

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

0.1 المقدمة:

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغير وأصبحت تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواء كانت متغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية ولذا يجب على المنظمات باختلاف أشكالها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجيات فعالة على مستوى أنشطة المنظمة قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة.

لذا يعتبر التوجه الاستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجيهها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية. إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما هي غاياتها؟ وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية؟ ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها؟ وتفيدها في التعرف على بيئتها وهيكلها وبنيتها في الداخل والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطوير كما يستلزم التوجه الإستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية والمراجعة الإستراتيجية بما يحتوى العوامل الداخلية والخارجية معاً، وأن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الإستراتيجية التي تمد المنشأة بالقدرة على الاستمرار في حلبة المنافسة مستقبلاً.

1.1 تمهيد:

إن عملية تحديد الاستراتيجية في المنظمة ترتبط بالكثير من المتغيرات، وأهم تلك المتغيرات المتعلقة بفلسفة المنظمة وتوجهاتها المختلفة التي تمثل مورد مهم تنطبق عليه معايير الموارد الاستراتيجية ذات الميزة التنافسية في ندرة وقيمة وصعوبة التقليد وكثرة التعقيد، على هذا يعد التوجه الاستراتيجي مفهوماً يؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة كما يعد التوجه ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين. وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمه عالية للمستهلكين بشكل دائم (Slater&Never,1995). إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا تدرك تماماً ما غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدون من الخدمات والمنتجات التي تقدمها وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater,2006). هذا ويعد التوجه الاستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (Nervier,1994). ولأن الاستمرار والنمو في الشركات المعاصرة يفرض على هذه الشركات أن تقوم بتطوير توجهات استراتيجية مناسبة مما يخدم في تحسين منتجاتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين التي تعتبر ذات التغير السريع في وقتنا الحاضر، الأمر الذي يعتبر تطوير المنتجات واحدة من الوسائل

الاستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء ونمو وتوسع الشركات وتزيد قدرتها على تحقيق أهدافها (عكروش، 2004م).

كما أن موضوع الأداء ارتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة إذ كان ولا يزال أحد المحاور الرئيسة التي أنصب عليها الاهتمام. كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية عن أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف شركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (القطب، 2002م). ويرتبط الأداء في قوة المؤسسة السوقية ويأتي نتيجة للتوجه الاستراتيجي الناجح، وأكدت الأبحاث أن التطوير واستخدام الأساليب الحديثة في التحليل الاستراتيجي يعزز القدرة على التميز في الأداء ويترجم الأداء مهمة المنظمة إلى مجموعة من إجراءات الأداء التي تمثل إطار عمل لتطبيق استراتيجيتها (العجمي، 2011م).

لذا تتناول هذه الدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الشركات السودانية.

2.1 مشكلة الدراسة:

لقد أصبح الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية وعلى الرغم من أهمية الأداء المؤسسي إلا أن هنالك العديد من الدراسات تناولت الأداء المؤسسي من جوانب مختلفة حسب دراسة المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2008م). ونجد أن دراسة (Morgan & Stronger, 2003) (Labored, 2009) والتي أظهرت أن التوجه الإستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمات بشقيها السلعي والخدمي، بينما تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ابعاد

التوجه الاستراتيجي واثرها على ابعاد الأداء المؤسسي كما أشارت دراسة إدريس والمومني (2012م) إلى أن التوجه السوقي يلعب دوراً مهماً في أداء الشركات حيث أنها تناول أبعاد التوجه التسويقي التوجه بالزبائن ،التوجه بالمنافسين ،التكامل الوظيفي،بينما تناولت هذه الدراسة الأبعاد التالية وهي : التوجه التسويقي ، التوجه الريادي، التوجه الابداعي ، التوجه المعرفي . وحددت دراسة (الدهدار ، 2006م) أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي والتي تتمثل في الرؤية الرسالة الهدف على الميزة التنافسية كما أشارت دراسة (Matera..al ,2004) العلاقة غير المباشرة بين التوجه السوقي على الأداء من خلال الابتكار . حيث أنه أشار إلى أن أبعاد التوجه التسويقي تتمثل في: التسعير، المنتج، الاتصالات التسويقية كما حدد (Morgan,2009) و(Ghatiz) ((العلاقة بين التوجه السوقي ومتغيراته (التوجه بالمنافسين، التوجه بالمستهلك، التوجه بالمنتج)) وبين نظم المعلومات التسويقية. كما حددت بعض الدراسات العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات التسويقية مثل دراسة (سالم العجمي، 2011م) والتي أشارت إلى وجود أثر موجب للتوجه الإستراتيجي على أداء الشركات بصورة عامة وعلى معدل نمو المبيعات بصورة خاصة، كما هدفت إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء في ضوء القدرات التسويقية المتاحة حيث تناول أبعاد التوجه الاستراتيجي (التسعير المنتج التوزيع الاتصالات التسويقية).

كما أن هنالك دراسات حددت العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والإبداع والأداء كدراسة (الناصر، 2011م)، (الشواورة، 2011م) كما أشار (Sinkovics&Roat,2004) إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء، (Seyrek,2005&Daya)، حيث تناولت هذه الدراسات

أبعاد التوجه الاستراتيجي (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي، ردة الفعل). كما أشارت دراسة (Auh & Menguc, 2005) والتي هدفت إلى بيان اثر التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي والدور المعدل لكل من الاضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف. إلا أن هذه الدراسة تتناول العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه الإبداعي، التوجه التسويقي، التوجه المعرفي، التوجه الريادي) وأبعاد الأداء المؤسسي (رضا العاملين، رضا العملاء، تحقيق الأهداف).

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات تناولت العلاقة بين التوجه السوقي والأداء وبين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء وبين التوجه الاستراتيجي والإبداع والأداء إلا أن الدراسات التي ربطت ما بين التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء في ظل وجود الهيكل التنظيمي فهي نادرة وهو ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة. حيث أنه لا توجد دراسات كثيرة في الدول النامية وفي السودان بصفة خاصة حول دراسة العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي والأداء. ونظراً لأهمية الدور الذي يعبه التوجه الاستراتيجي في تحسين أداء الشركات جاءت هذه الدراسة لمعرفة اثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه التسويقي ، التوجه الابداعي ، التوجه المعرفي ، التوجه الريادي) على الأداء المؤسسي بأبعاده (تحقيق الأهداف ، رضا العاملين ، رضا العملاء) للشركات السودانية ومعرفة الدور المعدل للهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ، التعقيد) على العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي والأداء المؤسسي.

3.1 تساؤلات الدراسة:

بناءً على المشكلة السابقة يمكن صياغة التساؤلات التالية:

1/ ما هو مستوى تطبيق التوجه الإستراتيجي في الشركات السودانية بأبعاده المختلفة؟

2/ هل توجد فروق بين خصائص الشركات والتوجه الإستراتيجي؟

3/ هل هناك فروق بين خصائص الشركات والأداء ؟

4/ ما هو اثر التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات السودانية؟

5/ هل الهيكل التنظيمي للشركة يؤثر على العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء؟

4.1 أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. دراسة مستوى التوجه الإستراتيجي في الشركات السودانية.
2. اختبار الفروق بين خصائص الشركات والتوجه الاستراتيجي.
3. اختبار الفروق بين خصائص الشركات والأداء.
4. اختبار العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء الشركات السودانية.
5. اختبار أثر أنماط الهياكل التنظيمية على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء.

