدد ، فان المتطلبات المتضاربة لبيئة الاعمال الحالية ، تتطلب من منظمات الاعمال تلبية حاجات الزبائن من خلال الحفاظ على علاقة مقبولة بين السعر والجودة والاستجابة لتحركات المنافسين ، فحالات عدم التاكيد البيئي التي تتولد من الاضطراب البيئي والمتمثل بالدينامية والتعقيد تعد الان مبدأ وليس استثناء (Duncan, 1972). تتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط الآتية:

1- المساهمة في زيادة امكانية المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية .

2- توليد الامكانات اللازمة لتمكين المنظمة من البقاء خلال فترة الازمات.

3- تساعد المنظمة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي الى خلق اكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية.

4- خلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة اليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة .

5- تساعد المنظمة على التحول من استراتيجية الى اخرى، وباقبل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة او الاداء، والالتزام بعيد الامد بالموارد وخطة العمل .

6- تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل افضل (Ussahawanitchakit & Sriboonlue, 2011, Hitt et al, 1998 ,Zhang, 2006).

#### 2-3-4 مداخل المرونة الإستراتيجية :

تتضمن أدبيات الإدارة الاستراتيجية مداخل عديدة للمرونة الاستراتيجية، يمكن

إستعراضها كما يأتي ( Ratanapornsiri, 2003 )

أولاً : المدخل الوظيفي:

ينظر الى المرونة الاستراتيجية وفق المدخل الوظيفي على انها مرونة تصنيعية، ونتيجة لذلك، فان جزء كبير من الابحاث والدراسات كرس لدراسة المرونة في نظم التصنيع، وترتبط الافكار التي يستند اليها المدخل الوظيفي بنظام الانتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الامريكية والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات، والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم. وقد تطلب ذلك استثمارات ضخمة في تصنيع معدات ومكائن متخصصة، الا ان العقبان الاقتصادية والتكنولوجية اعاقت قدرة الشركة المذكورة على عرض مزيج متمايز من المنتجات ، وان الطلب المتزايد على المنتجات المتمايضة مقابل منتجات الانتاج الواسع المتماثلة حفز الحاجة الى المرونة، مما استلزم الانحراف عن مفهوم الانتاج الواسع. وهذا بالطبع تطلب من منظمات الاعمال اجراء تغييرات مهمة من اجل تبني نظم تصنيع وعمالة مرنة (Upton, 1994). وان التركيز على المرونة في التصنيع افضى الى طرح العديد من التصنيفات للمرونة من قبل الباحثين فعلى سبيل المثال، اقترح (Suarez et al, 1995) ثلاثة انواع للمرونة وهي المزيج ، المنتج الجديد ، الحجم، وتقاس مرونة المزيج بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في وقت محدد.

في حين تقاس مرونة المنتج الجديد من خلال تحديد الفترة الزمنية او عدد الاشهر بدا بالمرحلة المبكرة لتصميم النموذج الاولي للمنتج ولغاية الفترة الزمنية التي يتم فيها انتاج دفعة من المنتجات القابلة للبيع، وهذا يعني انه كلما كانت الفترة الزمنية قصيرة كلما كانت مرونة المنتج الجديد اكبر. اما مرونة الحجم فتشير الى القدرة على تنويع الانتاج بدون ان يكون لذلك تأثير على كفاءة وجودة المنتج، وتقاس مرونة الحجم من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبر فترة زمنية محددة. وقد اختبر هؤلاء الباحثون العلاقات المتداخلة بين هذه الأنواع الثلاثة في البيئة الصناعية، وكذلك تأثير مجموعة من العوامل المتمثلة بتكنولوجيا الانتاج، تقنيات إدارة الإنتاج، العلاقة مع المجهزين، إدارة الموارد البشرية، وتطوير المنتج على أنواع المرونة المشار اليها في أعلاه.

ومع ان التركيز في هذا المجال، كان الهدف منه تحسين مرونة نظم التصنيع، الا ان الاتفاق الشائع بين الباحثين هو ان مرونة التصنيع المستقلة عن الخواص المرنة الموجودة في المجالات الاخرى للمنظمة لايمكن ان تحقق ميزة تنافسية بمفردها ، فعلى سبيل المثال ، العديد من انصار مرونة التصنيع يؤكدون على ان التصميم المرن للتنظيم يسمح باستجابات سريعة للاستفادة من قدرات التكنولوجيا المتقدمة (Goldhar et al, 1991).

ثانياً : مدخل التغيير التنظيمي:

يعكس التغيير التنظيمي تغيرات مقصودة في إستراتيجية وهيكل المنظمة بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية. وفيما يتعلق بذلك يؤكد بعض الباحثين على التغيرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، ومن بين هؤلاء (Burns & Thompson, 1967) (Stalker, 1961)، وان أهم ماتوصلوا اليه هو انه لا يوجد اسلوب امثل لصياغة الهياكل التنظيمية ، بل ان الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة. في حين تؤكد مجموعة اخرى من الباحثين منهم على سبيل المثال (Meyer & Scott, 1985) (Pfeffer & Salancik, 1978)، على التغيرات الهيكلية التي تحيد مصادر عدم التاكيد البيئي، ووفقا لوجهة نظرهم ان الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية. وعلى الرغم من اختلاف تأكيد المجموعتين من الباحثين ، إلا أنهما يتفقان على أن أكبر وأقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي. اذ ان الحجم والقوة يمكنان المنظمات

من خلق وحدات متخصصة في التعامل مع المشاكل البيئية المستجدة، وان هذا النوع من المنظمات يكون لديه مرونة أكبر من المنظمات الصغيرة والمنظمات الاقل قوة.

من جانب آخر، انتقدت مجموعة ثالثة من الباحثين من بينهم (Brittain & Freeman, 1980 & Freeman)، وجهة النظر السائدة حول علاقة المنظمة بالبيئة، حيث يرى هؤلاء ان تكيف الهياكل التنظيمية للتغيرات البيئية يحدث على المستوى الكلي، وانه من غير الممكن للمنظمة ان تتكيف بشكل مناسب للتغيير البيئي بمعزل عن المنظمات الاخرى، وان المنظمات الكبيرة والاكثر قوة نادرا ما تجري تغييرات سريعة في استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية من اجل التوافق مع التغيير البيئي. وهذا يعني ان المنظمات تستجيب ببطئ نسبي للتهديدات والفرص التي تحدث في البيئات التي تعمل فيها. وبالنسبة لهم فان مفهوم المرونة يعني التوافق بين القدرات السلوكية للمنظمة ومتغيرات البيئة. يضاف الى ذلك، انهم لا يؤمنون ايضا بوجود نمط مثالي للهيكل التنظيمي يمكن تبنيه من قبل جميع المنظمات (Yongsun, 1991).

وعليه، فان البحث التنظيمي يركز في الوقت الحاضر على محددات المرونة التنظيمية ذات الصلة ببعض الجوانب التنظيمية مثل المركزية، الرسمية، المسح البيئي، الهوية التنظيمية، الروتين التنظيمي، سلوكيات القيادة، التفويض، القيم الثقافية وغيرها كمحددات للمرونة التنظيمية (Edmondson et al, 2001, Feldman & Pentland, 2003, Hatam & Pettigrew, 2006).

ثالثاً: مدخل المناورات الاستراتيجية:

من الملاحظ من خلال عرض مفهوم المرونة وفق المدخل الوظيفي ان انصار المدخل المذكور قد ناقشوا المرونة من وجهة نظر التصنيع فقط. ان التركيز على التصنيع واهمال المجالات الاخرى قد اضعف من قدرة المدخل المشار اليه على ادراك احتمالية وجود المرونة في المجالات الاخرى للمنظمة. كذلك الحال بالنسبة لمدخل التغيير التنظيمي حيث ركز على الجوانب التنظيمية والهيكلية فقط، مما كان دافعا للعديد من الباحثين الى تأطير المرونة على شكل مفهوم متعدد الابعاد. ومن ابرز الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة وفق هذا المنظور دراسة (Evans, 1991) بعنوان Technology Manoeuvres: Aconceptual Frame (Work)، الذي استنبط من خلال الافكار التي طرحها مدخلا شاملا للمرونة الاستراتيجية ،

وقبل عرضه للابعاد الرئيسة والمتغيرات الفرعية للمدخل المذكور ، بين ان هناك عدد من المصطلحات يتداخل مع بعضها .

والشكل (2/3/1) يوضح المعاني الرئيسة والثانوية للمصطلحات المذكورة .

المعاني المختلفة	الخضوع للضغط	استيعاب الظروف الجديدة	قابلية التعديل او التكيف
مصطلحات ذات صلة			
Adaptability	التكيفية	$\beta$	$\alpha$
Agility	الخفة		$\beta$
Corrigibility	قابلية التصحيح		$\alpha$
Elasticity	المطوعية	$\alpha$	$\beta$
Hedging	التحوط		$\alpha$
Liquidity	السيولة		$\alpha$
Malleability	القدرة على امتصاص الصدمات	$\beta$	$\alpha$
Plasticity	اللدونة	$\alpha$	$\beta$
Pliability	الليونة	$\beta$	$\alpha$
Resilience	سهولة التراجع	$\alpha$	$\beta$
Robustness	المتانة	$\alpha$	$\beta$
Versatility	التفنن		$\beta$

source : Evans, J. S " Strategic flexibility for high technology maneuvers: a conceptual framework", Journal of Management Studies, vol.28, No.1,1991. p:75

الشكل (2/3/1) يعرف المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم المرونة الاستراتيجية

a : معنى رئيسي

B : معنى ثانوي

وقد أشار في تحليله لمعاني المصطلحات المذكورة ، ان هذه المعاني تعكس الطبيعة المعقدة لمفهوم المرونة الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، في بعض الحالات يستخدم مصطلح المرونة ليبدل على الليونة Pliability، او المطوعية Malleability ، أي القدرة على تحمل الصدمات من اجل العودة الى الوضع العادي عندما ترجع الامور الى وضعها السابق. كذلك يعكس مصطلح المطاطية Elasticity مثل هذا المعنى للمرونة، وهو كذلك يتضمن القدرة على التعديل او التكيف. وهذا ايضا ما يشير اليه مصطلح السيولة Liquidity، أي امكانية تحويل الموجودات الى شكل آخر بدون تحمل كلف التحويل.



وعلى العموم، ان بعض هذه المصطلحات يشير الى امكانية البقاء بصرف النظر عن التغيرات الخارجية، في حين يشير البعض الآخر الى اعادة النظر في الموقف في ضوء المستجدات او تبني موقف إستباقي لأحداث وضعا جديدا. ومن هذا المنطلق، يبدو انه من المناسب القول ان مفهوم المرونة متعدد الاشكال او المعاني لان الخواص التي تمكن شكل معين من المرونة في ظرف معين ، لايمكن ان تكون مناسبة للتعبير عن هذا الشكل في ظروف او حالات اخرى. وبحسب وجهة نظر (Evans, 1991) فان لمفهوم المرونة الاستراتيجية بعدين مميزين وهما البعد الزمني Temporal dimension، والبعد القصدي dimension Intentional، ويضم البعد الاول توجهين وهما التوجه الاستباقي ( Ex ante Mode )، ويقصد به التهيأ او الاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل ، بينما يشير التوجه التفاعلي ( Ex Post Mode ) الى الشروع بالتكيف اثناء او بعد حدوث التغيير. والبعد الثاني، هو الآخر يتكون من نمطين وهما، النمط الهجومي (Offensive Mode)، ويشير الى القدرة على الخلق والاستحواذ على المبادرات والفرص ، في حين يعني النمط الدفاعي (defensive Mode) امكانية صد التحركات الضارة او تصحيح الاخطاء السابقة .

واهم ما قام به (Evans, 1991) هو توحيد المصطلحات المختلفة التي سبق الاشارة اليها من خلال تأطير مفهوم المرونة الاستراتيجية بمحاذاة ابعاد التحركات التي تتخذ قبل او بعد حدوث التغيير في البيئة، ووضع المنظمة الهجومي او الدفاعي. وكما في شكل (2/3/2) فان المصطلحات التي سبق الاشارة اليها يمكن تصنيفها ضمن احد الأبعاد الأربعة للمرونة الاستراتيجية فعلى سبيل المثال، المتانة (Robutness) تدل على الوضع الدفاعي والاستباقي (Defensive/Ex ante)، وهي تعني تزويد المنظمة بالامكانية على الصمود بوجه النتائج المتمخضة عن الحالة غير المتوقعة من اجل بقاء الاستراتيجية في وضع حيوي بالرغم من المتغيرات التي حصلت في البيئة. اما سهولة التراجع (Resilience) تدل على الوضع الدفاعي والتفاعلي (Defensive/Ex post)، ويقصد به تزويد المنظمة بقدرة تعويضية بهدف الرجوع الى الوضع الحيوي السابق. من جانب آخر، فإن التحوط (Hedging) يدل على الحالة الدفاعية والاستباقية (Defensive/Ex ante)، وهو يشير الى الممارسة التي تحقق الضمان للمنظمة في حالة حدوث حالة ضرر محتملة، وهي بذلك شكل من اشكال المرونة الدفاعية الاستباقية في حين يزود التفنن (Versatility) المنظمة بمخزون من الاستجابات المتنوعة في

التعامل مع الحالات او الظروف غير المتوقعة بأسلوب او طريقة هجومية تطور قبل معرفة طبيعة الحالة الطارئة (Karri, 2001).

من هذا يتضح أن بعض المفاهيم ذات الصلة بمفهوم المرونة ضمن ابعاد الشكل ( 2/3/1 ) تصنف ضمن مربع دون غيره، في حين ان البعض الآخر من المفاهيم بما في ذلك المرونة الاستراتيجية فإنه بالامكان تصنيفها ضمن اكثر من مربع من مربعات الشكل ( 2/3/2 ) الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر (Evans, 1991)

		البعد الزمني	
		استباقي	تفاعلي
البعد القسدي	هجومى	مناورات المبادأة الخفة التفنن	المناورات الاستثمارية السيولة المطواعية
	دفاعى	المناورات الوقائية المتانة التحوط	المناورات التصحيحية قابلية التصحيح سهولة التراجع

source : Evans, J. S " Strategic flexibility for high technology maneuvers: a conceptual framework", Journal of Management Studies, vol.28, No.1,1991. p:76

ومن الملاحظ، ان الإطار المفاهيمي المشار اليه في شكل (2/3/2) يعكس بعدي المرونة الاستراتيجية وهما البعد الزمني والبعد القسدي، والأبعاد الفرعية لكلا البعدين. في حين تمثل المربعات الأربعة المناورات التي تمارس ضمن نطاق الأبعاد المذكورة، وهي مناورات المبادأة والاستثمارية والوقائية والتصحيحية (الياسرياً وأخرون، 2012)

وبقدر تعلق الامر بالبحث الحالي اعتمد الباحث مدخل التغيير التنظيمي وهو يعكس تغيرات مقصودة في إستراتيجية وهيكل المنظمة بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية. إلا أن أكبر وأقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي. اذ ان الحجم والقوة يمكنان المنظمات من خلق وحدات متخصصة في التعامل مع المشاكل البيئية المستجدة، وان هذا النوع من المنظمات يكون لديه مرونة أكبر من المنظمات الصغيرة والمنظمات الاقل قوة. وقد استتبظ ضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد استراتيجية التي تم اعتمادها

كمتغيرات فرعية للمرونة الاستراتيجية وهي (مرونة المعلومة، مرونة راس المال البشري، مرونة التشغيل).

### 2-3-5 أنواع المرونة الاستراتيجية:

الجدول رقم (2/3/1) يبين أنواع المرونة الاستراتيجية:  
المرونة الاستراتيجية وفقاً لمادة التباين ونطاقه وسرعته:

مادة التباين		
الاعمال	الأولويات التنافسية	
المرونة الاستراتيجية الاختلاف والتنوع في الاعمال الجديدة المحتملة.	المرونة الاستراتيجية نطاق للخيارات الاستراتيجية ضمن عمل معين.	نطاق التباين
المرونة الاستراتيجية سرعة التحول من عمل الي اخر.	المرونة الاستراتيجية سرعة تباين الأولويات التنافسية ضمن عمل معين.	سرعة التباين

source : De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2005), "Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities", Omega, Vol 33, No.6: 525 – 540

ونتيجة لذلك، ادركت المنظمات عامة ومنظمات الاعمال خاصة بشقيها السلعي والخدمي أهمية المرونة الاستراتيجية لها ومتطلبات تحقيقها، إذ اوضح (Shimizu & Hitt, 2004) أن هناك ثلاثة متطلبات رئيسية لتحقيق المرونة الاستراتيجية، وهي إدامة الحيلة والحذر، والقدرة علي التنظيم بشكل صحيح، وعمليات اتخاذ الاجراءات الملائمة للتنفيذ.

### 2-3-6 أسس المرونة الاستراتيجية:

إن تحلي أي مؤسسة بالمرونة الاستراتيجية يتطلب منها امتلاك مجموعة من الأسس لتحقيق هذه المرونة وتتمكن من مواجهة التغيرات الطارئة في محيط أعمالها، وهذه الأسس هي: التنوع، الابتكار و كذا التكنولوجيا المرنة.

أولاً : التنوع

تحت وطأة المنافسة الشديدة وتعدد حاجات الزبائن أصبحت المؤسسات التي تعتمد على اقتصاديات الحجم تواجه مشكلات التنوع وعدم المرونة في الاستجابة لتغيرات السوق، وهو الاتجاه الذي وضعها في موقف حرج خاصة وأنها أصبحت تتعرض لدرجة عالية من المخاطرة "جاء وضع البيض في سلة واحدة (عبود نجم، 2006) هذا الوضع دفع بها إلى تنوع مصادر أرباحها عن طريق انتهاج استراتيجية التنوع.

والتنوع من وجهة نظر Ansoff : " حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى الأسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت المؤسسة إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها" (عبدالله وعمر، 2014)

في الغالب، المؤسسات التي تقوم بعملية التنوع هي تلك التي تتميز بمكانة تنافسية كبيرة أو متوسطة، فهي وحدها التي تستطيع أن تقوم بالتنوع، ويختلف هدف التنوع حسب وضع المؤسسة وحسب جاذبية القطاع الذي تتواجد فيه: (حيرش عيسى، 2012)

1. إذا كانت للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية عالية، ففي هذه الحالة يمثل لجوؤها إلى التنوع:

أ. إما محاولات تشغيل إيرادات حصتها الكبيرة من السوق والاستفادة من مهارات موجودة.  
 ب. إما التفكير في المستقبل بمعنى أنها تبحث عن قطاعات مستقبلية.  
 يستهدف التنوع في هذه الحالة تواجد المؤسسة في قطاع أو قطاعات أخرى ولهذا يسمى تنوع التواجد أو تنوع الاستثمار.

2. إذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية ضعيفة، فهنا يكون لجوؤها إلى التنوع بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها ويسمى تنوع إعادة الإنتشار.

3. عندما تكون للمؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع ذي جاذبية متوسطة فالتنوع هنا قد يعني محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة ويسمى تنوع البقاء كما قد يعني تحولا ويسمى في هذه الحالة تنوع التعزيز أو الرفاهية.

و الشكل التالي يوضح أنواع إستراتيجيات التنوع المذكورة سالفا:

الشكل (2-3-2) الأنواع الأربعة للتنوع

المركز التنافسي على القطاع الاستراتيجي للانطلاق

		قوي	متوسط	ضعيف	
القطاع الاستراتيجي للانطلاق	قوي	تنوع الاستثمار	تنوع	تنوع	قوي جاذبية
	ضعيف	تنوع	التعزيز	البقاء	ضعيف
		إعادة الانتشار			

ثانياً : الابتكار

تعتبر المرونة الاستراتيجية ميزة تنافسية في المؤسسات المبتكرة، وبشكل عام ينظر إليها من خلال موقف المؤسسة اتجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الاستراتيجية، ونادراً ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات (Colombo, 2007).

وفي ظل الابتكارات البيئية الحديثة أصبح التوجه العام للزبون ينساق نحو المنتجات الخضراء، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى التحلي بالمرونة الكافية التي تمكنها من البحث عن سبل التخفيف من الآثار السلبية لنشاطها وتحمل المسؤولية اتجاه محيطها اعتماداً على التكنولوجيا الموجودة. ويمكن التمييز بين نوعين من الأنماط الابتكارية البيئية:

#### 1. الابتكار البيئي التكنولوجي:

يجمع الابتكار البيئي التكنولوجي بين كل التقنيات، العمليات والمنتجات التي تسمح بالحد/ أو التقليل من: الضوضاء، التلوث، استخدام الموارد الطبيعية، المواد الخام والطاقة. ويمكن أن يكون الابتكار البيئي في شكل المنتجات وهو ما يتوافق مع خلق منتجات جديدة أو التحسين التكنولوجي للمنتجات الحالية، الأمر الذي يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة المحيط بصفة عامة. كما يمكن ترجمة التحسينات التقنية على عمليات الإنتاج أو إنشاء عمليات إنتاج جديدة.

ويعرف الابتكار البيئي على أنه: "الصيغة أو النهج الفريد الذي ينظر إليه على أنه جديد من جانب المديرين المعنيين. ويساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة البيئة ليشمل الجوانب الإيكولوجية والاجتماعية على نطاق واسع" (Mathieu&all, 2010)

#### 2. الابتكار البيئي التنظيمي:

من أجل البحث عن الحلول التكنولوجية البيئية يؤكد "Kemp" على ضرورة إعادة تنظيم العمل، كما يشير "Sahrma" إلى تأثير إدماج طلبات أصحاب المصلحة في صياغة الاستراتيجية وفي تغيير هيكل المؤسسة وعملياتها التنظيمية. وهو الأمر الذي ينطوي على اعتماد طرق للتفكير في وضع استراتيجيات جديدة تتطلب نماذج جديدة للتعاون في المؤسسة.

ويعرف الابتكار التنظيمي استناداً إلى أعمال كل من "Ayerb, Damanpour & Evan" " على أنه: "شكل جديد من أشكال التنظيم يتضمن تحديد أدوار جديدة، قواعد أو إجراءات جديدة

لصنع القرار أو لإدارة الموارد البشرية، نمط جديد من الاتصالات أو ممارسة التسيير في المؤسسات، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة المحيط بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والإيكولوجية.

تدعو العديد من الدراسات اليوم بالتركيز على الابتكار البيئي في المناهج المختلفة للتنمية المستدامة، وفي هذا الصدد اقترح كل من Bertelè & Azzone تصنيف الاستجابات الاستراتيجية للمؤسسات في بعدين أساسيين هما: عدد الابتكارات البيئية المعتمدة وأنواعها. ويمكن التمييز بين نوعين من سيناريوهات اعتماد الابتكار البيئي: يشتمل السيناريو الأول على انخفاض درجة إدراج القضايا المستدامة في المؤسسة، أما الثاني فيشتمل على مقارنة استباقية متكاملة تنتج عن عدد كبير من الابتكارات البيئية، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة التكنولوجية أو التنظيمية للسيناريوهين. ويفسر هذا الاختلاف من خلال قدرة المؤسسة على تحديد فرص التنمية المرتبطة بمتغيرات التنمية المستدامة والإطار التنظيمي لها . (Mathieu&all, 2010)

ثالثاً : التكنولوجيا المرنة

تعتبر التكنولوجيا من أهم عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسات وتؤثر في عدة مستويات نذكر منها (Garibaldi, 2008):

1. المستوى الخارجي للمؤسسة المرتبط بالعرض الجديد من خلال تشكيل الثنائية: منتج/ سوق يدعمها الابتكار.
2. مستوى التغيرات في المنافسين: من خلال اختفاء بعض المنافسين وظهور البعض الآخر.
3. مستوى القطاعات الاستراتيجية: من خلال خلق قطاعات جديدة تتحكم فيها المؤسسات الرائدة في المجال التكنولوجي.

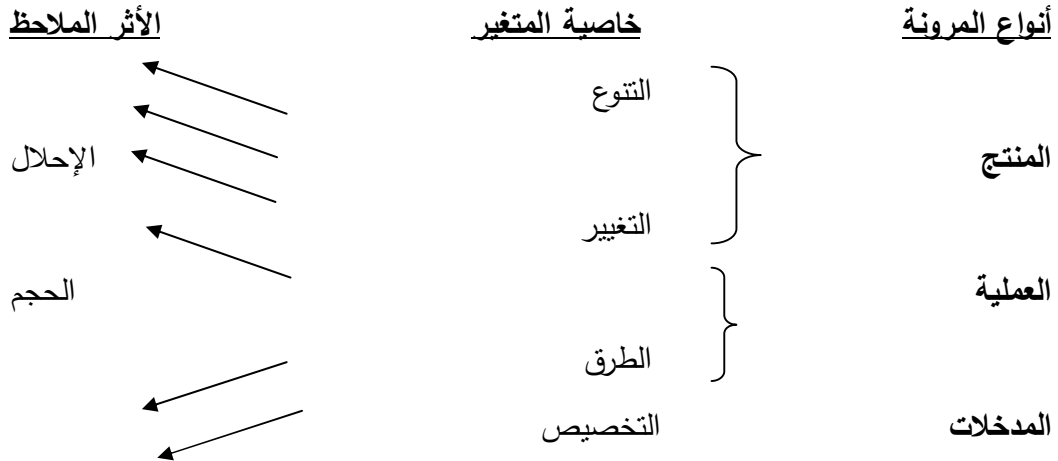
وعليه يجب على المؤسسات أن تتكيف اليوم مع التغيرات التكنولوجية بشكل مستمر حتى تحافظ على قدراتها التكنولوجية من أجل البقاء في دائرة المنافسة، فالانتشار السريع للتكنولوجيا يؤدي إلى تهيئة الظروف المواتية لخلق منتجات أو عمليات جديدة وزيادة حاجة المؤسسة إلى الاستثمار في البحث والتطوير من أجل زيادة درجة مرونتها وتفادي تهديد موقعها التنافسي. وفي كثير من الحالات لا يمكن لهذا التجديد المستمر أن يدار من خلال النمو الداخلي لأسباب تتعلق بالموارد والوقت خاصة في القطاعات التي تستعمل التكنولوجيا الحيوية أو التكنولوجيات الجديدة

للإعلام والاتصال، ويرتبط هذا القيد بطبيعة أنشطة المؤسسة وحاجتها للمحافظة على مزاياها التكنولوجية التي يجب أن تتطور جنبا إلى جنب مع ظهور التكنولوجيات الجديدة. وفي هذا الصدد يعتبر النمو الخارجي أنجع وسيلة لتجديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة ومساعدتها في اللحاق بركب المنافسة وتحسين أدائها، لا سيما وأن عجلة التنمية يمكنها تهميش المؤسسات التي لم تتمكن من الحفاظ على تقدمها التكنولوجي.

والشيء الملاحظ أن التكنولوجيا المرنة تولد عادة زيادة في مرونة المنتج وانخفاض في مرونة المدخلات، في حين يختلف تأثيرها في مرونة العمليات تبعاً لطبيعة هذه الأخيرة، بحيث تؤدي عملية استبدال التجهيزات الجامدة بالتجهيزات المرنة في بعض الحالات إلى زيادة المرونة العملية والعكس صحيح. وتكون المؤسسات المبتكرة على اتصال دائم بالسوق وتعطي أهمية كبيرة لمرونة المنتج في حين تولي أهمية أقل لأبعاد المرونة الأخرى، بينما تسعى المؤسسات المهتمة بجودة الخدمة وموثوقية آجال التسليم لكسب المزيد من مرونة الحجم ومرونة الأساليب المستخدمة وربما يكون ذلك على حساب مرونة المنتج (Tarondeau, 1999)

والشكل التالي يوضح تأثيرات التكنولوجيا المرنة على أبعاد المرونة:

الشكل (2/3/4) تأثير التكنولوجيا المرنة على أبعاد المرونة



Source : Jean Claude Tarondeau, **La flexibilité dans les entreprises**, Ed d'Organisation, Paris, 1999, P.60

### 7-3-2 أبعاد المرونة الاستراتيجية:

نظراً لأختلاف وتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية، فقد قام الدارس بتلخيص وجهات نظرهم في الجدول (2/3/2)، ومن خلال هذا الجدول يلاحظ وجود بعض التباين في وجهات النظر المقدمة، إلا أن هذه الأبعاد والتي حصلت علي أقل نسبة استخدام في الدراسات السابقة وهذا يعني أن هناك تجاهل لهذه الأبعاد دون الأخرى، وهذا ما دفع الدارس اختيار هذه الأبعاد والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. مرونة التشغيل: حيث نالت علي نسبة (9%) من الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية والموضحة بالجدول (2/3/2) علي أن مرونة التشغيل تعتبر أحدي ابعاد المرونة الاستراتيجية ويضاف إليها مرونة الموارد والتي حصلت علي نسبة (46%)، ومرونة القدرات والتي نالت علي نسبة (27%)، ومرونة التنسيق والتي حازت علي نسبة (27%) ويلاحظ ان هذه الابعاد حلصت علي أعلي نسبة استخدام في الدراسات السابقة، ومرونة الاهتمام والتي استخدم نسبة (9%) وهذا يعني أن مرونة الاهتمام أحدي ابعاد المرونة الاستراتيجية.

2. مرونة المعلومة: حيث وصلت الي نسبة (9%) من الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية والموضحة بالجدول (2/3/2) علي أن مرونة المعلومة تعتبر بعداً من ابعاد المرونة الاستراتيجية، ويضاف إليها مرونة المنتج او الخدمة والتي استخدمت نسبة (18%)، مرونة التقييم والتي حازت علي نسبة (9%)، مرونة العمل والتي حازت علي نسبة (9%)، مرونة سلسلة العرض والتي استخدمت علي نسبة (9%) وهذا من ابعاد المرونة الاستراتيجية.

3. مرونة راس المال البشري: حيث اتفقت (9%) من الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية والموضحة بالجدول (2/3/2) ، ويضاف إليها المرونة المالية والتي حصلت علي نسبة (9%)، الأهداف والتي حازت علي نسبة (9%)، البعد الزمني والبعد القصدي والتي اتفقتا علي نسبة (9%)، ومرونة مصادر المعرفة والتي نالت نسبة (9%) ويعتبر هذا من ابعاد المرونة الاستراتيجية.



الجدول (2/3/2) أبعاد المرونة الاستراتيجية حسب الدراسات السابقة ذات العلاقة

المرقبة	المؤلف/السنة	الموارد	القدرات	التسويق	مرونة الاهتمام	مرونة التقييم	مرونة العمل	مرونة المنتج او الخدمة	مرونة التشغيل	راس المال البشري	مرونة المعلومة	مرونة سلسلة العرض	المرونة المالية
1	Weining & jing yu & yuan lu 2016												
2	Mark & Kevin, herb 2016												
3	Rifat & meltem & A.ozgur & tamer 2016												
4	Ibidunni & Inelo 2015												
5	Hardi & made & siti & arsono 2015												
6	Qichen & luning lu & yuqian & jingrui 2015												
7	Feifei yu 2012												
8	Willian&gerald& david 2008												
	المجموع	4	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1
	النسبة المئوية%	36	9	27	9	9	9	18	9	9	9	9	9
	المؤلف/السنة	مرونة الموارد	مرونة القدرات	مرونة التسويق	البعد الزمني	البعد القصدي	مرونة الاهداف						
					تفاعلي	استباقي	دفاعي	هجومى					
9	روان باسم 2015م												
10	الياسرياً ويشار 2012												
11	جمعة وعبدالقادر 2008م												
	المجموع	5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	النسبة المئوية%	46	27	27	9	9	9	9	9	9	9	9	9

المصدر: إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر أعلاه

وبعد تحديد أبعاد الفرعية للمرونة الاستراتيجية سيتم توضيحها في الأتي :-  
أولاً : مرونة التشغيل:

تعد المرونة بأنها الاساس لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وربما يفيد تغير أداء العمليات وكذلك وقت وأداء العمليات لتوفير اربعة متطلبات وهي (القرانة والحواجزة، 2014):

1. مرونة المنتج: هي قدرة العمليات علي تقديم منتجات جديدة ومعدلة.
  2. مرونة المزيح: هي قدرة العمليات لانتاج مزيح من المنتجات.
  3. مرونة التسليم: قدرة العمليات لتغيير اوقات تسليم المنتجات.
  4. مرونة الحجم: قدرة علي التغيير في مستوي الانتاج او نشاط الانتاج.
- يوجد أنواع أخرى للمرونة منها: مرونة العمل: والتي قدرة العامل علي التأقلم مع مدي اكبر من العمل، وثانياً مرونة السوق: وتعني القدرة علي التغيير مع التطورات البيئية بسهولة، وثالثاً مرونة العمليات: وتعني قدرة عمليات وتسلسل المواد علي التغيير مع متغيرات العمليات الانتاجية، واخيراً مرونة التوسع: وهي القدرة علي زيادة امكانات الانتاج بسهولة عند الحاجة إليها ( Awwad and Anchor, 2013).
- محددات مرونة التشغيل:

يمكن ان نحدد أربعة عوامل تحدد المرونة التشغيلية (نصير والعزاوي، 2011):

1. مرونة عرض العمل ( Elasticity of Labor Supply ) فيما يتعلق بالاجور الحقيقية.
  2. المرونة الحدية للناتج ( Elasticity of Marginal Product ) فيما يتعلق بالعمل.
  3. المرونة الحدية للناتج فيما يتعلق براس المال.
  4. مرونة المخرجات ( Elasticity of output ) فيما يتعلق براس المال.
- المرونة الأولى وتتعلق بالافضلية المتعلقة بالخيارات المتاحة في حين المرونات الأخرى نتيجة الاختبارات التكنولوجية المفضلة في حقيقة الامر فان مرونة التشغيل فيما يتعلق بنمو النتائج تحدد من طرف كلا العاملين preference و Technology structure.

ثانياً : مرونة المعلومة:

1. أهمية المعلومة:

تسعى المؤسسة لاستخدام كافة الموارد بالطريقة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية و أحد أهم الموارد التي تمكن المؤسسة من الحصول على هذه المزايا التنافسية هي المعلومات، فتعد المعلومات أحد الموارد الجوهرية للمؤسسة في العصر الحالي و لكي تحافظ المؤسسة على بقاءها فهي ملزمة بمتابعة مختلف المستجدات و هذا بتكييفها مع بيئتها و لا يحدث ذلك إلا بتوفر كم هائل من المعلومات داخلية أوخارجية و إذا أرادت التفوق و الازدهار فيجب عليها أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذه الموارد (الصباح، 1998)

ولقد أدى هذا إلى اتساع دور المعلومات من مجرد توفير احتياجات المؤسسة من المعلومات إلى قيادتها لعملية التغيير و التطور للمؤسسة سواء كان هذا التطور بالنسبة للمنتجات أو لأساليب التسيير .

وهي تضمن كذلك الاتصال على المستوى (صاعد، نازل، أفقي) و هذا ما يضمن التنسيق والانسجام بين مختلف المستويات و الوحدات بهدف ترشيد مختلف القرارات على مستوى المؤسسة. ولا تقتصر استفادة المؤسسة من المعلومات في إدارة أمورها الداخلية بل تستفيد من ذلك في إدارة أمورها الخارجية.أيضا و في تحديد علاقتها بمحيطها، فالمستثمرون يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في قياس مدى صحة الأداء المالي.