5.1 أهمية الدراسة:

1.5.1 أهمية نظرية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في

تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين

من المنظمات العاملة بنفس القطاع. وهذا ما يتطلب من المنظمات التعرف على احتياجات زبائنهم وتحركات منافسيها في السوق.

وتعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين أهمية التوجه الاستراتيجي بمتغيراته التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي بالإضافة إلى تأثير هذه التوجهات على الأداء المؤسسي. كما تتناول هذه الدراسة كمحاولة أولى في البيئة السودانية على (وفق علم الباحث المتواضع) دور الهيكل التنظيمي كمتغير معدل في اثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الشركات في العاصمة السودانية الخرطوم.

2.5.1 أهمية تطبيقية:

تعتبر هذه الدراسة خطوة للقيام بمزيد من الدراسات والتي تبين أهمية التوجه الاستراتيجي بمتغيراته للمنظمة الواحدة بالإضافة إلى أهمية الأداء المؤسسي للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تبني توجهات استراتيجية فعالة للشركات السودانية. كذلك معرفة مدى تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لكي يحقق مستويات أداء عالية من خلال التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي، كما يمكن أن تساهم في مساعدة الباحثين على ردم الفجوة البحثية في علاقة التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي من خلال تناول متغيرات معدلة أخرى وأن ذلك من شأنه العمل على تقوية فلسفة التوجهات الاستراتيجية وتقديم تطبيقات إدارية ناجحة لمدراء الشركات السودانية لكي تساهم في اتخاذ القرارات وكيفية تطبيق التوجه الاستراتيجي وتوضيح أهمية الهيكل التنظيمي في تطبيق التوجه الاستراتيجي.

6.1 تعريف المصطلحات الإجرائية للدراسة:

1.6.1 التوجه الاستراتيجي:

هو مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين. (Gatignon & Xuereb, 1997) ويتضمن التوجه التسويقي، التوجه الإبداعي.

2.6.1 التوجه التسويقي:

وهو توليد المنظمة الواسع لمعلومات السوق المتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات أفقياً وعمودياً داخل (Jaworski&Kohli,1993) المنظمة واستجابة المنظمة له.

3.6.1 التوجه الإبداعي:

هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع. (القاسمي، 2002م).

4.6.1 التوجه الريادي:

أشار الغالبي، (2009م) الى أن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للأعمال والمنظمات على اختلاف أساليب عملها وحجمها. وقد كان هذا المفهوم سابقاً متجسداً في القدرات المنظمة والاستثمارية ما يدعى المقاولين وهم أفراد يتمتعون بقابليات وقدرات تحمل

المخاطر وقبول المجازفة المحسوبة وريادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية وتوليد الأفكار.

5.6.1 التوجه المعرفي:

يرى (دافنبورت وبرونزك 1999م) أن منظمات الأعمال الحديثة في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية قد توجهت لزيادة اهتمامها بالكشف عن المعرفة ونشرها وتداولها وإدراجها ضمن استراتيجيات عملها والبحث عن الطرق والإجراءات الجديدة التي ولدتها تكنولوجيا المعلومات لتدعيم القوى البشرية من خلال تدريبها وتنميتها لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

6.6.1 الهيكل التنظيمي:

هو الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (العميان، 2002م) ويتضمن في هذه الدراسة (الرسمية، المركزية، التعقيد، تفويض السلطة).

7.6.1 الرسمية:

هي التي تعبر عن حجم التوثيق الموجود في المنظمة (Daft, 2004) بنفس المضمون يرى (Karboff, 2005) بأنها مدى استخدام اللوائح والإجراءات المكتوبة.

8.6.1 المركزية:

هي السياسة الهيكلية المتوافقة مع تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات في قمة الهرمية التنظيمية وهذا المظهر الكلي من اللامركزية التي تتميز باتخاذ قراراتها داخل

الهرمية التنظيمية (الدهان وآخرون، 1998م)، وبذلك فإن مركزية السلطة تتحقق عندما يحتفظ مديرو المستويات العليا فيها بسلطة اتخاذ معظم القرارات (Daft, 2004).

9.6.1 التعقيد:

هو درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة (السالم، 2008م).

10.6.1 تفويض الصلاحية:

وعرفها توفيق (1999) بأنها منح أو إعطاء السلطة من إداري لآخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة، وأنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق معين.

11.6.1 الأداء المؤسسي:

هو قدرة العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم التسييرية (الاستراتيجية، التكتيكية، العملي) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة (مسعود صدقي، 2011م) ويتضمن (رضا العاملين ورضا العملاء).

12.6.1 تحقيق الأهداف:

وقد عرف (Hanna, 1988) مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بأنه عبارة عن "مدي تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها".

13.6.1 رضا العاملين:

هو تعبير عن مشاعر الفرد وأحاسيسه والتي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه وسلوك مديره معه، وكذلك من بيئة العمل الداخلية. (رفاعي، 1981م).

14.6.1 رضا العملاء:

هو الانطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي تحملها العميل عند الشراء (Daniel Ray, 2001).

7.1 تنظيم الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول: **الفصل الأول**: يتناول المقدمة، المشكلة، تساؤلات الدراسة و الكلمات المفتاحية للدراسة، والأهداف، والأهمية بشقيها التطبيقي والنظري. **الفصل الثاني**: يشمل هذا الفصل الإطار النظري، التوجه الاستراتيجي وأهميته وأهدافه وأبعاده والأداء المؤسسي مفهومه، وأهميته والأهداف والأبعاد وطرق قياسها، والهيكل التنظيمي، تعريفه وأهميته وأهدافه وأبعاده المختلفة. **الفصل الثالث**: يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج. **الفصل الرابع**: هذا الفصل يستعرض تحليل بيانات كل متغيرات الدراسة ويشمل على (البيانات الشخصية، تحليل الاعتمادية التحليل الوصفي، تحليل، الارتباط، والانحدار). **الفصل الخامس**: يشتمل هذا الفصل على التوصيات ومناقشة النتائج، المصادر، الملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري

0.2 مقدمة:

في هذا الفصل سلطت الدراسة الضوء على ثلاثة مفاهيم رئيسة في الدراسة هي مفهوم التوجه الإستراتيجي وأبعاده وأهميته وطرق قياسه، كما تناولت مفهوم الأداء المؤسسي وأهميته وأبعاده وطرق قياسه، مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده وأهميته وطرق قياسه. بجانب العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي . والأثر المعدل للهيكل التنظيمي في هذه العلاقة .

1.2 مفهوم التوجه الاستراتيجي:

عرف (Higgins,2008) التوجه الاستراتيجي بأنه عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة الإستراتيجية المنظمة. ويرى (Giter,1998) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من الإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) ونبتكر هذه الإستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها. وحدد (Shunnaq&Reid2000) التوجه الإستراتيجي بأنه يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين لكي ينفذوا توجههم مع البيئة وتلبية احتياجاتها. وبين (Hitt,2000) أن التوجه الإستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسن المستمر للأداء، إذ أن التوجه الإستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة

المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم لتطورات وتغييرات البيئة. ويحدد (Morgan,2009) أنواع التوجه الإستراتيجي، التي من الممكن لمنظمات الأعمال تبنيها وهي:

1/ التوجه الإستراتيجي العدائي Aggressiveness: ويرتبط بتباطؤ المنظمات

في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وقدرة المنظمة وسرعتها في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.