كما يستفيد المقرضون و الممولون من هذه المعلومات في الحكم على مدى إمكانية إقراضها، و تستفيد الأجهزة الرقابية الحكومية من المعلومات عن المؤسسة في متابعة تنفيذها للقواعد واللوائح والإجراءات والقوانين. أما العملاء فهم يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في تقرير تعاملهم معها و شراء منتجاتها فعلى المؤسسة أن تؤمن المعلومات اللازمة التي تكفل اتخاذ القرار الصحيح و بالتالي الأداء الجيد والسليم.

2. دور المعلومة:

قيمة المعلومات تتجلى أساسا في اعتبارها المادة الأولية لاتخاذ القرار كما أنها تساهم في تحضير العاملين و ضمان التنسيق بينهم فالمعلومة لها عدة وظائف (Francois,1998):

أ.المعلومة أساس القرار: اتخاذ قرارات داخل المؤسسة من أهم الوظائف التي يقوم بها المدير و الهيئة المسيرة،وهذا ما يستوجب توفر معلومات ذات جودة إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي ستواجه متخذ القرار .

ب.المعلومة عنصر الاتصال: أي وظيفة داخل المؤسسة (تموين، الإنتاج) يجب أن تزود بالمعلومات حتى يمكن تنفيذها ولا يكفي وجود المعلومة و لكن يجب أن تستعمل للربط بين مختلف أفراد و هياكل المؤسسة أي أن المعلومة تصبح أداة اتصال داخلية و تسمح للمؤسسة بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها.

ج.المعلومة وسيلة تنسيق و فعالية: تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف النشاطات فالمعلومة بهذا الشكل تربط مختلف الوظائف فيما بينها فالسير الحسن لتدفق المعلومات يكسب المؤسسة فعالية و قدرة على المنافسة.

د.المعلومة كعامل تحفيز: المناخ الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال، وحتى يتسنى للفرد أن يدمج في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات و خيارات الإدارة و أهدافها المرجوة و بعض المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل وهي تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق و الحدود المسموح بها.

و هي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم و تصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد (إسماعيل السيد، 2000)

### 3. مرونة المعلومة

وهي مرونة نظام معلومات الشركات، وخاصة قدرة الشركات للحصول علي طلب معلومة معاملاتها ونظام تحليلها علي حد سواء، وتتقسم مرونة المعلومة الي قسمين (William et al,2008):

1. مرونة التقارير: هو الذي يتعلق بقدرة الشركات لانتزاع وعرض بيانات ذات الصلة بنظم معاملاتها.

2. مرونة التحليل: هي قدرة الشركات علي استخراج واستغلال البيانات التاريخية من أرشيفات بياناتها لتحليلها ودعم قراراتها.

## ثالثاً : مرونة راس المال البشري: Capital Human Resours

لم يعد تحقيق الثروة في ظل اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي، مقتصرًا علي الاستغلال الامثل للاصول المادية والمالية فحسب، بل اصبح الاهتمام متزايد ومستمر في البحث عن سبل لتطوير الراس المال البشري بهدف تحقيق ميزة تنافسية للشركت، فضلاً عن توفير المجال والفضاء المناسبين امام الابتكارات الفكرية، وكان لظهور نظرية الاستثمار البشري لشولتز في الستينات، الاثر الكبير في احداث تغيير علي المستوي القومي بفعل الفرضيات والمفاهيم الخاصة بتأثير الاستثمار في الموارد البشرية، والجدير بالذكر ان الاستثمار في راس المال البشري يلعب دوراً رئيسياً في تأثير علي سلوك العمال داخل الشركة، وذلك من خلال تحسن أدائهم في العمل من جهة، إقرارهم البقاء للعمل فيها من عدمه، من جهة اخري. ذلك مرتبط برفع الشركة لاجورهم من عدمها والتي تتناسب مع التحسن في الأداء لقاء حصولهم علي تدريب (سعاد ووسيلة، 2017)

### 1. مفهوم راس المال البشري

لقد تعدد مفهوم رأس المال البشري باختلاف الباحثين والتي لخصت كمايلي:  
عرف رأس المال البشري :بأنه المعرفة الشخصية والخبرات العلمية و المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم (خالد وراضي، 2013)

كما يعرف" بأنه خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد ,تكون نتيجة الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات" (إبراهيم، 2012)

ويعرف أيضا رأس المال البشري على أنه "عبارة عن العاملون في المنظمة ويمتلكون المعرفة والخبرة ولديهم حسن الرغبة في التعلم والتطور تحكهم الأخلاق في كافة المستويات الإدارية" (عدوان وسليمان، 2010)

وكذلك رأس المال البشري هو كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة (وهيبة، 2012)

ومن خلال ما سبق نستخلص أن رأس المال البشري هو تلك القدرات والخبرات والمعارف الابتكارية التي يكتسبها الفرد أو العاملون في المنظمة حيث أن المنظمة تحصل على مساهماته بدون أن تمتلكه بشكل مباشر.

ويشير راس المال البشري الي الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة، سر الصنع، التي يمكن تحويلها الي قيمة، وهذا يوجد لدي الافراد والنظم والقواعد والاجراءات التنظيمية التي تستخدمها الشركة. ويعني راس المال البشري هو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل، المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير (عبدالرحيم، 2012).

لقد عرف (Park et al, 2010) بأنه مجموع مهارات، خبرات ومعرفة العاملين بالشركة. وكمثال مع ذلك فإن راس المال البشري لشركة (IBM) مثلا يتكون الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات، أدوات إدارة المشروعات، قواعد التطوير للمهندسين، المحللين والمبرمجين إضافة الي طرق إدارة المبيعات، مواصفات المنتج، مساقات التدريب وقواعد بيانات التسويق.

لقد كشفت الدراسات الميدانية أن (15%) فقط من الشركات تقوم بتلميم راسمالها البشري واحتسابها محاسيباً. لقد تطورت نظرية واسس راس المال البشري في عقد الستينات وتقوم علي ان الافراد في الشركة هم مصدر تعظيم ثروتها (Wealth Maximizes) وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الانظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة لكونهم يمثلون راس المال البشري في الشركة الذي يلعب دوراً في تحقيق النتائج الايجابية للشركة لا يقل عن دور راس المال المادي وأن الاتفاق علي تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس نفقة غامضة لا مردود لها.

## 2. أهمية راس المال البشري

لرأس المال البشري أهمية كبيرة نذكر منها ماييلي (محمد واليفي، مجهول السنة):

1. إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2. الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتائجه.
3. المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
4. العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الانتاج المادية والبشرية.
5. يمكن المورد البشري من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.

6. يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدر غير متجدد وقابل للنفاذ.

7. يساهم المورد البشري في التنافسية.

8. ان رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال فهو السبيل الى ايجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة وهناك علاقة ارتباطية بين زيادة كثافة المعرفة وتطورها وزيادة حدة المنافسة (سنوسي وابوالجلال، 2012).

ولا شك ان راس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي شركة ولكن يجب مراعاة الجوانب الاتية (عبدالرحيم، 2012):-

1 أن أهمية راس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلاً مخرجات التعليم العالي متاحة لكل الشركات المتنافسة ولكن العبرة بتلك الشركات التي تحقق بهم مزايا فريدة علي صعيد النتائج عند استخدامها.

2. إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون ابعاد حاسمة في تميز عمل الشركة وتفوقها علي غيرها من الشركات المنافسة وإنما يجب البحث عن الاشخاص الموهوبين (Talented people) وربما هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعنين الجدد في الشركات وهناك ما يسمى عملية إجتذاب المواهب بالحرب (War for Talent).

إن اهم الجوانب التي يجب ان تهتم الشركة بها لتنمية راسمالها البشري هي (عبدالرحيم، 2012):

1. إستقطاب افضل المواهب البشرية: أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، واستخدام العاملين الجدد وتوفير اسس التعلم ونقل الخبرة بين الاجيال المتعاقبة من العاملين.

2. إغناء راس المال البشري: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم علي الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الشركة.

3. المحافظة علي العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم واساليب الإدارة القائمة علي الثقة وتشجيع الابداع والافكار الجديدة.

4. إيجاد بيئة التعلم: تتميز الشركات المعرفية بأن راسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن ان تستقطبهم شركات منافسة أخرى. ولذلك لابد من إيجاد

اسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

3. مجالات قياس راس المال البشري:-

لا شك في أن قياس وتقييم راس المال البشري بشكل خاص واللاملموسات (Intangibles) بشكل عام يعد المجال الأكثر أهمية من خلال السنوات القليلة الماضية. وهذا الأمر ليجد علي مستوي الشركات او القطاعات الاقتصادية و إنما ايضا علي الدول والامم. فقد اهتمت الشركات بهذا المجال ولا زالت تحفل بمساهمات الباحثين والاستشاريين، كما ان الدول اصبحت تهتم براسمالها الفكري وهذا ما كشفت عنه دراسة مالهارتا (Sseller, 2011) التي حملت عنوان (قياس اصول المعرفة للامم).

ولقد احصي كارل إريك سفيني (Svieby & Uma, 2011) طريقة لقياس راس المال البشري او اللاملموسات مصنفاً إياها الي اربعة مجموعات:

اولاً : طريقة رسملة السوق (طريقة القيمة-التسويقية/الدفترية)

ثانياً : طريقة العائد علي الاصول

ثالثاً : طريقة راس المال المباشر

رابعاً : طريقة بطاقات الدرجات الموزونة



## 4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة

### 4-2-1 الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية

يعتبر فلسفة التوجه بالسوق احد أبرز الفلسفات الإدارية التي تدعو الي تبني ثقافة مؤسسة تشجع علي ممارسة السلوكيات والنشاطات الهادفة الي زيادة القدرة التنافسية فيها وذلك من خلال تكامل جهود المنظمة ككل والتتبع المستمر والمتواصل لحاجات الزبائن ورغباتهم ومن ثم إشباعها بطريقة متفوقة علي المنافسين في السوق وهو الامر الذي قد يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأداء علي المدى الطويل.

أما عن مدي علاقة التوجه بالسوق الكلي بالمرونة الإستراتيجية نجد أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة فكشف دراسة (Ajayi et al, 2018) وجود أثر للتوجه بالسوق علي الأداء في الفنادق محل الدراسة، وبينت دراسة (حسن وعباس، 2018) وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية) أشارة دراسة (فرج الله وبلل، 2017) أن التوجه بالسوق يلعب دورا وسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج، أوضحت دراسة (عمر ومحمد، 2017) هنالك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمتغيرات التوجه بالسوق والتوجه الريادي في الميزة التنافسية، وكشفت دراسة (Javier et al, 2017) أكد أن التوجه بالسوق عامل مساعد في تحقيق وتفوق أداء المنظمة، وأكدت دراسة (Rajit voola & Muthaly, 2016) التوجه بالسوق والمرونة الإستراتيجية لهما تأثير متفاوت كل واحد علي حدي في إدارة الوضع البيئي، وأشارة دراسة (Abubakar & Bambale, 2016) إمكانية أستباقية التوجه بالسوق في توسيط العلاقة بين الميل الريادي وأداء شركات الناشئة، وأظهرت دراسة (Alexander et al, 2016) هنالك علاقة ذات دلالة معنوية موجبة للتوجه بالسوق علي الإبتكار الإستراتيجي، وأكدت دراسة (Arief et al, 2015) التوجه بالسوق والريادي يأتزان مباشرة في الأداء، وكشفت دراسة (Ibidunni & Inelo, 2015) وجود علاقة إيجابية قوية بين التوجه بالسوق والمرونة الإستراتيجية والأداء السوقي، كما دراسة (Norzaliata & Norjaya, 2014) أن التوجه بالسوق من خلال التوجه نحو العملاء والمنافسين وتوزيع المعلومات تتعلق بشكل إيجابي علي الأداء، وأكدت دراسة (Iqbal, 2013) وجود أثر إيجابي للتوجه بالعملاء والتنسيق بين الإدارات علي التوجه بالعلامة التجارية، وأوضحت دراسة (الكرغلي، 2013)

هنالك علاقة إرتباط بين الأداء الكلي والمالي وتطبيق مفهوم التوجه بالسوق وكانت العلاقة أقوى في الشركات الخاصة، وأشارة دراسة (ساعات وأمين، 2012) تفاوت الأهمية النسبية للمفاهيم المؤثرة علي التوجه بالسوق مجتمعة تحسن الأداء لمستشفيات القطاع الخاص في حين لأخذت العوامل الترتيب التالي: التنسيق بين مختلف المستويات الوظيفية والإستجابة وتوليد المعلومات، ودراسة (Adonisi & R. van, 2012) وجود علاقة هام بين التوجهات التسويقية المختلفة والمرونة ورضا الوظيفي للشركات، كما دراسة (Lajat et al, 2012) وجود علاقة موجبة بين التوجه بالسوق والأداء، وأشارة دراسة (وائل المؤمني، 2012) وجود أثر مشترك للتوجه بالسوق الثقافي والسلوكي معا علي أداء شركات التأمين الأردنية، وأشارة دراسة (Hasan et al, 2011) هنالك وجود علاقة إيجابية بين مختلف أسباب وأنواع التوجه بالسوق والميزة والتنافسية وأكدت دراسة (الحواجزه وشلاش، 2010) أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي والتوجه بالسوق بكافة أبعاده كانت إيجابية، وأوضحت دراسة (كاظم، 2010) وجود أثر موجب ومباشر للتوجه بالمنافس والتكامل الوظيفي بالأداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من خلال الربحية والحصة السوقية، ، كما دراسة (Collman & Timothy, 2005) لإستجابة والإستباقية التوجه بالسوق علاقة تأثير هام بين الموارد والأداء، من هذه العلاقة سوف تأخذ الدراسة التوجه بالسوق الثقافي والتوجه بالسوق السلوكي كأبعاد للتوجه بالسوق الكلي لأنه تعتبر من أقوى الأبعاد وأشمله في قياس التوجه بالسوق الكلي كم إشارة إلية دراسة (Arief et al, 2013) ما يعتبر مبرر لأخذها، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة أنه ركزت علي مناقشة متغيرات متعددة عندما تناولت التوجه بالسوق الكلي ولم تركز معظم هذه الدراسات علي دراسة التوجه بالسوق الكلي خلال بنفس الأبعاد بمدخل الثقافي والسلوكي في التوجه بالسوق، عليه تركز هذه الدراسة علي دراسة التوجه بالسوق الكلي من مظهر الثقافي والسلوكي. وأيضا من هذه العلاقة تهدف الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة التوجه بالسوق الكلي وربطه بالمرونة الإستراتيجية، وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة حيث أنه من النادر وجود دراسة مشابه تربط بين متغيرات الدراسة بشكل مباشر.

وبجلب التوجه بالسوق الكلي بشقيه فإن الدراسة تناولت أثره علي المرونة الإستراتيجية للمؤسسات. فهناك دراسات تناولت المرونة الإستراتيجية للمؤسسات وعلاقتها بالأداء التنظيمي، وريادة منظمات الأعمال وأداء الشركات والإبتكار والاداء المصرفي وجودة المعلومات والقدرات

التظيمية كدراسة (Rajit & Muthaly, 2016)، (العطوي، 2014)، (Fiefie Yu, 2012)، (Rajala & Moller, 2012)، (اليأسريا وأخرون، 2012)، (جمعة وعبدالقادر، 2008)، (Grewal & Tansuhaj, 2001) إلا إنها تناولتها كمتغير بأبعاد مرونة القدرات ومرونة الموارد ومرونة المنتج ومرونة المالية ومرونة سلسلة التوريد ومرونة التكلفة والتسويق والعمل والأهداف في دراسة (Alilson et al, 2017)، (آسية ومعاشو، 2017)، (Weining & Yuan Lu, 2016)، (Hardi et al, 2015).

من النادر وجود دراسات شاملة درست العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي (الثقافي والسلوكي) وتأثيرهما المباشر جنباً إلى جنب علي المرونة الإستراتيجية، وأيضاً تعتبر من أقوى الأبعاد وأشمله وأكثر إستخداماً في قياس التوجه بالسوق الكلي كما إشارة إليه بعض الدراسات مما يعتبر مبرر لأخذها. ولم تركز معظم هذه الدراسات علي دراسة التوجه بالسوق الكلي خلال المدخل لثقافي والسلوكي ، عليه تركز هذه الدراسة علي دراسة التوجه بالسوق الكلي من المنظور المدخل الثقافي والسلوكي في هذه الدراسة.

بالرغم من أهمية المرونة الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية إلا أن من النادر تناول المرونة الإستراتيجية وربطه بشكل مباشر مع التوجه بالسوق الكلي، حيث ركزت الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق الكلي بصفه عامة علي إختبار الاثر المباشر بينها وبين الاداء بشكل عام في حين إختبرت بعض الدراسات العلاقة غير المباشرة بين التوجه بالسوق والاداء من خلال أحد المتغيرات (أداء الأعمال، الأداء التسويقي، الأداء الإستراتيجي، الإبتكار، القدرة التنافسية، العلامة التجارية، تنظيم المشاريع، السلوك الإبداعي، والربحية)

وعليه تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة التوجه بالسوق الكلي وربطه بالمرونة الإستراتيجية حيث أنه من النادر وجود دراسات مشابهة في الدول النامية وفي السودان بصفة خاصة كبيئة محلية تربط بين المتغيرات بشكل مباشر.

## 2-4-2 الدراسات التي تناولت الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق

### الكلي والمرونة الإستراتيجية

وبالرغم من أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية إلا أن هنالك عدم اتفاق حول هذه العلاقة فهناك دراسات وجدت أن هنالك علاقة بينهم في دراسة (Adonisi & R.van, 2012) التي درست العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة

الإستراتيجية ووجدت أن هنالك علاقة إيجابية، كما توصلت دراسة (Norzaliata & Norjaya, 2010) ودراسة (Xiaodan et al, 2013) ودراسة (Comez & Kitapic, 2016) لها أثر إيجابي علي المرونة الإستراتيجية. فهناك دراسات أكدت عدم وجود علاقة بينهم فأشارة دراسة (Jangl, 2015) ودراسة (كاظم، 2010) ودراسة (ملكي والضمور، 2009) عدم وجود تأثير إيجابي في ارتباط بين التوجه بالسوق والمرونة الإستراتيجية.

مما سبق يلاحظ أن هنالك عدم إتفاق حول إتجاه هذه العلاقة ففي مثل هذه الحالة يران (بارون وكيني، 1986) أن هنالك حاجة لإدخال متغير يصحح هذه العلاقة، تم إختيار الثقافة الريادية لما لها من دور مهم في قياس المرونة الإستراتيجية. والملاحظ أن الثقافة الريادية قد تم تناولها في العديد من الدراسات السابقة كما في دراسة (Mohamed & Rusinali, 2017) فأشارة الي ان التوجه الريادي (تحمل المخاطرة، الابتكار، الاستباقية) اثرت بشكل كبير علي الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في العراق، دراسة (Chavez et al, 2016) التي وجدت ان التوجه الريادي يعدل العلاقة بين ابعاد القدرات ( المرونة والتكلفة) مع الاداء التنظيمي، اشارة دراسة (فضل السيد وبلل، 2015) الي وجود اثر ايجابي للتوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي، وجدت الدراسة التي اجراءها (Tatiana, 2014) الي ان التوجه الريادي يعدل العلاقة بين شدة المنافسة في بيئة الشركات وزيادة الريح لتطور سياق السوق، لكن الدور المعدل عن طريق المتغيرات الاخرى السابقة لا تتوفر، وايدت دراسة (Johson & Bianca, 2003) يعدل ماكرو العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة استراتيجية بالتركيز علي السوق، والاضطرابات البيئية كما في دراسة (Timcollman & Timothy, 2005) وجدت ان الإستباقية لها اثر إيجابي هم في علاقة التوسيط بين الموارد والأداء.

عليه جات هذه العلاقة لتوضيح وسد الفجوة العلمية بإخال الثقافة الريادية بأبعادها الإبتكار والإستباقية وتحمل المخاطرة كمتغير معدل في العلاقة ما بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية، لأنه من النادر وجود دراسة أستخدمت الثقافة الريادية بهذه الأبعاد كمتغير معدل، وأيضاً هذه الأبعاد هي الأقرب لقياس الثقافة الريادية علي الرغم من وجود عدد من الأبعاد للثقافة الريادية إلا أنه من النادر إستخدامهم مع بعض حسب أطلاع الباحث علي الدراسات السابقة.

وبالرغم من أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية إلا أن هنالك عدم اتفاق حول هذه العلاقة فهناك دراسات وجدت أن هنالك علاقة بينهم ، فهناك دراسات أكدت عدم وجود علاقة بينهم، مما سبق يلاحظ أن هنالك عدم اتفاق حول إتجاه هذه العلاقة ففي مثل هذه الحالة يران (بارون وكيني، 1986) أن هنالك حاجة لإدخال متغير يصحح هذه العلاقة، تم إختيار الثقافة الريادية لما لها من دور مهم في قياس المرونة الإستراتيجية.

من الملاحظ أن معظم الدراسات تناولت التوجه بالسوق الكلي في بيئات وثقافات مختلفة التي إجريت فيه فمنها ما إجري في دول متقدمة ومنها في الدول نامية.

عليه سوف تهدف الدراسة الي دراسة التوجه بالسوق الكلي في السودان كبيئة محلية. حيث ركزت معظم الدراسات بصفة عامة علي دراسة الشركات الإنتاجية والصناعية كما يلاحظ إختلاف طبيعة نشاط وحجم المنظمات التي طبقت فيه الدراسة، حيث أهملت تلك الدراسات جانب الشركات والمنظمات الخدمية والتي تمثل دعامة حقيقية للاقتصاد الوطني فهي تقوم بدور فعال في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تقديم الخدمات وتثويتها وتحقيق الأهداف الإنمائية وخلق فرص العمل مما يجعلها تكتسب مكانة كبيرة تستحق الوقوف عليها ودراستها.

بناءً علي ما تقدم من فجوات، وبالرغم من أهمية الموضوع وبعد مراجعة الدراسات السابقة فإنه من النادر وجود دراسة تتناول موضوع التوجه بالسوق الكلي وأثرها بشكل مباشر علي المرونة الإستراتيجية والدور المعدل للثقافة الريادية، مما يجعله مبرر أو سبب كافي لسد هذه الفجوات.

### خلاصة:

تناول هذا الفصل الذي يمثل الإطار النظري للدراسة شرح ووصف وتحديد العوامل المهمة ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمتمثلة في التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية، والثقافة الريادية ومفاهيمها وابعادها وأنواعهم والعوامل المؤثرة عليها، كما تناول الفصل العلاقات المتبادلة بين تلك المتغيرات بطريقة منطقية وذلك بالاعتماد علي الدراسات السابقة، ويعتبر هذا الفصل الأساس الذي ستبني عليه الدراسة فبناء علي ما ورد فيه يتم تصميم النموذج وتنمية الفروض التي بأعتبارها سنتمكن من الوصول الي الإجابة علي تساؤلات الدراسة وذلك في بقية فصول البحث.

## الفصل الثالث

نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

## الفصل الثالث

### نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

#### 3-0 تمهيد

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة وتنمية الإطار النظري تأتي الخطوة التالية وهي تحديد نظريات الدراسة و نموذج الدراسة المقترحة، كذلك فرضيات الدراسة وتطويرها. حيث يحتوي هذا الفصل علي النظريات التي ستسند عليه البحث لتفسير العلاقة بين المتغيرات والنموذج الدراسة وفرضيات الدراسة وتطويرها.

#### 3-1 نظريات الدراسة:

ظهرت العديد من النظريات والنماذج الخاصة بالتوجه بالسوق والنظريات السلوكية المتعلقة بقياس التوجه بالسوق والتي تحاول ان تفسر الممارسين لتوجه بالسوق وتفسير كيف تتيح الممارسات والاساليب الحديثة في تحقيق فوائد نهائية في شكل ميزة إضافية او ممارسة فعلية من داخل المنظمات عن طريق الاشخاص الممارسين لهذه التوجهات فهناك نظرية الموارد RBV ونظرية التوجه الريادي لراس المال البشري.

#### أولاً : نظرية الموارد (RBV):

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجيهات التي تطورت بتراكم الابحاث والتي تكونت من عدد من النظريات: نظرية المهارات المحورية، نظرية الطاقات الديناميكية، النظرية التطورية، ونظرية المعرفة.

نظرية الوارد التي تعتبر من النظريات في المجل الإستراتيجي مكملة لمفاهيم إستراتيجية سابقة، ظهرت نتيجة للتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة التي مر بها العالم، حيث وجدت المؤسسات نفسها أمام منافسة عالمية شديدة، فحولت نظرية الوارد في غضون ذلك تفسير مصادر إكتساب تلك المؤسسات للميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية بدلاً من حصر الاهتمام على هيكلها الخدمي ووضعيتها التنافسية أتجاه منافسيها، مع تطور نظرية الوارد ركز روادها على الوارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وكذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظراً لقدرتها على مزج

الواردو الإستجابة للمتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية (Hunt & Morgan, 1996). ويرى كل من (Hamel & Prahalad , 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في إمتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو هاجتها ومن ثم يمكن إستمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Hamel & Prahalad في:

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتوفر في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
  2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية، مادية، بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات واجزاء استراتيجية مركزة على سوق معينة.
  3. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الاسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة.
  4. الاستغلال الامثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي الي زيادة الحصص المنتجة.
- إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ايضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المؤسسة من الموارد ويهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل اساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.
- قبل التطرق الي مفهوم الموارد يجب الإشارة الي أن تعدد ابعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً . ولد صعوبة لدي الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الاصول المادية وغير المادية المرتبطة بانشطتها خلال فترة طويلة نسبيا (Laroche.H.et Nioche,1998)

وعلى اساس التعاريف السابقة يمكن تقسيم الموارد بمختلف اشكالها الي نوعين:

1. موارد مادية: مثل (تجهيزات الانتاج، المباني، راس المال ....).



2. موارد غير مادية: وهي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

الجودة: وهي قدرة المنتج او الخدمة علي تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجاب بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.

التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.

المعلومات: تعتبر المعلومات احد الموارد الاستراتيجية 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 الانشطة (Jarondeau J.C,2002) وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم الي قسمين:

المهارات الفردية والمهارات الجماعية :

1. المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين اصحاب الاداء المرتفع والاداء المتوسط (Leboyer.L. ,Lagestion des competences, 1996)

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

ويظهر للموارد غير المادية دور اساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لايمكن نسخها او تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة، ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من اجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل واهم خصائص فيمايلي (Quelin B, 2000):

القيمة: الموارد بامكانه أن تزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرص وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy. F, 2000) في مرونة المورد وقدرته علي تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

الندرة: المورد يجب ان يكون نادراً ويصعب علي المنافسين الحصول عليه(مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الاخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة اوعدد من المؤسسات.

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

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

عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخري سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في تناول المنافسين يصعب الحصول عليها او حركتها وقد يكون ذلك ايضاً بسبب ارتفاع اسعار الحصول عليها.

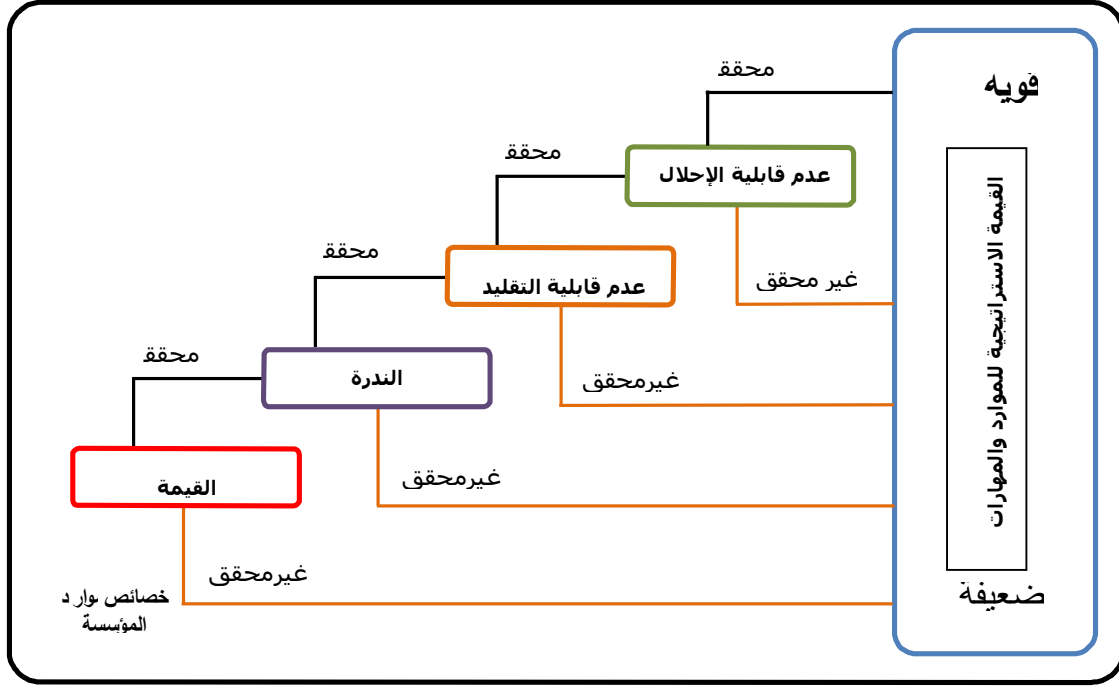
قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة اطول علي معدل استنفاد الموارد او تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي الي قصر المدي الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني علي اساسها الميزة التنافسية يجب ان تكون نسبياً مستمرة (صابون وبلل، 2017).

إن هذه الخصائص والميزات كلها يمكن أن تتوفر في التوجه الإستراتيجي بالتوجه بالسوق الكلي ثقافياً او سلوكياً فإن تبنيه ينعكس إيجاباً علي خلق الإبتكار والإستباقية وتحمل المخاطرة داخل المؤسسة ويمثل ذلك من أهم الموارد غير الملموسة والتي تبني علي أساسها ميزة أو مزايا يصعب إمتلاكها وعدم القدرة علي تقليدها مما ينعكس علي تحقيق المرونة الإستراتيجية علي المدي البعيد وعدم التقادم مما يوفر القابلية علي مواكبة التغيرات المتزايدة واستيعابها.

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت الي تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء قيمة وتكون هذه الاخيرة قوية او ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه

الشكل التالي:

الشكل (3/1) لعلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإِ نشاء القيمة



المصدر: صابون خليل جمعة و بلل صديق: الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع: دراسة عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 18، العدد 1، 2017.

فإن فلسفة نظرية الموارد تكمن في أن المرونة الإستراتيجية وإِ استمراريتها يرتكز علي مزج موارد المؤسسة (تنظيمية، تقنية، بشرية) وإِ إستغلالها إستغلال ذكي بحيث تميزها عن مثيلاتها في الخدمة، وأن الإِ اعتماد علي الموارد الغير الملموسة بالمؤسسة يخلق مرونة أستراتيجية يصعب تقليدها أو إِملاكها للغير .

#### العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإِ نشاء القيمة:

تسعي نظرية الموارد الي تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد انها ركزت علي الموارد غير الملموسة نظراً لقدراتها علي اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالاضافة الي سهولة الحصول عليها او تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدراتها علي مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها .

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

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد علي خلق قيمة من خلال الاستراتيجية علي خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها او تفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعني تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجيهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب ان تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الاداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات (ابوزيد وسيلة، 2012م).

### ثانياً : نظرية التوجه الريادي لرأس المال البشري:

إن الفكرة الكامنة وراء نظرية ريادة الاعمال 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 الاساسية التي يتم توزيعها بتباين بين الافراد لمدي تأثير الشركة من ذلك في تحديد الفرص الخارجية واستغلالها جيداً (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 لدي المنظمة مع مرور الوقت رجال أعمال ذوي توجه ريادي قادرين علي اكتشاف الفرص وزيادة فرص النجاح لها (Davidsson&Honig, 2003).

### 2-3: كيفية الإستفادة من نظريات الدراسة لتفسير نموذج الدراسة

من اجل توفير اساس نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي، تم استخدام نظرية الموارد والمهارات كمرشد لنموذج الدراسة وهي نظرية تصور المنشأة علي أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنشآت والآخر خاص يمكنها من إنشاء واستدامة الافضلية التنافسية والتميز علي المنشآت الأخرى، كما أن الفكرة الاساسية لنظرية الموارد تكمن في إمتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق امام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها او مواجهتها (Prahalad&Hamel,1990).

كما أن وجود هذه الموارد (الاستراتيجية، التنظيمية، البشرية) المتميزة في المؤسسات، والتي تمثل التوجه بالسوق الكلي هو الذي يفسر الاختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع، كما ويمكن قياس قدرة الموارد علي تحسين الأداء من خلال

الاعتماد علي تلك الموارد في خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين و المحتملين تقليدها، وتفعيل استخدام الموارد في صياغة وتنفيذ توجهات واستراتيجيات فعالة (حمزة،2015). إضافة الي أن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ويعمل علي تنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة علي الموارد والمهارات في المؤسسة، وذلك بهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة علي هذه الموارد، وبالتالي فإن تبني توجه استراتيجي بشأن هذه الموارد والتي تمثل التوجه بالسوق الكلي قد تشكل اساس لتحسين الأداء في الحاضر والمستقبل (وسيلة،2012).

حيث توصلت عدد من الدراسات الي أن تبني التوجه بالسوق الكلي يدعم المرونة الإستراتيجية كما في دراسة ( Comez & Kitapic, 2016 )،( Xiaodan et al, )، 2013 (Adonisi & R.van, 2012)، (Norzaliata & Norjaya, 2010).

يعتبر التوجه بالسوق الكلي مورد داخلي هام و اساسي يكسب المنظمة ميزة تنافسية تساعد علي الاستمرار، و ان التوجه بالسوق الكلي الموجود تعتبر احدي الادوات الاستراتيجية التي تعتمد عليه المنظمة في كسب الميزة التنافسية وبالتالي ممارسته تعني مزيد من المرونة وينعكس علي الابداع والابتكار من قبل المؤسسة وهي من الموارد غير الملموسة.

حاولت النظرية ان توضح اهمية الموارد وبالاخص الموارد غير الملموسة او غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، كما انه تعتبر كل موارد المؤسسة تؤثر علي قدرات المؤسسة وتؤثر علي اداء المؤسسة، كما تركز النظرية علي الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية ، وتعزي التباين في مستويات الاداء الاداري للاختلافات الموجودة بينها حيث الموارد والامكانيات المتوفرة (Hunt&Morgan,1996).

ويعتبر المرونة الإستراتيجية قيمة يرتبط اساسا بهذه المولد والمهارات كما أشار إليها النظرية وعندما تكون بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي ممارستها تعني مزيد من التميز والاستمرار ينعكس إيجاباً علي الأداء. ويعتبر الثقافة الريادية قدرات تنافسية وهي من الموارد غير الملموسة كما أشار إليها نظرية الموارد حيث يصعب علي المنظمات تقليدها نظراً لدقة ميزاتها ويسهم ذلك في قيمة المنتج أو الخدمة في

نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرص وتقليل المخاطر لما له من دور مهم وأساسي في تنافسية المؤسسات ويمكن من خلاله تحقيق التميز.

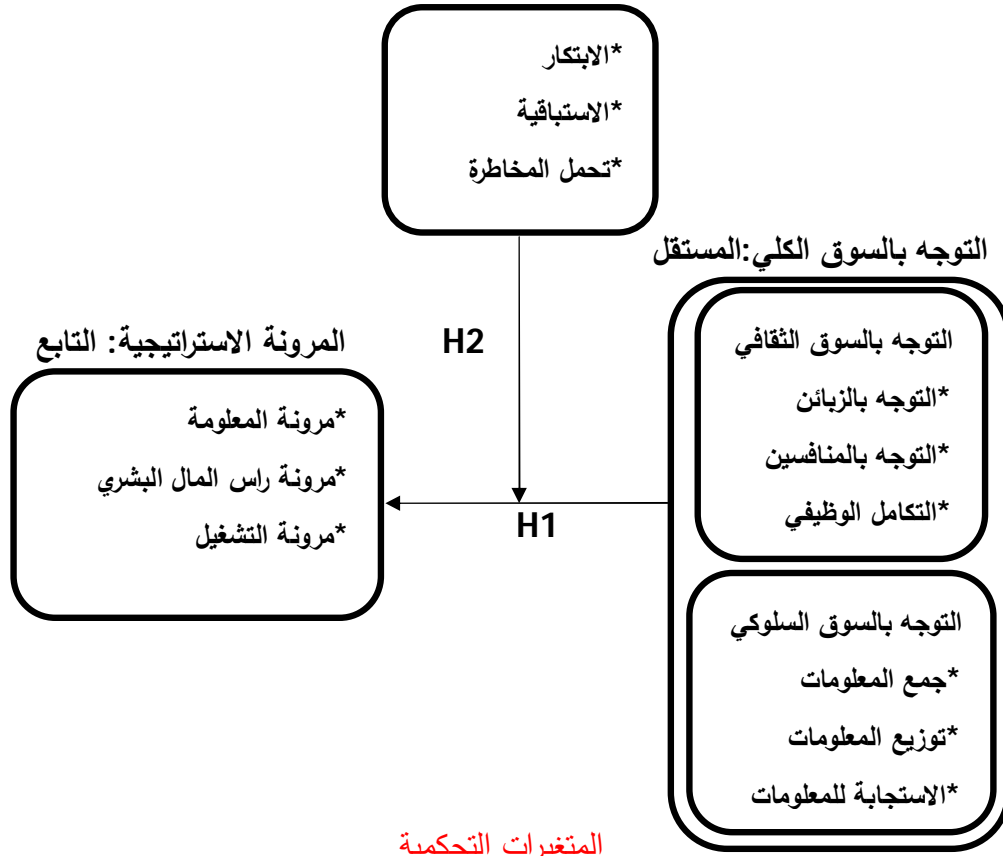
### 3-3 نموذج الدراسة:

يستند نموذج الدراسة علي النظريات أعلاه ومن خلال الدراسات السابقة وما فيها من فجوات تم التوصل الي نموذج الدراسة التالي:

إعتماداً علي الدراسات السابقة وانسجماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج حيث يضح الشكل (3/2) نموذج الدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً اولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

الشكل (3/2) يوضح نموذج الدراسة

الثقافة الريادية: المعدل



المتغيرات التحكمية

الشكل القانوني، عدد العاملين، عمر المؤسسة، عدد المنافسين المحتملين، طبيعة الخدمة المقدمة

المصدر: اعداد: الباحث 2018

#### 3-4 تطوير فرضيات الدراسة

إعتماداً على متغيرات الدراسة والابعاد الواردة في نموذج الدراسة و انطلاقاً من مشكلة الدراسة وادبيات الدراسات السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير المتغيرات المعدلة في العلاقة بينهما وفيما يلي هذه الفرضيات:-

1. هنالك علاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية

2. هنالك اثر الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية.

#### 1. العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية :

أشارت نظرية الموارد الي ان توجه المؤسسة بالموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها تؤدي الي سلوك او ممارسة ومن ثم يقود ذلك الي ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن. وهذا مؤشر الي ان الاهتمام بالتوجه بالسوق الكلي يؤدي الي مزايا وميزة تنافسية تتميز المؤسسة بها عن غيرها.

#### 1-1 العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي والمرونة الاستراتيجية

هناك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي والمرونة الاستراتيجية وتوصلت بعض من هذه الدراسات الي ان هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق الثقافي والمرونة الاستراتيجية

فكشفت دراسة (Ajayi et al, 2018) وجود أثر للتوجه بالسوق علي الأداء في الفنادق محل الدراسة،وأشارت دراسة (فرج الله وبلل، 2017) أن التوجه بالسوق يلعب دورا وسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج، وكشفت دراسة (Javier et al, 2017) أكد أن التوجه بالسوق عامل مساعد في تحقيق وتفوق أداء المنظمة، كما دراسة (Rajitvoola et al, 2016) وأشارت الي ان التوجه بالسوق والمرونة الاستراتيجية لهما تأثير متفاوت لكل واحد علي حدي في ادارة الوضع البيئي، كما دراسة (Norzaliata & Norjaya, 2014) أن التوجه بالسوق من خلال التوجه نحو العملاء والمنافسين وتوزيع المعلومات تتعلق بشكل إيجابي علي الأداء، وأكدت دراسة (Iqbal, 2013) وجود أثر إيجابي للتوجه بالعملاء والتنسيق بين الإدارات علي التوجه بالعلامة التجارية، كما اوضحت دراسة (Akbari & Safarnia, 2012) بان

وجود وحدة قوية بين المعلومة العاطفية والتوجه بالسوق بالشركات في ايران، ذلك ان المعلومة العاطفية اثرت ايجاباً علي التوجه بالسوق في الشركات، وأشارة دراسة (Hasan et al, 2011) هنالك وجود علاقة إيجابية بين مختلف أسباب وأنواع التوجه بالسوق والميزة والتنافسية وأوضحت دراسة (كاظم، 2010) وجود أثر موجب ومباشر للتوجه بالمنافس والتكامل الوظيفي بالأداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من خلال الربحية والحصة السوقية، وشارت دراسة (Grewal & Tansuhaj, 2001) الي ان بناء القدرات التنظيمية لادارة الازمة الاقتصادية تتاثر بتوسيط التوجه بالسوق والمرونة الاستراتيجية والاضطرابات البيئية هي تعبر عن مدي مستويات العالمية بين تغير العالمي لهذه المستويات،

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الأولى:

1-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالسوق الثقافي (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافس، التكامل الوظيفي) والمرونة الاستراتيجية (مرونة المعلومة، مرونة راس المال البشري، مرونة التشغيل) في المؤسسات الخدمية السودانية. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:  
1-1-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة في المؤسسات الخدمية السودانية

1-1-1-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزبائن ومرونة المعلومة

1-1-1-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة المعلومة

1-1-1-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة المعلومة

1-1-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة راس المال البشري في المؤسسات الخدمية السودانية

1-1-2-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزبائن ومرونة راس المال البشري

1-1-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة راس المال البشري

1-1-2-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة راس المال البشري

1-1-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة التشغيل في المؤسسات الخدمية السودانية

1-1-3-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزبائن ومرونة التشغيل



2-3-1-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة التشغيل

3-3-1-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة التشغيل

## 2-1 العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الاستراتيجية

هناك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الاستراتيجية وتوصلت بعض من هذه الدراسات الي ان هناك علاقة ايجابية بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الاستراتيجية كما في دراسة (حسن وعباس، 2018) وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية)، أوضحت دراسة (عمر ومحمد، 2017) هنالك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمتغيرات التوجه بالسوق والتوجه الريادي في الميزة التنافسية، وأشار دراسة (Abubakar & Bambale, 2016) إمكانية أستباقية التوجه بالسوق في توسيط العلاقة بين الميل الريادي وأداء شركات الناشئة، بينما دراسة (Adonisi&Arvan, 2012) وجود علاقة هام بين التوجهات السوقية المختلفة والمرونة ورضا العملاء في الشركات محل الدراسة، وأشار دراسة (وائل المؤمني، 2012) وجود أثر مشترك للتوجه بالسوق الثقافي والسلوكي معا علي أداء شركات التأمين الأردنية، وأشار دراسة (ساعات وأمين، 2012) تفاوت الأهمية النسبية للمفاهيم المؤثرة علي التوجه بالسوق مجتمعة تحسن الأداء لمستشفيات القطاع الخاص في حين لآخذت العوامل الترتيب التالي: التنسيق بين مختلف المستويات الوظيفية والإستجابة وتوليد المعلومات، وأكدت دراسة (الحواجزه وشلاش، 2010) أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي والتوجه بالسوق بكافة أبعاده كانت ايجابية اوضحت دراسة (Collman&Timothy, 2005) لاستجابة واستباقية التوجه بالسوق علاقة تأثير هام بين الموارد والاداء كمتغير وسيط في حين الاستجابة يبدو ان يفتقد فعاليتها، وكشفت دراسة (Johnson& Bianca, 2003) يعدل ماكرو العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة استراتيجية التركيز علي السوق، والاضطرابات البيئية هي تعبر عن مدي مستويات العالمية بين تغير العالمي لهذه المستويات،

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية

الأولي:

1-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالسوق السلوكي (جمع المعلومات، توزيع المعلومات، الإستجابة للمعلومات) والمرونة الاستراتيجية (مرونة المعلومة، مرونة راس المال البشري، مرونة التشغيل) في المؤسسات الخدمية السودانية. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:  
1-2-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة في المؤسسات الخدمية السودانية

1-2-1-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة المعلومة

1-2-1-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة المعلومة

1-2-1-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة

1-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة راس المال البشري في المؤسسات الخدمية السودانية

1-2-2-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة راس المال البشري

1-2-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة راس المال البشري

1-2-2-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة راس المال البشري

1-2-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة التشغيل في المؤسسات الخدمية السودانية

1-2-3-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة التشغيل

1-2-3-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة التشغيل

1-2-3-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة التشغيل

## 2. الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية

إن الفكرة الكامنة وراء نظرية ريادة الاعمال لراس المال البشري هي لابد من توفر عاملان وهما التعليم والخبرة لكي تصبح المنظمة صاحبة توجه ريادي، وان المعرفة المكتسبة من جراء التعليم والخبرة تعتبر من الموارد الاساسية التي يتم توزيعها بتباين بين الافراد لمدي تأثير الشركة من ذلك في تحديد الفرص الخارجية واستغلالها جيدا، وتشير الدراسات التجريبية أن عوامل راس المال البشري إذا توفرت في المنظمة فإنها ترتبط بشكل إيجابي ويتولد حينها لدي المنظمة مع مرور الوقت رجال أعمال ذوي توجه ريادي قادرين علي اكتشاف الفرص وزيادة فرص النجاح لها.

## 1-2 الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي والمرونة الاستراتيجية

حيث هنالك عدد من الدراسات تناولت الثقافة الريادية كمتغير معدل في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية وتوصلت بعض من هذه الدراسات الي ان هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية كما في دراسة (Chanerz et al, 2016) يعدل التوجه الريادي العلاقة بين القدرات (المرونة، التكلفة) علي الاداء التنظيمي، اشارت دراسة (فضل السيد وبلل، 2015) وجود اثر ايجابي للتوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي، بينما دراسة (Tatiana , 2014) اظهرت البيئة الثقافية والمؤسسية تفسيرات سهلة ومختلفة للعلاقات بين السوابق والتوجه الريادي.

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية

الثانية:

2-1- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه بالسوق الثقافي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) علي المرونة الاستراتيجية (مرونة المعلومة، مرونة راس المال البشري، مرونة التشغيل) في المؤسسات الخدمية السودانية بوجود ابعاد الثقافة الريادية (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة) كمتغيرات معدلة، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

2-1-1-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه بالسوق الثقافي علي المرونة الاستراتيجية بوجود الابتكار كمتغير معدل في المؤسسات الخدمية السودانية وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

2-1-1-1-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزبائن ومرونة المعلومة بوجود الابتكار كمتغير معدل

2-1-1-1-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة المعلومة بوجود الابتكار كمتغير معدل

2-1-1-1-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة المعلومة بوجود الابتكار كمتغير معدل

2-1-1-1-4 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزبائن ومرونة راس المال البشري بوجود الابتكار كمتغير معدل

2-1-1-5- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة راس المال البشري بوجود الابتكار كمتغير معدل

2-1-1-6- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة راس المال البشري بوجود الابتكار كمتغير معدل

2-1-1-7- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزبائن ومرونة التشغيل بوجود الابتكار كمتغير معدل

2-1-1-8- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة التشغيل بوجود الابتكار كمتغير معدل

2-1-1-9- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة التشغيل بوجود الابتكار كمتغير معدل

2-1-2- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه بالسوق الثقافي علي المرونة الاستراتيجية بوجود الإستباقية كمتغير معدل في المؤسسات الخدمية السودانية وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

2-1-2-1- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزبائن ومرونة المعلومة بوجود الإستباقية كمتغير معدل

2-1-2-2- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة المعلومة بوجود الإستباقية كمتغير معدل

2-1-2-3- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة المعلومة بوجود الإستباقية كمتغير معدل

2-1-2-4- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزبائن ومرونة راس المال البشري بوجود الإستباقية كمتغير معدل

2-1-2-5- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة راس المال البشري بوجود الإستباقية كمتغير معدل

2-1-2-6- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة راس المال البشري بوجود الإستباقية كمتغير معدل

2-1-2-7 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزيائن ومرونة التشغيل بوجود الإستباقية  
كمتغير معدل

2-1-2-8 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة التشغيل بوجود الإستباقية  
كمتغير معدل

2-1-2-9 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة التشغيل بوجود الإستباقية  
كمتغير معدل

2-1-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه بالسوق الثقافي علي المرونة الاستراتيجية بوجود تحمل  
المخاطرة كمتغير معدل في المؤسسات الخدمية السودانية وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية  
التالية:

2-1-3-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزيائن ومرونة المعلومة بوجود تحمل  
المخاطرة كمتغير معدل

2-1-3-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة المعلومة بوجود تحمل  
المخاطرة كمتغير معدل

2-1-3-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة المعلومة بوجود تحمل  
المخاطرة كمتغير معدل

2-1-3-4 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزيائن ومرونة راس المال البشري بوجود  
تحمل المخاطرة كمتغير معدل

2-1-3-5 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة راس المال البشري بوجود  
تحمل المخاطرة كمتغير معدل

2-1-3-6 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة راس المال البشري بوجود  
تحمل المخاطرة كمتغير معدل

2-1-3-7 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزيائن ومرونة التشغيل بوجود تحمل  
المخاطرة كمتغير معدل

2-1-3-8 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالمنافسين ومرونة التشغيل بوجود تحمل  
المخاطرة كمتغير معدل

9-3-1-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل الوظيفي ومرونة التشغيل بوجود تحمل المخاطرة كمتغير معدل

## 2-2 الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الاستراتيجية

حيث تناولت عدد من الدراسات الثقافة الريادية كمتغير معدل في العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الاستراتيجية وتوصلت بعض من هذه الدراسات الي ان هناك علاقة ايجابية بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الاستراتيجية، كما في دراسة ( Mohamed & Rusinali, 2017) فأشارة الي ان التوجه الريادي (تحمل المخاطرة، الابتكار، الاستباقية) اثرت بشكل كبير علي الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في العراق، وايدت دراسة ( Johson & Bianca, 2003) يعدل ماكرو العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة استراتيجية بالتركيز علي السوق، والاضطرابات البيئية، كما في دراسة (Timcollman & Timothy, 2005) وجدت ان الإستباقية لها اثر ايجابي هم في علاقة التوسيط بين الموارد والأداء.

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية:

2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه بالسوق السلوكي (جمع المعلومات، توزيع المعلومات، الاستجابة للمعلومات) علي المرونة الاستراتيجية (مرونة المعلومة، مرونة راس المال البشري، مرونة التشغيل) في المؤسسات الخدمية السودانية بوجود ابعاد الثقافة الريادية (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة) كمتغيرات معدلة، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

2-2-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه بالسوق السلوكي علي المرونة الاستراتيجية بوجود الابتكار كمتغير معدل في المؤسسات الخدمية السودانية وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

2-2-1-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة المعلومة بوجود الابتكار كمتغير معدل

2-2-1-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة المعلومة بوجود الابتكار كمتغير معدل

3-1-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة بوجود الابتكار  
كمتغير معدل

4-1-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة راس المال البشري بوجود  
الابتكار كمتغير معدل

5-1-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة راس المال البشري بوجود  
الابتكار كمتغير معدل

6-1-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة راس المال البشري  
بوجود الابتكار كمتغير معدل

7-1-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة التشغيل بوجود الابتكار  
كمتغير معدل

8-1-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة التشغيل بوجود الابتكار  
كمتغير معدل

9-1-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة التشغيل بوجود الابتكار  
كمتغير معدل

2-2-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه بالسوق السلوكي علي المرونة الاستراتيجية بوجود  
الإستباقية كمتغير معدل في المؤسسات الخدمية السودانية وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية  
التالية:

1-2-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة المعلومة بوجود الإستباقية  
كمتغير معدل

2-2-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة المعلومة بوجود الإستباقية  
كمتغير معدل

3-2-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة بوجود  
الإستباقية كمتغير معدل

4-2-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة راس المال البشري بوجود  
الإستباقية كمتغير معدل

2-2-2-5 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة راس المال البشري بوجود الإستباقية كمتغير معدل

2-2-2-6 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة راس المال البشري بوجود الإستباقية كمتغير معدل

2-2-2-7 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة التشغيل بوجود الإستباقية كمتغير معدل

2-2-2-8 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة التشغيل بوجود الإستباقية كمتغير معدل

2-2-2-9 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة التشغيل بوجود الإستباقية كمتغير معدل

2-2-3-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه بالسوق السلوكي علي المرونة الاستراتيجية بوجود تحمل المخاطرة كمتغير معدل في المؤسسات الخدمية السودانية وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

2-2-3-1-1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة المعلومة بوجود تحمل المخاطرة كمتغير معدل

2-2-3-2-2 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة المعلومة بوجود تحمل المخاطرة كمتغير معدل

2-2-3-3-3 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة بوجود تحمل المخاطرة كمتغير معدل

2-2-3-4-4 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة راس المال البشري بوجود تحمل المخاطرة كمتغير معدل

2-2-3-5-5 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة راس المال البشري بوجود تحمل المخاطرة كمتغير معدل

2-2-3-6-6 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة راس المال البشري بوجود تحمل المخاطرة كمتغير معدل



2-2-3-7 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة التشغيل بوجود تحمل المخاطرة كمتغير معدل

2-2-3-8 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة التشغيل بوجود تحمل المخاطرة كمتغير معدل

2-2-3-9 يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة التشغيل بوجود تحمل المخاطرة كمتغير معدل

### 3-5 خلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول نظريات الدراسة وتفسيرها للمتغيرات الدراسة، كما تم عرض نموذج الدراسة ووتطوير الفرضيات، أما الفصل الرابع من هذه الدراسة سيتم فيه عرض تصميم منهجية الدراسة.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

## الفصل الرابع منهجية الدراسة

### 4-0 تمهيد:

يتناول هذا الفصل الطريقة التي إستخدمها الباحث لجم البيانات وتحليلها، ويتعلق بشكل عام بتصميم البحث وفلسفة ونوع ومدخل البحث وكذلك منهجية الدراسة ومجتمع المستهدف في الدراسة، ووصف عينة الدراسة، إجراءات أخذ العينات، وأداة البحث، صلاحيتها وموثوقيتها، ووصف إجراءات جمع البيانات وصف تحليل البيانات.

### 4-1 تصميم البحث:

هو إطار او خطة تستخدم لجمع وتحليل البيانات، ويقصد به النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه إراء البحث العلمي. لاختيار الاختيار المناسب من أجل اكتشاف وإزالة أو تقليل أهمية المشكلة العملية والتقنية لمنطقة البحث وإقامة ارتباطه بالشرح النظري. وتناقش هنا أيضا أنشطة التصميم التي وصفت بأنها تقدم الحل المفاهيمي الذي يتفاعل بطريقة مرغوبة مع بيئته (Saunders et al, 2009).

### 4-2 التأسيس الفلسفي للبحث:

بدأت عملية خلق المعرفة بمجال موضوعي من البحث يسمى الفلسفة. تهتم الفلسفة في المقام الأول بتأسيس وتنظيم وخلق أساليب المعرفة في جميع مجالات المساعي الفكرية بشكل صارم. في البحث الفلسفي، يتم جمع الحقائق و النظرية والبدائل والمثل العليا معاً وموازنة ضد بعضها البعض في خلق المعرفة وإضفاء الشرعية علي المعرفة. من خلال التفكير، يتم إنشاء المعرفة عن طريق القص، التصنيف، التمييز، التسمية، التوسيم، رسم وبناء الواقع الاجتماعي من تدفق غير مميز في البداية من التفاعلات والانطباعات الحسية.

وفلسفة البحث توجه يقود البحث، وفلسفة العلم تبحث في الحقيقة، ماهية حقيقة العلم؟ وما هو الذي يعتمد عليه كعلم؟ علي ذلك فتوجد عدد من الفسفات في البحوث، الا ان الدراسة الحالية سوف تستند علي الفلسفة الإيجابية وهي ما لوحظ او اثبت من دراسات سابقة يبني عليه من خلال تطوير واختبار الفرضيات من خلال اختبار النظرية ( Partington, 2002). وذلك تم بناء مشكلة الدراسة علي فجوات في الدراسات السابقة وتم تطوير

نموذج الدراسة وفقاً لنظرية الموارد والتوجه الريادي لراس المال البشري وطورت الفرضيات إستناداً علي نظريات الدراسة، لأن حسب هذا المنهج لا يظن أن ننظر نظرة إيجابية لما كتب وبيني عليه بناءً علي ذلك.

### 3-4 نوع ومدخل البحث:

هناك العديد من الطرق لتصنيف البحث ولكن الطريقة الأكثر شيوعاً لتصنيف البحث الي بحث كمي ونوعي حسب ما اذا كان المدخل إستقرائية أو استنتاجية (استنباطي). المدخل الإستقرائي هو واحد حيث يقوم الباحث بعمل ملاحظات ومحاولات للعثور علي أنماط من هذه الملاحظات. ثم يتم صياغة المقترحات والفرضيات التي تساعد علي شرح الملاحظات. ثم يتم إنشاء الإستنتاجات والإطار النظري. وبما أن النهج الإستقرائي يسعى الي التوصل الي استنتاج أوسع يستند الي جزء من المباني فقط، فإن قوة التعميم من الاستدلال الإرشادي ستعتمد علي مدي تغطية الملاحظات وعدد الملاحظات. تزداد قوة المنطق الاستقرائي مع زيادة عدد المشاهدات ونطاقها وتنوعها.

عكس النهج الاستقرائي هو النهج الاستنتاجي. النهج الاستنتاجي مدفوع نظرياً. وهذا يعني ان الباحث أولاً يضع بعض العلاقات بين المفاهيم بمساعدة النظريات. ثم يتم تضيق هذا الامر الي فرضيات أكثر تحديداً. هذه الفرضيات ثم يتم اختبارها باستخدام البيانات. سيحدد الاختبار ما اذا كانت الفرضيات مدعومة أم لا. ثم يتم استنتاج الاستنتاجات والآثار من هذه النتائج.

عليه فان الدراسة تقوم علي البحث الكمي والمدخل الاستنباطي هو منهج لاختبار او تطوير نظرية لاستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات تجمع من دراسات سابقة (Saunders et al, 2009).

### 4-4 منهجية الدراسة:

إن منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن علي سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول الي نتيجة معلومة (صابر وخفاجة، 2002) اتبع الباحث المنهج الوصفي لانجاز هذا البحث حيث تم الرجوع الي الكتب والابحاث والدراسات والادبيات المتخصصة في هذا المجال التي ستثري البحث في جانبيه النظري والتطبيقي. هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها، ويفسر

نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة، أما الوصول الي تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد علي تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً الي تعميمات مقبولة، ولا يقتصر البحث الوصفي علي جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها ، بالإضافة الي تحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثير ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة الي استخدام اساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

#### 4-5 مجتمع وعينة الدراسة:

##### مجتمع الدراسة:

يعني المجتمع مجموعة كاملة من الناس، او الاحداث، او الاشياء التي يهتم الباحث بدراستها (سيكاران، 2010) يتكون مجتمع الدراسة من عدد من موظفي الإدارات العليا ممارسين التوجه بالسوق في عدد من المؤسسات الخدمية السودانية العاملة بولاية الخرطوم، حيث يعد قطاع الخدمات ركيزة اساسية للاقتصاد الوطني، كما انه يلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، اذ تعددت الاستثمارات في هذا القطاع وحققت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع، كونها تشكل عنصراً من عناصر النشاط الاقتصادي وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. وبعد القطاع الخدمي من بين قطاعات الاقتصاد السوداني الذي شهدت تطورات نوعية خلال العقدين الماضيين مقارنة بالقطاعات الأخرى (ادم، بلل ، 2018).

والبالغ عددهم ستة قطاع (المصارف، شركات الاتصالات، الفنادق، الاوراق المالية، شركات التأمين، وشركات الطيران) وذلك نسبة لأتفاق هذه القطاعات مع أهداف الدراسة والجدول (4/1) يوضح ذلك.

### جدول رقم (4/1) مجتمع الدراسة (حسب القطاع الخدمي)

الرقم	القطاع	عدد المؤسسات	النسبة المئوية%
1	المصرفي	35	27%
2	الاتصالات	3	2%
3	التأمين	13	10%
4	الطيران	12	9%
5	أوراق مالية	40	30%
6	الفنادق	29	22%
الجملة		132	100%

المصدر: أعداد الدارس 2018

حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة لأنه ليس بالإمكان دراسة المجتمع كله حتى وإن أمكن فإن عنصر الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك (سيكاران 2006).

#### عينة الدراسة:

عينة الدراسة تتمثل في جزء أو مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة. وتم الاعتماد على العينة (غير الاحتمالية) الحصصية (Quota Sampling) والتي تستخدم خلال المراحل الاستكشافية لمشروعات البحوث، لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات (Saunders et al, 2009) وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه الفردة أو تلك تمثل المجتمع، وفقاً ل(أوما سيكاران، 2006) فإنه كلما زاد مجتمع البحث كلما زادت العينة وبالتالي فإن أقصى حد لحجم العينة هو 354 مفردة من المجتمع المختار، وإيضاً بسبب عدم وجود احصائية دقيقة لمجتمع الدراسة تكونت عينة الدراسة من (236) فرد من موظفي الإدارات العليا الممارسين لتوجه بالسوق بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم التي تعمل في القطاعات المختلفة.

#### 4-6 مصادر وطرق الحصول على البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات في الدراسة الحالية وهما:

#### المصادر الثانوية:

وتتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحلية، الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

## المصادر الأولية:

تم الاعتماد علي المصادر الأولية للحصول علي البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها، حيث أحتوي القسم الأول علي مقياس "ليكرت الخماسي" في القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرة من فقرات الإستبيان حيث أن هذا المقياس صمم للتعرف علي قوة موافقة أو عدم موافق المستقصي منه علي جمل معينة، وذلك حسب الجدول التالي:

### جدول رقم (4/2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: أعداد الدارس 2018

### 4-7 مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الإستجابات المحتملة علي الفقرات الي تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (إوافق بشدة) الي أدني وزن له والذي اعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة كما في الجدول (4/2)

### الجدول رقم (4/3) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافق	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80% فأكثر	درجة موافق مرتفع جداً
أوافق	4	من 70 الي اقل من 80%	درجة موافق مرتفعة
محايد	3	50 الي اقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20 الي اقل من 50	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	اقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: أعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (4/3) واستناد للمقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة:  
الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة علي العبارات (5/1+2+3+4+5)  
= (5/15) = 3 وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن  
الوسط الفرضي (3) دل ذلك علي موافقة أفراد العينة علي العبارة.

#### 4-8 وصف أداة الدراسة:

تم تقسيم الإستبانة الي خمسة أقسام علي النحو الآتي:

\***القسم الأول:** يتكون من ابعاد التوجه بالسوق الثقافي (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافس، التنسيق بين الإدارات)

\***القسم الثاني:** يتكون من عناصر التوجه بالسوق السلوكي (جمع المعلومة، توزيع المعلومة، الاستجابة للمعلومة).

\***القسم الثالث:** يتكون من عناصر المرونة الإستراتيجية وهي (مرونة المعلومة، مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري).

\***القسم الرابع:** يتكون من عناصر الثقافة الريادية (الإبتكار، الإستباقية، تحمل المخاطرة)

\***القسم الخامس:** يحتوي علي البيانات الشخصية والمهنية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، الخبرة العملية، عدد الدورات، الشكل القانوني، عدد العاملين، عدد المنافسين، عمر المؤسسة، وطبيعة الخدمة).

#### 4-9 مصادر فقرات الإستبانة:

تم الاعتماد علي العديد من الدراسات السابقة في أعداد أسئلة الإستبانة علي النحو التالي:  
**البيانات الشخصية:**

تم اعداد أسئلة البيانات الشخصية من اجل تحديد (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، الخبرة العملية، عدد الدورات في مجال التسويق، الشكل القانوني، عدد العاملين، عدد المنافسين، عمر المؤسسة، وطبيعة الخدمة بواسطة المؤسسة).



#### الجدول (4/4) يوضح البيانات الشخصية

الرقم	العبرة	المصدر
.1	النوع	إعداد الباحث
.2	العمر	
.3	المؤهل العلمي	
.4	المسمي الوظيفي	
.5	الخبرة العملية	
.6	عدد الدورات	
.7	الشكل القثانوني	
.8	عدد العاملين	
.9	عدد المنافسين المحتملين	
.10	عمر المؤسسة	
.11	طبيعة الخدمة	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### التوجه بالسوق الكلي

وسيلة يمكن من خلالها تحديد خصائص الاسواق وترجمة هذه الخصائص الي خطط عمل من قبل المنظمة، ثم تنفيذ هذه الخطط بما يحقق الاستجابة للأهداف الموضوعية (Hamsen & Jensen,2004)

وهي مجموعة من المكونات الأساسية المتمثلة في التوجه بالسوق الثقافي ( التوجه نحو الزبون والتوجه نحو المنافس والتنسيق بين الإدارات) والتوجه بالسوق السلوكي (جمع المعلومات، توزيع المعلومات، الإستجابة للمعلومات) كما في الجداول:

**التوجه بالسوق الثقافي:** الثقافة التنظيمية التي تحرص السلوكيات الضرورية لأجل خلق قيمة عليا للزبائن (Cotteland et al, 2007) ويتضمن التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين، والتكامل الوظيفي.

**التوجه بالزبائن:** مدي تفهم ومعرفة المنظمة لحاجات جمهور العملاء المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية (Kotler & Kerry, 2006).

#### الجدول (4/5) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتوجه نحو الزبون

محور التوجه نحو الزبون: (Customer Orientation)		
المصدر	العبارات	م
سمير والضمر 2009، Kotler & Kerry,2006	يعتبر تحقيق رضا الزبون هو من اهم أهداف المؤسسة.	1
	يتم تحديث وتطوير خدمات المؤسسة اعتماداً علي مقترحات العملاء.	2
	تبدل المؤسسة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية وبشكل مستمر.	3
	تهتم المؤسسة بشكاوي العميل وتعمل علي معالجتها في الوقت المناسب	4
	تستند ميزة المؤسسة التنافسية الي فهمها لحاجات العميل	5

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

**التوجه بالمنافسين:** جمع المعلومات بشكل دائم ومستمر عن المنافسين العاملين في قطاع ، نقاط القوة والضعف لديهم، وحول قدراتهم وإمكانياتهم المادية والبشرية، ومستوي الخدمات التي يقدمونها ومخططاتهم الحالية والمستقبلية (Pride & Ferrell, 2006).

#### الجدول (4/6) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتوجه نحو المنافس

محور التوجه نحو المنافس: (Competitor Orientation):		
Pride & ferrell,2006	تتفوق المؤسسة علي المنافسين في تقديم الخدمات الجديدة	6
	تستجيب المؤسسة لتصرفات وردود افعال المنافسين بسرعة	7
	لدي المؤسسة معلومات كافية عن المنافسين من حيث الاستراتيجيات التسويقية	8
	تهتم المؤسسة بمعرفة عدد المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق وبدقة	9
	تراقب المؤسسة الانشطة التسويقية منافسيهم في السوق دورياً	10

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

**التكامل الوظيفي:** تضافر جهود العاملين في كافة مستويات العمل من اجل خلق قيمة عليا ومستمرة للعملاء (Shoham et al, 2005).

#### الجدول (4/7) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة التكامل الوظيفي

محور التنسيق بين الإدارات: (Inter-functional Coordination):		
Shoham et al,2005	يوجد تنسيق بين جميع الإدارات والاقسام في المؤسسة	11
	تتبادل الاقسام والادارات في المؤسسة المعلومات فيما بينها	12
	تعمل كافة الأقسام والإدارات في المؤسسة علي تحقيق الأهداف التسويقية	13
	تساهم كافة الأقسام في المؤسسة بصياغة الخطط التسويقية	14
	لعاملين بمختلف مستوياتهم أكثر وعياً وتفهماً لاحتياجات العملاء	15

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

**التوجه بالسوق السلوكي:** فلسفة المنظمة الواسعة التي تقوم علي اساس مجموعة من السلوكيات المتعلقة بتوليد وجمع المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ثم نشرها عبر مختلف الاقسام ثم استجابة المنظمة لتلك المعلومات (Pret Golanm, 2006) ويتضمن جمع معلومات السوق، توزيع معلومات السوق، والاستجابة لمعلومات السوق.

**جمع المعلومات:** تجميع المعلومات بصورة رسمية او غير رسمية من خلال قسم التسويق او من كل موظف داخل المنظمة (Cupadhyay & Baber, 2013).

#### الجدول (4/8) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بجمع المعلومات

محور جمع المعلومات (Market Informations Collection):	
16	نقوم بإجراء العديد من البحوث التسويقية
17	نكتشف بسرعة التغيرات في ميول واختيارات واولويات عملائنا للخدمات
18	نستطلع آراء عملائنا علي الأقل مرة واحدة في السنة لتقييم جودة خدماتنا
19	نكتشف بسرعة التحولات الجوهرية في خدمتنا (المنافسين، التكنولوجيا، الانظمة، واللوائح)
20	قوم دورياً بمراجعة تأثير التغيرات في بيئة العمل علي عملائنا (مثل اللوائح، الانظمة)

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

**توزيع المعلومات:** عملية توزيع المعلومات بين جميع الادارات في المنظمة للمعلومات المرتبطة باحتياجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية (Pride & Ferrell, 2006).