2/ التوجه الإستراتيجي التحليلي Analysis: ويعكس قدرة المنظمة في بناء

المعرفة والتعلم التنظيمي.

3/ التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness: وهي السلوكيات التي

تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.

4/ التوجه الاستراتيجي المستقبلي Futurity: وهي مستوى جاهزية واستعداد

المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة. ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع مستقبلية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.

5/ التوجه الاستراتيجي الاستباقي Productiveness: وهو السلوك الفعال

للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتجديد. وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة.

6/ الخطورة: وتعرف الخطورة بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة

بسبب قيامها بسلوك معين.

1.1.2 التصنيف الاستراتيجي Miles - Snow:

لقي التصنيف (Miles & Snow, 1978) الإستراتيجي على مر العقدين السابقين الاهتمام في الدراسات التسويقية والإدارية، فقد صور (Miles & Snow) الإستراتيجية كنموذج لاتخاذ قرارات الشركة الحاسمة، عند انحياز الشركة لبيئتها، واعتبروا أن المتغير الحاسم الأساسي في هذا التصنيف هو معدل تغيير المنظمة في منتجاتها أو أسواقها. وبناء على هذا التصنيف اقترحوا أربع أنواع للتوجه الاستراتيجي وهي:

(الاستباقي، التحليلي، الدفاعي، الاستجابي) واقترحوا أن أول ثلاثة أنواع تم اختيارهم لاستراتيجيات تنافسية مختلفة مع تقدير المنتجات والسوق. الاستباقيون، على سبيل المثال، يكونون تقنياً مع منتجاتهم ويبحثون عن أسواق جديدة.

المحللون يفضلون إستراتيجية (But-better ascend) والدفاعيون، يركزون على المحافظة على وضعهم الحالي في أسواق منتجاتهم. المستجيبون، على العكس، عادة ما تكون خططهم طويلة الأجل... باختصار، يمكن استخدام أي من أنواع الإستراتيجية الثلاثة ، ولكن يجب على الشركة أن تميز الكفاءات المتميزة والقدرات لديها من أجل اختيار وتنفيذ النوع الإستراتيجي بشكل صحيح (Miles & Snow, 1978).

2.1.2 وصف التوجهات الاستراتيجية:

جدول رقم (1)

وصف للتوجهات الاستراتيجية (Miles and Snow(1978))

الاستباقي	هذه الشركات الموجهة نحو الخارج التي تسعى جاهدة لخلق مزايا تنافسية خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة، إذ يراقبون باستمرار البيئة الخارجية وذلك بهدف الاستجابة بسرعة إلى العلامات المبكرة لأي فرصة واستغلالها كونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق كما أن لديهم نطاقاً واسعاً ومرناً لمنتجاتهم في السوق، لأنهم يقومون بتعديله باستمرار للاستفادة من الفرص المتصورة، وبالتالي، لديهم قاعدة تكنولوجية واسعة.
الدفاعي	على عكس الإستباقيين هذه الشركات هي مؤسسات ذات توجه داخلي يؤكدون على الكفاءة وينظمون الشركة للحفاظ على مكانتها بعدد قليل من المنتجات والخدمات. نتيجة لتركيزهم الضيق، نادراً ما تحتاج هذه الشركة إلى إجراء تعديلات كبيرة في تقنياتها، هيكلها، أو أساليب العمل. ويكرسون اهتمامهم الأساسي إلى تحسين كفاءة العمليات القائمة ويتأخرون عن منافسيهم في الابتكار، ويبحثون عن الفرص في مجال خبرتهم.
التحليلي	هذه الشركات مزيج خصائص الاستباقي وتوجهات الدفاعي على الكفاءة والإنتاجية في السوق المستقرة وفي الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد أن أثبت الباحثون جدواها مع المسح والابتكار في السوق الحيوية أو المضطربة.
الاستجابي	هذه الشركات لا تتفق على منتجات وتوجهات السوق ولا تتنافس مع السوق. سلوكهم غير مستقر وتتوجه قراراتهم للمدى القصير، لا يحاولون الاستفادة من الفرص البيئة أو مخاطر السوق الحقيقية ولا يحافظون على المعرفة المكتسبة للمنتجات في السوق.

(نهى احمد ابوطه 2012)

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

التوجه الإستراتيجي لـ (Porter)

اقترح (Porter) ثلاثة إستراتيجيات تنافسية أساسية هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، وتختلف هذه الإستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكاناتها ووضعيتها التنافسية في السوق، والشكل التالي يبين طبيعة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية كما وضحها (Porter) .

شكل رقم (2-1)



مزوغ عادل (2013) ص 47- الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية جامعة سعد دحلب

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

إستراتيجية قيادة التكلفة : تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الإستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه (Porter) ، وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز (العوض 2002) والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك ، فهناك من تهدف إلى

تحقيق عائد أكبر وذلك لإستثماره في ميادين البحث والتطوير للإحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما تفعله مؤسسة (IBM) مثلا، ولكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار و جلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.

لقد إختلف علماء الإستراتيجية في شرح مفهوم قيادة التكلفة، فعند تفحص أبحاث (Porter) في هذا المجال نجده لا يبين ما إذا كان لقيادة التكلفة علاقة بسعر المنتج أو لا ، و بخصوص هذا الموضوع شدد (Bowman) في دراسته (Reading in strategic management)

لسنة 1993 على ضرورة التفريق بين التنافس على أساس السعر والذي يعتبر أمر واضح للزبائن ، وبين ضبط التكلفة بإعتبارها ميزة داخلية قد لا تكون واضحة للزبائن ، أما (Day) قد ربط في دراسته (Decisions Analisis For strategic Market) لسنة 1986 بين فاعلة الإستراتيجيات التنافسية بالعوامل البيئية من جانب كما ربط بين حساسية السعر لدى المستهلك وجدوى إستراتيجية القيادة في التكلفة من جانب آخر (Buzzel.R 1981)، لذلك فالمؤسسات التي يجب أن تطبق إستراتيجية قيادة التكلفة هي تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة أقل عرضة للتقلبات وهي تستهدف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر من إهتمامهم بشكل المنتج أو جودته.

إستراتيجية التميز : تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق ، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم و رغباتهم ، خصوصا أولئك الذين يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحسب (عادل ، 2013) كي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد ، كما يجب أن يكون الزبون مقدرا لهذا التميز وعلى إستعداد أن يدفع ثمنه ، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي

تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المُمز (Hamdi. K1995)، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلك ، فالجودة العالية ، انخفاض تكلفة الصيانة، سهولة استخدام والحصول على المنتج ، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتميز، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، و ذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم ، لذلك تتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج و درجة تميزه عن غيره من المنتجات .وجود عدد كبير من المنافسين . وحسب (Porter) فإن التُمز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الأخذ بعين الاعتبار أن إستراتيجية التُمز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التُمز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي. (Premium Pricing)

إستراتيجية التركيز : والإستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف (Porter) تسمى بإستراتيجية التركيز، حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع يث مجهوداتها على قطاع سوقي واحد ، أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة ، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين إستراتيجية التركيز و باقي الإستراتيجيات التنافسية هو إفتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلة من حالة إستهداف السوق ككل .ومن الإنتقادات الموجهة لـ (Porter) فيما يخص إستراتيجية التركيز أنها تكون محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة ، حيث يمكنها أن تعطي

للمؤسسة حصة معتبرة من قسم السوق المستهدف ولكنها تظل منخفضة نسبياً مقارنة بالسوق ككل ، كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقي المستهدف مما يؤثر مباشرة على الحصة السوقية المؤسسة .

2.2 التوجه التسويقي:

1.2.2 مفهوم التوجه التسويقي:

التوجه التسويقي يعد مفهوماً يعتقد بأن له أثراً على المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الموظفين، كما يعد التوجه التسويقي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات المستهلكين المستهدفين وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لخلق قيمة مستهلك عالية بشكل دائم (Slater & Narver, 1995).

وقد ركز الباحثون انتباههم على التعريف والقياس واثـر التوجه التسويقي، كما ركزوا اهتمامهم أيضاً على الدوافع المؤسسية للتوجه التسويقي وتعزيزاته (Jaworski & Kohli, 1996). لقد كان التوجه التسويقي موضوع تعريفات. مختلفة ومن أهم التعريفات ما يلي:

التوجه التسويقي وهو توليد المنظمة الواسع لمعلومات السوق المتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات أفقياً وعمودياً داخل المنظمة واستجابة المنظمة له (Jaworski & Kohli, 1993). ويرى (Deng & Darl, 1994) أن التوجه التسويقي يتضمن تطبيقاً لمفهوم التسويق إذ أنه يسهل القدرة على توقع التفاعل وعلى التغيرات البيئية، وبذلك يؤدي إلى أداء أعلى. ولقد تم تبني مدخلين للتوجه التسويقي بشكل واسع، يميز المدخل الأول ثلاثة عناصر هي: خلق المنظمة لمعلومات السوق حول حاجات

المستهلكين الحالية والمستقبلية، ونشر تلك المعلومات عبر الأقسام والأفراد داخل الشركة الموجهة سوقياً، واستجابة المنظمة العريضة للمعلومات المنشورة، والمدخل الثاني يميز أيضاً عناصر ثلاثة هي التوجه للمستهلك والذي يعكس النشاطات الضرورية لاكتساب ونشر المعلومات عن العميل، أما الثاني فهو التوجه للمنافس ويتضمن جهداً لجمع ونشر المعلومات عن منافس الشركة، أما العنصر الثالث فهو التنسيق البين وظيفي ويشتمل على جهود الشركة وخلق قيمة أعلى لهم. (Narvar & Slater, 1990) وأشار جوناي (Gunay, 2002) إلى أن هناك قبولاً واسعاً للتوجه التسويقي من قبل الأكاديميين كتطبيق لمفهوم التسويق، وقد تم تصنيف مفهوم التسويق إلى مفهومين:

المفهوم القديم للتسويق والمفهوم الحديث للتسويق. ويشير جوناي ((Gunay, 2002) إلى أنه بينما يهتم المفهوم القديم للتسويق بالتوجه للمستهلك، والابتكار والربحية كدافع لخلق رضا المستهلكين فلسفة الإدارة فإن المفهوم الحديث للتسويق له أكثر من فلسفة، انه طريقة لأداء العمل نوع من ثقافة العمل. يتألف المفهوم الحديث للتسويق من: التوجه للمستهلك، معلومات وبيانات السوق، المزايا المميزة، القيمة أو الجودة المسلمة والاستهداف التسويقي، لقد تم اعتبار التوجه التسويقي مفهوماً رئيسياً للتسويق وجزءاً لا يتجزأ من اقتصاديات السوق (Matsuno et al, 2005). ويفترض (Narver & Slater, 1990) أن التوجه التسويقي يتألف من ثلاثة عناصر: **التوجه للعميل** ويعني فهما كافيا للمشتريين المستهدفين بحيث يمكن ايجاد قيمة متميزة مستمرة لهم، **والتوجه بالمنافسة** ويعني ذلك فهم نقاط القوة والضعف على المدى القصير، والقدرات على المدى الطويل لكل من المنافسين الحاليين والمحتملين، **والتنسيق البيئي الوظيفي** ويعني تنسيق نشر مصادر الشركة لخلق قيمة عالية للمستهلكين. ويرى خولي وجاورسكي (Kohli & Jaworski, 1990)، أن التوجه التسويقي يتكون من ثلاثة أنشطة رئيسية هي:

1. توليد معلومات وبيانات السوق.

2. نشر هذه المعلومات والبيانات لجميع أجزاء أو وحدات المنظمة.

3. الاستجابة لهذه البيانات والمعلومات من خلال المنظمة.

أما (نارفر وولاتر، 1990م) يرون أن التوجه التسويقي يتألف من ثلاثة أنشطة هي:

1/ التوجه للمستهلك.

2/ التوجه للمنافسة والتحسين الوظيفي (قرارين رئيسين) تركيز على المدى البعيد.

3/ وهدف الربحية.

2.2.2 نشأة التوجه التسويقي:

منذ ظهور مفهوم التوجه التسويقي في عقد التسعينيات، استمر الاتجاه للتركيز على العناية

بالتسويق والإدارة (Perry & Shao, 2002) ويمكن أن يعزى الاهتمام إلى العلاقة الرابطة بين

التوجه التسويقي ونمو المبيعات وزيادة الربحية وقد وجدت الدراسات الحديثة أن مختلف الشركات

تبنت أشكالاً مختلفة من التوجه التسويقي (Hooley et al, 2003).

ويرى نارفر وولاتر (Narver & Salter, 1990) أنه على الرغم من عدد المساهمات

المفيدة لفهم التوجه التسويقي، إلا أن من المستغرب أن هناك العديد من التوكيدات التي وضعت

على مختلف أبعاد التوجه في دراسة (Lui, 1996) على التسويقي. وقد وجد لوي القطاع الصناعي

في المملكة المتحدة أن أكثر من ثلثي الشركات تعد نفسها متوجهة سوقياً، وقد اقترح بأن جزءاً كبيراً

من شركات المملكة المتحدة قد أكدت تخفيض التكاليف على حساب أداء العمل على المدى البعيد.

هناك جدل حول كيفية قياس التوجه التسويقي، فالبعض يرى قياسه من وجهة نظر الشركة بينما يرى البعض قياسه من وجهة نظر المستهلك. وقد اعتمدت غالبية النماذج التي تقيس التوجه التسويقي نقطة البداية من الشركة نفسها للحكم على مستوى التوجه التسويقي، على الرغم من أن ديشباند وآخرون (Deshpande' etal, 1999) يرون أن الحكم الصحيح يجب أن يكون من العاملين بالشركة والمستهلكين.

لقد استندت أدبيات التوجه التسويقي بشكل رئيسي على دراسات كل (Kohli & Jaworski, 1990), إذ أن الأولى تبنت وجهة نظر (Narvar & Slatter, 1990) واستندت على النشاطات التي تتناول معلومات السوق، بينما ترى الثانية أن التوجه التسويقي يبدأ من نقطة الثقافة المؤسسية وتعير اهتماماً أكبر لعادات وقيم المنظمة. وعلى الرغم من الفروقات بين المدخلين، إلا أن الكثير من الكتاب وجدوا تشابهاً بين عناصرها فكل مدخل قدم إلى حد ما مفهوم التوجه التسويقي من فلسفة العمل لتمثيل إجراءات المنظمة فيما يتعلق بالسوق لقد تم قياس أداء التسويق ودراسته عبر العقود وبمراجعة ذلك نجد أن قياسات أداء التسويق قد تحركت في ثلاثة اتجاهات عبر السنين:

أولاً: من القياسات المالية إلى القياسات غير المالية.

وثانياً: من قياس المخرجات إلى قياس المدخلات.