#### الجدول (4/9) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بتوزيع المعلومات

محور توزيع المعلومات (Market Informations Distribution)	
21	يتم عقد اجتماعات بين الإدارات الداخلية لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق
22	يقضي موظفو التسويق الوقت الكافي في مناقشة احتياجات العملاء المستقبلية مع الاقسام الاخرى
23	عند حصول حدث مع عميل مهم في السوق فإن المؤسسة تعلم به خلال وقت قصير
24	يتم توزيع المعلومات المتعلقة برضا العملاء في كافة مستويات المؤسسة بشكل دوري
25	عند حصول احد الاقسام علي معلومات مهمة عن المنافسين يتم تنبيه الاقسام الاخرى

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

**الاستجابة:** هي عملية استخدام المعلومات التي تم توليدها وجمعها من اجل خلق قيمة للخدمات التي تقدمها وايصالها للعميل (Ge & Ding, 2005).

**الجدول (4/10) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالإستجابة للمعلومات**

محور الاستجابة (Market Informations Responsiveness)	
ساعات وأمين، 2012 Ge & Ding, 2005	26 لا نحتاج لوقت طويل لنقرر كيف سنستجيب الي المتغيرات في اسعار منافسنا
	27 لسبب ما او لآخر فإننا نحرص بالمعلومات الخاصة بالتغيرات في احتياجات العملاء
	28 نقوم دورياً بمراجعة الجهود المبذولة في تطوير خدماتنا للتأكد من أنها متوافقة مع رغبة العملاء
	29 يتم التنسيق بين الاقسام المختلفة لوضع اليات الاستجابة للتغيرات في بيئة عملنا
	30 في حال قيام المنافسين بأي عمل يستهدف عملائنا نقوم بالرد بسرعة

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

**المرونة الاستراتيجية:**

يعرف بأنها استعداد المنظمة وقدرتها علي تشكيل خيارات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين واعادة التكوين (Johnson, et al, 2003) ويتضمن مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري، مرونة المعلومة. والجداول أدناه يوضح ذلك.

**مرونة التشغيل:** هي مرونة الانتاج والعمليات للاعمال الشركة، ومدى تكيف المنظمة مع مستجدات العصر وقدرتها علي الاستجابة لها ضمن احتياجات الزبائن الحديثة والمستمرة (القرنة والحواجزة، 2014).

**الجدول(4/11) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بمرونة التشغيل**

محور مرونة التشغيل: (Operation Flexibility)	
م	العبارات
1	تحرص المؤسسة علي تقديم الخدمة في زمن قصير
2	لدي المؤسسة علاقة مرنة تسهل للزبائن الحصول علي خدمة
3	تنوع إدارة المؤسسة اساليبها التشغيلية في استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة
4	تنوع إدارة المؤسسة في تقديم خدماتها في الاسواق المنافسة لها
5	تمتلك المؤسسة القدرة علي تطوير خدماتها بسرعة

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

**مرونة راس المال البشري:** هو مجموعة الافراد العاملين الذين يملكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة (عبدوي وحجازي، 2017).

## الجدول(4/12) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بمرونة راس المال البشري

محور مرونة راس المال البشري: (Human Capital Flexibility)		
عبدوي وحجازي 2017، Wiliam et al,2008	6	تدرك المؤسسة بأن العاملين هم رأسمالها الحقيقي
	7	تعمل المؤسسة علي تدريب العاملين للحصول علي مهارات متميزة
	8	تحت المؤسسة العاملين علي الإبداع والإبتكار أثناء أدائهم لمهامهم
	9	يمتلك العاملون بالمؤسسة المهارة والقدرة علي التكيف مع المتغيرات البيئية
	10	لدي العاملين القدرة علي التعامل مع مدي واسع من الظروف البيئية المتغيرة

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

**مرونة المعلومة:** وهي مرونة نظام معلومات الشركات، وخاصة قدرة الشركات للحصول علي طلب معلومة لمعاملاتها ونظام تحليلها علي حد سواء (William et al, 2008).

## الجدول(4/13) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بمرونة المعلومة

محور مرونة المعلومة: (Information Flexibility)		
النجار والحوري 2008 ، Wilia m et al,2008	11	لدي المؤسسة نظام معلومات إدارية سهلة والملائمة
	12	تمتلك المؤسسة آلية مناسبة لتحديد المعلومة وتحديثها بشكل مستمر
	13	تهتم المؤسسة بتوفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب للحدث
	14	تتأكد المؤسسة من دقة المعلومة وخلوها من الأخطاء
	15	تعمل المؤسسة علي توفير معلومة يمكن تكييفها لاكثر من مستخدم واستخدام

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

## الثقافة الريادية

هي معتقدات وتوقعات وقيم يتقاسمها افراد المنظمة وتحدد مواقف وقرارات جريئة عن طريق التجارب وتحمل المخاطر يتم تداولها بين أعضاء المنظمة وبين المنظمة بتقديم مساهمات غير عادية، والاحساس بالعمل نحو هدف عال القيمة بالابداع وتميز (الأغا، 2008م) ويتضمن تحمل المخاطرة، الاستباقية، والابتكار.

**الابتكار:** ميل الشركة في إيجاد الفرص الجديدة، وتوليد الفكرة الجديدة، ودعم الابداع والحدثة،

وجهود البحث والتطوير، وايجاد الحلول المبتكرة (رشيد والزيايدي، 2013)

**الجدول (4/7) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالإبتكار**

محور الابتكار (Innovation)		
المصدر	العبارات	م
رشيد والزيادي 2013، Hushes & Morgan, 2007	توفر المؤسسة الدعم الكافي لمنسوبيها لتنفيذ الافكار الجديدة	1
	تميل المؤسسة الي تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها	2
	يتمتع منتسبو المؤسسة بالقابلية علي تحويل التحديات التي تواجهها المؤسسة الي فرص للتطوير والتحسين	3
	تحرص المؤسسة دائما علي تبني الافكار الجديدة التي تتضمنها الابحاث والدراسات السوقية	4
	تظن المؤسسة للابتكار بأنه مصدراً لتحقيق التميز في اعمالها ونشاطاتها المختلفة	5

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

**الاستباقية:** جهود المنظمة في التعرف علي احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها الي فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات (رشيد والزيادي، 2013).

**الجدول (4/15) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة الإستباقية**

الاستباقية (Proactiveness)		
رشيد والزيادي 2013، Hushes & Morgan , 2007	تميز المؤسسة بكونها السبابة في تنفيذ الاسراتيجيات التسويقية مقارنة مع المؤسسات المنافسة	6
	تحرص المؤسسة علي متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات	7
	تسعي المؤسسة دائما الي اكتشاف طرق جديدة لانجاز الاعمال	8
	تحرص المؤسسة علي اكتساب المعرفة الجديدة بطريقة اسراع من المؤسسات المنافسة	9
	تبادر المؤسسة الي إقامة الشراكات العملية مع المؤسسات النظرية	10

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

**تحمل المخاطرة:** ميل المنظمة لممارسة الانشطة الجريئة التي تتسم بدرجة عالية من الغموض بهدف الاستحواذ علي الفرص السوقية للحصول علي عوائد عالية (رشيد والزيادي، 2013).

## الجدول (4/16) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بتحمل المخاطرة

تحمل المخاطرة (Risk Taking)	
11	تحمل المخاطرة يمثل عنصراً جوهرياً في استراتيجية المؤسسة لتحقيق النجاح
12	تشجع المؤسسة منسوبيها علي خوض الاعمال التي تتسم بالمخاطرة
13	يحرص الجميع في هذه المؤسسة علي تقديم الافكار الجديدة دون خوف او تردد
14	قبل المؤسسة المبادرات الجديدة و إن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد
15	نقوم بتقييم حجم المخاطر الداخلية والخارجية لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي لها

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

### 4-10 فقرات متغيرات الدراسة:

الجدول (4/17) يوضح المتغيرات وعدد فقرات الإستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة.

### الجدول (4/17) متغيرات وعدد عبارات الإستبانة

عدد العبارات	المتغير
11	البيانات الشخصية
30	التوجه بالسوق الكلي
15	المرونة الإستراتيجية
15	الثقافة الريادية
71	العدد الكلي للعبارات

المصدر: اعداد الدارس من جداول القياس 2018م

### 4-11 تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إستخدام كل من إختبارات الصدق والثبات وذلك علي النحو التالي:

#### إختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وبناء علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد أتمتت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة علي كل من:

#### إختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) متخصصين في الإدارة، والاقتصاد والاحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف منها، وكذلك للتأكد

من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة او حذف او تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية (انظر الملحق رقم 1) **ثبات الاداة:**

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. و قد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو (60%)، تم توزيع عينة إستطلاعية مكونة من (35) إستبانة للتأكد من صدق وسلامة الإستبانة وتم الحصول علي (33) إستبانة. وكانت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة كما في الجدول رقم (4/18):

**جدول رقم (4/18) معامل ألفا كرنباخ للعينة لفقرات الإستبانة المبدئية (حجم العينة 33):**

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1	التوجه بالزبون	5	.851
2	التوجه بالمنافس	5	.898
3	التكامل الوظيفي	5	.870
4	جمع المعلومات	5	.883
5	توزيع المعلومات	5	.866
6	الاستجابة	5	.908
	محور التوجه بالسوق الكلي	30	
1	الابتكار	5	.901
2	الاستباقية	5	.925
3	تحمل المخاطرة	5	.836
	محور الثقافة الريادية	15	
1	مرونة المعلومة	5	.949
2	مرونة راس المال البشري	5	.837
3	مرونة التشغيل	5	.922
	محور المرونة الاستراتيجية	15	
	الاستجابة ككل	60	



المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

## 12-4 الاساليب الاحصائية المستخدمة:

اعتمد الدارس في عملية التحليل الاحصائي علي برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) و (AMOSv23) لتحليل البيانات، واختبار فروض الدراسة، ثم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الصدق والثبات وذلك باستخدام:

أ. اختبارات الصدق

تعني مدى قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت الإستبانة لقياسها ولأجل ذلك عرضت على (7) محكمين من ذوي الد راية والخبرة بهدف التأكد من صدقها. وبعد أن تم إسترجاعها من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ ملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقترحت عليه كما هو موضح في الملحق (2)

ب. اختبارات الثبات

ويشو إلى قدرة الإستبانة في الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام

نفس الأداة ( الإستبانة ) أو على نفس العينة (أي عدم تناقضه)، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الاخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به ( سيكا ران، 2006 )

ولأجل ذلك تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو % 60 ، تم توزيع عينة إستطلاعية مكونة من (35) إستبانة للتأكد من صدق وسلامة الإستبانة وتم الحصول على (33) إستبانة . وكانت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة للدراسة المبدئية كما في الملحق رقم (3-3).

2. أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ. حيث تم حساب كل من الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة لمعرفة التجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة علي الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وأذا كان الإنحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل علي تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب. الإنحراف المعياري وذلك للتعرف علي مدي إنحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية من متوسطها الحسابي وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

### 3. تحليل المسار:

لتحقيق أهداف البحث وإختبار فروض الدراسة، تم تحليل المسار والإرتباط (البسيط والمتعدد) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك علي النحو التالي:

أ. معامل الإرتباط (R) وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك علي قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك علي ضعف العلاقة بين المتغيرات، كما أن إشارة معامل الإرتباط تدل علي نوع العلاقة فإذا كانت الإشارة موجبة تدل علي وجود إرتباط طردي والإشارة السالبة تدل علي وجود علاقة عكسية.

ب. معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف علي قدرة النموذج علي تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك علي جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك علي عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل.

ج. إختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الإختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوي المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً وبدل ذلك علي (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات)، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض العدم وقبول الفرض البديل وبدل ذلك علي (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة).

د. يتم الاعتماد علي قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. لذلك تم تحليل الإرتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، وتم إختبار فرضيات الدراسة اعتماد على أسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة

البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة.

### **4-13 الخلاصة:**

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول تصميم وفلسفة البحث ونوع البحث، كذلك منهج البحث ومجتمع وعينة الدراسة التي طبقت عليها بالإضافة الي مصادر جمع البيانات والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك أساليب التحليل الإحصائي التي إستخدمت في تحليل البيانات. أما الفصل الخامس من هذه الدراسة سيتم فيه عرض تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات.

## الفصل الخامس

تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات

## الفصل الخامس

### تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

#### 5-1 عرض وتحليل البيانات

##### 5-1-0 تمهيد

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى أستعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل إستجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الاساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور علي الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث تم إستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية.

#### وصف مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عينة من مؤسسات القطاع الخدمي والبالغ عددهم (6) قطاع وتم إختيارهم نسبة لأتفاق مع أهداف الدراسة.
2. عينة الدراسة: تم إختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الاحتمالية (الميسرة).

#### تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إستخدام كل من إختيار الصدق والثبات وذلك علي النحو التالي:

#### صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق او صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأءء علي قياس ما صممت من أجله، وبناء علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد أتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة علي الآتي:

#### إختيار صدق محتوى المقياس:

بعد ان تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها علي مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (7) محكم في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (2)،

وقد طلب من المحكمين إبدأ آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوي الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم إسترجاعها من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية، ومجتمع الدراسة، وقد أعتبر الباحث الأخذ بملاحظات للمحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة الدراسة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الإستبانة في شكلها النهائية انظر الملحق رقم(1).

### 1-1-5 تنظيف البيانات Cleaning data:

#### 1. البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتاكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل يتم استخدام اختبار ( a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية وأيضا مستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا ذات قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على عدم تأثير تلك البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح , حيث بلغت قيمة ( = Chi-Square 5908.618) وقيمة (DF = 5788) وقيمة (Sig. = .131) مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

#### 2. الاجابات المتماثلة : Unengaged response

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري

للإجابات فإذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

### 3. معدل إستجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المؤسسات، حيث تم توزيع عدد (236) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول علي (206) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد (30) إستبانة بنسبة بلغت (87%) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول التالي:

#### والجدول (5/1/1) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	236
2. مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	206
3. الاستبانات التي لم تسترد	30
4. الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	2
5. الاستبانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	2
6. عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	202
7. نسبة الاستجابة	87%
8. نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل	86%

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

#### 5/1/2 الخصائص الأساسية لعينة الدراسة

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا" للمتغيرات الشخصية.

#### التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية:

احتوت البيانات الاساسية علي احدي عشرة عنصراً هي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، الخبرة العملية , عدد الدورات في التسويق، الشكل القانوني، عدد العاملين، عدد المنافسين، عمر المؤسسة، طبيعة الخدمة. اوضح التحليل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير

النوع نجد ان الذكور بلغت نسبتهم (65%) وهي النسبة الاكبر يليها الاناث بنسبة (35%)، كما اوضح التحليل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر نجد أن الفئة العمرية اقل من 30 سنة مثلت نسبة (26%)، بينما شكلت الفئة من 30-40 سنة نسبة بلغت (35%) وهي اكبر نسبة ، ثم الفئة من 40-50 سنة نسبة بلغت (22%)، و الفئة اكثر من 50 سنة واقل من 60 بلغت نسبة (16%)، واخيرا مثلت الفئة من 60 فأكثر نسبة (1%) وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد أن نسبة (3%) ثانوي عام، ونسبة (5%) دبلوم وسيط ونسبة (52%) بكالوريوس وهي اكبر نسبة ونسبة (5%) دبلوم عالي ونسبة (30%) ماجستير، ونسبة (4%) حاملي درجة الدكتوراه، وأخري بلغت نسبة (1%)، واما مسمي الوظيفة نجد أن نسبة (1%) مدير عام، ونسبة (5%) نائب مدير ونسبة (13%) مدير إدارة التسويق ونسبة (81%) أخري وهي النسبة الاكبر، وكما اظهر التحليل توزيع مفردات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة نجد أن نسبة (9%) اقل من 5 سنوات ونسبة (18%) من 5 و اقل من 10 سنوات ونسبة (19%) 10 و اقل من 15 ونسبة (12%) 15 و اقل من 20 سنة ونسبة (22%) 20 فأكثر وهي النسبة الاكبر، وفيما يتعلق بعدد الدورات في مجال التسويق نجد أن نسبة (20%) لم يحصلو علي دورة في المجال، ونسبة (40%) حصلو علي 1 الي 3 دورات وهي اكبر نسبة ونسبة (14%) من 4 الي 5 دورات، ونسبة (26%) ستة دورات فأكثر، بينما الشكل القانوني نجد أن نسبة (12%) افراد ونسبة (41%) مساهمة خاصة ونسبة (45%) مساهمة عامة وهي النسبة الاكبر ونسبة (2%) تضامن، وفيما يتعلق بعدد العاملين نجد ان نسبة (29%) اقل من 50 ونسبة (9%) من 50 الي 100 ونسبة (62%) وهي النسبة الاكبر، كما نجد ان عدد المنافسين ان نسبة (22%) اقل من 5 ونسبة (18%) 5 و اقل من 10 ونسبة (60%) 10 فاكتر وهي اكبر نسبة، وفيما يتعلق بالعمر المؤسسة نجد ان نسبة (7%) اقل من 10 سنوات ونسبة (28%) 10 و اقل من 20 ونسبة (22%) 20 و اقل من 30 ونسبة (43%) 30 سنة فاكتر وهي النسبة الاكبر، بينما طبيعة الخدمة المقدمة في القطاع نجد أن نسبة (37%) مصرفية وهي النسبة الاكبر ونسبة (4%) اتصالات ونسبة (20%) تأمين ونسبة (12%) طيران ونسبة (9%) اوراق مالية ونسبة (18%) فندقية. والجدول رقم (5/1/2) يوضح ذلك.



الجدول رقم (5/1/2) يوضح التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
%65	131	ذكر	النوع
%35	71	انثي	
%26	52	اقل من 30 سنة	العمر
%35	70	من 30 واطل من 40	
%22	45	40 واطل من 50	
%16	32	50 واطل من 60	
%1	3	60 سنة فاكثر	
%3	7	ثانوي	المؤهل العلمي
%5	10	دبلوم	
%52	105	بكلاريوس	
%5	10	دبلوم عالي	
%30	60	ماجستير	
%4	9	دكتوراه	
%1	1	اخرى (انكره)	
%1	2	مدير عام	المسمى الوظيفي
%5	9	نائب مدير	
%13	27	مدير إدارة التسويق	
%81	165	أخرى	
%9	58	اقل من 5 سنة	الخبرة العملية
%18	36	5 واطل من 10	
%19	38	10 واطل من 15	
%12	25	15 واطل من 20	
%22	45	20 سنة فاكثر	
%20	41	لم يحصل علي دورة	عدد الدورات
%40	80	من 1-3 دورات	
%14	29	من 4-5 دورات	
%26	52	كدورات فاكثر	
%12	24	افراد	الشكل القانوني
%41	83	مساهمة خاصة	
%45	92	مساهمة عامة	
%2	3	تضامن	

عدد العاملين	اقل من 50	59	29%
	50 - 100	19	9%
	اكثر من 100	124	62%
عدد المنافسين المحتملين	اقل من 5	45	22%
	5 الي اقل من 10	38	18%
	10 فاكثر	119	60%
عمر المؤسسة	اقل من 10 سنوات	15	7%
	10 الي اقل من 20	56	28%
	20 الي اقل من 30	44	22%
	30 سنة فاكثر	87	43%
طبيعة الخدمة	مصرفية	75	37%
	اتصالات	9	4%
	تأمين	40	20%
	طيران	24	12%
	اوراق مالية	18	9%
	فندقية	36	18%
المجموع		202	

المصدر: اعداد الدارس، 2018

### جودة القياس

هذا الجزء تقرير عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل لتقييم جودة نظام القياس في هذه الدراسة (سيكاران, 2003). استخدم الدراسة التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي، وأدناه تفصيل كل علي حده.

#### 3-1-5 التحليل العاملي الإستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات

العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي، 2009) ، حيث تستند غريفة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

أي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.60%، تناسب العينة، وان لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد الصحيح، وان تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود اكثر من 0.50%، وان لا يقل تشبع العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

حيث تم التحليل لكل متغير علي حده، فقد اظهرت نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل (التوجه بالسوق الكلي) كالتالي:

#### 4-1-5 التحليل العاملي الإستكشافي للتوجه بالسوق الثقافي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (5/1/3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة)

الجدول (5/1/3) التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل (التوجه الثقافي) (حجم العينة 202)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	KMO	.811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	378.942
	Df	15
	Sig.	.000
	(الزبون 3)	تبذل المؤسسة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء وبشكل مستمر
	(الزبون 4)	تهتم المؤسسة بشكاوي العميل ونعمل علي معالجتها في الوقت المناسب
	(التنسيق 1)	توجد التنسيق بين جميع الادارات والاقسام في المؤسسة
	(التنسيق 3)	تعمل كافة الاقسام والادارات في المؤسسة علي تحقيق الاهداف التسويقية
	(التنسيق 4)	تساهم كافة الاقسام في المؤسسة بصياغة الخطط التسويقية
	(التنسيق 5)	لعاملين بمختلف مستوياتهم اكثر وعياً وتقهماً لاحتياجات العملاء

من خلال الجدول أعلاه يتضح بعد أن تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي Promax عن طريق Maximum Likelihood لتحميل المتغيرات علي العوامل الأكثر ارتباطاً بها، وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهرت التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component Matrix عند التدوير في المرة الثالثة حيث أظهرت ذلك المصفوفة الأخيرة لـ Pattern Matrix، حيث تم حذف عبارات التوجه بالزبون (1، 2، 5) وعبارة التنسيق الإداري (1) التي يوجد بها تقاطعات وحذفت جميع عبارات محور التوجه بالمنافس وتم الاعتماد علي النتائج التي أسفرت عنها حذف محور التوجه بالمنافس لتبقي محوري التوجه بالزبون والتنسيق الإداري إستناداً علي عبارات الإستبانة ودراسة (طه، 2013) وبالتالي تم التوصل الي مكونين اساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس التوجه بالسوق الثقافي وتفسر تلك المكونات مجتمعة (0811) من KMO من كل العبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60) وقيمة الجذر الكامن (379) وهي قيمة تزيد عن الواحد الصحيح وقيم التشبعات تزيد عن 0.50% وتعتبر هذه المؤشرات جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F et al, 2010).

#### 4-1-5 التحليل العاملي الإستكشافي للتوجه بالسوق السلوكي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات

الاستبانة، ويوضح الجدول (5/1/4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة).

الجدول (5/1/4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (التوجه السلوكي) (حجم العينة 202)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	KMO	.881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	629.244
	D f	28
	Sig.	.000
.564	(جمع1) نقوم باجراء العديد من البحوث التسويقية	
.551	(جمع2) نكتشف بسرعة التغيرات في ميول واختيارات واولويات عملائنا للخدمات	
.934	(جمع4) نكتشف بسرعة التحولات الجوهرية في خدماتنا مثل المنافسين، التكنولوجيا، الانظمة، واللوائح	
.705	(توزيع1) يتم عقد اجتماعات بين الادارات الداخلية لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق	
.852	(توزيع2) يقضي موظفو التسويق الوقت الكافي في مناقشة احتياجات العملاء المستقبلية مع الاقسام الاخرى	
.790	(توزيع4) يتم توزيع المعلومات المتعلقة برضا العملاء في كافة مستويات المؤسسة بشكل دوري	
.800	(استجابة1) لا نحتاج لوقت طويل لنقرر كيف سنستجيب الي المتغيرات في اسعار منافسنا	
.896	(استجابة2) لسبب ما او لآخر فاننا نحرص بالمعلومات الخاصة بالتغيرات في احتياجات العملاء	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لتوجه بالسوق السلوكي من الجدول أعلاه بعد التدوير حيث تم حذف عبارات جمع المعلومات (3،5) وعبارات توزيع المعلومات (3،5) وحذف عبارات الإستجابة للمعلومات (3،4،5) وتم الاعتماد علي النتائج التي أسفرت عنها (جمع المعلومات، توزيع المعلومات، الإستجابة للمعلومات) إستناداً علي عبارات الإستبانة ودراسة (Comez & Hakan, 2016)

وبالتالي تم التوصل الي ثلاثة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس التوجه بالسوق السلوكي وتفسر تلك المكونات مجتمعة (.881) من KMO من كل العبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60) وقيمة الجذر الكامن (629) وهي قيمة تزيد عن الواحد الصحيح وقيم

التشبعات تزيد عن 0.50% وتعتبر هذه المؤشرات جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا ( Hair, J.F et al, 2010 )

### 6-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي للمرونة الإستراتيجية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (5/1/5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة).

#### الجدول (5/1/5) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (المرونة الإستراتيجية) (حجم العينة 202)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	KMO	.654
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	الجزر الكامن
	D f	28
	Sig.	.000
	.920	(التشغيل2) لدي المؤسسة علاقة مرنة تسهل للزيائن الحصول علي خدمة
	.926	(التشغيل5) تمتلك المؤسسة القدرة علي تطوير خدماتها بسرعة
	.999	(البشري4) يمتلك العاملون بالمؤسسة المهارة والقدرة علي التكيف مع المتغيرات البيئية
	.999	(البشري5) لدي العاملينالقدرة علي التعامل مع مدي واسع من الظروف البيئية المتغيرة
	.839	(المعلومة1) لدي المؤسسة نظام معلومات ادارية سهلة وملائمة
	.894	(المعلومة3) تهتم المؤسسة بتوفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب للحدث
	.852	(المعلومة4) تتأكد المؤسسة من دقة المعلومة وخلوها من الاخطاء
	.868	(المعلومة5)تعمل المؤسسة علي توفير معلومة يمكن تكييفها لاکثر من مستخدم واستخدام

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمرونة الإستراتيجية من الجدول أعلاه بعد التدوير حيث تم حذف عبارات مرونة التشغيل (3، 1، 4) و فيما يتعلق بمحور مرونة راس المال البشري تم حذف العبارات التي بها تقاطعات وهي (1، 2، 3) وايضا تم حذف عبارة مرونة المعلومة (1) من محور مرونة المعلومة وتم الاعتماد علي النتائج التي أسفرت عنها (مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري، مرونة المعلومة)إستناداً علي عبارات الإستبانة ودراسة (Willian et al, 2008)

وبالتالي تم التوصل الي ثلاثة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس المرونة الإستراتيجية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (654) من KMO من كل العبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60) وقيمة الجذر الكامن (2433) وهي قيمة تزيد عن الواحد الصحيح وقيم التشعبات تزيد عن 0.50% وتعتبر هذه المؤشرات جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F et al, ) (2010)

### 5-1-7 التحليل العاملي الإستكشافي للثقافة الريادية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (5/1/6) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة).

#### الجدول (5/1/6) التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المعدل (الثقافة الريادية) (حجم العينة 202)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	KMO	.874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9306.376
	D f	66
	Sig.	.000
.980	(الابتكار 1) توفر المؤسسة الدعم الكافي لمنسوبيها لتنفيذ الافكار الجديدة	
.980	(الابتكار 2) تميل المؤسسة الي تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها	
.980	(الابتكار 3) يتمتع منتسبو المؤسسة بالقابلية علي تحويل التحديات التي تواجهها المؤسسة الي فرص للتطوير والتحسين	
.677	(الابتكار 4) تحرص المؤسسة دائماً علي تبني الافكار الجديدة التي تتضمنها الابحاث والدراسات السوقية	
.791	(الابتكار 5) تظر المؤسسة للابتكار بانه مصدراً لتحقيق التميز في اعمالها ونشاطاتها المختلفة	
.869	(الاستباقية 3) تسعى المؤسسة دائماً الي اكتشاف طرق جديدة لانجاز الاعمال	
.993	(الاستباقية 5) تبادر المؤسسة الي اقامة الشراكات العملية مع المؤسسات النظرية	
.980	(المخاطرة 1) تحمل المخاطرة يمثل عنصراً جوهرياً في استراتيجيات المؤسسة لتحقيق النجاح	
.844	(المخاطرة 2) تشجع المؤسسة منسوبيها علي خوض الاعمال التي تتسم بالمخاطرة	

.980		(المخاطرة3) يحرص الجميع في هذه المؤسسة علي تقديم الافكار الجديدة دون خوف او تردد
.981		(المخاطرة4) تتقبل المؤسسة المبادرات الجديدة وان كانت نتائجها غير مضمونة العوائد
.980		(المخاطرة5) نقوم بتقييم حجم المخاطر الداخلية والخارجية لاتخاذ الاجراءات اللازمة للتصدي لها

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للثقافة الريادية من الجدول أعلاه بعد التدوير حيث بقي محور الابتكار كما هو بكل العبارات المكونة له، أما محور الإستباقية تم حذف عبارات (1)، (2، 4) وفيما يتعلق بمحور تحمل المخاطرة تبقت كما هي بكل العبارات وتم الاعتماد علي النتائج التي أسفرت عنها (الإبتكار، الإستباقية، تحمل المخاطرة) إستناداً علي عبارات الإستبانة ودراسة (Yaseen et al, 2017)

وبالتالي تم التوصل الي ثلاثة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الثقافة الريادية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (874. من KMO من كل العبارات، وهي نسبة تزيد عن 0.60) وقيمة الجذر الكامن (9306) وهي قيمة تزيد عن الواحد الصحيح وقيم التشبعات تزيد عن 0.50% وتعتبر هذه المؤشرات جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F et al, 2010)

### 8-1-5 الاعتمادية بعد التحليل العاملي الإستكشافي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت تقييم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009).

والجدول رقم (5/1/7) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي .



الجدول (5/1/7) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 202)

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
التوجه نحو الزبون	2	0.702
التنسيق الإداري	4	0.801
جمع المعلومات	3	0.763
توزيع المعلومات	3	0.776
إستجابة للمعلومات	2	0.731
مرونة التشغيل	2	0.752
مرونة راس المال البشري	2	0.805
مرونة المعلومة	4	0.894
الإبتكار	5	0.940
الإستباقية	2	0.886
تحمل المخاطرة	5	0.978
المجموع	34	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الجدول (5/1/7) يوضح نتائج إختبار الثبات قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات محاور الإستبانة حيث كانت كل قيم المحاور تتراوح ما بين (0.978). وهي أكبر قيمة ثبات للمحور تحمل المخاطرة و (0.702). للتوجه بالزبون وهي أقل قيمة بين جميع المحاور، كما أن قيم جميع المحاور أكبر من (0.070%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة علي حدا او علي مستوي جميع عبارات المقياس، من ثم يمكن القول بأن المقاييس التي أتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات كل الابعاد (التوجه بالسوق الكلي، المرونة الإستراتيجية والثقافة الريادية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الأعتداع علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### 9-1-5 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل أختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، وهي كملكرها (اسماعيل وعماد عبد الجليل، 2010):

### 1. النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df: The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

### 2. مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

### 3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

#### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

### 4. مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

### 5. مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

#### **6. مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index**

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

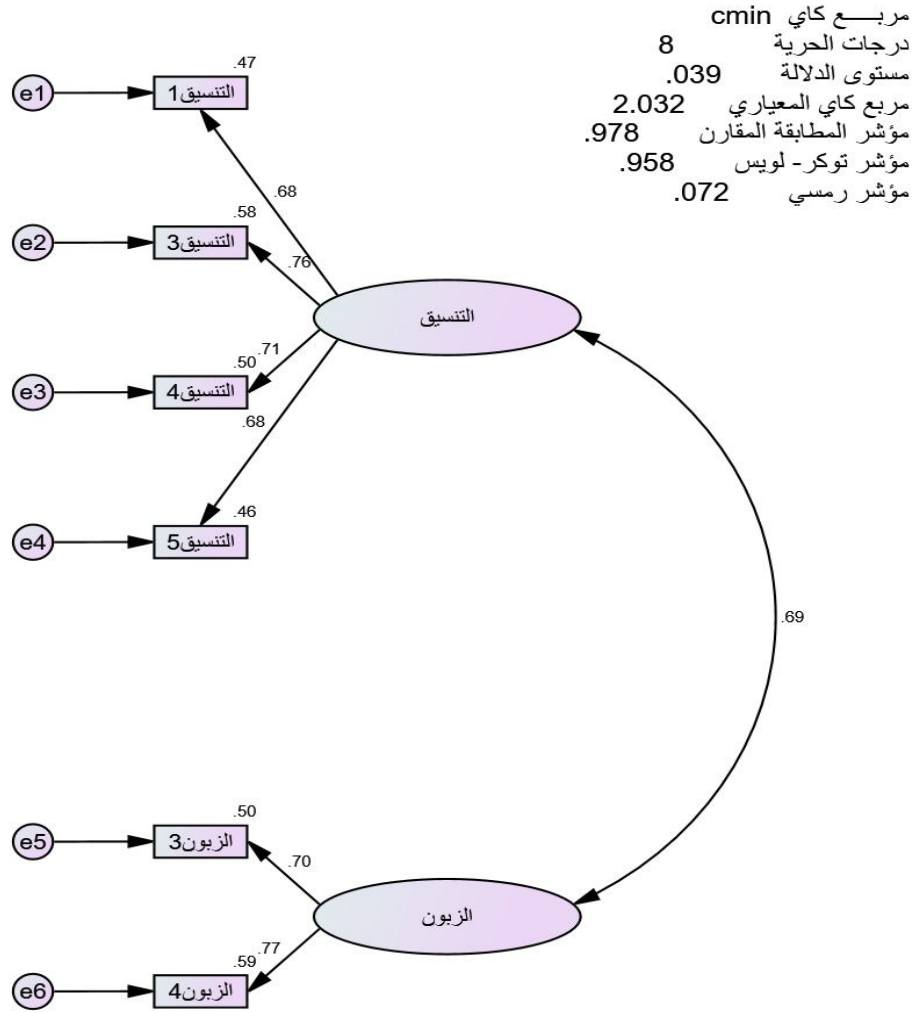
#### **7. مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index**

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995) اذا بلغت قيمة مربع كاي ( $>1$ ) تكون المعايير ممتاز ويتم قبول النموذج، وإذا كانت ( $>3$ ) فأيضا تكون مقبولة وان كانت ( $>5$ ) فتحدث مشكلة في النموذج ويتم رفضه وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05)، أما قيمة (RMR) فيجب أن تتراوح بين 0.06 وأقل من 0.08 ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) لا بد أن يكون أكبر من 0.90 فإذا كانت أغلب قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا يدل على جودة النموذج وقبوله.

#### **10-1-5 التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق الثقافي:**

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (5/1/1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق الثقافي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (5/1/8) مؤشرات جودة المطابقة للتوجه بالسوق الثقافي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	16.254	--	--
DF	8	--	--
CMIN/DF	2.032	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.978	>0.95	Excellent
SRMR	0.040	<0.08	Excellent
RMSEA	0.072	<0.06	Acceptable
PClose	0.206	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is acceptable.

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

Cutoff Criteria\*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures"

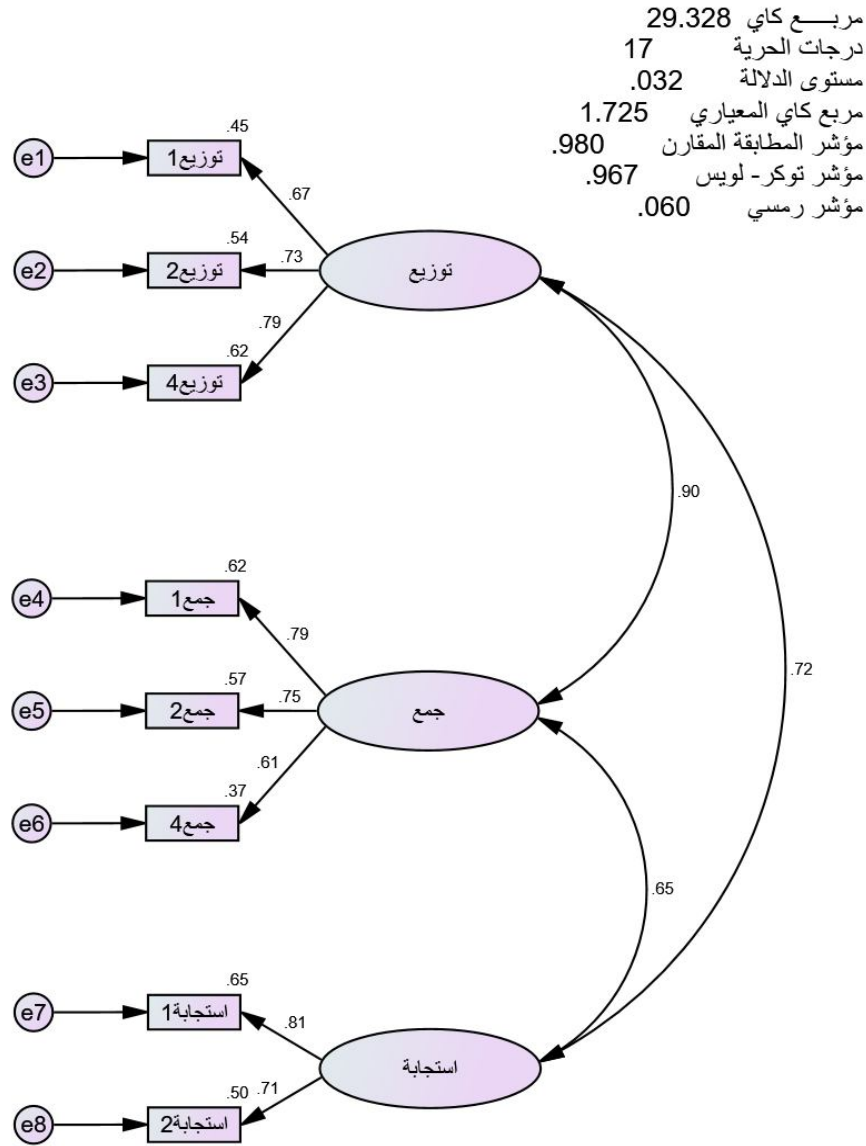
المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

من الجدول أعلاه نجد أن المؤشرات الدالة علي جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه علي ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي (16.254) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) (0.072) وهي نسبة أقل من 0.08. ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من 0.90 و قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد أن مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل علي التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

### 5-1-11 التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق السلوكي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (5/1/2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق السلوكي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

### الجدول (5/1/9) مؤشرات جودة المطابقة للتوجه بالسوق السلوكي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	29.328	--	--
DF	17	--	--
CMIN/DF	1.725	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.980	>0.95	Excellent
SRMR	0.043	<0.08	Excellent
RMSEA	0.060	<0.06	Acceptable
PClose	0.295	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is acceptable.

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### Cutoff Criteria\*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures"

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

من الجدول أعلاه نجد أن المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه على ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة إذ بلغت قيمة مربع كاي (1.725) وهي ليست مهمة احصائياً عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) (0.060) وهي نسبة أقل من 0.08. ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من 0.90 و قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائياً مما يؤكد أن مقاييس جودة

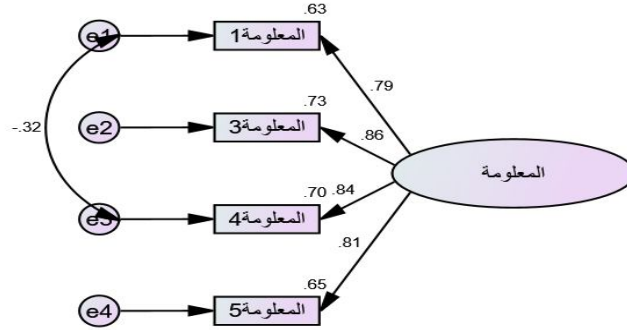
المطابقة التي تم إدخالها في النموذج قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

### 12-1-5 التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

### الشكل رقم (5/1/3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الإستراتيجية

.127	مربع كاي
1	درجات الحرية
.721	مستوى الدلالة
.127	مربع كاي المعياري
1.000	مؤشر المطابقة المقارن
1.012	مؤشر توكر- لويس
.000	مؤشر رمسي





## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تتجال العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

### الجدول (5/1/10) مؤشرات جودة المطابقة للمرونة الإستراتيجية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	0.127	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	0.127	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.004	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.781	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is excellent!

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### Cutoff Criteria\*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures"

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

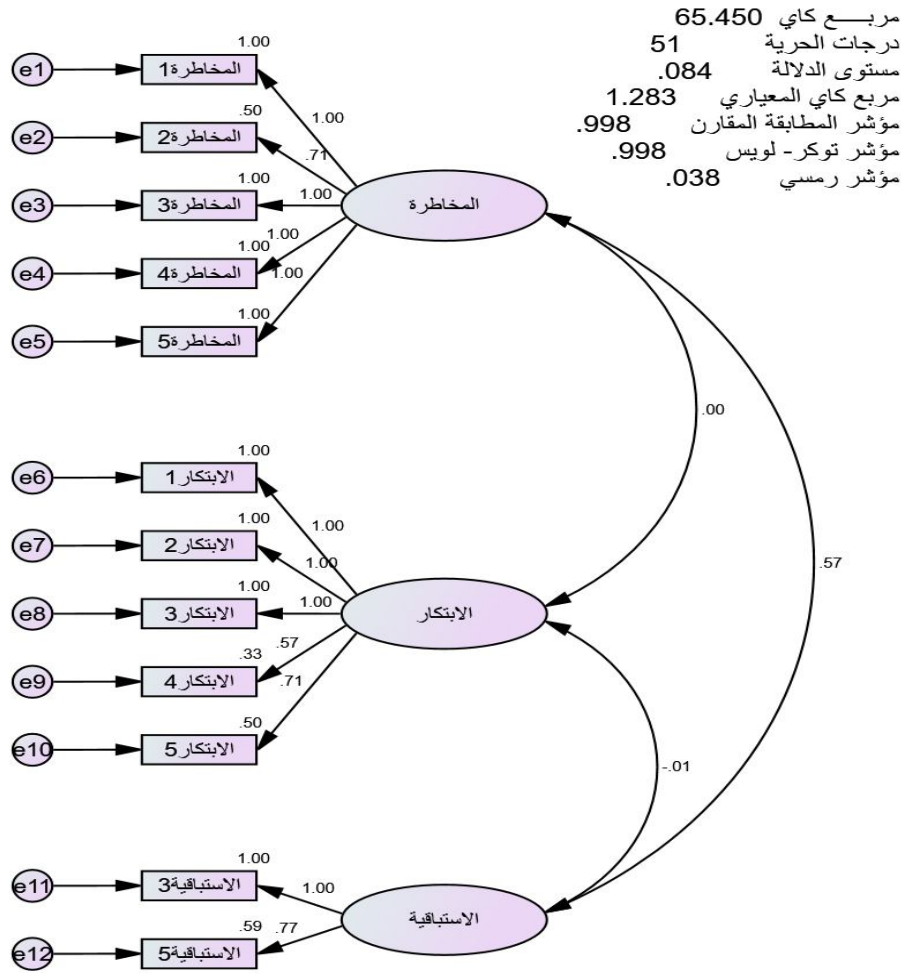
من الجدول أعلاه نجد أن المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه على ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة إذ بلغت قيمة مربع كاي (0.127) وهي ليست مهمة احصائياً عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) (0.127) وهي نسبة أقل من 0.08. ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من 0.90 و قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائياً مما يؤكد أن مقاييس جودة

المطابقة التي تم إدخالها في النموذج قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

### 5-1-13 التحليل العاملي التوكيدي للثقافة الريادية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (5/1/4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للثقافة الريادية



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

### الجدول (5/1/11) مؤشرات جودة المطابقة للثقافة الريادية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	65.450	--	--
DF	51	--	--
CMIN/DF	1.283	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.998	>0.95	Excellent
SRMR	0.004	<0.08	Excellent
RMSEA	0.038	<0.06	Excellent
PClose	0.777	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is excellent!

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

### Cutoff Criteria\*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures"

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

من الجدول أعلاه نجد أن المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه على ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة إذ بلغت قيمة مربع كاي (1.283) وهي ليست مهمة احصائياً عند مستوي

(0.05) وبلغت قيمة (RMR) (0.038) وهي نسبة أقل من 0.08. ومؤشر جودة المطابقة

(GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من 0.90 و قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائياً

مما يؤكد أن مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل علي التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال .

#### 14-1-5 تحليل الاعتمادية والصلاحية لمتغيرات الدراسة:

تم بناء نموذج الأول للدراسة والذي يتكون من (12) بعد لمتغيرات الدراسة والذي تم تقسيمه الي (60) عبارة وحسب نتائج التحليل العاملي الإستكشافي تم التوصل الي ان أبعاد الدراسة تتكون من (11) محور تقيسه (34) ، تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS 23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل علي التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي علي بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة.

#### 1. تحليل الاعتمادية والصلاحية للتوجه بالسوق الثقافي :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (أفاكرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج.

#### الجدول (5/1/12) يوضح ألفا كرنباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق الثقافي

الزبون	التنسيق	MaxR(H)	AVE	CR
	0.686	0.805	0.502	0.801
الزبون		0.707	0.542	0.702

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

من الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكل الابعاد اعلي من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2010)

## 2. تحليل الاعتمادية والصلاحية للتوجه بالسوق السلوكي :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج. الجدول (5/1/13) يوضح ألفا كرو نباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق السلوكي

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	توزيع	جمع	استجابة
توزيع	0.776	0.537	0.802	0.784	0.733		
جمع	0.763	0.521	0.802	0.780	0.895***	0.722	
استجابة	0.731	0.577	0.522	0.741	0.722***	0.649***	0.759

References: Significance of Correlations: † p < 0.100\* p < 0.050\*\* p < 0.010\*\*\* p < 0.001  
المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

من الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكل الابعاد اعلي من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2010)

## 3. تحليل الاعتمادية والصلاحية للمرونة الاستراتيجية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج.

الجدول (5/1/14) يوضح ألفا كرو نباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية

	CR	AVE	MaxR(H)
المطومة	0.894	0.679	0.896

References: Significance of Correlations: † p < 0.100\* p < 0.050\*\* p < 0.010\*\*\* p < 0.001  
المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

من الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكل الابعاد اعلي من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2010)

#### 4. تحليل الاعتمادية والصلاحية للثقافة الريادية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE, MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج الجدول (5/1/15) يوضح ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي للثقافة الريادية

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	المخاطرة	الابتكار	الاستباقية
المخاطرة	0.978	0.900	0.329	1.000	<b>0.948</b>		
الابتكار	0.940	0.765	0.000	1.000	-0.004	<b>0.875</b>	
الاستباقية	0.886	0.797	0.329	1.000	0.574***	-0.009	<b>0.893</b>

References: Significance of Correlations: † p < 0.100\* p < 0.050\*\* p < 0.010\*\*\* p < 0.001

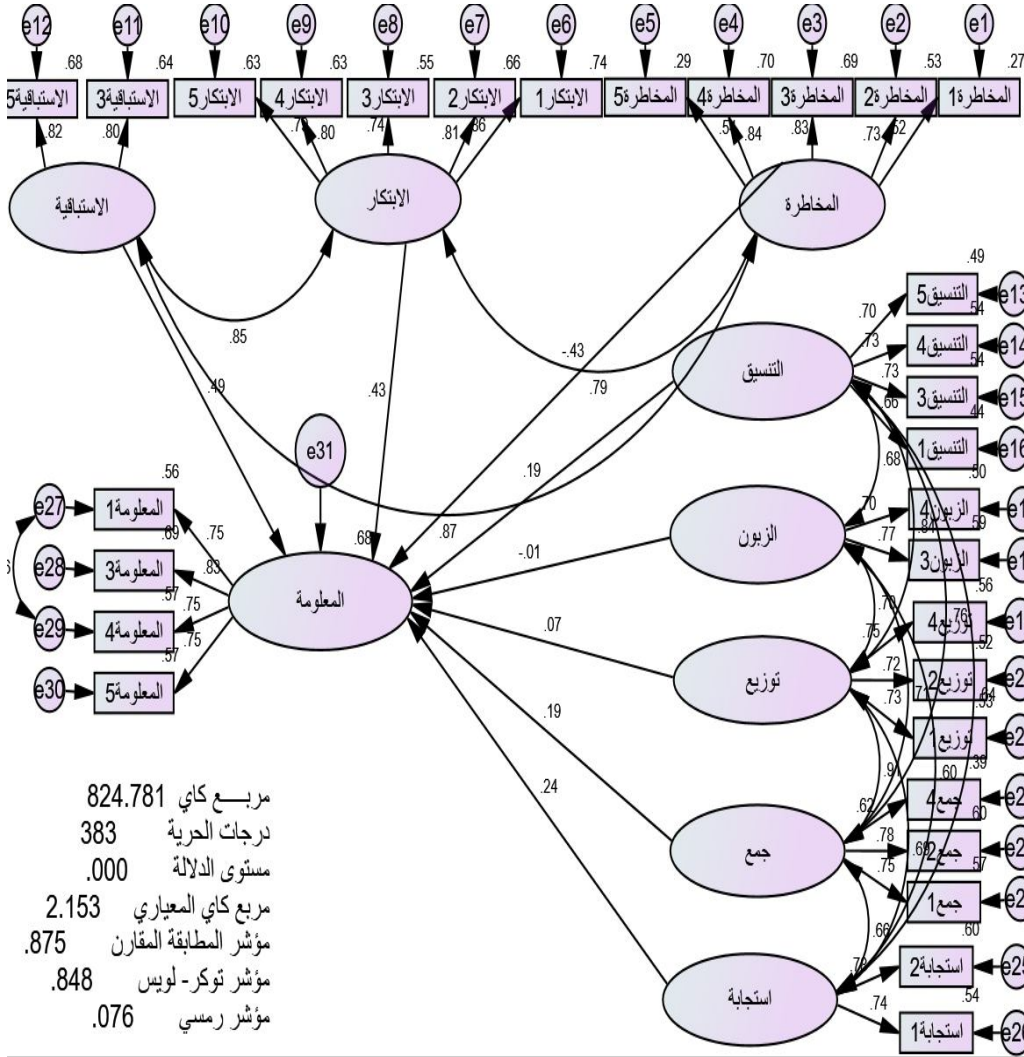
المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

من الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكل الابعاد اعلي من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2010)

#### 15-1-5 نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل إذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع أما في حالة عدم الإعتدال على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فإنه يتم استبعاد لبعده تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

الشكل (5/1/5) نموذج الدراسة المعدل



المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

### مؤشرات جودة النموذج المعدل

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

### الجدول (5/1/16) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	824.781	--	--
DF	383	--	--
CMIN/DF	2.153	Between 1 and 3	Excellent
CFI	.875	>0.95	Excellent
SRMR	.2483	<0.08	Excellent
RMSEA	0.076	<0.06	Excellent
PClose	0.000	>0.05	Excellent

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

من الجدول أعلاه نجد أن المؤشرات الدالة علي جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه علي ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي (2.153) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) (0.076) وهي نسبة أقل من 0.08. ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من 0.90 و قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يدل علي جودة النموذج قبوله ومواصلات الاختبارات.

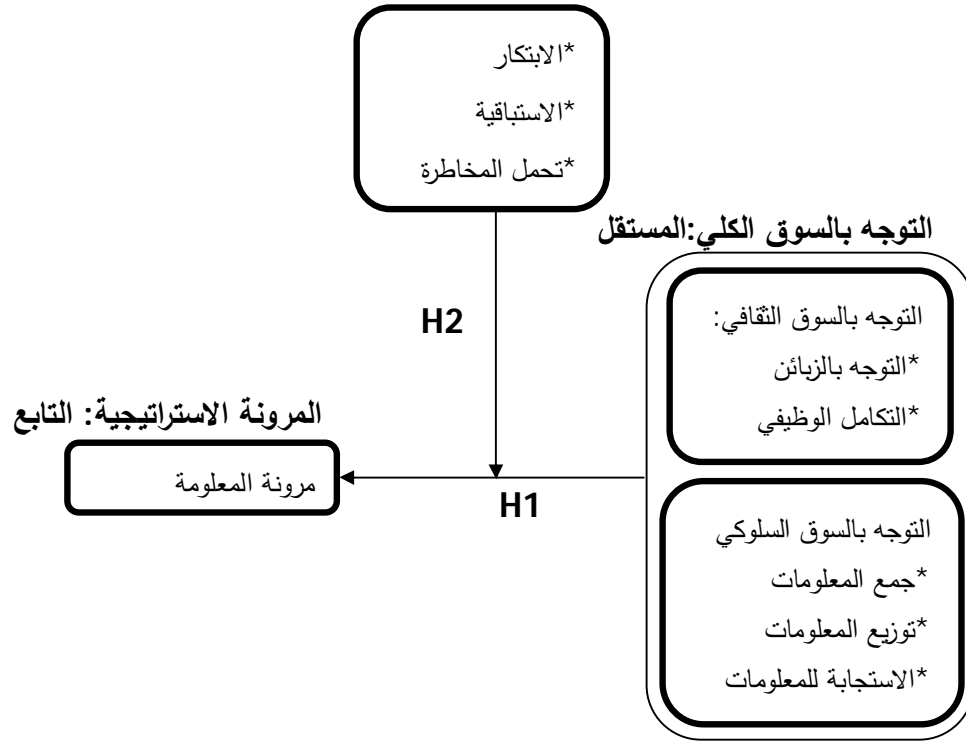
### 5-1-16 نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي والأعتمادية للمتغيرات الدراسة تم الأعتداد علي النتائج التي أسفر عنها حذف محور (التوجه بالمنافس) المتغير المستقل التوجه بالسوق الثقافي بمحوري (التوجه بالزبون، التنسيق الإداري) إستناداً الي عبارات الاستبيان ودراسة (طه، 2013) وبقيت المتغير المستقل التوجه بالسوق السلوكي كم هو بثلاثة محاور، أما المتغير التابع المرونة الإستراتيجية تم إستبعاد محوري (مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري)، حيث قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن قيمة المعتمد وبقيت بمحور مرونة المعلومة، وفيما يتعلق بالمتغير المعدل الثقافة الريادية بقي كما هي مما عدا الي تعديل النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة كما في الشكل (5/1/6) أدناه.



## الشكل (5/1/6) نموذج الدراسة (المعدل)

### الثقافة الريادية: المعدل



المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

### 5-1-17 فرضيات الدراسة المعدلة:

#### الجدول (5/1/17) يوضح فرضيات الدراسة المعدلة

الفرضية: هنالك تأثير من التوجه بالسوق الكلي علي مرونة المعلومة
الفرضيات الفرعية:
1-1 هنالك تأثير من التوجه نحو الزبون ومرونة المعلومة
2-1 هنالك تأثير من التنسق الإداري ومرونة المعلومة
3-1 هنالك تأثير من جمع المعلومات ومرونة المعلومة
4-1 هنالك تأثير من توزيع المعلومات ومرونة المعلومة
5-1 هنالك تأثير من الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة
الفرضية: الثقافة الريادية تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة
الفرضيات الفرعية:
1-1 المخاطرة تعدل العلاقة بين التوجه نحو الزبون ومرونة المعلومة

1-2 المخاطرة تعدل العلاقة بين التنسيق الإداري ومرونة المعلومة
1-3 المخاطرة تعدل العلاقة بين جمع المعلومات ومرونة المعلومة
1-4 المخاطرة تعدل العلاقة بين توزيع المعلومات ومرونة المعلومة
1-5 المخاطرة تعدل العلاقة بين الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة
1-6 الابتكار تعدل العلاقة الايجابية بين التوجه نحو الزبون ومرونة المعلومة
1-7 الابتكار تعدل العلاقة الايجابية بين التنسيق الإداري ومرونة المعلومة
1-8 الابتكار تعدل العلاقة الايجابية بين جمع المعلومات ومرونة المعلومة
1-9 الابتكار تعدل العلاقة الايجابية بين توزيع المعلومات ومرونة المعلومة
1-10 الابتكار تعدل العلاقة الايجابية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة
1-11 الإستباقية تعدل العلاقة الايجابية بين التوجه نحو الزبون ومرونة المعلومة
1-12 الإستباقية تعدل العلاقة الايجابية بين التنسيق الإداري ومرونة المعلومة
1-13 الإستباقية تعدل العلاقة الايجابية بين جمع المعلومات ومرونة المعلومة
1-14 الإستباقية تعدل العلاقة الايجابية بين توزيع المعلومات ومرونة المعلومة
1-15 الإستباقية تعدل العلاقة الايجابية بين الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

### 18-1-5 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (5/1/18) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب الي الواحد وهذا يدل علي التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

الجدول (5/1/18) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
التوجه بالزبون	المستقل	.712	4.34	1=87%
التنسيق الإداري	المستقل	0.937	4.05	3=81%
جمع المعلومات	المستقل	0.963	3.93	6=79%
توزيع المعلومات	المستقل	2.51	3.96	7=79%
إستجابة للمعلومات	المستقل	.898	4.06	2=81%
الابتكار	المعدل	1	3.83	9=77%
الإستباقية	المعدل	0.987	3.856	8=77%
تحمل المخاطرة	المعدل	1.074	3.626	10=73%
مرونة المعلومة	التابع	0.945	3.978	4=80%

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

## الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

### 19-1-5 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمعدل، 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 أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

### الجدول (5/1/19) تحليل الإرتباط لمتغيرات الدراسة

#### Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
التنسيق	<-->	الزبون	.680
المخاطرة	<-->	الابتكار	-.004
المخاطرة	<-->	الاستباقية	.559
المخاطرة	<-->	التنسيق	.037
المخاطرة	<-->	الزبون	.038
المخاطرة	<-->	توزيع	.019
المخاطرة	<-->	جمع	.068
المخاطرة	<-->	استجابة	.120
المخاطرة	<-->	المعلومة	.034
الابتكار	<-->	الاستباقية	-.009
الابتكار	<-->	التنسيق	.084
الابتكار	<-->	الزبون	.093

			Estimate
الابتكار	<-->	توزيع	.116
الابتكار	<-->	جمع	.125
الابتكار	<-->	استجابة	.121
الابتكار	<-->	المعلومة	.101
الاستباقية	<-->	التنسيق	.053
الاستباقية	<-->	الزبون	-.010
الاستباقية	<-->	توزيع	-.095
الاستباقية	<-->	جمع	.031
الاستباقية	<-->	استجابة	.117
الاستباقية	<-->	المعلومة	-.014
التنسيق	<-->	توزيع	.843
التنسيق	<-->	جمع	.760
التنسيق	<-->	استجابة	.634
التنسيق	<-->	المعلومة	.715
الزبون	<-->	توزيع	.707
الزبون	<-->	جمع	.712
الزبون	<-->	استجابة	.603
الزبون	<-->	المعلومة	.609
توزيع	<-->	جمع	.907
توزيع	<-->	استجابة	.684
توزيع	<-->	المعلومة	.774
جمع	<-->	استجابة	.661
جمع	<-->	المعلومة	.750
استجابة	<-->	المعلومة	.732

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

## 5-2 إختبار الفرضيات

### 5-2-1 نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

#### تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العائلي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة, والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

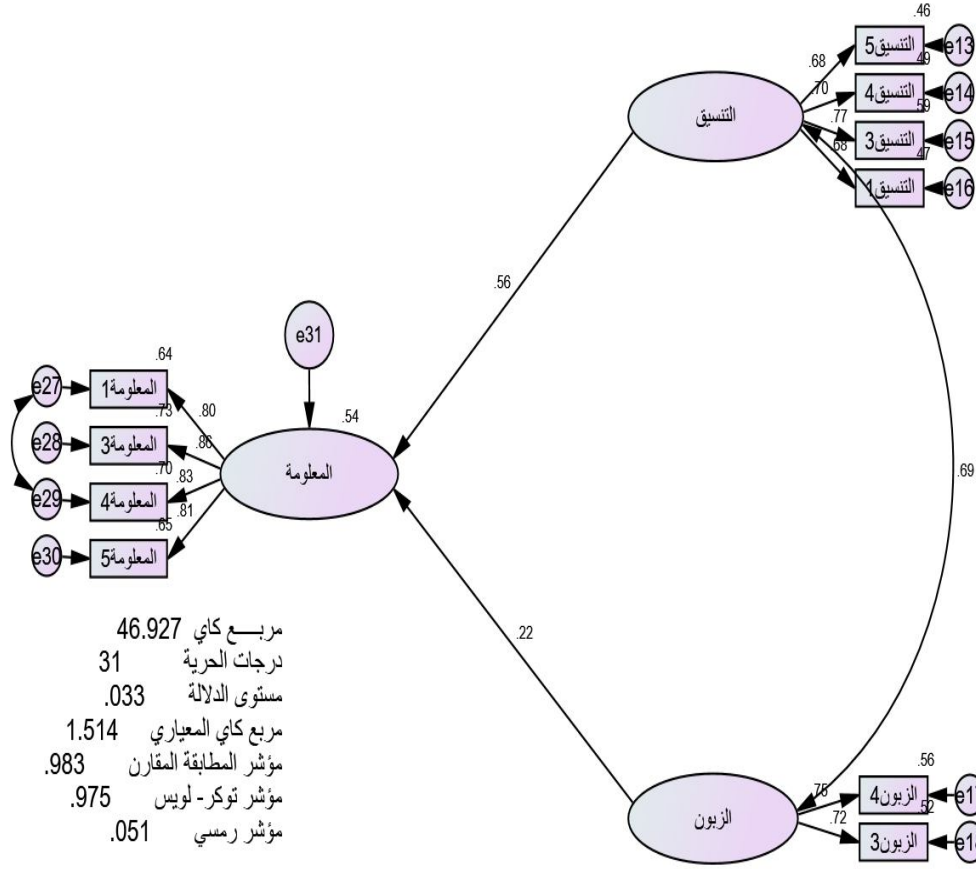
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

## 2-2-5 إختبار فرضيات الدراسة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , 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.

الفرضية الأولى: العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية  
الشكل (5/2/1) العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة



مربع كاي 46.927  
درجات الحرية 31  
مستوى الدلالة 0.033  
مربع كاي المعياري 1.514  
مؤشر المطابقة المقارن 0.983  
مؤشر توكر - لويس 0.975  
مؤشر رمسي 0.051

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (5/2/1) مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة  
المعلومة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	46.927	--	--
DF	31	--	--
CMIN/DF	1.514	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.983	>0.95	Excellent
SRMR	0.035	<0.08	Excellent
RMSEA	0.051	<0.06	Excellent
PClose	0.458	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is excellent!

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

وللحكم 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 الشكل أعلاه يتضح ان قيمة معامل التحديد (R2) تساوي 0.54. أي ان (التوجه بالزبون والتنسيق الإداري يؤثران على المعلومة بنسبة 54% فقط، مما يدل على ان هنالك عوامل اخري تؤثر بنسبة 46%، والجدول أعلاه يبين لنا ان المسار من التوجه بالزبون الي المعلومة بنسبه 0.322. وهي تقابل 0.051 وهي غير دالة معنوية، وكذلك المسار من التنسيق الي المعلومة بنسبته 0.733. وهي دالة معنوية عن مستوي معنوية اقل من 0.05 تساوي (\*\*\*) .

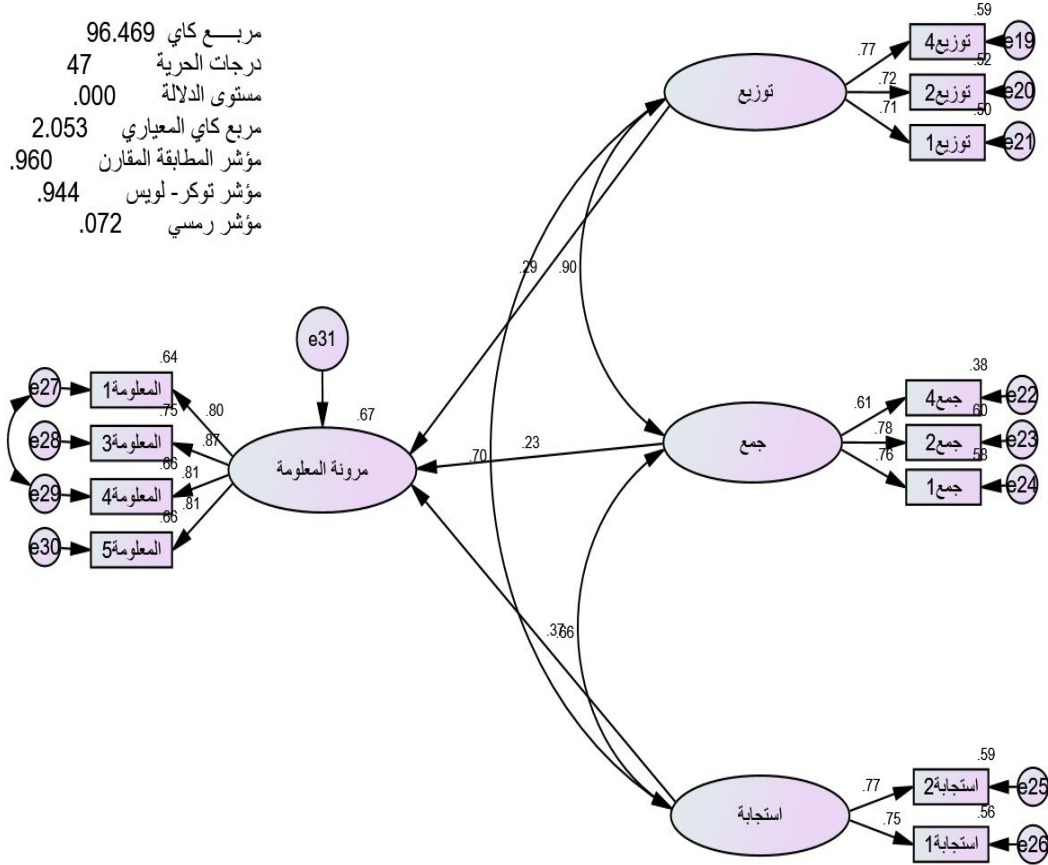
الجدول (5/2/2) قيم تحليل المسار من التوجه بالسوق الثقافي الي مرونة المعلومة

	Estimate	S.E.	C.R.	P
المعلومة <--- التنسيق	.733	.158	4.640	***
المعلومة <--- الزبون	.322	.165	1.950	.051

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018



الشكل (5/2/2) العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي مرونة المعلومة



المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (5/2/3) مؤشرات جودة النموذج للعلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	96.469	--	--
DF	47	--	--
CMIN/DF	2.053	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.960	>0.95	Excellent
SRMR	0.047	<0.08	Excellent
RMSEA	0.072	<0.06	Acceptable
PClose	0.039	>0.05	Acceptable

Congratulations, your model fit is acceptable.

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

الجدول (5/2/4) قيم تحليل المسار من التوجه بالسوق السلوكي الي مرونة المعلومة.