وثالثاً: من قياسات غير بعدية إلى قياسات متعددة الأبعاد.

3.2.2 مكونات التوجه التسويقي:

طور خولي وآخرون (Kohli etal, 1993) مقياس "MARKOR" لقياس التوجه التسويقي مبنيًا على ثلاثة عناصر رئيسية: توليد معلومات السوق، ونشرها، والاستجابة لها. وقد

اقترح نارفر وولاتر (Narvar & Slater, 1994) مقياس "MAKTOR" استناداً إلى ثلاثة أبعاد مختلفة لقياس التوجه التسويقي هي: التوجه للعميل، والتوجه للمنافسة والتنسيق بين وظيفي.

يرى خولي وآخرون أنه تم قبول المستهلكين (Kohli et al, 1993), كبعد رئيسي من أبعاد التوجه التسويقي، فالتركيز على المستهلك هو العنصر الرئيسي للتوجه التسويقي وتبرز أهمية المستهلكين من النشاطات بالنسبة لاكتساب المعلومات الضرورية عن المشتري ولعمل ذلك يكون من الممكن خلق أو إيجاد قيمة عليا مستمرة. ويرى (Narvar & Slater, 1990) أن المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف هي نشاط آخر ضروري، إذ أن الشركات يمكنها أن تدرك نقاط قوتها وضعفها من خلال تحليل المنافسين، كما أن تغيير حاجات المستهلكين وتغيير ظروف الصناعة والخدمات الجديدة في السوق قد يكون فعالاً في تطبيقات الشركات.

1/ التوجه للمستهلك: يقوم مفهوم التسويق على أساس إشباع حاجات المستهلك ورغباته، وإن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يعتمد على مدى قدرتها على تلبية متطلبات العملاء، وهذا يتطلب منها تحديد الأسواق المستهدفة والاستجابة لحاجات ورغبات هذه الأسواق، وعلى المنظمات أن تعمل جاهدة على المحافظة على عملائها، فكلما زاد رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم زاد ولاؤهم وضعفت قدرة المنافسين على إغرائهم.

ويضيف خولي وجاورسكي (Kohli & Jaworski, 1990) أن التوجه للمستهلك يتعلق أيضاً بالمعلومات إذ يتضمن ذلك اتخاذ الإجراءات أو الأفعال المستندة على معلومات السوق، وقد أيد سلاتر ونارفر (Slater & Narvar, 2000) هذا الافتراض وقد شددوا على أهمية المعلومات عن توقعات وتفضيلات المستهلكين والتي تتأثر مع مرور الزمن من خلال عوامل السوق الخارجي،

وهذا يتضمن ضرورة مراقبة التغييرات في سلوك المستهلكين واستجاباتهم، خاصة بالنسبة لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تنشأ تحسين رضا المستهلك.

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

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. وجد إشتبان وآخرون (Estban et al, 2002) في دراستهم دعماً لهذا الاقتراح المعقول في شكل العلاقات الإيجابية بين التوجه التسويقي ورضا المستهلك، إضافة لذلك إذا كان هناك توجه سوقي قوي في شركة خدمة، فإنه يمكن تحقيق توجه كبير للمستهلك ومن المهم أن يتقاسم المديرون الأفراد المسؤوليات، وعليهم جميعاً متابعة تغيير الظروف ويجب أن يكون هذا التوجه واضحاً خلال تطوير المنتج/ الخدمة الجديدة وعلى الإدارة العليا أن تشجع المديرين للاستجابة لتغيير حاجات المستهلكين وتوقعاتهم. وتقوم الشركات الموجهة سوقياً أيضاً بتطوير نموذج علاقة من كتب مع مستهلكيها، وتسهيل الوعي وإدراك حاجاتهم وتوقعاتهم وعندما يكون لدى شركات الخدمة المتخصصة قيم التركيز (Rexha et al, 2000) على المستهلك يكون التوجه التسويقي عالياً تتحمل توقعات المستهلكين في شركات الخدمة أهمية خاصة في عملية رضا المستهلك فالتوجه التسويقي يتعلق إيجابياً بالمواعمة بين توقعات المستهلك والإدراك الإداري لتلك التوقعات.

2/ التوجه للمنافسة: بما أن الشركات تسعى دائماً لمتابعة هدف الاحتفاظ

بالمستهلكين الحاليين، فإن مهمة إيجاد مستهلكين محتملين يتطلب التوجه للمنافسة، إذ أن المنافسة تكافح في نفس الوقت للاحتفاظ بهم أو تجنيدهم. أشارت دراسة جراي وآخرين (Gray et al, 1998) إلى أن التوجه التسويقي الفعال يتضمن التركيز على المنافسين وكذلك يقول (Narvar & Slater, 1990), أن المستهلكين التوجه للمنافس يعني أن تدرك استراتيجيات تسويق الشركة نقاط الضعف على المدى القصير، والقدرات على المدى البعيد، والاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الرئيسيين على أن المحتملين والحاليين. ويؤكد داي (Day, 1994) أن الشركات الموجهة سوقياً يجب أن تجمع معلومات عن المنافسين، ويعتبر إدراك قدرات وخطط المنافسين والتشغيل وفقاً للمعلومات المجمعة من السوق أداة رئيسية في التوجه التسويقي. (Slater & Narvar, 1998)

4.2.2 معلومات السوق:

برز مفهوم معلومات السوق في كل من العالم الأكاديمي وعالم الأعمال. ويرى إيتور (Etorre, 1995) أن مفهوم معلومات السوق بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي كانت خطوة للأمام للمنافسة بواسطة جمع المعلومات، والتي يمكن أن تتحول إلى معلومات قابلة للإجراء والتي يمكن أن تستخدم بعدئذ في المديين القصير والطويل في التخطيط إلى معلومات السوق الاستراتيجي. وينظر (Huster, 2005) على أنها القدرة على الفهم الكامل، وتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية المرتبطة بالمستهلكين والمنافسين.

3.2 التوجه الإبداعي:

1.3.2 مفهوم الإبداع:

لقد تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض

أهمها فيما يلي:

يعد التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، الإبداع في الإدارة يتعلق

بتلك الأفكار الجديدة في المجالات الإدارية وكذلك تطوير المنتجات لتحسين الخدمات

العامة للعملاء وقيادة فرق العمل وإدارتها، أي أنه تشمل جميع وظائف الإدارة المعروفة

وقد تعددت وجهات النظر التي تم طرحها من قبل الباحثين لتحديد مفهوم التوجه الإبداعي

وبيان ماهيته وذلك بسبب تعقد العملية الإبداعية ذاتها من جهة ولتعدد المجالات التي

ينتشر فيها التوجه الإبداعي من جهة أخرى، لذلك جاءت الاختلافات في المنطلقات

النظرية لموضوع التوجه الإبداعي بسبب اختلاف اجتهادات العلماء واختلاف مناهجهم

العملية والثقافية وكذلك المدارس الفكرية التي ينتمون إليها (الحقاني، 2007م).

عرفه (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثاً فورياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة

جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد و إنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة

مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة. (مأمون نديم عكروش، 2004م).

وعرفه (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة

والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (بيتر دروكر، 1988م).

- ويعرف أيضاً بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف واختراع مع اعتباره نتيجة

مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة. (OLIVIER, 1999).

- وعرفته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكو)، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة و المتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، 2002م).

أجمل (Koler&Armstrong,1999) خطوات الإبداع للمنتوج بثمانى خطوات هي: ولادة الفكرة، عرض الفكرة، اختبار وتطوير المفهوم، تطوير استراتيجية التسويق، تحليل العمل التجاري، تطوير المنتج، اختيار السوق، التسويق، إذ أن هذه الخطوات غلب عليها الجانب التسويقي للفكرة تبعاً لخلفية الباحثين التسويقية لكنها شملت مراحل الإبداع منذ ولادة الفكرة.

ويرى (عيسى، 1999م) أن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور هي:

1/ فعل تغيير كونه توليداً وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.

2/ عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء.

3/ ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

ومن منظور اقتصادي يعد (Drucker,1998) الإبداع على أنه وظيفة خاصة

للعلاقة الريادية التي تتضح بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال

الفرد وحده، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم وهي:

1/ العملية، وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعاملها (Jones, 1998).

2/ توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي (Georg & Jones, 2008).

3/ النتاج الإبداعي الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلى نتاج يتصف بالحدثة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع (روشكا، 1989م).

4/ قدرات الأفراد والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن، 2000م).

5/ سلوك المنظمة والذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة (Daft, 2001). وقد عد (Wickham, 2001) أن التوجه الإبداعي يقع على أربعة أشكال من خلال مصفوفة تعتمد على بعدين الأول أثر الإبداع والثاني التكنولوجيا، ومن خلال مزوجة درجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة أو جديدة.

يظهر مصفوفة التوجه الإبداعي المكونة من أربع خلايا كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (1)

مصفوفة التوجه الإبداعي

		غال
توجه إبداعي معرفي	توجه إبداعي جديدي	أثر الإبداع
توجه إبداعي متراكم	توجه إبداعي متخصص	
تكنولوجيا موجودة	تكنولوجيا جديدة	منخفض

(غازي فيصل عبدالعزيز المطيري 2012 ص 19)

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

ويرى (أيوب، 2000م) بأن التوجه الإبداعي هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة.

في حين حدد (القاسمي، 2002م) أن التوجه الإبداعي هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع وقد قام كل من (Harrison & Samson, 2002) بوضع نموذج عام يحدد

ثلاث سمات تنظيمية أساسية للمنظمات المبدعة هي:

أولاً : تتبنى المنظمة للإستراتيجيات الريادية المجازفة والإستباقية والالتزام الإداري.

ثانياً: امتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج

السلوك التعاوني المتناغم.

ثالثاً: الشفافية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين

العاملين، وتأسيس ثقافة الافتخار ومكافأة الإنجاز.

وقد وضعت دراسة (Quince & Whittaker, 2003) مؤشرات إجرائية لقياس

التوجه الإبداعي في المنظمة، من خلال نشاطات البحث والتطوير، وعدد أنواع الإبداع

ونوعية القوى العاملة في المنظمة.

من خلال ما تقدم من تعريفات يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة

التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات وطرائق الإنتاج والتنظيم والتسويق داخل

المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي ونجاح على أداء ونتائج المنظمة.

4.2 مفهوم الريادة:

تمثل الريادة مخرجات لعوامل اقتصادية واجتماعية معقدة، سيكولوجية وتكنولوجية

وقانونية وأخرى.

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التوجه الريادي، إلا أن المضمون واحد. فقد

بين كل من (Lumpkin & Dess 1996) أن التوجه الريادي هو الاستراتيجية التي

تدفع المنظمات إلى تبني المبادرة للدخول إلى الأسواق الجديدة للحصول على التقدم

التكنولوجي وخلق الثروة وتحقيق التميز .

والريادة لغة: من معجم الرائد وهو روداً وريادة تعني راد الشيء طلبه. وأراد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للتزول أم لا. وورد في لسان العرب: رود: الرواد أي مصدر فعل الرائد، والرائد يرسل في التماس النعجة وطلب الكلاً والمنزل ويرتاد، والمعنى واحد أي ينظر ويطلب ويختار أفضله والرائد لا يكذب أهله (ابن منظور، 1870م) وبين (Frese et al, 2004) أن التوجه الريادي هو استراتيجية تقوم على أساس صياغة أعمال جديدة التي بالنهاية تشكل العناصر النشطة والمحركة للنمو والأساس لتطور المنظمات في بيئة ديناميكية تؤثر على أداء المنظمة.

بينما يرى (Hughes et al, 2007) أن الغرض من اعتماد استراتيجية التوجه الريادي

يعود لسببين أساسيين:

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

ثانياً: لبيان قدرة المنظمة على استخدام الطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض استخدامها في عملية التنافس وبذكاء.

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

أبعاد التوجه الريادي

بعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بالتوجه الريادي لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاد التوجه الريادي فقد أشار (Osman et al, 2011) إلى أن التوجه الريادي ثلاثة أبعاد وهي الإبداع والمخاطرة والمبادرة بالاعتماد على ما جاء به (Covin Wales & Dess) بينما أضاف (Dess & Lumpkin) بعدين آخرين هما الاستقلالية والمنافسة لتصبح خمسة أبعاد.

وتعرف الريادة بأنها إدراك وتكوين فرص اقتصادية جديدة (Wennekers & Thurik, 1999).

عرف كل من (Boschee & McClurg, 2003) الريادة ليعنى به اتخاذ القرار في استثمار الموارد، وتمثل الريادة البدء مع لاشيء أكثر من مجرد فكرة أو نموذج أصلي، مع قابلية الريادي إلى سحب الأعمال إلى الموضع الذي يمكن أن تعزز فيه ذاتها، عن طريق توليد داخلي للتدفق النقدي. أنها توجه فكري صوب البحث عن الفرص بمخاطر مدروسة تولّد منافع تضمن إيجاد واستمرار المشروع وذات مخاطرة، تتضمن توليفة من رأس المال والتكنولوجيا والمهارة البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الأعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الاقتصادي أو الخدمي. (Sethi, 2005).

الريادة تعرف بأنها نشاط مبدع، أنها القابلية على تكوين وبناء الفرصة التي يراها آخرون شيء ما من لاشيء عملي، 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. (Llusa et al.,

(2009) . كذلك يرى منصور زكي أن مفهوم ريادة الأعمال يرجع للاقتصادي (Schumpeter

Hoseph) وبعض الاقتصاديين النمساويين مثل Mises Ludwig von و von Hayek.

عرف (Schumpeter, 1950) رائد الأعمال بأنه هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح. وبالتالي فوجود قوى رواد الأعمال "التدمير البناء" في الأسواق والصناعات المختلفة تنشئ منتجات ونماذج عمل جديدة. وبالتالي فإن رواد الأعمال "التدمير البناء" يساعد مسئول وبشدة عن التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل. ويرغم من إسهامات Schumpeter في بدايات القرن العشرين، فأُنْظِرِة الاقتصاد الجزئي التقليدية في منظومة الاقتصاد قد وضعت حيزاً صغيراً لرواد الأعمال في إطارها النظري بدلاً من فرض أن الموارد ستتحدد وفقاً لنظام السعر.

أشار كل من العبادي والسوداني، (2010م) إلى أن معظم الأدبيات اتفقت على أن الريادة الإستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة، كما أن مصطلح الريادة أشتق من الأدب الفرنسي في القرن الثامن عشر ثم راج استعمال مصطلح الريادة في الأدب الإنكليزي (Baumol, 1993).

وتؤلف الريادة الإستراتيجية أحد الحقول الفكرية التي تناولتها المدارس المعاصرة للأعمال بالدراسة والتحليل وهي تمثل أوجهاً مضافة إلى منظور الريادة والريادة المنظماتية الطائي والخفاجي (2009م).