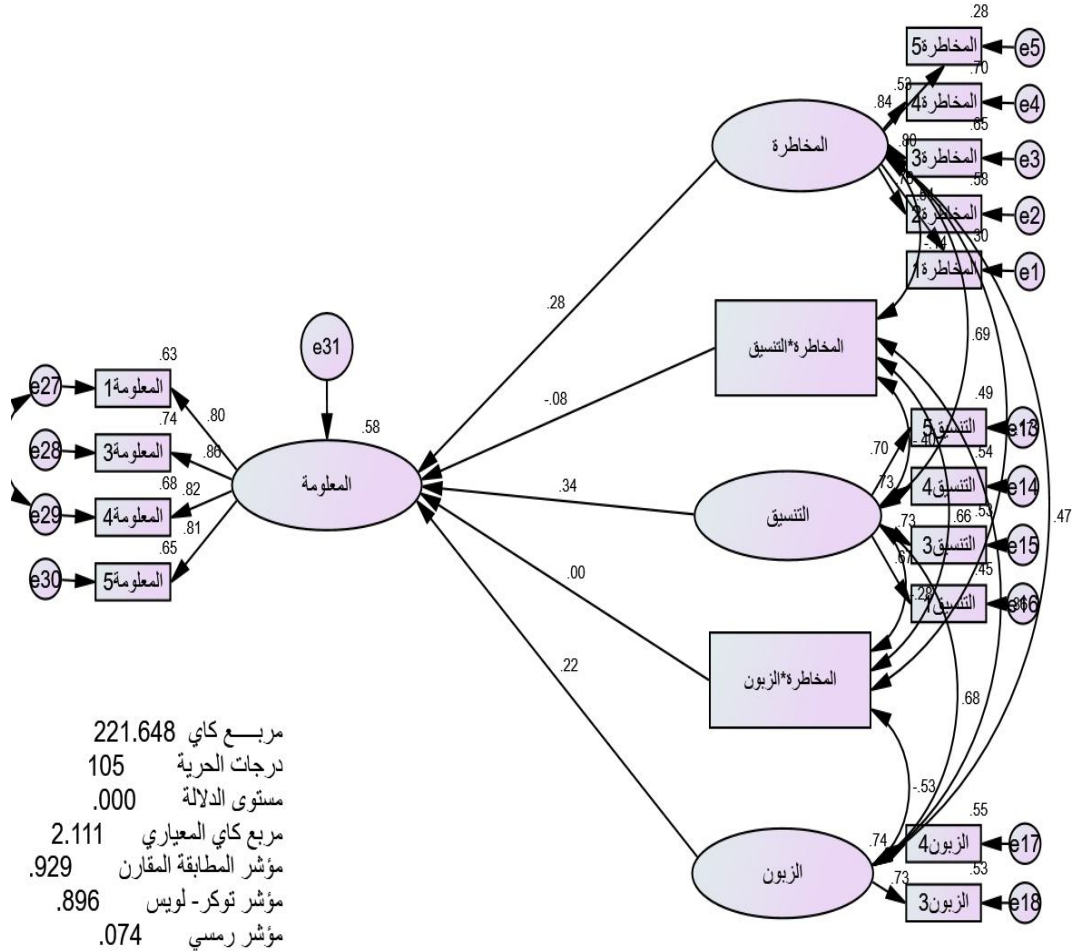
	Estimate	S.E.	C.R.	P
مرونة_المعلومة <--- توزيع	.340	.293	1.160	.246
مرونة_المعلومة <--- جمع	.239	.240	.994	.320
مرونة_المعلومة <--- استجابة	.393	.115	3.402	***

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

الفرضية الثانية: الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة

المخاطرة تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة

الشكل (3-2-5) العلاقة بين المخاطرة والتوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الجدول (5-2-5) قيم تحليل المسار من المخاطرة الي التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة

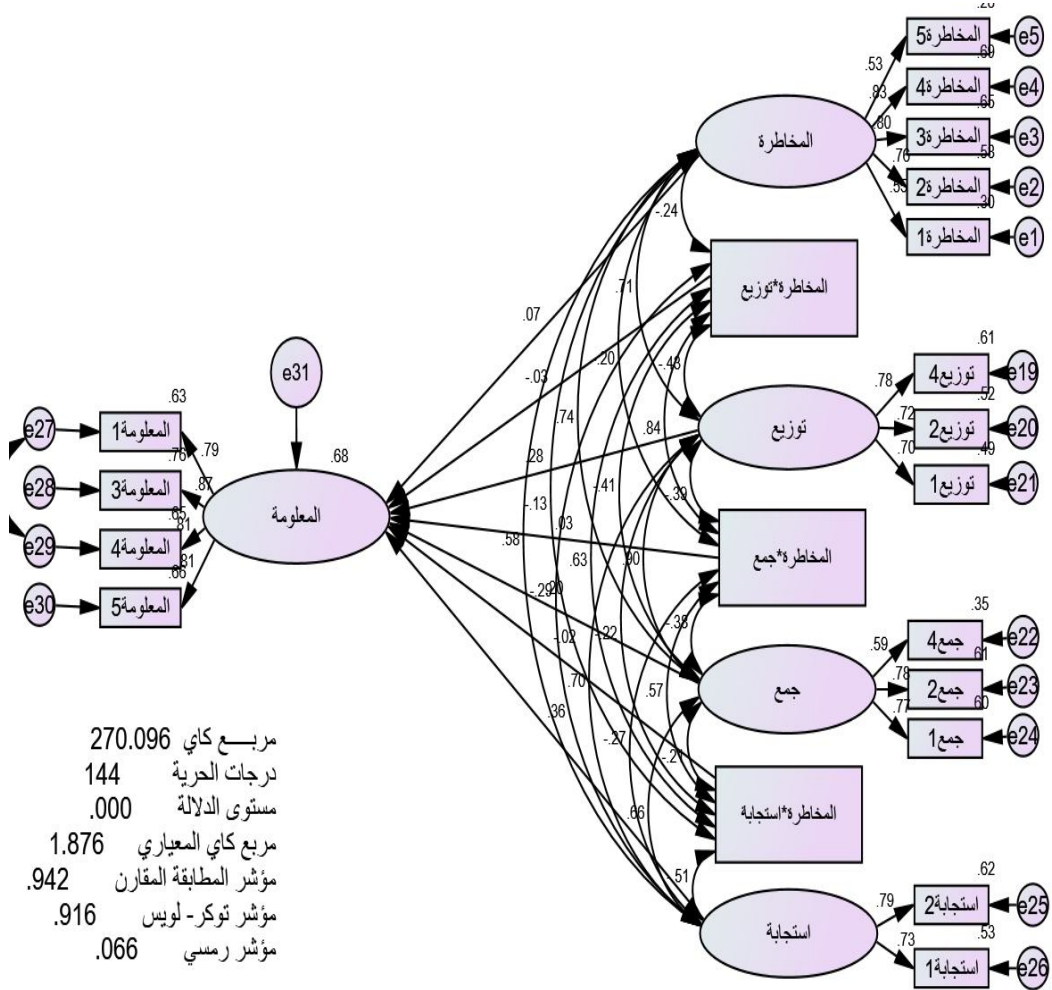
	Estimate	S.E.	C.R.	P
المخاطرة <--- المعلومة	.429	.160	2.687	.007
التنسيق <--- المعلومة	.451	.211	2.133	.033
الزبون <--- المعلومة	.310	.197	1.573	.116

	Estimate	S.E.	C.R.	P
التنسيق_Z المخاطر <--- المعلومة	-.053	.061	-.866	.387
الزبون_Z المخاطر <--- المعلومة	.000	.056	.000	1.000

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

المخاطرة تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة

الشكل (5/2/4) العلاقة بين المخاطرة والتوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة



مربع كاي 270.096  
 درجات الحرية 144  
 مستوى الدلالة .000  
 مربع كاي المعياري 1.876  
 مؤشر المطابقة المقارن .942  
 مؤشر توكر- لويس .916  
 مؤشر رمسي .066

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الجدول (5/2/6) قيم تحليل المسار المخاطرة التوجه بالسوق السلوكي مرونة المعلومة.

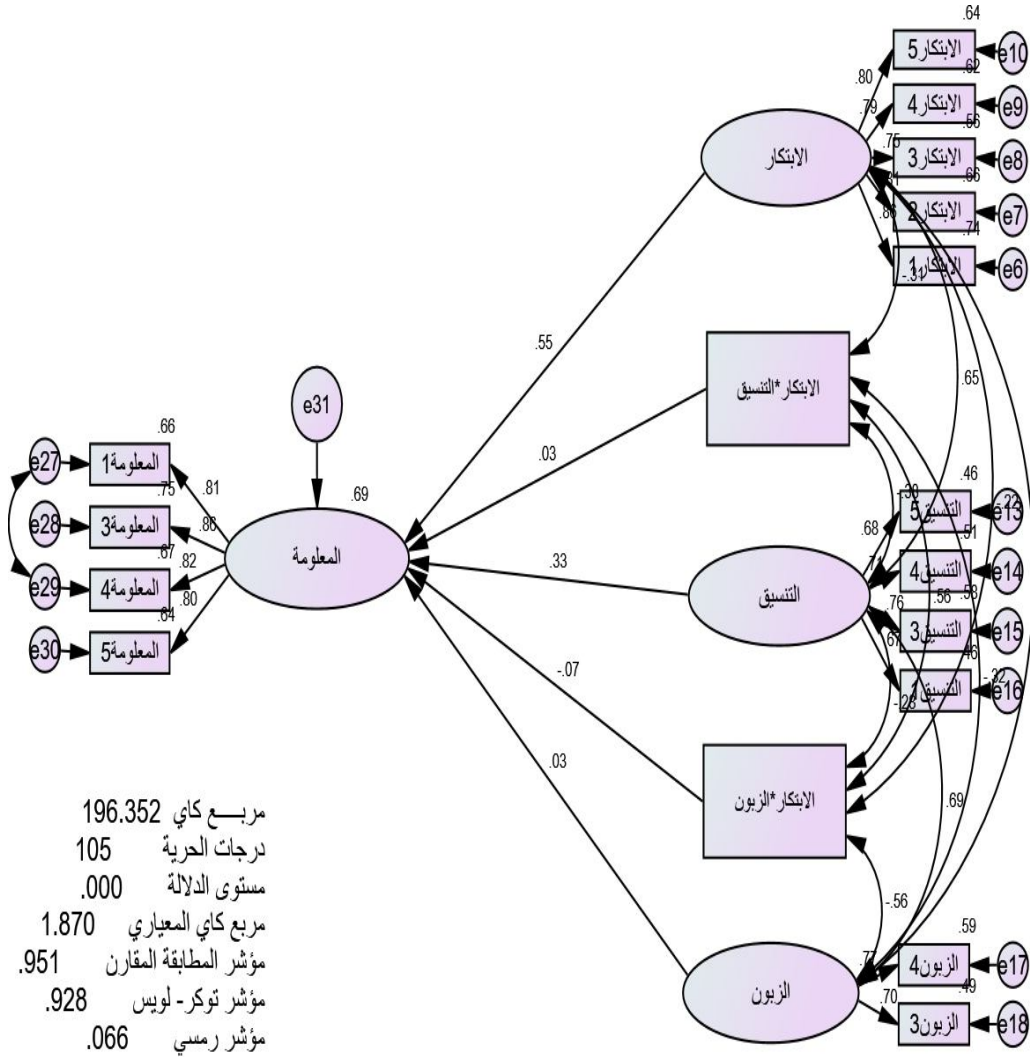
	Estimate	S.E.	C.R.	P
المخاطرة <--- المعلومة	.115	.152	.754	.451
التوزيع_Z المخاطر <--- المعلومة	-.016	.077	-.203	.839
توزيع <--- المعلومة	.330	.307	1.076	.282
جمع_Z المخاطر <--- المعلومة	.021	.059	.349	.727

	Estimate	S.E.	C.R.	P
جمع <--- المعلومة	.196	.233	.841	.401
الاستجابيه_Z_المخاطر <--- المعلومة	-.008	.059	-.127	.899
استجابة <--- المعلومة	.390	.187	2.090	.037

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

### الابتكار يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة

الشكل (5/2/5) العلاقة بين الابتكار والتوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الجدول (5/2/7) قيم تحليل المسار من الإبتكار الي التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة.

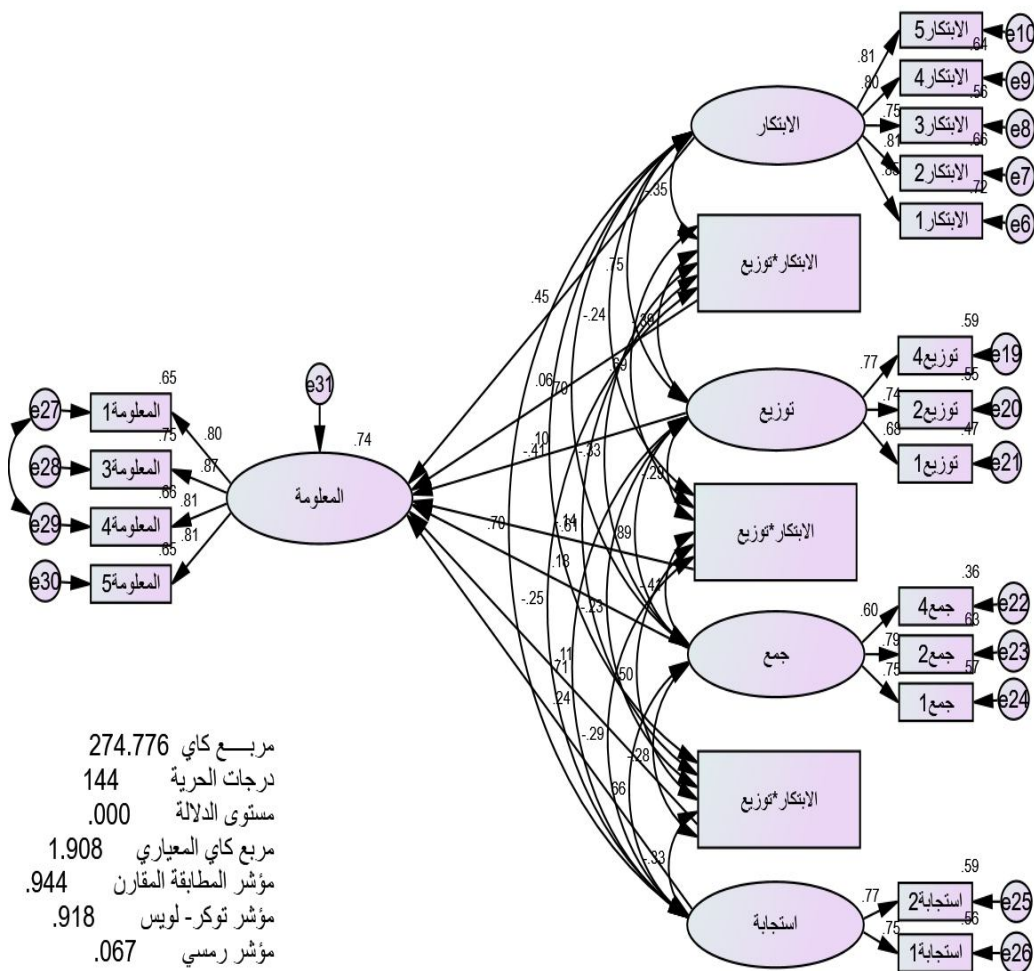
	Estimate	S.E.	C.R.	P
--	----------	------	------	---

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الابتكار <--- المعلومة	.471	.074	6.324	***
التسويق_Z_الابتكار <--- المعلومة	.020	.048	.410	.682
التسويق <--- المعلومة	.444	.151	2.932	.003
الزيون_Z_الابتكار <--- المعلومة	-.042	.055	-.770	.442
الزيون <--- المعلومة	.043	.196	.219	.826

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

### الابتكار يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة

الشكل (5/2/6) العلاقة بين الابتكار والتوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الجدول (5/2/8) قيم تحليل المسار من الإبتكار الي التوجه بالسوق السلوكي ومرونة

### المعلومة

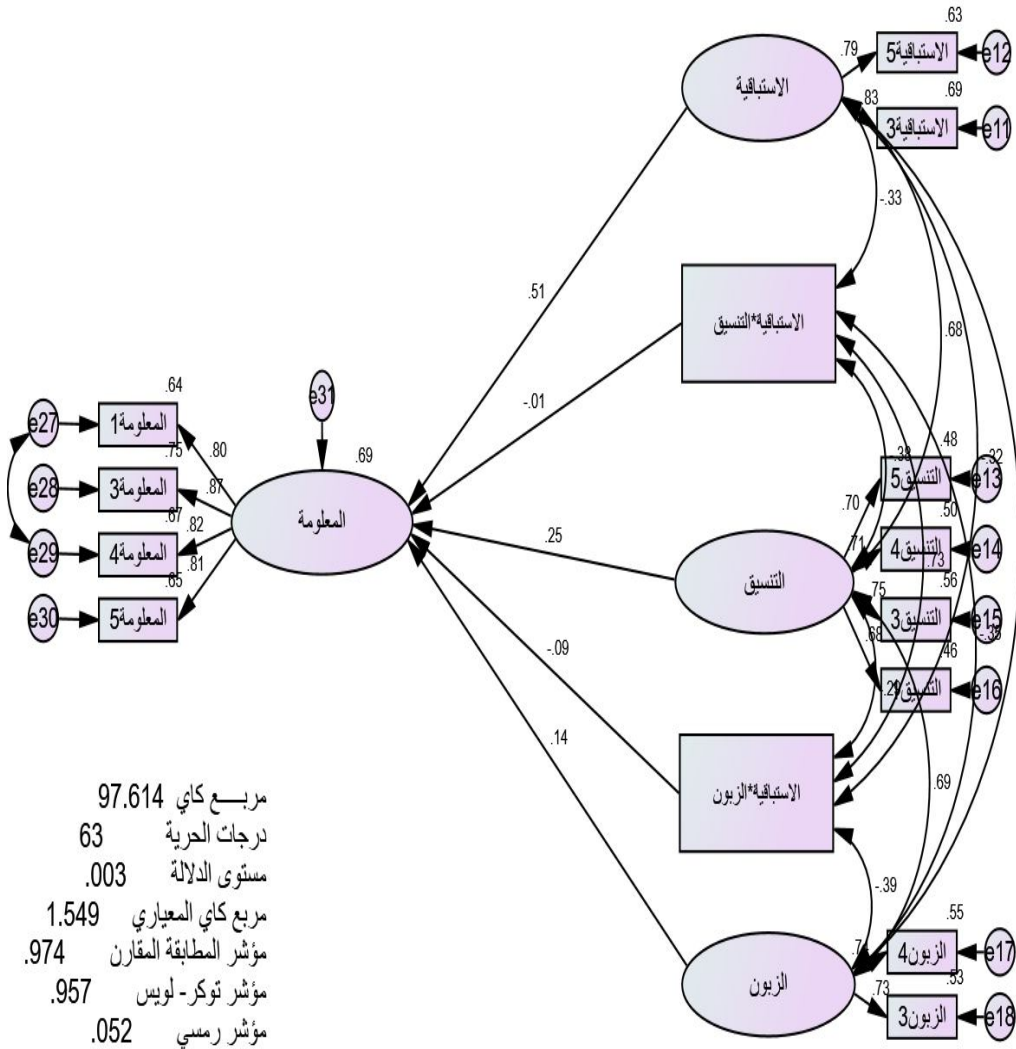
	Estimate	S.E.	C.R.	P
--	----------	------	------	---

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الابتكار <--- المعلومة	.389	.091	4.298	***
التوزيع_Z_الابتكار <--- المعلومة	.036	.082	.441	.659
توزيع <--- المعلومة	.121	.374	.325	.745
جمع_Z_الابتكار <--- المعلومة	-.093	.069	-1.343	.179
جمع <--- المعلومة	.182	.274	.663	.507
الاستجابة_Z_الابتكار <--- المعلومة	.064	.046	1.404	.160
استجابة <--- المعلومة	.255	.125	2.041	.041

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

### الاستباقية تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة

الشكل (5/2/7) العلاقة بين الاستباقية والتوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

### الجدول (5/2/9) قيم تحليل المسار من الإستباقية الي التوجه بالسوق الثقافي

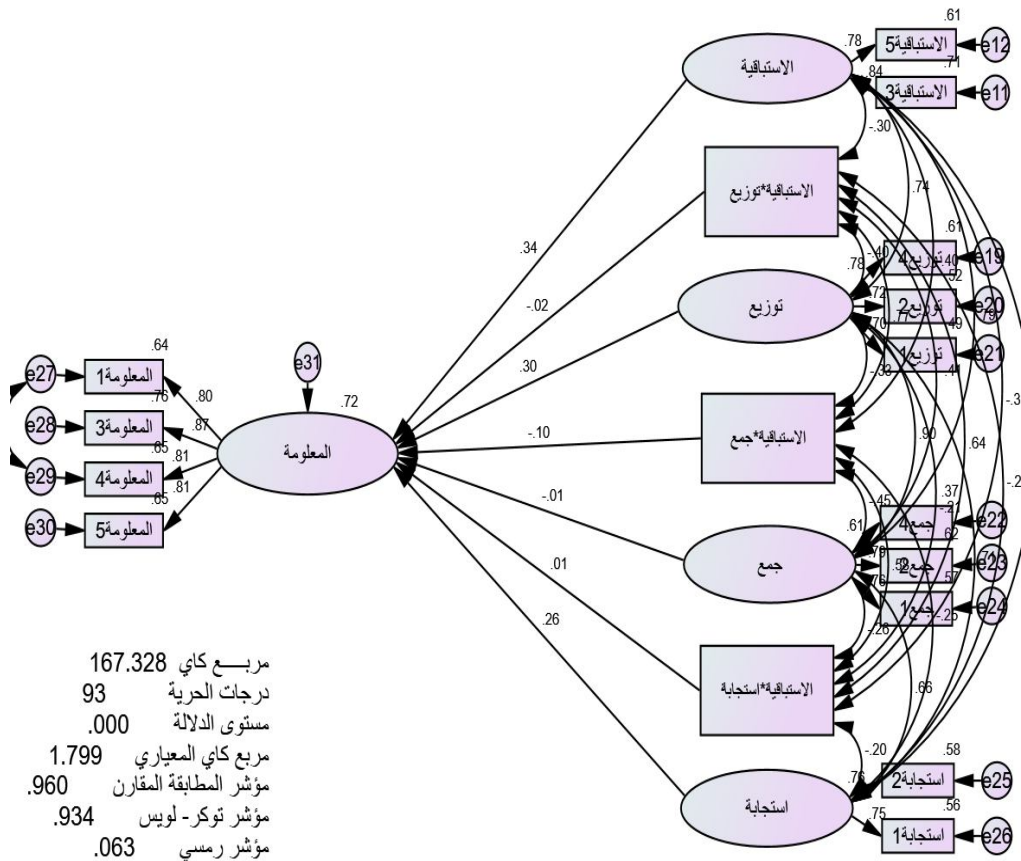
ومرونة المعلومة

	Estimate	S.E.	C.R.	P
المعلومة <--- الاستباقية	.528	.104	5.065	***
المعلومة <--- التنسيق_Z_الاستباقية_Z	-.004	.050	-.077	.938
المعلومة <--- التنسيق	.329	.159	2.075	.038
المعلومة <--- الزيون_Z_الاستباقية_Z	-.046	.043	-1.075	.283
المعلومة <--- الزيون	.195	.147	1.327	.185

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

### الاستباقية تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة

### الشكل (5/2/8) العلاقة بين الاستباقية والتوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

### الجدول (5/2/10) قيم تحليل المسار من الإستباقية الي التوجه بالسوق السلوكي مرونة المعلومة



### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
المعلومة الاستباقية <--->	.352	.157	2.250	.024
المعلومة التوزيع_Z_الاستباقية <--->	-.013	.075	-.178	.858
المعلومة توزيع <--->	.351	.320	1.097	.273
المعلومة جمع_Z_الاستباقية <--->	-.054	.060	-.908	.364
المعلومة جمع <--->	-.008	.279	-.030	.976
المعلومة الاستجابة_Z_الاستباقية <--->	.008	.045	.177	.860
المعلومة استجابة <--->	.271	.124	2.179	.029

المصدر: أعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

### 3-2-5 ملخص إختبار نتائج الفرضيات

من خلال إجراءات عملية التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات الدراسة بإستخدام أسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية واسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر المباشر عن طريق A, B ، وطريقة (James Gaskin, 2016) الذي قام بتطوير (Parameter A\*B) بهدف استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد علي مستوى الدلالة (0.05) فاذا كانت قيم الدلالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة.

عليه تم التوصل الي مجموعة النتائج تم تلخيصها كما موضح بالجدول رقم (5/2/11) أدناه الجدول (5/2/11) ملخص نتائج الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية من واقع تحليل البيانات

الفرضية	نص الفرضية	P	حالات الإثبات
الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير من التوجه بالسوق الكلي علي مرونة المعلومة			
1-1	يوجد تأثير من التوجه نحو الزبون ومرونة المعلومة	051	لم تدعم
2-1	يوجد تأثير من التنسيق الإداري ومرونة المعلومة	***	دعمت
3-1	يوجد تأثير من جمع المعلومات ومرونة المعلومة	320	لم تدعم
4-1	يوجد تأثير من توزيع المعلومات ومرونة المعلومة	246	لم تدعم
5-1	يوجد تأثير من الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة	***	دعمت
مستوي دعم الفرضية			دعم جزئي

الفرضية الثانية الثقافة الريادية تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة			
1-2	المخاطرة تعدل العلاقة بين التوجه نحو الزبون ومرونة المعلومة	1000	يضعف العلاقة
2-2	المخاطرة تعدل العلاقة بين التنسيق الإداري ومرونة المعلومة	378	يضعف العلاقة
3-2	المخاطرة تعدل العلاقة بين جمع المعلومات ومرونة المعلومة	727	يضعف العلاقة
4-2	المخاطرة تعدل العلاقة بين توزيع المعلومات ومرونة المعلومة	839	يضعف العلاقة
5-2	المخاطرة تعدل العلاقة بين الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة	899	يضعف العلاقة
6-2	الابتكار تعدل العلاقة الايجابية بين التوجه نحو الزبون ومرونة المعلومة	442	يضعف العلاقة
7-2	الابتكار تعدل العلاقة الايجابية بين التنسيق الإداري ومرونة المعلومة	682	يضعف العلاقة
8-2	الابتكار تعدل العلاقة الايجابية بين جمع المعلومات ومرونة المعلومة	179	يضعف العلاقة
9-2	الابتكار تعدل العلاقة الايجابية بين توزيع المعلومات ومرونة المعلومة	659	يضعف العلاقة
10-2	الابتكار تعدل العلاقة بين الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة	160	يضعف العلاقة
11-2	الإستباقية تعدل العلاقة بين التوجه نحو الزبون ومرونة المعلومة	283	يضعف العلاقة
12-2	الإستباقية تعدل العلاقة الايجابية بين التنسيق الإداري ومرونة المعلومة	938	يضعف العلاقة
13-2	الإستباقية تعدل العلاقة الايجابية بين جمع المعلومات ومرونة المعلومة	364	يضعف العلاقة
14-2	الإستباقية تعدل العلاقة الايجابية بين توزيع المعلومات ومرونة المعلومة	858	يضعف العلاقة
15-2	الإستباقية تعدل العلاقة بين الإستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة	860	يضعف العلاقة
مستوي دعم الفرضية			لايقوي

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة 2018

**الفصل السادس**

**مناقشة النتائج**

## الفصل السادس

### مناقشة النتائج

#### 6-0 تمهيد

في هذا الفصل ومن خلال المنهجية والخطوات التي اتبعت لبوغ أهداف هذه الدراسة، وما اشتملت عليه الدراسة من أدبيات الدراسات السابقة حول العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية وأثر الثقافة الريادية بالمؤسسات علي هذه العلاقة، ففي هذا الفصل سوف تتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الإستبيان والتي تمثل الأداة الرئيسية التي أعتمدت عليها في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم، ومن واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في تبني إستراتيجيات تمكن الإدارات العليا ومتخذي القرارات بالمؤسسات من المساهمة الفعالة في تحقيق أفضل أداء والعمل علي الإستفادة من الموارد الداخلية المتاحة للمؤسسات لمواجهة التحديات المتمثلة في حدة المنافسة، كما سيتم عرض أوجه القصور والمحددات التي واجهت الدراسة. ومن ثم توصية بمقترحات بحوث مستقبلية ترشد القادمين لسد القصور في هذه الدراسة.

تم إختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر (202) إستبانة بنسبة إستجابة بلغت (87%) من جملة الإستبانة الموزعة والبالغ عددهم (236) إستبانة موجه الي مؤسسات القطاع الخدمي السوداني، وتم إستخدام البرنامج الإحصائي (Amos v23) من أجل الحصول علي الأعمادية والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي والارتباط وتحليل المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي الإستدلالي للإجابة علي أسئلة البحث وإختبار الفرضيات حيث كان سؤال البحث علي النحو التالي:

الي أي مدي يؤثر التوجه بالسوق الكلي (الثقافي والسلوكي) علي المرونة الإستراتيجية (مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري، مرونة المعلومة) في ظل الثقافة الريادية كمتغير معدل في

مؤسسات الخدمية السودانية. ومن أجل تحقيق السؤال العام كانت هنالك أسئلة فرعية وتشمل الأتي:

1. ما هو ممارسة التوجه بالسوق الكلي بالمؤسسات الخدمية السودانية.

2. ما هو مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية السودانية.
3. ما مستوى وجود الثقافة الريادية بالمؤسسات الخدمية السودانية.
4. ما هو أثر التوجه بالسوق الكلي علي المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية السودانية.
5. هل تعدل الثقافة الريادية العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية السودانية.
6. هل تختلف متغيرات الدراسة (التوجه بالسوق الكلي، والمرونة الاستراتيجية، الثقافة الريادية) بناءً علي خصائص المؤسسات المبحوثة.

### 6-1 خلاصة النتائج

أشارة نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التوجه بالسوق الكلي بالمؤسسات الخدمية السودانية من خلال أبعاد (التوجه بالسوق الثقافي والتوجه بالسوق السلوكي)، الي وجود أثر مباشر لتوجه بالسوق الثقافي من خلال بعد التنسيق بين الإدارات علي مرونة المعلومة وعدم وجود أثر مباشر لتوجه نحو الزبون علي مرونة المعلومة، بينما هنالك أثر إيجابية لإستجابة المعلومات علي مرونة المعلومة، وعدم وجود أثر مباشر لجمع وتوزيع المعلومات علي مرونة المعلومة، حيث ان نتائج الدراسة لم تبين الأثر المعدل للثقافة الريادية موضع التفاعل في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة.

### 6-2 مناقشة النتائج:

تم إجراء التحليل العاملي الإستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف إكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، ولإختبار الإختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الإستبانة علي متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب إنحرافها المعياري عن الوسط الحسابي، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى، وتم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي حيث تم تحليل كل متغير علي حده. كما أعتد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل

المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث،  
وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

### 3-6 مستوى أبعاد التوجه بالسوق الكلي:

اتضح من التحليل ان المؤسسات الخدمية تهتم بالتوجه بالسوق الكلي فقد أظهرت نتائج التحليل  
العاملية الإستكشافية للمتغير المستقل (التوجه بالسوق الكلي) إن التوجه بالسوق الثقافي تقاس  
ببعدين، وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الإستبانة محور التوجه بالسوق الثقافي إتضح أن  
قياس التوجه بالسوق الثقافي ببعدي (التوجه نحو الزبون، التنسيق بين الإدارات)، كما في دراسة  
(طه، 2013). والتي تناولت التوجه نحو الزبون، التنسيق بين الإدارات كأبعاد للتوجه بالسوق  
الثقافي وأثرها على الأداء. وبالرجوع الي نظرية الموارد الذي إستندت إليها الدراسة، والذي أشار  
الي أن في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدراتها علي بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة  
أقل وبسرعة أكبر من المنافسين، وان الفكرة الاساسية لهذه المقاربة تكمن في إمتلاك المؤسسة  
لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق امام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها او مواجهتها  
ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. نجد ان هنالك عدم تطابق بين النظرية والواقع، وايضاً  
اختلفت مع دراسة (Yi yung chng, 2015) ودراسة (Mine et al,2014) ودراسة (القرأي،  
2015) الذين إستخدموا الابعاد الثلاثة للتوجه بالسوق الثقافي (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو  
المنافس، التنسيق الإداري) ويعزي هذا الاختلاف الي الاختلافات، والمتمثلة في ثقافات وسياسات  
بمؤسسات الدول المتقدمة، كذلك القطاعات التي إجريت فيها الدراسات فالعاملين بالمؤسسات  
القطاع الخدمي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الأخرى،  
كما ان إدراك ووعي المجتمعات لتوجه بالسوق الثقافي في تلك الدول يختلف تماما عن الدول  
النامية وهو ما اثبتته الدراسة ان واقع التوجه بالسوق الثقافي يقاس ببعدين فقط إلا أن من خلال  
الدراسات السابقة أتضح أن التوجه بالسوق الثقافي يقاس بثلاثة أبعاد (التوجه نحو الزبون، التوجه  
نحو المنافس، والتنسيق بين الإدارات) وليس ببعدين وهذا يعتبر إسهام للمعرفة.

كما أظهرت نتائج التحليل العاملية الإستكشافية للمتغير التوجه بالسوق السلوكي إن التوجه  
بالسوق السلوكي تقاس بثلاثة أبعاد، وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الإستبانة محور  
التوجه بالسوق السلوكي إتضح أن قياس التوجه بالسوق السلوكي بثلاثة أبعاد (جمع، توزيع،  
والإستجابة للمعلومات)، وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Jangl, 2016, Hussaini et al, )

2016، العطوي، 2014، الشكري، 2014، حمزاوي، 2010) وهذا يعني أن التوجه بالسوق السلوكي تقاس بثلاثة أبعاد.

#### 4-6 مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية:

كشفت نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع (المرونة الإستراتيجية) إنها تقاس ببعد واحد (مرونة المعلومة)، وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الإستبانة محور المرونة الإستراتيجية وبالرجوع الي نظرية الموارد الذي إستندت إليها الدراسة، والذي أشارة الي أن في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدراتها علي بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين، وان الفكرة الاساسية لهذه المقاربة تكمن في إمتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عائق امام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها او مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. نجد ان هنالك عدم تطابق بين النظرية والواقع، وايضاً اختلفت مع دراسة (Weining et al, 2016) ودراسة (Mark & Kevin, 2016) ودراسة (أسية ومعاشو، 2017) ودراسة (Ibidunni et al, 2015) ودراسة (Willian et al, 2008) الذين إستخدموا الابعاد (مرونة الموارد، مرونة القدرات، مرونة التنسيق، مرونة المنتج، المرونة المالية، مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري) كأبعاد للمرونة الإستراتيجية، ويعزي هذا الاختلاف الي الاختلافات، والمتمثلة في ثقافات وسياسات ومؤسسات الدول المتقدمة، كذلك القطاعات التي إجريت فيها الدراسات فالعاملين بالمؤسسات القطاع الخدمي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الأخرى، كما ان إدراك ووعي المجتمعات للمرونة الإستراتيجية في تلك الدول يختلف تماما عن الدول النامية وخاصة المؤسسات الخدمية السودانية ولكن ما اثبتته الدراسة أن واقع المرونة الإستراتيجية يتم تطبيقها ببعد واحد فقط إلا أن من خلال الدراسات السابقة أتضح أن المرونة الإستراتيجية يمكن تطبيقها بأكثر من بعد وهذا يعتبر إسهام للمعرفة.

#### 4-5 مستوى وجود الثقافة الريادية:

بينت نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المعدل (الثقافة الريادية) أن تقاس بثلاثة أبعاد (الإبتكار، الإستباقية، تحمل المخاطرة)، وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الإستبانة محور الثقافة الريادية وبالرجوع الي نظرية التوجه الريادي الذي إستندت إليها الدراسة، والذي أشارة الي إن الفكرة الكامنة وراء نظرية ريادة الاعمال لراس المال البشري هي لابد من توفر عاملان وهما

التعليم والخبرة لكي تصبح المنظمة صاحبة توجه ريادي، وان المعرفة المكتسبة من جراء التعليم والخبرة تعتبر من الموارد الاساسية التي يتم توزيعها بتباين بين الافراد لمدي تأثير الشركة من ذلك في تحديد الفرص الخارجية واستغلالها جيدا. نجد ان هنالك تطابق بين النظرية والواقع، وايضاً أتفقت مع دراسة (Yaseen et al, 2017) ودراسة (Tuan Trong,2017) ودراسة (Sany et al, 2016) ودراسة (Hussaini et al, 2016) ودراسة (Alianbi & Noor, ) (2015)، (Tatiana & Beliaeva, 2014) الذين إستخدمو الابعاد (الإبتكار، الإستباقية، تحمل المخاطرة) كأبعاد للثقافة الريادية وهو ما اثبتته الدراسة أن وجود الثقافة الريادية بثلاثة أبعاد وهذا يعتبر إسهام للمعرفة.

## 6-6 العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة:

### 6-6-1 العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة:

أظهرت النتائج الي أنه لاتوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التوجه بالسوق الثقافي من خلال بعد التوجه نحو الزبون ومرونة المعلومة. وهذا مؤشر الي ان التوجه نحو الزبون كواحدة من أدوات المرونة والتي تعتبر من أهم العوامل غير المادية ذات بعد إستراتيجي للتنافس قد لا تشكل أساس علي خلق مرونة المعلومة في تقديم الخدمات التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة، كما أن بذل الجهود لمعرفة إحتياجات العملاء وبشكل مستمر وايضا اهتمام بشكاوي العميل والعمل علي معالجتها في الوقت المناسب قد لا يكون سببا في سهولة وملائمة ودقة نظام المعلومات أو توفيرها في الوقت المناسب للحدث وخطئها من الأخطاء أو تكييفها لأكثر من مستخدم واستخدام، وقد يرجع السبب لعوامل أخري قادرة علي خلق مرونة المعلومة. وهو ما أشارة إلية نظرية الموارد. وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة(كاظم، 2010) والتي اشارت الي ان لا توجد اثر موجب للتوجه بالزبون علي الاداء في الشركات الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وهذه النتائج لا تتطابق مع دراسة(Adonisi, & R. van.2012) التي توصلت الي وجود علاقة هام بين التوجهات السوقية المختلفة والمرونة ورضي الوظيفي للشركات، وجدت دراسة (Comez & Kitapci, ) (2016) وجود علاقة ايجابية من خلال التوجه بالسوق، التوجه التعليمي وابتكار الشركة، ودراسة (Iqbal, 2013) اشارة الي وجود علاقة ايجابية بين التوجه نحو الزبون وتنسيق بين الادارات علي التوجه بالعلامة التجارية، في حين ان التوجه نحو المنافس ليس لها تاثير هام، ووجدت دراسة(Norzaliata & Norjaya, 2010) ان التوجه بالسوق من خلال التوجه نحو الزبون



والمنافس ونشر المعلومات تتعلق بشكل ايجابي علي الاداء. ويعزي هذا الاختلاف الي اختلاف طبيعية الدراسة، والمتمثلة في ثقافات وسياسات بمؤسسات الدول المتقدمة، كما ان إدراك ووعي المجتمعات لتوجه بالسوق الكلي في تلك الدول يختلف تماما عن الدول النامية.