وذكر العاني وآخرون، (2010م) أن كلمة الريادة مشتق في أصله من كلمتين لاتينيتين يقصد وفي اللغة العربية تعهد الشيء أو راده وطلبه. Takes Under بهما في

اللغة الإنكليزية تغيرت (entrepreneur) وذكرت برنوطي (2008م) أن الترجمة العربية لمصطلح ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في "التنظيم" وفي "إقامة عمل وشركة"، ثم مقاول والسبب هو أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية. ومن ثم تحولت في التسعينيات إلى (ريادة) فقد أدرك العلماء أن "الاستعدادات الريادية" غير محصورة بالمقاولين، بل أن الكثير من الشباب والشابات الذين أقاموا شركات لتقديم خدمات حاسوب أو تجارة الهواتف النقالة وخدمات الإنترنت أو متاجر ملابس وأغذية وغيرها أقاموا شركات صغيرة حولوها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة وأحياناً عملاقة، لذلك، تم تغيير الترجمة العربية مرة أخرى إلى "الريادة".

في بدايات (Entrepreneurship) وأشار صالح (2007م) إلى اقتران مصطلح الريادة القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي أنتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز.

وأشار الغالبي، (2009م) إن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للأعمال والمنظمات على اختلاف أساليب عملها وحجومها. وقد كان هذا المفهوم سابقاً متجسداً في القدرات المنظمة والاستثمارية ما يدعى المقاولين وهم أفراد يتمتعون بقابليات وقدرات تحمل المخاطر وقبول المجازفة المحسوبة وريادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية وتوليد الأفكار.

يعد مفهوم الريادة واحداً من المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية. لذلك، ومثلما يحدث مع جميع المفاهيم الحديثة، فقد نشأ مفهوم الريادة اعتماداً على الأساليب والنظريات المستعارة من العلوم الأخرى. وحتى ينمو مجال الريادة ويحقق المكانة المرجوة له كمجال مستقل من مجالات العلوم الإدارية، ينبغي أن يتمتع بالأساليب والنظريات الخاصة به، الأمر الذي لم يحدث حتى الآن. (زيدان، 2007م).

أشار (Barrow, 1998) إلى أن الريادة هي (عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري. وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول).

وقد عرف (Carbonar, 1998) أنه (مرتبط بالتخطيط المحدد لمواجهة مخاطر محسوبة بناء على معرفة السوق والموارد المتاحة وذلك لتحقيق النجاح المأمول). وأخيراً أطلق الحسيني (2006م) "الريادية" على مفهوم العمل الحر حيث عرف الريادية بأنها "عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين، كما يعني تحقيق السبق في قطاع معين، وعملية إدارة النشاط أو العمل الجديد في ميدان محدد، والريادي هو الذي يبتكر شيئاً جديداً بشكل علمي وشمولي".

وعليه التعريف الجامع لريادة الأعمال هو النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، كما أنها تعني أداة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد (العاني، 2010).

وأخيرا فإن تبسيط تعريف المصطلح في هذه المرحلة الابتدائية للعلم فيكون معنى
ريادة الأعمال بأنها (إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة). إن ريادة
الأعمال بهذا المفهوم تعتبر من الاستراتيجيات الهامة جدا لتحقيق التطور والنمو
الاقتصادي في المجتمع. وعليه فإن تقديم الاهتمام والعناية اللازمة للريادة الأعمال بشكل
عام والمنشآت الصغيرة على وجه الخصوص أمر في غاية الأهمية خاصة وأن العلاقة
بين مفهوم ريادة الأعمال Entrepreneurship وشخصية رائد Entrepreneur وثيقة
لعدة أسباب منها:

1/ إن النجاح ريادة الأعمال يمكن أن تحقق من خلال أشخاص يملكون صفات
وسمات محددة يطلق عليهم المبادرون Entrepreneurs.

2/ إن النجاح في ممارسة العمل الحر لا يقتصر على امتلاك عدد من السمات،
بل يتجاوزه إلى تنمية العديد من المهارات الهامة.

3/ إن مشاريع الريادة من أهم مرتكزات النمو الاقتصادي، ومن أهم أدوات
التوظيف الأمثل للموارد في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

وعليه فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تدعو إلى تبني فكرة تنمية سمات
(المبدع الإنتاجي) لدى الشباب والعمل على احتضانها من أجل تكوين جيل يساهم بشكل
فاعل في الاقتصاد الوطني. ولاشك أن بناء هذا المفهوم الاجتماعي ودعمه يتطلب جهدا
كبيرا خاصة وأنه يتأثر بالعديد من العوامل.

5.2 التوجه المعرفي:

إن المعرفة كمصطلح لغوي هو أمر مفهوم تماماً مقارنةً بدلالة الكلمة علمياً وما دار من جدالٍ حول ماهيتها وبنائها، فقد ثال موضوع المعرفة اهتمام المفكرين في كل العلوم وخصوصاً الفلسفة، حيث تناول الفلاسفة البحث في نظرية المعرفة من خلال دراسة مبادئ المعرفة الإنسانية وطبيعتها ومصادرها وحدودها المختلفة (AngelKremer-Marietti, 2005).

فيما يخص مفهوم (المعرفة) يمكن تمييز ثلاثة اتجاهات فكرية في تحديدها على النحو الآتي:

الأول: ينظر للمعرفة بوصفها موجود غير ملموس (محجوب، 2004م)، لا يخرج عن كونه مجرد القدرات التي تعتمدها المنظمة تحقيقاً لأهدافها، بما يضمن ترجمة المعلومات إلى أداء (مكليود، 1998م)، على نحو يتيح استعمال التقانات لربط أجزاء لا حصر لها من المعلومات على نحو مفيد (الجومرد، 2001م) في مهام توفير مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني. (ياسين، 2002م).

الثاني: ينظر لها على نحو أوسع من القدرات، وتقع ضمن هذا الاتجاه آراء (الشمري والعمري، 2004م) و(الكبيسي، 2002م) و(Daft, 2001)، الذي عنى بها الهيكل الذي يتكون من جزأين، أولهما ظاهري على نحو يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق ونحوها، وثانيهما ضمني يصعب تحويله أو نقله كالمهارات والخبرات.

الثالث: ينسجم مع الرأي الثاني بخصوص المعرفة، بوصفها أوسع من مجرد

القدرات أيضاً، لكنه يتميز عن ذلك الاتجاه، بكونه يحاول التركيز على

العمليات المنتجة للمعرفة فيحصرها في نوعين رئيسيين:

1/ العمليات العقلية من خلال حالة التفاعل فيما بينها: ولعل ممن سار على هذا

النهج (حسين، 2008م) الذي أشار إلى المعرفة بوصفها بناء فكري ينشأ من

خلال قوة العقل البشري، و(الخفاجي، 1996م) الذي أشار إلى العمليات العقلية

(الإدراك، والتعلم، والتفكير)، بوصفهم من يوفرون المعرفة على شكل آراء

واتجاهات وتوقعات تقيد المنظمة في تكوين رؤية أفضل لمحيطها.