كما أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التوجه بالسوق الثقافي من خلال بعد التنسيق الوظيفي ومرونة المعلومة، وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (Hamed et al, 2012) التي اشارة الي وجود علاقة ايجابية بين التنسيق بين الادارات والتوجه بالخدمة، ودراسة (كاظم، 2010) بينت الي ان وجود اثر موجب ومباشر للتوجه بالمنافس والتكامل الوظيفي بالاداء في شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية من خلال الربحية والحصة السوقية، ووجدت دراسة (Iqbal, 2013) الي وجود علاقة ايجابية بين التوجه نحو الزبون وتنسيق بين الادارات علي التوجه بالعلامة التجارية، واكدت دراسة (Akbari & Safarnia, 2012) الي ان وجود وحدة قوية بين المعلومة العاطفية والتوجه بالسوق للشركات والمنظمات في الايران وذلك ان المعلومة اثرت ايجابا علي التوجه بالسوق في الشركات.

## 2-6-6 العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة:

أظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التوجه بالسوق السلوكي من خلال بعدي جمع وتوزيع المعلومات ومرونة المعلومة. وهذا مؤشر الي ان التوجه بالسوق السلوكي كواحدة من أدوات المرونة والتي تعتبر من أهم العوامل غير المادية ذات بعد إستراتيجي للتنافس قد لا تشكل أساس علي خلق مرونة المعلومة في تقديم الخدمات التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة، كما أن إجراء العديد من البحوث التسويقية والأسراع في أكتشاف التغيرات في ميول واختيارات واولويات العملاء وأستطلاع آرائهم بصفة دورية لتقييم جودة الخدمات وأیضا عقد اجتماعات بين الإدارات الداخلية لمناقشة التطورات وتوزيع تلك المعلومات بشكل دوري في كافة المستويات قد لا يكون سببا في سهولة وملائمة ودقة نظام المعلومات أو توفيرها في الوقت المناسب للحدث وخلوئها من الأخطاء أو تكييفها لأكثر من مستخدم واستخدام، وقد يرجع السبب لعوامل أخرى قادرة علي خلق مرونة المعلومة. وهو ما أشارت إليه نظرية الموارد. وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (ملكي والضمور، 2009) والتي اشارت الي ان لا توجد اثر موجب لكل من نشر وتوزيع المعلومات علي الاداء التسويقي الكلي عند أخذ مكونات التوجه السوقي متفرداً، ووجدت دراسة (Jangl, 2015) عدم وجود تأثير ايجابي في ارتباط بين جمع المعلومات والاداء. ولا تتطابق هذه النتيجة مع دراسة (Norzaliata & Norjaya, 2014) ان التوجه بالسوق من خلال التوجه نشر المعلومات تتعلق بشكل ايجابي علي الاداء، ووجدت دراسة (Xiaodan et al, 2013) وجود علاقة ايجابية بين توليد المعلومات السوق والاستجابة علي الاداء، ودراسة

(Arief et al, 2013) اشارة الي وجود تاثير مباشر بين التوجه بالسوق والتوجه الريادي علي الاداء. ويعزي هذا الاختلاف الي اختلاف طبيعية الدراسة، والمتمثلة في ثقافات وسياسات بمؤسسات الدول المتقدمة، كما ان إدراك ووعي المجتمعات لتوجه بالسوق الكلي في تلك الدول يختلف تماما عن الدول النامية.

كما أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التوجه بالسوق السلوكي من خلال بعد الاستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة، و تتطابق هذه النتيجة مع دراسة (Xiaodan et al, 2013) وجود علاقة ايجابية بين الاستجابة علي الاداء ، ودراسة (Adonisi, & R. van 2012). التي توصلت الي وجود علاقة هام بين التوجهات السوقية المختلفة والمرونة ورضي الوظيفي للشركات. ووجدت دراسة (Comez & Kitapci, 2016) وجود علاقة ايجابية من خلال التوجه بالسوق، التوجه التعليمي وابتكار الشركة. وذلك ما أشارة إليه نظرية الموارد الذي إستندت إليه الدراسة والتي يري بأن الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والإستراتيجية نظراً لقدراتها علي مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها. وفي هذا الجانب نجد أن هنالك تطابق بين النظرية والواقع، هذا التطابق يؤكد ان الإستجابة الي المتغيرات في أسعار المنافسين في الوقت المناسب والحرص علي المعلومات الخاصة بالتغيرات في احتياجات العملاء يعتبر واحد من الأدوات القادرة علي سهولة وملائمة ودقة في نظام المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب للحدث وإمكانية تكيفها لأكثر من مستخدم واستخدام تقود الي مرونة المعلومة في الخدمة.

#### **6-7 الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة**

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، 2003م).  
يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ:

#### **6-7-1 الدور المعدل للإبتكار في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة**

تم دراسة العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة والثقافة الريادية كمتغير معدل علي هذه العلاقة لهذا الغرض تم جمع المعلومات لفهم مدي تأثير الثقافة الريادية في تصور وفهم مرونة المعلومة. وكشفت النتائج بان الثقافة الريادية عن طريق الإبتكار كواحد من ابعاد الثقافة

الريادية يضعف العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة, وهو ما أتفقت مع دراسة Fakhru, 2012 فأشارت الي ان السمات الشخصية لم تتوسط في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات. هذه النتيجة تفسر ان الابتكار في المؤسسات محل الدراسة من خلال توفير الدعم الكافي لتنفيذ وتبني الافكار الجديدة وقابلية تحويل التحديات الي فرص لتحقيق التميز قد لا يكون مؤشر في إمتلاك نظام معلومات سهلة وملائمة ودقيقة ويمكن توفيرها في الوقت المناسب للحدث وتكييفها لأكثر من مستخدم وإستخدام. وهذه النتيجة أختلف مع دراسة (Chavez et al 2016) التي وجدت ان التوجه الريادي يعدل العلاقة بين ابعاد القدرات ( المرونة والتكلفة) مع الاداء التنظيمي، ايضا اشارة دراسة (فضل السيد وبلل، 2015) الي وجود اثر ايجابي للتوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي. ايضا وجدت الدراسات التي اجراها (Tatiana, 2014) الي ان التوجه الريادي يعدل العلاقة بين شدة المنافسة في بيئة الشركات وزيادة الربح لتطور سياق السوق، لكن الدور المعدل عن طريق المتغيرات الاخرى السابقة لا تتوفر، وايدت دراسة (Johson & Bianca, 2003) يعدل ماكرو العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة استراتيجية بالتركيز علي السوق، والاضطرابات البيئية. كما في دراسة (Metin et al, 2013) فأشارت الي وجود تأثير إيجابي للأبتكار المنتج للأداء من خلال الأداء الابتكار.

## 2-7-6 الدور المعدل للإستباقية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة

تم دراسة العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة والثقافة الريادية كمتغير معدل علي هذه العلاقة لهذا الغرض تم جمع المعلومات لفهم مدي تأثير الثقافة الريادية في تصور وفهم مرونة المعلومة. وكشفت النتائج بان الثقافة الريادية عن طريق الإستباقية كواحد من ابعاد الثقافة الريادية يضعف العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة، وبينت النتائج بان الاستباقية لا يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة. وهو ما أتفقت مع، ودراسة (Fakhru, 2012) فأشارت الي ان السمات الشخصية لم تتوسط في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات. هذه النتيجة تفسر ان الإستباقية في المؤسسات محل الدراسة من خلال السعي الدائم في إكتشاف طرق جديدة لإنجاز الاعمال والمبادرة في إقامة الشراكات قد لا يكون مؤشر في إمتلاك نظام معلومات سهلة وملائمة ودقيقة ويمكن توفيرها في الوقت المناسب للحدث وتكييفها لأكثر من مستخدم وإستخدام، وهذه النتيجة أختلف مع دراسة (Chanerz & Mark & Feng, 2016) التي وجدت ان التوجه الريادي يعدل العلاقة بين ابعاد القدرات ( المرونة والتكلفة) مع الاداء التنظيمي، ايضا اشارة دراسة (فضل السيد وبلل، 2015) الي وجود

اثر ايجابي للتوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي. ايضا وجدت الدراسات التي اجراءها ( Tatiana,2014) الي ان التوجه الريادي يعدل العلاقة بين شدة المنافسة في بيئة الشركات وزيادة الربح لتطور سياق السوق، لكن الدور المعدل عن طريق المتغيرات الاخرى السابقة لا تتوفر، وايدت دراسة (Johson & Bianca, 2003) يعدل ماكرو العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة استراتيجية بالتركيز علي السوق، والاضطرابات البيئية. كما في دراسة (Timcollman & Timothy, 2005) وجدت ان الإستباقية لها اثر ايجابي هم في علاقة التوسيط بين الموارد والأداء.

### 3-7-6 الدور المعدل لتحمل المخاطرة في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة

تم دراسة العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة والثقافة الريادية كمتغير معدل علي هذه العلاقة لهذا الغرض تم جمع المعلومات لفهم مدي تأثير الثقافة الريادية في تصور وفهم مرونة المعلومة. وكشفت النتائج بان الثقافة الريادية عن طريق تحمل المخاطرة كواحد من ابعاد الثقافة الريادية لا تدعم العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة، وهو ما أتفقت مع دراسة (Feifei Yu, 2012) فأشارة الي ان عدم وجود علاقة ايجابية بين تحمل المخاطرة وأداء الشركات. وايدت دراسة (Dzulkamain et al, 2014) الي ان البيانات عن تحمل المخاطرة والذاتية والعدوانية لا تشير الي علاقة هام مع أداء اعمال الشركات. هذه النتيجة تفسر ان تحمل المخاطرة في المؤسسات محل الدراسة من خلال جعل المخاطرة عنصرا جوهريا للإستراتيجيات وتشجيع العاملين لخوض الاعمال التي تنسم بالمخاطرة دون خوف او تردد وايضا تقييم حجم المخاطر الداخلية والخارجية قد لا يكون مؤشر في إمتلاك نظام معلومات سهلة وملائمة ودقيقة ويمكن توفيرها في الوقت المناسب للحدث وتكييفها لأكثر من مستخدم واستخدام. وهذه النتيجة أختلفت مع دراسة (Chavez et al 2016) التي وجدت ان التوجه الريادي يعدل العلاقة بين ابعاد القدرات ( المرونة والتكلفة) مع الاداء التنظيمي، ايضا اشارة دراسة (فضل السيد وبلل، 2015) الي وجود اثر ايجابي للتوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي. ايضا وجدت الدراسات التي اجراءها (Tatiana, 2014) الي ان التوجه الريادي يعدل العلاقة بين شدة المنافسة في بيئة الشركات وزيادة الربح لتطور سياق السوق، لكن الدور المعدل عن طريق المتغيرات الاخرى السابقة لا تتوفر، وايدت دراسة (Johson & Bianca, 2003) يعدل ماكرو العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة استراتيجية بالتركيز علي السوق، والاضطرابات البيئية. كما في دراسة (Mohamed & Rusinali, 2017) فأشارة الي

ان التوجه الريادي (تحمل المخاطرة، الابتكار، الاستباقية) اثرت بشكل كبير علي الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في العراق.

## 8-6 اثر خصائص المؤسسات المبحوثة علي متغيرات الدراسة

احتوت البيانات الاساسية علي خمسة عناصر هي: طبيعة الخدمة، الشكل القانوني، عمر المؤسسة، عدد العاملين، عدد المنافسين. فيما يتعلق بطبيعة الخدمة فقد أتضح من خلال تحليل البيانات أن طبيعة الخدمة لا يؤثر علي المرونة الإستراتيجية، وهذا مؤشر الي أن المؤسسات موضع الدراسة تسعى الي تحقيق أعلي قدر من المرونة الإستراتيجية بمستوي واحد في مختلف القطاعات، وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صابون وبلل، 2017)، (Mohammed & Balal, 2017) والتي توصلت إلي أن قطاع أو نشاط المؤسسة الذي تعمل فيه لا يؤثر علي الأداء، ويشير هذا الأتفاق أن المؤسسات تهدف الي البقاء في السوق سواء كانت ذلك في الدول المتقدمة أو النامية وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق المرونة الإستراتيجية بمستوي عالٍ في أي قطاع. أما الشكل القانوني للمؤسسة فنجد أن نسبة (12%) افراد ونسبة (41%) مساهمة خاصة ونسبة (45%) مساهمة عامة وهي النسبة الاكبر ونسبة (2%) تضامن وأن الشكل القانوني لا يؤثر علي المرونة الإستراتيجية. أما بالنسبة عمر المؤسسة، فان كلما زاد مدة خبرة المؤسسة في مجال النشاط زاد التأثير علي المرونة الإستراتيجية، وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صابون وبلل، 2017)، (Mohammed & Balal, 2017) والتي توصلت الي أن المؤسسات الأطول عمراً زاد تأثيرها علي الأداء من غيرها من المؤسسات الحديثة. كما خلصت نتائج الدراسة الي أن عدد العاملين لا تؤثر علي المرونة الإستراتيجية بالمؤسسات موضع الدراسة، وأن عدد المنافسين في نفس المجال لا تؤثر علي المرونة الإستراتيجية ويرجع ذلك الي تفهم تلك المؤسسات أن المرونة عن الآخرين هو الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق الذي تعمل فيه، وأنها تعمل في بيئة تتميز بحدة المنافسة لذلك تعمل المؤسسات علي تركيز إهتمامها علي تقديم الخدمات ذات مرونة متفوقة للعملاء بدلاً من حصر إهتمامها عن عددهم.

## 9-6 إسهامات الدراسة:

### أولاً: مضامين الدراسة النظرية

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال التعرف على دور التوجه بالسوق من منظور ثقافي وسلوكي كتوجه

الاستراتيجي على الممارسات الإدارية بالمؤسسات الخدمية وتأثيره على الثقافة الريادية وانعكاساته على تحقيق مرونة في المعلومة في تقديم الخدمات من اجل تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تتفرد بها المؤسسة من غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أنه لاتوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التوجه بالسوق الثقافي من خلال بعد التوجه نحو الزبون ومرونة المعلومة. وهذا مؤشر الي ان التوجه نحو الزبون كواحدة من أدوات المرونة والتي تعتبر من أهم العوامل غير المادية ذات بعد إستراتيجي للتنافس قد لا تشكل أساس علي خلق مرونة المعلومة في تقديم الخدمات التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة، وهو ما أشارة إلية نظرية الموارد، وهذه النقطة تمثل منطقة مثمرة لعمل دراسات مستقبلية، وكشفت الدراسة بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التوجه بالسوق الثقافي من خلال بعد التنسيق الوظيفي ومرونة المعلومة وأظهرت النتائج بأنه لاتوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التوجه بالسوق السلوكي من خلال بعدي جمع وتوزيع المعلومات ومرونة المعلومة، كما بينت النتائج بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التوجه بالسوق السلوكي من خلال بعد الاستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة كما يعد إضافة جديدة وإسهام للمعرفة. كما اختبرت الدراسة الثقافة الريادية بابعاد الابتكار والإستباقية وتحمل المخاطرة العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة حيث كشفت النتائج بان الثقافة الريادية عن طريق الابتكار كواحدة من ابعاد الثقافة الريادية يضعف العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة، وكما بينت النتائج بان الاستباقية لا يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة، وكشفت النتائج بان الثقافة الريادية عن طريق تحمل المخاطرة كواحدة من ابعاد الثقافة الريادية لا يقوي العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي ومرونة المعلومة. كما اختبرت الدراسة نظرية الموارد لتفسير متغيرات الدراسة وهو يعد إضافة وإسهام للمعرفة.

### ثانيا: مضامين الدراسة التطبيقية

يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة بالمؤسسات الخدمية بحيث يتم إستخدامة في المستويات الإدارية العليا بأعتباره قضية إستراتيجية للمؤسسات، وذلك لرسم السياسات والقرارات الإستراتيجية طويلة المدى، كما يمكن إستخدام هذا النموذج في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا وذلك لتفعيل العمل بالتنسيق والتبادل والابتكار وإستباقية والذي بدوره يعكس المرونة والتميز .

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني توجهات وسياسات التوجه بالسوق الكلي تتسم بالدقة والموضوعية تساعد المنظمة في تحسين أداءها الكلي مما تكسيها صفة استمرارية الأداء ،

كما أن تبني سياسة المرونة الإستراتيجية يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للممارسين بالمؤسسات الخدمية خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان، حيث يمكن الإستفادة من نتائجها في معرفة أكثر عوامل المكونة لتوجه بالسوق الكلي من واقع التطبيق بهذه المؤسسات المؤثرة علي المرونة الإستراتيجية بالمؤسسات الخدمية وبالترتيب وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في المؤسسات محل الدراسة. بما أن مفهوم الثقافة الريادية حديث العهد نسبيا في البيئة الإدارية السودانية فإن إخضاعه لدراسة التطبيقية يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لاساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات الإبداعية واستخدامه في تحسين والتميز واكتساب ميزة تنافسية، فعلي المنظمات التي تسعى لذلك الأهتمام به.

## 10-6 محددات الدراسة

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل:

1. حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على مؤسسات القطاع الخدمي (ستة قطاعات فقط) بصورة أكبر مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة علي باقي القطاعات.
2. تناولت هذه الدراسة أربعة متغيرات التوجه بالسوق الكلي (الثقافي، السلوكي)، المرونة الإستراتيجية، الثقافة الريادية وهذه المتغيرات قد لا تجتمع كلها في كثير من الدراسات السابقة.
3. تم استخدام الاسييان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على أسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً .

## 11-6 الدراسات المستقبلية

عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات السابقة في مبحث الدراسات السابقة , كما إن الهدف من هذا الفصل هو اختبار العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية من خلال نموذج تم بناءه وفقاً لحدود البحث المذكورة سابقاً فيمكن اقتراح البحث مستقبلاً فيما يلي:

1. الدراسات المستقبلية يجب أن يطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى لان هذه الدراسة أجريت على عاملين بالمؤسسات القطاع الخدمي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن المؤسسات القطاعات الأخرى.
2. إجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على منظمات أخرى صناعية أو تجارية.

3. ولكون موضوع المرونة الإستراتيجية أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة المنظمات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالجودة والتميز فترى الدراسة أن تتوجه البحوث المستقبلية إلى التعمق في دراسة هذه المفاهيم خاصة وأنها لها مدلولاتها اللغوية المختلفة (التحول، القدرة، الملائمة، الليونة) وتأثيرها مع عوامل أخرى تأخذ أحياناً دور وسيط وأخرى معدل من أجل تقوية العلاقة.

4. إختبار موضوع الثقافة الريادية مع متغيرات أخرى مستقلة وتابعة كنظم المعلومات والميزة التنافسية المستدامة لدراسة مدى تأثيرها علي العلاقة بينها.

5. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة كالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدراسة مدى تأثيرها علي العلاقة بينها.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً : المراجع والمصادر العربية:

##### أ. الكتب

1. القرآن الكريم
2. النجار والعلي وعبدالستار الريادة وإدارة الاعمال، ط2، عمان، دار الحامد للنشر، 2010
3. الطائي حميد و العلاق بشير: تطوير المنتجات و تسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. الجاسم جعفر، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة، الأردن، 2005
5. الصباح عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية، دار البارودي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1998
6. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006
7. القحطاني وآخرون ، (2004) ، منهج البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات الـ SPSS ط2، المطابع الوطنية الحديثة، الربا.
8. حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012
9. خفاجة، صابر ، فاطمة عوض، ميرفت على (2002)، أسس البحث العلمى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية .
10. نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، دار وائل للنشر ، الأردن، 2003.
11. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في الشركات، دار النوراق، الاردن، 2006



## ب. الرسائل الجامعية

12. ادم الأمين محمد وبلل صديق ابراهيم: الدور المفسر لرضا المستخدمين في العلاقة بين الجودة المدركة لنظم المعلومات الإدارية والأداء الإبداعي الدور المعدل لتمكين المستخدمين، دراسة علي عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، **دكتوراه**، 2018، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان
13. اسية بن احمد ، معاشو داني الكبير: اثر المرونة الاستراتيجية علي فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات موبيلس، **دكتوراه**، 2017، جامعة الجبلاني اليايس سيدي بلباس، الجزائر.
14. الياسرياً اكرم ،عواد الخالدي وشار عباس الحميري: اثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، 2012.
15. الحيلة آمال عبدالمجيد عبدالقادر و سالم عبدالقادر احمد: مدي مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدي العاملين في مجموعة اتصالات الفلسطينية، 2008، كلية فلسطين التقنية، دير البلح
16. العطوي مهند حميد: اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الانشائية في محافظة النجف، **ماجستير** إدارة الاعمال، 2014م.
17. القرنة لميس يوسف احمد و الحواجز كامل محمد: اثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، رسالة **ماجستير**، جامعة الشرق الاوسط، لبنان، عمان، 2014
18. خالد عبد الرحمن وراضي ،أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن "، مذكرة شهادة لكترونية **ماجستير** في إدارة الاعمال ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية ادارة الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، الأردن، 2013م.
19. سليمان منيرة: التوجه نحو السوق بين العوامل المساعدة والمعوقات دراسة ميدانية لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، **دكتوراه**، جامعة عنابة، 2012.
20. عيد الشريف روان باسم ، الدحيان سامر: اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات التأمين الاردنية، جامعة الشرق الاوسط، **ماجستير** إدارة اعمال، 2015.

21. عبود سعاد، وسيلة بن ساهل: مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري دراسة مجموعة من المؤسسات، رسالة *دكتوراه*، جامعة محمد خيضر - بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، الجزائر.
22. عبداوي نوال ، حجازي اسماعيل: مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة الزبون، دراسة حالة المؤسسة (كوندور) للالكترونيات (برج بوعريبرج) رسالة *دكتوراه*، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017.
23. عيان، عليان علي رحمة: العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم، *دكتوراه*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
24. فضل السيد تيسير وبلل صديق: الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي دراسة علي شركات الاستثمارية في السودان رسالة *ماجستير* جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
25. كاظم ميثاق طاهر، الربيعي ليث: اثر التوجه السوقي والالتزام علي أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية، رسالة *ماجستير*، جامعة الشرق الاوسط، 2010 .
26. معمري ربيعة وحميود: رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ورقلة مذكرة *ماجستير*، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2015.
27. نصير وطلال ونجم العزاوي: اثر الابداع الإداري علي تحسين مستوي أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية: دراسة تحليلية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن، 2011.
28. وهيبه طبشي، "الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت، مذكرة لاستكمال الحصول على شهادة *ماستر* اكايمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012.
- ج. المجالات والدوريات
29. ابراهيم حسين ، سليمان علي وعلام يوسف: اثر التوجه بالسوق في أداء المنظمة دراسة مسحية علي مراكز (ام تي ان وساريتل) في محافظة طرطوس، *مجلة* جامعة تشرين، المجلد 36، العدد1، 2014.
30. ابراهيم خالد عبد الله، "العلاقة بين رأس المال البشري و ادارة الجودة"، دراسة نظرية، جامعة الأنبار، كلية الادارة والاقتصاد، *مجلة* الادارة الاقتصادية، العراق، العدد91، 2012.

31. ادريس وائل ، المؤمني رائد: تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي واثرها علي أداء شركات التأمين الاردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، *مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)* المجلد 27، العدد1، 2013.
32. البغدادي عادل هادي ، العطوي مهند حميد ياسر:تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الإداري دراسة تحليلية علي عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد16، العدد4، 2014، جامعة بابل
33. المعاضيدي معن وعد الله و الطائي أيمن جاسم محمد ، اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد33، العدد105، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2014
34. الشكري بشري شاكر: تأثير القابليات الحركية في تعزيز التوجه نحو السوق بحث تطبيقي في قطاع الفنادق في محافظة النجف الاشرف، *مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد8، العدد31، 2014، جامعة الكوفة.
35. الحدراوي حامد كريم ، الكلابي امير نعمة مخيف: دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف، جامعة الكوفة، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد15، العدد1، 2013
36. الجياشي علي عبد الرضا:أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي و انعكاساته على الأداء، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، المجلد السادس، العدد الثاني،الأردن، 2003.
37. العطوي مهند حميد: إمكانية القابليات التسويقية في تعزيز إستراتيجية التوجه نحو السوق دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوب، معمل اسمنت الكوفة الجديد، *مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد7، العدد30، 2014، جامعة الكوفة.
38. النجار فايز جمعة ، الحوري فالح عبدالقادر: جودة المعلومات واثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية الاردنية، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد30، العدد2، 2008
39. حسن ادريس احمد دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين شركة كورك للاتصالات في محافظة اربيل، *مجلة العلوم الانسانية*، المجلد18، العدد5، 2014

40. رشيد صالح عبدالرضا ، الزيايدي صباح حسين شناوة: دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد15، العدد2، 2013
41. ساعات عبدالآله سيف الدين غازي و أمين شاكر تركي: اثر التوجه نحو السوق علي الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، *مجلة الباحث*، العدد10، 2012.
42. صابون خليل جمعة و بلل صديق: الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع: دراسة عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم، *مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*، المجلد18، العدد1، 2017.
43. طه عبدالرحيم عاطف جابر: اثر إدارة راس المال الفكري علي التوجه بالسوق في الشركات المصرية دراسة ميدانية تطبيقية علي مجموعة من الشركات المصرية، المجلد5، العدد10، 2012، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.
44. عاطف عدوان وسحر سليمان ،"رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابداع المنظمي " دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، *مجلة العلوم الادارية*، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 39، العدد 2 .
45. فرج الله احمد موسي ، بلل صديق: دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج، *مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*، المجلد 25، العدد1، 2017
46. ملكي همام سمير و الضمور هاني حامد: التوجه السوقي وعلاقته بالاداء التسويقي لدي مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، *المجلة الاردنية في إدارة الاعمال*، المجلد5، العدد1، 2009
47. ميا علي وصلاح شيخ ديب ولبنى دغمان: التوجه بالسوق واثره علي تعظيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية علي المنظمات الحاصلة علي الايزو في اللاذقية، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد35، العدد8، 2013
- د. التقارير والمؤتمرات
48. حمزاوي شريف: التوجه نحو السوق كمتطلب اساسي لخلق الابداع والابتكار في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، وبلكبير بومدين، *الملتقى الدولي حول: الابداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12-13 مايو 2010* جامعة سعد دحلب-البليدة.

49. حمزاوي شريف: المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، **المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات**، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 30 نوفمبر و 10 ديسمبر 2004، بتصرف.  
ثانياً: المراجع الأجنبية

#### A. Books:

1. Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. & Hassanein, Kh, (2004),
2. Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., (2007), "Strategic Management: Creating Competitive Advantage, *MC* Grow-Hill, Barded. New York,
3. Eppink, D.J," Planning for strategic flexibility", Long Range Planning, Vol. 11, No . 4, 1978.
4. Gunay, G.N. 2002. Market orientation and globalization among the Turkish clothing exporters.
5. Harrigan, K.R." Strategic Flexibility: a management guide for changing times", Lexington, MA: Lexington *Books*, 1985.
6. Jouy-en-Josas, Strategor, 4ème édition, Dunod, *Paris*, 2001
7. Karl. Erik Sveiby(2001): Method for measuring Intangibles Assets, Available on
8. Kotler, Ph. & Keller, Kevin Lane. (2006), Marketing Management, Pearson Education Upper Saddle River, *New Jersey*.
9. Nunnally, J.L, Psychometric theory, 2nd ed, *McGraw-Hall*. New York NY, 1967.
10. Pride William M and Ferrell O.C., (2006). Marketing concepts and Strategy, 13th ed, *Houghton* Mifflin Company, Boston, New York.
11. Pieter. Matthyssens, Paul; Pauwels, & Koen, Vandenbempt (2005), "Strategic flexibility, rigidity, and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: *Themes* and research perspectives", Industrial
12. Park, C. and G. Zaltman, Marketing Management, *Dryden* Press, Chicago, 2010
13. Payne, A.F. 1988. Developing a marketing-oriented the organization, Business *Horizons*, (May-June)
14. Sittichia Nuansate, Sany Sanuri, Mohd Mokhar(2014): The relationship between proactive market orientation and Hotel business performance in Thailand, *Hand book* on business strategy

and Social Sciences, Pak Publishing Group Growing knowledge for future.

15. Uma, Seller, Research Methods for Managers, John Willey and Sons, Inc., *New York*, .2011

**B.Thesis:**

16. Ashley Moye, Eric Riedel (2016): Market orientation in Government markets and veteran-owned Small Business, *Walden University*, Walden Dissertations, and *Doctoral* studies.

17. Mohammad Abu baker Ahmed, Balal Sideeg (2017): The interaction effect of market sensing and internal market orientation on organizational capabilities and marketing performance **PhD**. Sudan University of science & technology, 2017

18. Ratanapornsiri, V." The Moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance", **PhD**., Dissertation, Nova Southeastern University, 2003.

19. Yongsun, Paik " The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in International Business Environment " **PhD**, Dissertation, University of *Washington*, 1991.

**C.Periodicals:**

20. Aaker, D. A. & Mascarenhas, B." The need for strategic flexibility "The *Journal* of Business Strategy, Vol. 5, No. 2, 1984.

21. Abdul Qadir Rahomee Ahmed Aljanabi, Nor Azila Mohd Noor (2015): The mediating role of market orientation on entrepreneurial orientation, Absorptive capacity and Technological innovation capabilities, *Asian Social Sciences*, vol11, No5.

22. Adilson Aderito Silva, Fernando Coelho Martins Ferreira (2017): Uncertainty, flexibility and operational performance of companies: modeling form the perspective of managers, *Mackenzie management review*, vol18, No4.

23. Adonai Mandla, R. van Wxk (2012): The influence of market orientation, flexibility and Job satisfaction on corporate entrepreneurship, *international business and economics research*, vol11, No5.

24. Akbari Zahra, Safarnia Hasan (2012): The relationship of Emotional intelligence, market orientation and competitive strategy, interdisciplinary *journal* of contemporary research in business, vol4, No8.
25. Abrahamson, E. and Fombrun, C.J. 1994. Macro cultures: determinants and consequences, *Academy of Management Review*, 18(4)
26. Antonio, Verdú J & José-María, Gómez-Gras, (2009), “Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.22, No.6
27. Asikhia, Olalekan, (2010), “Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks”, *African Journal of Marketing Management*, Vol.2, No.2.
28. Arief Mohammed, Armanu Thoyib, Achmad Sudrio, Fatchur Rohman (2013): The Developing framework on the relationship between market orientation and Entrepreneurial orientation to the firm performance through strategic flexibility: A literature perspective, *European Journal of business and management*, vol5, No9.
29. Appiah-Adu, K. 1998. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy, *Journal of Strategic Marketing*, 5.
30. Awwad, A., Khattab, A., Anchor, (2013): Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian Manufacturing: *Journal of service science and management*, 111(2).
31. Becherer, R.C., Halstead, D. and Haynes, P. 2003. Marketing orientation in SMEs: effects of the internal environment, *New England Journal of Entrepreneurship*, 6(1).
32. Bret Golan: achieving growth and responsiveness, process management and market orientation in small firms, *Journal of small business management*, 2006, vol44, N°3.
33. Chavez Roberto, Wantao Yu, Mark A. Jacobs, Mengying Feng (2016): Manufacturing capability and organizational performance: the role of entrepreneurial orientation, an international *journal* of production economics, vol10, No28.
34. Comez Pinar, Kitapci Hakan (2016): The effect of quality orientation, market orientation and learning orientation on firm

innovativeness, European *journal* of business and social sciences, vol4, No12.

35. Combe, I. A. & Greenley, G.E, (2004), "Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework", European *Journal* of Marketing, Vol. 38, No.11/12

36. Chee- Hutchins, May-Chun Lo and T. Ramayah (2013): Market orientation and organizational performance: the moderating role of service quality, *SAGE* open.

37. Day, G.S. 1994. The capabilities of market-driven organizations, *Journal* of Marketing, 58(4)

38. Darity, W. (2007) Culture and Entrepreneurship: *Journal* of socio-economics, 37 (2008).

39. Day, G.S. 1999. Misconceptions about market orientation, *Journal* of Market-Focused Management, 4(1).

40. Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrante analysis, *Journal* of Marketing, 57(1).

41. Deshpande, R. (Ed.) 1999. Developing a Market Orientation, Sage Publications, and Thousand Oaks, CA.

42. De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2005), "Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities", *Omega*, Vol 33, No.6.

43. Deng, S. and Dart, J. 1994. Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach, *Journal* of Marketing Management, 10.

44. Duncan, R.B " Characteristics of Organizational Environments & Perceived environmental Uncertainty " , *Administrative Science Quarterly* , Vol.17, No. 3, 1972.

45. Dzulkarnain Musa, Abdullah Ghani, Shuhymee Ahmed (2014): Linking entrepreneurial orientation and business performance: the examination toward the performance of cooperative firms in Northern Region of Peninsular Malaysia, an international *journal* of business and techno entrepreneurship, vol4, No2.

46. Ekaterina Protcko(Russia), Dornberger Utz (Germany)(2014): The Impact of market orientation on business performance- the case of Tatarstan knowledge-intensive companies(Russia), problems and perspective in management, vol12, No4



47. Edmondson, A.C.; Bohmer, R.M. & Pisano, G.P." Disrupted routines: Team learning and New Technology Implementation in Hospitals" *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, No .4, 2001.
48. Evans, J. S " Strategic flexibility for high technology maneuvers: a conceptual framework", *Journal of Management Studies*, vol.28, No.1,1991.
49. Feifei Yu(2012): Strategic flexibility, Entrepreneurial orientation, and firm performance: Evidence form a small and medium-sized business(SMB) in China, American *journal of business management*, vol6, No4.
50. Feldman, M.S. &Pentland, B.T." Reconceptualizing Organizational Routines as a source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 1, 2003.
51. Grewal, R & Tansuhaj, P. (2001), "Building organizational capabilities for managing the economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility", *Journal of Marketing*, Vol.65, No.2:
52. Goldhar, J.D.; Jelinek, M. &Schlie, T.W "Flexibility & Competitive Advantage: Manufacturing become a Service Industry", International *Journal of Technology Management* (special issue on manufacturing strategy), Vol.6, No.3/4,1991.
53. Ge, G.L, Ding, D.Z.,(2005): Marketing orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms" *Journal of Global Marketing*,18 (3/4)
54. Gotteland David, Christophe have, Caroline Gauthier: orientation marché synthèse et nouvelle directions théorique, recherche application en marketing, vol 22, N° 01, 2007.
55. Hussaini Hamid Abubakar, A.J. Bamble(2016): The mediating effect of proactive market orientation on Entrepreneurial proclivity and Small scale business performance, *Journal of marketing and management*, vol7, No1.
56. Hardi Supeno, Made Subharma, Siti Aisjah, Arsono Laksmana(2015): The effect of intellectual Capital, strategic flexibility, and corporate culture on company performance: A study on small and micro-scaled enterprises(SMEs) in Gerbangleertosusila Region, East Java: *international business and management*, vol11, No1

57. Hamed, Amran, Mir, Parastoo, Azam(2012): Fostering market orientation and service orientation culture in Banking Industry, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, vol2, No 12.
58. Hasan Safarnia, Zahra Akbari, and Abbas Abbasi(2011): Review of market orientation and Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies(Kerman, Iran): Appraisal of the model by Amos Graphics, *World journal of social Science* vol1, No5.
59. Hooley, G., Fahy, J., Greenley, J. and Beracs, J.( 2003): Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe, *European Journal of Marketing*, 37 Nos 1/2
60. Harris, L.C. and Ogbonna, E. 1999. Developing a market-oriented culture: a critical evaluation, *Journal of Management Studies*, 36(2).
61. Hayton, J., George, G., Zahra, S.(2002).National culture and entrepreneurship a review of behavioral research: *ET&P Journal*, Baylor University.
62. Hatum, A. & Pettigrew, A.M." Determinants of Organizational Flexibility: A study in an emerging economy " *British Journal of Management*, Vol.17, No . 2, 2006.
63. Hector Montiel Campos, Jose Pablo Nuno de Parra, Frances Sole parellada(2012): The Entrepreneurial orientation- Dominant logic- performance relationship in New ventures: an exploratory quantitative study, University of Catalunya Barcelona, Spain, *Brazilian Administration review*, vol9, No4.
64. Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. " Strategic Management: Competitiveness and Globalization", South – Western, *CENGAGE Learning*, 2011.
65. Hitt, M.A; Keat, B.W. & De Marie, S.M. " Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility & Competitive Advantage in The 21st century", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No .4, 1998.
66. Hurry, D.; Miller, A.T. & Bowman, E.H." Calls on high-technology: Japanese exploration of venture capital investments in the united states", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, 1992
67. Ibidunni, O. Samson and Inelo(2015): Market-oriented Strategic Flexibility and market performance of the furniture

industry in southwest Nigeria under a fiercely competitive environment, *Sky journal* of Business Administration and management, vol3, No1.

68. Iqbal Naveed Ahmed, Nadeem (2013): The impact of market orientation and brand orientation on strengthening brand performance: An insight from the beverage industry of Pakistan, *international review of management and business research*, vol2, No1

69. Johnson, Jean L; Lee, Ruby Pui-Wan; Saini, Amit & Bianca Grohmann, (2003), “Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model”, *Journal* of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, No. 1.

70. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. 1993. Market orientation: antecedents and consequences, *Journal* of Marketing, 57, July.

71. Jangl Patrik (2015): Relationship between market orientation and business performance in Czech and German High-Tech firms, *Trziste*, vol27, No2.

72. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. 1996. Market orientation: review, refinement and roadmap, *Journal* of Market focused management, (1).

73. Jean Claude Tarondeau, *La flexibilité dans Les entreprises*, Ed organization, Paris, 1999

74. Joanna Eddy (2016): Entrepreneurial orientation Vs innovativeness of small and medium-size Entreprises, a *journal* of engineering, project, and production management, vol6, No1.

75. Kelly, S.W. 1992. Developing customer orientation among service employees, *Journal* of the Academy of Marketing Science, 20(1)

76. Kohli, A.A. and Jaworski, B.J. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal* of Marketing, 54(2).

77. Kuatko.2007. Entrepreneurial Leadership In the 21<sup>st</sup>-century guest editors perspective: *Journal* of leadership and organizational studies, 13(4)

78. Katsuhiko, Shimizu & Hitt, Michael A, (2004) “Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions”, *Academy* of Management Executive, Vol. 18, No.

79. Lagat Charles, Chepkwony Joel, Kotuy Cheruiyot Samuel(2012): Market orientation and firm performance in the manufacturing sector in Kenya, *European Journal of Business and management*, vol4, No10
80. Lui, H. 1996. Patterns of market orientation in UK manufacturing companies, *Journal of Euro marketing*, 5(2).
81. Metin, Ozden, Betul(2013): Does the link between market orientation and Innovation lead to success? A survey Based on sem in Turkey, *Dumlupinar University social Bilimler Dergisi*, Ozel Sayisi.
82. Mark Srour, Kevin Baird, Herb Schoch(2016): the role of strategic flexibility in the Associations between management control system characteristic and strategic change: *contemporary management research*, vol12, No3.
83. Matsuno, K., Mentzer, J.T. and Rentz, J.O. 2005. A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales, *Journal of Business Research*,58(1).
84. Mihai Niculescu, Bing Xu, Gerald M.Ham Paton, RobinT. Peterson (2013): Market orientation and its measurement in Universities, *Administrative Issues Journal: Education, Practice, and Research* vol3, No2.
85. Mine Afacan Findikli, Yasin Rofcanin, Ugur Yozgat(2014): The relationship between market orientation and organizational innovation: the role of the SHR practices, the *journal of knowledge economy and knowledge management* volume: it falls.
86. Mohammed R. Yaseen, Zeebaree, Rusinah Bt. Siron(2017): The impact of entrepreneurial orientation on competitive advantage, moderated by financing support in SMEs, *international review of management and marketing*, vol7, No1.
87. Neil A Morgan, Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason,(2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 30.
88. Norzalita Abd-Aziz, Berjaya Mohd Yassin(2010): How will market orientation and External Environment influence the performance among SMEs in the Agro-food sector in Malaysia? *international Business Research*, vol3, No3.

89. Olson, E.M., Slater, S.F., and Hult, G.T.M. 2005. The importance of structure and process to strategy implementation, *Business Horizon*, 48(1).
90. Olivares Maydeu,-, Lado Nora (2003): market orientation and business economic performance A mediated model international *journal* of service industry management, vol14, No3, Emerald.
91. Patrik Jangl(2016): A comparison of the market orientation model in Czech and German High-Tech companies, ACTA Universitatis A Agriculture et silviculture made liannae *Brunensis*, vol64, No5.
92. Pearson, G.J. 1993. Business orientation: Cliche´ or substance? *Journal* of Marketing Management, 9(3).
93. Rajshekhar G.Javalgi, Thomas W.Whipple and Amit K.Ghosh James Nance, Robert B. Young(2005): Market orientation, Strategic flexibility, and Performance: implications for services providers, *Journal* of services marketing, vol19, No4
94. Shoham, A., Rose, G. M., and Kropp, F. (2005), " Marketing orientation and performance: a *meta*-analysis ", *Marketing intelligence & planning*, 23 (5)
95. Slater, S.F . and Narver, J.C. 1990. The effect of a market orientation on business profitability, *Journal* ofMarketing, 54, (October):.
96. Slater, S.F.and Narver.J.C.1995: Market orientation and the learning organization, *Journal* of marketing, 59, July.
97. Sittichia Nuansate, Sany Sanuri, Mohd Mokhar(2013): The moderating effect of organizational culture between proactive market orientation and Hotel business performance in Thailand, *Journal* of business and economics, vol4, No1.
98. Tatiana (2014): Antecedents and performance outcomes of entrepreneurial orientation: A *comparative* cross- country study
99. Tim Coltman, Timothy M. Devinney(2005): Two sides of market orientation and the link to performance, University of Wollongong research *online*
100. Tournois Laurent, DBA, Grenoble Ecole de Management, France(Jul /August 2013): Total market orientation, Customer Value, and market performance form A Dual perspective, the *Journal* of Applied Business Research,vol29, No4.

101. Ussahawanitchakit, P. & Sriboonlue, P. " Transformational Leadership, Strategic Flexibility, Learning Capability, Continuous Improvement, & Firm Performance: Evidence From Thailand", *International Journal of Business Strategy*, Vol 11, No. 1, 2011.
102. Upton, D.M. "The Management of Manufacturing Flexibility", *California management review*, Vol.36, No 2, 1994.
103. Varela, J.A. and Rio, M. 2003. Market orientation behavior: an empirical investigation using *MARKOR*, *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1)
104. Wang, Catherine (2008): entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance, *Brunel University*, vol32, No4.
105. Weining G, Jingyuzhan, Yuan Lu(2016): A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of Environmental Dynamism, *international interdisciplinary business- economics Advancement journal*, vol1, No2.
106. Wheeler, T. L.; Hunger, J .D.; Wheelen, K. E. & Hoffman, A. N. " Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13th *edition*, Pearson Prentice Hall, 2012.
107. Xiaodan Dong, Shaoming Zou, Huifen Fu(2013): The effect of market orientation dimensions on multinational SBU,s strategic performance An empirical study, *international marketing review*, vol30, No6.
108. Yung Chung Yi (2015): Exploring amissing link for the market orientation effect on business performance: the strategic role of customer value creating capabilities, *Journal of management China University*, vol32, No3.
109. Yonggui, W., and Hing - to, Lo., (2004), "Customer-Focused Performance and its key Resource - Based Determinations: An Integrated Framework", *CustomerRelationship*, Vol.14, No.1/2
110. Yu going, Li; Dongmei, Z. &Fuquan, Z." The Empirical Study on the Relations Among Network Structure, Strategic Flexibility, and Technology Innovation Performance", *International Business & Management*, Vol. 6. No.1, 2013

#### **D.Conferences:**

111. Alderman, Delton, (2011)" Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary

Manufacturers: A Regional Phenomenon" Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest *Conference*

**112.** Gianluca Colombo, Pilotage Strategiques des organizations innovate, 18ème *conférence* de l'AIMS, Grenoble, Canada, 6-9 Juin 2007

**113.** Gow Hamich Michele's Eric, (2008): Market orientation and Profitability: Evidence form Homogeneous markets, selected paper prepared for presentation at the American Agricultural Economics Association Annual *Meeting*, Orlando, FL, July 2008

**114.** Michael Raynor, Strategic Flexibility, A Deloitte Research Monograph, P3, article available on the *web site*: [http:// documents.mx/documents/ strategic - flexibility.html](http://documents.mx/documents/strategic-flexibility.html), Visited on 13/06/2016

**115.** Rifat Kamasak, Meltem Yaviz, A. Ozgur Karagulle, Tamer Agca(2016): Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: An emerging market study, Social and Behavioral Sciences, 229, an international *conference* on leadership, Technology, Innovation, and Business management, Turkey.

**116.** Ranjit Vool la, University of Sydney, Siva Muthaly, Swinburne University(2016): Strategic Flexibility and Organizational Performance: the mediating Effects of Total market orientation, ANZMAC2005 *conference*: strategic marketing and market orientation.

**117.** Qichan, Luning Liu, Yugiang Feng, Jingrui Ju(2015): Balancing exploitation and exploration for strategic flexibility in IT-enabled the business model transformation of traditional enterprises: An Ambidextrous perspective, Association for information system AIS Electronic Library(AISEL), Wuhan international *conference* on- business,22

**118.** William Mackinnon, Gerald Grant, David Cray(2008): Enterprise information systems and strategic flexibility, Proceedings of the 41st Hawaii international *conference* on system science.

ثالثاً : المواقع الإلكترونية (الانترنت)

1. [https: \\ www.Sci- hub.tw](https://www.Sci-hub.tw)
2. [https: \\ www.elsevier.com](https://www.elsevier.com)
3. [https: \\ www.scholar. Google.com](https://www.scholar.Google.com)
4. [https: \\ www.uwc.ac.za](https://www.uwc.ac.za)
5. [https: \\ www.en.m.wikipedia.org](https://www.en.m.wikipedia.org)



الملاحق

ملحق رقم (1) أداة الدراسة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

إستبانة بحث لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

بعنوان:

الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق  
الكلي والمرونة الاستراتيجية  
(دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم)

إشراف

د. صديق بلل إبراهيم

ت/ 0912797197

إعداد الباحث

أحمد بشر إسماعيل بخيت

ت/ 0918051025

2018م

رقم الإستبانة ( )

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله  
الموضوع: إستبيان

نهدىكم اجمل التحيات...

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة المعد لجمع بيانات عن (أثر التوجه بالسوق الكلي علي المرونة الاستراتيجية في ظل وجود الثقافة الريادية) وأحيط سيادتكم علما بأنني أجري هذا البحث لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال.

عليه استمىحك جزء من وقتكم الغالي وأرجو شاكرًا منكم قراءة عبارات الإستبيان المرفقة بتمعن وروية ومن ثم الاجابة على كافة بنودها بدقة وموضوعية، كما ارجو تعاونكم السخي في دعم البحث العلمي بالاجابة عن اسئلة الإستبانة بمعلوماتكم القيمة.

علما بأن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف نذودكم بالنتائج التي يتوصل اليها البحث إن رغبتم، املاً أن تحظي هذه الإستبانة بعنايتكم وإهتمامكم الفائق.

مع وافر التقدير والاحترام ،،،

أحمد بشر إسماعيل

الباحث

Email: ahzmm 1979 @ g mail .com

ت : 0918051025

القسم الأول : الاسئلة المتعلقة بقياس التوجه بالسوق الكلي (التوجه نحو الزبون ، التوجه نحو المنافس ، التنسيق بين الإدارات، جمع المعلومات، توزيع المعلومات، الاستجابة للمعلومات)

فضلا ضع علامة (v) امام الخيار الذي يناسب رأيك من بين الخيارات الموضحة امام كل عبارة في الجدول أدناه.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>محور التوجه نحو الزبون: (Customer Orientation)</b>					
1-					يعتبر تحقيق رضا الزبون هو من اهم أهداف المؤسسة.
2-					يتم تحديث وتطوير خدمات المؤسسة اعتماداً علي مقترحات العملاء.
3-					تبذل المؤسسة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية وبشكل مستمر.
4-					تهتم المؤسسة بشكاوي العميل وتعمل علي معالجتها في الوقت المناسب
5-					تستند ميزة المؤسسة التنافسية الي فهمها لحاجات العميل
<b>محور التوجه نحو المنافس: (Competitor Orientation):</b>					
1-					تتفوق المؤسسة علي المنافسين في تقديم الخدمات الجديدة
2-					تستجيب المؤسسة لتصرفات وردود افعال المنافسين بسرعة
3-					لدي المؤسسة معلومات كافية عن المنافسين من حيث الاستراتيجيات التسويقية
4-					تهتم المؤسسة بمعرفة عدد المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق وبقوة
5-					راقب المؤسسة الانشطة التسويقية لمنافسيهم في السوق دورياً
<b>محور التنسيق بين الإدارات: (Inter-functional Coordination):</b>					
1-					يوجد تنسيق بين جميع الإدارات والاقسام في المؤسسة
2-					تتبادل الاقسام والادارات في المؤسسة المعلومات فيما بينها
3-					تعمل كافة الأقسام والإدارات في المؤسسة علي تحقيق الأهداف التسويقية
4-					تساهم كافة الأقسام في المؤسسة بصياغة الخطط التسويقية
5-					لعاملين بمختلف مستوياتهم أكثر وعياً وتفهماً لاحتياجات العملاء

العبارات	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
----------	-------	-------	-------	----------	---------------

بشدة	أوافق			بشدة	
<b>محور جمع المعلومات (Market Informations Collection):</b>					
					1- نقوم بإجراء العديد من البحوث التسويقية
					2- نكتشف بسرعة التغيرات في ميول واختيارات واولويات عملائنا للخدمات
					3- نستطلع آراء عملائنا علي الأقل مرة واحدة في السنة لتقييم جودة خدماتنا
					4- نكتشف بسرعة التحولات الجوهرية في خدمتنا (مثل المنافسين، التكنولوجيا، الانظمة، واللوائح)
					5- قوم دورياً بمراجعة تأثير التغيرات في بيئة العمل علي عملائنا (مثل اللوائح، الانظمة)
<b>محور توزيع المعلومات (Market Informations Distribution)</b>					
					1- يتم عقد اجتماعات بين الإدارات الداخلية لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق
					2- يقضي موظفو التسويق الوقت الكافي في مناقشة احتياجات العملاء المستقبلية مع الاقسام الاخرى
					3- عند حصول حدث مع عميل مهم في السوق فإن المؤسسة تعلم به خلال وقت قصير
					4- يتم توزيع المعلومات المتعلقة برضا العملاء في كافة مستويات المؤسسة بشكل دوري
					5- عند حصول احد الاقسام علي معلومات مهمة عن المنافسين يتم تنبيه الاقسام الاخرى
<b>محور الاستجابة (Market Informations Responsiveness)</b>					
					1- لا نحتاج لوقت طويل لنقرر كيف سنستجيب الي المتغيرات في اسعار منافسنا
					2- لسبب ما او لآخر فإننا نحرص بالمعلومات الخاصة بالتغيرات في احتياجات العملاء
					3- قوم دورياً بمراجعة الجهود المبذولة في تطوير خدماتنا للتأكد من أنها متوافقة مع رغبة العملاء
					4- يتم التنسيق بين الاقسام المختلفة لوضع البات الاستجابة للتغيرات في بيئة عملنا
					5- في حال قيام المنافسين بأي عمل يستهدف عملائنا نقوم بالرد بسرعة

القسم الثاني : الاسئلة المتعلقة بقياس المرونة الاستراتيجية من خلال محاور (مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري ، مرونة المعلومة)  
فضلا ضع علامة (√) امام الخيار الذي يناسب رأيك من بين الخيارات الموضحة امام كل عبارة في الجدول أدناه

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
<b>محور مرونة التشغيل: (Operation Flexibility)</b>					
1-					تحرص المؤسسة علي تقديم الخدمة في زمن قصير
2-					لدي المؤسسة علاقة مرنة تسهل للزبائن الحصول علي خدمة
3-					تنوع إدارة المؤسسة اساليبها التشغيلية في استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة
4-					تنوع إدارة المؤسسة في تقديم خدماتها في الاسواق المنافسة لها
5-					تمتلك المؤسسة القدرة علي تطوير خدماتها بسرعة
<b>محور مرونة راس المال البشري: (Human Capital Flexibility)</b>					
1-					تدرك المؤسسة بأن العاملين هم رأسمالها الحقيقي
2-					تعمل المؤسسة علي تدريب العاملين للحصول علي مهارات متميزة
3-					تحث المؤسسة العاملين علي الإبداع والابتكار أثناء أدائهم لمهامهم
4-					يمتلك العاملون بالمؤسسة المهارة والقدرة علي التكيف مع المتغيرات البيئية
5-					لدي العاملين القدرة علي التعامل مع مدي واسع من الظروف البيئية المتغيرة
<b>محور مرونة المعلومة: (Information Flexibility)</b>					
1-					لدي المؤسسة نظام معلومات إدارية سهلة والملائمة
2-					تمتلك المؤسسة آلية مناسبة لتحديد المعلومة وتحديثها بشكل مستمر
3-					تهتم المؤسسة بتوفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب للحدث
4-					تتأكد المؤسسة من دقة المعلومة وخلوها من الأخطاء
5-					تعمل المؤسسة علي توفير معلومة يمكن تكييفها لأكثر من مستخدم واستخدام

القسم الثالث: الأسئلة المتعلقة بقياس الثقافة الريادية من خلال محاور الابتكار، الاستباقية،

تحمل المخاطرة

فضلا ضع علامة (√) امام الخيار الذي يناسب رأيك من بين الخيارات الموضحة امام كل عبارة

في الجدول أدناه

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>محور الابتكار (Innovation)</b>					
1-					توفر المؤسسة الدعم الكافي لمنسوبيها لتنفيذ الافكار الجديدة
2-					تميل المؤسسة الي تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها
3-					يتمتع منتسبو المؤسسة بالقابلية علي تحويل التحديات التي تواجهها المؤسسة الي فرص للتطوير والتحسين
4-					تحرص المؤسسة دائما علي تبني الافكار الجديدة التي تتضمنها الابحاث والدراسات السوقية
5-					تنظر المؤسسة للابتكار بأنه مصدراً لتحقيق التميز في اعمالها ونشاطاتها المختلفة
<b>الاستباقية (Proactiveness)</b>					
1-					تتميز المؤسسة بكونها السبابة في تنفيذ الاسراتيجيات التسويقية مقارنة مع المؤسسات المنافسة
2-					تحرص المؤسسة علي متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات
3-					تسعي المؤسسة دائما الي اكتشاف طرق جديدة لانجاز الاعمال
4-					تحرص المؤسسة علي اكتساب المعرفة الجديدة بطريقة اسراع من المؤسسات المنافسة
5-					تبادر المؤسسة الي إقامة الشراكات العملية مع المؤسسات النظيرة
<b>تحمل المخاطرة (Risk Taking)</b>					
1-					حمل المخاطرة يمثل عنصراً جوهرياً في استراتيجية المؤسسة لتحقيق النجاح
2-					تشجع المؤسسة منسوبيها علي خوض الاعمال التي تتسم بالمخاطرة
3-					يحرص الجميع في هذه المؤسسة علي تقديم الافكار الجديدة دون خوف او تردد
4-					تتقبل المؤسسة المبادرات جديدة و إن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد
5-					نقوم بتقييم حجم المخاطر الداخلية والخارجية لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي لها

القسم الرابع : المعلومات الشخصية والوظيفية :

فضلا ضع علامة (√) امام العبارة التي تراه مناسبة

1/ النوع

النوع	ذكر	أنثي

2/ العمر

الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	من 30 و أقل من 40	40 و أقل من 50	50 و أقل من 60	60 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي	دبلوم	بكلوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	أخري (أذكره)

4/ مسمي الوظيفة الخاص بك

إسم الوظيفة	مدير عام	نائب مدير	مدير ادارة تسويق	أخري

5/ الخبرة العملية

سنوات الخبرة بالمؤسسة	أقل من 5 سنة	5 و أقل من 10	10 و أقل من 15	15 و أقل من 20	20 سنة فأكثر

6/ عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليه في مجال التسويق

عدد الدورات	لم احصل علي دورة	من 1-3 دورات	من 4-5 دورات	6 دورات فأكثر

بيانات عن المؤسسة

7/ الشكل القانوني للمؤسسة

قانونية المؤسسة	أفراد	مساهمة خاصة	مساهمة عامة	تضامن

8/ عدد العاملين بالمؤسسة

العاملين	أقل من 50	50 – 100	أكثر من 100

9/ عدد المنافسين المحتملين للمؤسسة

المنافسين	أقل من 5	5 الي أقل من 10	10 فأكثر

10/ عمر المؤسسة

العمر	أقل من 10 سنوات	10 الي أقل من 20	20 الي أقل من 30	30 فأكثر

11/ طبيعة الخدمة المقدمة

مصرفية	اتصالات	تأمين	طيران	أوراق مالية	فندقية



ملحق رقم (2) قائمة باسماء المحكمين ووظائفهم

م	الاسم	الوظيفة	جهة العمل
1.	د. عبدالله عبدالرحيم ادريس	استاذ مشارك	جامعة النيلين
2.	د. محمد عبدالعاطي	استاذ مشارك	جامعة النيلين
3.	د. داليا محمد الوكيل	استاذ مساعد	جامعة الخرطوم
4.	د. يوسف كاني	استاذ مساعد	جامعة العلوم الطبية
5.	د. أمينة عبدالقادر حميدة	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
6.	د. بشارة موسي	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
7.	د. عبدالسلام ادم حامد	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (3) مخرجات تحليل الاستبيان spss

ملحق رقم (1-3) جدول التكرارات من مخرجات spss

نوع المبحوثين				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	131	64.9	64.9	64.9
Valid انثي	71	35.1	35.1	100.0
Total	202	100.0	100.0	
عمر المبحوثين				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 30سنة	52	25.7	25.7	25.7
30واقل من 40	70	34.7	34.7	60.4
Valid 40واقل من 50	45	22.3	22.3	82.7
50واقل من 60	32	15.8	15.8	98.5
60سنة فأكثر	3	1.5	1.5	100.0
Total	202	100.0	100.0	

المؤهل العلمي للمبحوثين				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	7	3.5	3.5	3.5
دبلوم	10	5.0	5.0	8.4
بكالوريوس	105	52.0	52.0	60.4
Valid عالي دبلوم	10	5.0	5.0	65.3
ماجستير	60	29.7	29.7	95.0
دكتوراة	9	4.5	4.5	99.5
(اكثره)اخرى	1	.5	.5	100.0
Total	202	100.0	100.0	
المسمى الوظيفي للمبحوثين				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عام مدير	2	1.0	1.0	1.0
مدير نائب	9	4.5	4.5	5.4
Valid ادارة مدير	27	13.4	13.4	18.8
التسويق				
اخرى	164	81.2	81.2	100.0
Total	202	100.0	100.0	
الخبرة العملية للمبحوثين				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 5 من اقل	58	28.7	28.7	28.7
10 من واقل 5	36	17.8	17.8	46.5
Valid 15 من واقل 10	38	18.8	18.8	65.3
20 من واقل 15	25	12.4	12.4	77.7
فاكثر سنة 20	45	22.3	22.3	100.0
Total	202	100.0	100.0	

عدد الدورات التدريبية للمبحوثين				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
علي يحصل لم دورة	41	20.3	20.3	20.3
Valid دورات 1-3 من	80	39.6	39.6	59.9
دورات 4-5 من	29	14.4	14.4	74.3
فاكثر دورات 6	52	25.7	25.7	100.0
Total	202	100.0	100.0	
الشكل القانوني للمؤسسة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
افراد	24	11.9	11.9	11.9
Valid خاصة مساهمة	83	41.1	41.1	53.0
عامه مساهمة	92	45.5	45.5	98.5
تضامن	3	1.5	1.5	100.0
Total	202	100.0	100.0	
عدد العاملين بالمؤسسة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
50 من اقل	59	29.2	29.2	29.2
Valid 100-50	19	9.4	9.4	38.6
100 من اكثر	124	61.4	61.4	100.0
Total	202	100.0	100.0	
عدد المنافسين المحتملين للمؤسسة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 من اقل	45	22.3	22.3	22.3
Valid من اقل الي 5 10	38	18.8	18.8	41.1
فاكثر 10	119	58.9	58.9	100.0
Total	202	100.0	100.0	

عمر المؤسسة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
10 من اقل سنوات	15	7.4	7.4	7.4
من اقل الي 10 20	56	27.7	27.7	35.1
20 من اقل الي 30	44	21.8	21.8	56.9
فاكثر 30	87	43.1	43.1	100.0
Total	202	100.0	100.0	
طبيعة الخدمة المقدمة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مصرفية	75	37.1	37.1	37.1
اتصالات	9	4.5	4.5	41.6
تامين	40	19.8	19.8	61.4
طيران	24	11.9	11.9	73.3
مالية اوراق	18	8.9	8.9	82.2
فندقية	36	17.8	17.8	100.0
Total	202	100.0	100.0	

### ملحق رقم (2-3) جدول الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية من مخرجات spss

اسم المتغير	نوع المتغير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
التوجه بالزبون	المستقل	.712	4.34	1=87%
التنسيق الإداري	المستقل	0.937	4.05	3=81%
جمع المعلومات	المستقل	0.963	3.93	6=79%
توزيع المعلومات	المستقل	2.51	3.96	7=79%
إستجابة للمعلومات	المستقل	.898	4.06	2=81%
الإبتكار	المعدل	1	3.83	9=77%
الإستباقية	المعدل	0.987	3.856	8=77%
تحمل المخاطرة	المعدل	1.074	3.626	10=73%
مرونة المعلومة	التابع	0.945	3.978	4=80%

ملحق رقم (3-3) جدول تحليل الإعتماذية ألفا كرونباخ لعبارات من مخرجات spss

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
التوجه نحو الزبون	2	0.702
التنسيق الإداري	4	0.801
جمع المعلومات	3	0.763
توزيع المعلومات	3	0.776
إستجابة للمعلومات	2	0.731
مرونة التشغيل	2	0.752
مرونة رأس المال البشري	2	0.805
مرونة المعلومة	4	0.894
الإبتكار	5	0.940
الإستباقية	2	0.886
تحمل المخاطرة	5	0.978
المجموع	34	

ملحق رقم (4) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الدراسة عن طريق الاحتمالات الكبرى للتقديرات من مخرجات الـ Amos

ملحق رقم (1-4) تحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق الثقافي

الزبون	التنسيق	MaxR(H)	AVE	CR
	0.686	0.805	0.502	0.801
0.736		0.707	0.542	0.702

ملحق رقم (2-4) تحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالسوق السلوكي

استجابة	جمع	توزيع	MaxR(H)	MSV	AVE	CR
		<b>0.733</b>	0.784	0.802	<b>0.537</b>	0.776
	<b>0.722</b>	0.895***	0.780	0.802	<b>0.521</b>	0.763
<b>0.759</b>	0.649***	0.722***	0.741	0.522	0.577	0.731

ملحق رقم (3-4) تحليل العاملي التوكيدي للمرونة الإستراتيجية

MaxR(H)	AVE	CR
0.896	0.679	0.894

ملحق رقم (4-4) تحليل العاظمي التوكيدي للثقافة الريادية

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	المخاطرة	الابتكار	الاستباقية
المخاطرة	0.978	0.900	0.329	1.000	<b>0.948</b>		
الابتكار	0.940	0.765	0.000	1.000	-0.004	<b>0.875</b>	
الاستباقية	0.886	0.797	0.329	1.000	0.574***	-0.009	<b>0.893</b>

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	
التنسيق	<-->	الزيون	.680
المخاطرة	<-->	الابتكار	-.004
المخاطرة	<-->	الاستباقية	.559
المخاطرة	<-->	التنسيق	<b>.037</b>
المخاطرة	<-->	الزيون	<b>.038</b>
المخاطرة	<-->	توزيع	<b>.019</b>
المخاطرة	<-->	جمع	.068
المخاطرة	<-->	استجابة	.120
المخاطرة	<-->	المعلومة	<b>.034</b>
الابتكار	<-->	الاستباقية	-.009
الابتكار	<-->	التنسيق	.084
الابتكار	<-->	الزيون	.093
الابتكار	<-->	توزيع	.116
الابتكار	<-->	جمع	.125
الابتكار	<-->	استجابة	.121
الابتكار	<-->	المعلومة	.101
الاستباقية	<-->	التنسيق	.053
الاستباقية	<-->	الزيون	-.010
الاستباقية	<-->	توزيع	-.095
الاستباقية	<-->	جمع	<b>.031</b>
الاستباقية	<-->	استجابة	.117
الاستباقية	<-->	المعلومة	-.014
التنسيق	<-->	توزيع	.843
التنسيق	<-->	جمع	.760
التنسيق	<-->	استجابة	.634
التنسيق	<-->	المعلومة	.715
الزيون	<-->	توزيع	.707
الزيون	<-->	جمع	.712
الزيون	<-->	استجابة	.603
الزيون	<-->	المعلومة	.609

			Estimate
توزيع	<-->	جمع	.907
توزيع	<-->	استجابة	.684
توزيع	<-->	المعلومة	.774
جمع	<-->	استجابة	.661
جمع	<-->	المعلومة	.750
استجابة	<-->	المعلومة	.732

العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة من مخرجات أموس

			Estimate	S.E.	C.R.	P
المعلومة	<--->	التنسيق	.733	.158	4.640	***
المعلومة	<--->	الزبون	.322	.165	1.950	.051

العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة من مخرجات أموس

			Estimate	S.E.	C.R.	P
مرونة_المعلومة	<--->	توزيع	.340	.293	1.160	.246
مرونة_المعلومة	<--->	جمع	.239	.240	.994	.320
مرونة_المعلومة	<--->	استجابة	.393	.115	3.402	***

العلاقة بين تحمل المخاطرة التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة من مخرجات أموس

			Estimate	S.E.	C.R.	P
المعلومة	<--->	المخاطرة	.429	.160	2.687	.007
المعلومة	<--->	التنسيق	.451	.211	2.133	.033
المعلومة	<--->	الزبون	.310	.197	1.573	.116
المعلومة	<--->	التنسيق_Z_المخاطر	-.053	.061	-.866	.387
المعلومة	<--->	الزبون_Z_المخاطر	.000	.056	.000	1.000

العلاقة بين تحمل المخاطرة التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة من مخرجات أموس

			Estimate	S.E.	C.R.	P
المعلومة	<--->	المخاطرة	.115	.152	.754	.451
المعلومة	<--->	التوزيع_Z_المخاطر	-.016	.077	-.203	.839
المعلومة	<--->	توزيع	.330	.307	1.076	.282
المعلومة	<--->	جمع_Z_المخاطر	.021	.059	.349	.727
المعلومة	<--->	جمع	.196	.233	.841	.401
المعلومة	<--->	الاستجابة_Z_المخاطر	-.008	.059	-.127	.899
المعلومة	<--->	استجابة	.390	.187	2.090	.037

العلاقة بين الإبتكار التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة من مخرجات أموس

		Estimate	S.E.	C.R.	P
المعلومة	<--- الابتكار	.471	.074	6.324	***
المعلومة	<--- التنسيق_Z_الابتكار	.020	.048	.410	.682
المعلومة	<--- التنسيق	.444	.151	2.932	.003
المعلومة	<--- الزبون_Z_الابتكار	-.042	.055	-.770	.442
المعلومة	<--- الزبون	.043	.196	.219	.826

العلاقة بين الإبتكار التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة من مخرجات أموس

		Estimate	S.E.	C.R.	P
المعلومة	<--- الابتكار	.389	.091	4.298	***
المعلومة	<--- التوزيع_Z_الابتكار	.036	.082	.441	.659
المعلومة	<--- توزيع	.121	.374	.325	.745
المعلومة	<--- جمع_Z_الابتكار	-.093	.069	-1.343	.179
المعلومة	<--- جمع	.182	.274	.663	.507
المعلومة	<--- الاستجابة_Z_الابتكار	.064	.046	1.404	.160
المعلومة	<--- استجابة	.255	.125	2.041	.041

العلاقة بين الإستباقية التوجه بالسوق الثقافي ومرونة المعلومة من مخرجات أموس

		Estimate	S.E.	C.R.	P
المعلومة	<--- الاستباقية	.528	.104	5.065	***
المعلومة	<--- التنسيق_Z_الاستباقية	-.004	.050	-.077	.938
المعلومة	<--- التنسيق	.329	.159	2.075	.038
المعلومة	<--- الزبون_Z_الاستباقية	-.046	.043	-1.075	.283
المعلومة	<--- الزبون	.195	.147	1.327	.185

العلاقة بين الإستباقية التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة من مخرجات أموس

		Estimate	S.E.	C.R.	P
المعلومة	<--- الاستباقية	.352	.157	2.250	.024
المعلومة	<--- التوزيع_Z_الاستباقية	-.013	.075	-.178	.858
المعلومة	<--- توزيع	.351	.320	1.097	.273
المعلومة	<--- جمع_Z_الاستباقية	-.054	.060	-.908	.364
المعلومة	<--- جمع	-.008	.279	-.030	.976
المعلومة	<--- الاستجابة_Z_الاستباقية	.008	.045	.177	.860
المعلومة	<--- استجابة	.271	.124	2.179	.029