2/ عمليات المعالجة في نظام المعلومات: وتتضمن نوعين من العمليات هما:

عمليات تحصيل البيانات ومعالجتها إنتاجاً للمعلومات، وذلك في إطار الأعمال

التقليدية في نظام المعلومات، وعمليات معالجة المعلومات وصولاً إلى المعرفة،

وذلك في إطار ما يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة، ولعل ممن سار على هذا

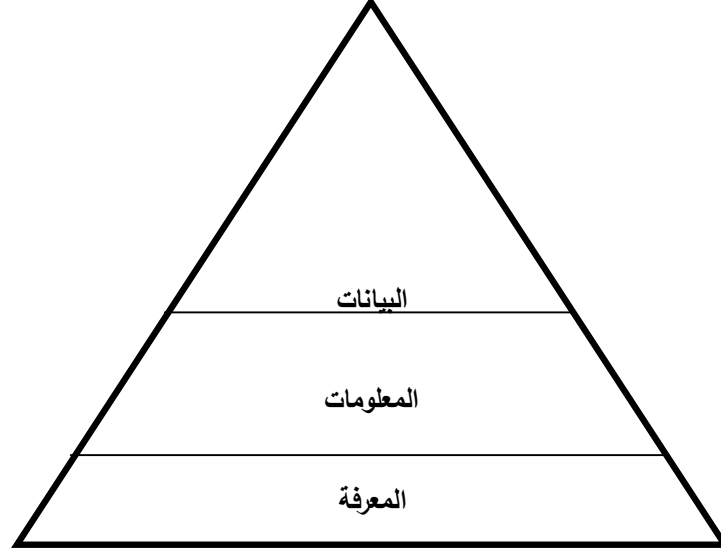
النهج (49، 2002، Turban) و(الساعد وحريم، 2004م)، اللذين وفرا تصوراً

لمراحل تكوين المعرفة بدءاً من البيانات . على النحو الذي يعرض تفاصيله

الشكل رقم (1.2).

الشكل رقم (1.2)

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



الساعد وحريم، 2004م. ص 64

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

أما من وجهة نظر الباحثين فيرون بخصوص المعرفة ما مفاده: أي شيء ضمنى أو ظاهري يتوافر لدى المنظمة من خلال ما يتمخض عن العمليات العقلية للعاملين فيها، وما يتمخض عن جملة أنشطتها أيضاً، ولاسيما عمليات المعالجة المعنية بتوفيرها بدءاً من طبيعتها الأولى كبيانات، مروراً بإنتاج المعلومات، وانتهاءً بالمعرفة، التي تستثمرها المنظمة تحقيقاً لأهدافها، ومنها الأهداف المتعلقة بتسهيل اعتماد التقانات بما يضمن ترجمة المعلومات إلى الأداء الكفيل بخلق الإبداع في كافة المجالات (نجم وعبود 2010).

مما تجدر الإشارة إليه إلى أن توفير المعرفة على المستوى المنظمي غالباً ما يأتي في إطار يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة، التي تتباين آراء الكتاب كما يبدو من آراء (العلی وآخرون، 2006م)، و(نجم، 2008م)، و(حسن، 2008م)، في عدد

مراحلها، والتي يرى الباحثون بإمكانية تصورها كاملة في إطار أربعة مراحل على النحو الآتي:

1/ خلق المعرفة؛ وتعني إيجاد المعرفة الجديدة من خلال جملة أنشطتها المشار إليها، لاسيما البحث والتطوير، وما يخص تشخيص المشكلات المنظمة ومعالجتها.

2/ تطوير المعرفة؛ وتعني إعادة النظر المستمر بالمعرفة المتاحة عن طريق التحديث المستمر لها.

3/ توزيع المعرفة؛ بما يضمن إيصالها للجهات المستفيدة تمهيداً للإفادة منها في مجمل أنشطة المنظمة، ومنها نشاط الأرشيف الذي تقع عليه مهمة خزن المعرفة لحين الإفادة منها كلما دعت الحاجة لذلك.

4/ تبني المعرفة؛ وتعني تطبيق المعرفة من قبل الجهات التي وصلت إليها في أدائها، بما يضمن تطوير هذا الأداء.

من النادر أن نجد تعريفاً شاملاً جامعاً للمعرفة، فبينما يربط بعض الباحثين بين المعرفة والمعلومات ويرون أنه ليس هناك فرق بين ما يمكن اعتباره معلومات وبين ما يمكن اعتباره معرفة، يجادل آخرون أن المعلومات ليست هي المعرفة.

كذلك يقترح (سنتمارك، 2000م) أن المعرفة والمعلومات يتداخلان ويؤثران بعضهما في بعض، فالمعلومات هي الشيء الظاهر والملموس للوجه غير الملموس من المعادلة الذي يطلق عليه "العقل البشري".. وعاء المعرفة الذي تتشكل فيه وتصدر منه المعلومات.

يرى (دافنبورت وبرونزاك، 1999م) أن منظمات الأعمال الحديثة في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية قد توجهت لزيادة اهتمامها بالكشف عن المعرفة ونشرها وتداولها وإدراجها ضمن استراتيجيات عملها والبحث عن الطرق والإجراءات الجديدة التي ولدتها تكنولوجيا المعلومات لتدعيم القوى البشرية من خلال تدريبها وتنميتها لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

أن التوجه المعرفي كإجراء لا يسعى فقط إلى الرقابة على المعلومات والبيانات وإنما إلى تفعيل إمكانات المنظمة وتطوير مهارات العاملين وتقوية التعاون بينهم وتشجيعهم على المشاركة في الخبرات والممارسات.

أما (Shermerhorn, 2004) أن إدارة المعرفة تعزز استراتيجيات عمل المنظمة والتطوير Reengineering التنظيمي والتعلم التنظيمي وإعادة هندسة الإجراءات (الهندرة TQM) الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد على دورها لتحقيق التركيز الملائم من أجل الحصول على المعرفة وتنميتها واستغلالها لتحقيق ميزتها التنافسية في العصر الحديث.

و(Newman, 1996) فإنه يرى أن وظيفة إدارة المعرفة تختلف عن وظيفة الهندرة، فبينما تهدف الهندرة إلى تحويل إجراءات المؤسسة من العمل بمستوى معين من التكنولوجيا إلى مستوى أعلى دفعة واحدة، فإن إدارة المعرفة تتولى عملية التغيير والتطوير لإجراءات العمل والعاملين ومواجهة الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة والتعامل معها بشكل دائم ومستمر.

1.5.2 أهمية التوجه المعرفي:

إن الاهتمام بموضوع التوجه المعرفي، جاء نتيجة عدة عوامل، أولها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الظاهرة (أي

المعلومات والبيانات) تتم بشكل أسرع وأسهل، من حيث ربط الأفراد في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات. وثانيها سعي المنظمات لكي تكون منظمات تعليمية يتولى المديرون فيها خلق ثقافة تنظيمية خاصة تحقق خلق المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين.

كما أن التغيرات والتطورات العالمية المتسارعة ودورها في تعاظم المعرفة وتحولها إلى علم قائم بذاته له أدبياته الخاصة به ووحدات التنظيمية الكبيرة في المؤسسات الحديثة منها ما يلي:

1. الابتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات.
2. التخصص الدقيق.
3. ثورة الاتصال وحرية وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها وتكاثرها واستثمارها بفعل الإنترنت والفضائيات.
4. المنافسة.
5. ضخامة التراث المعلوماتي الإنساني.
6. النمو المستمر بفعل التحديث السريع.

المعرفة هي الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت التي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة وتوجد المعرفة على شكل تعاريف ونظريات أو فرضيات ونماذج وقياسات وعلاقات والمعرفة هي عملية انتقال من بيانات إلى معلومات فمعرفة وحكمة التي تقود إلى حسن التقدير والقرارات الأكثر عقلانية ورشداً (حسنة،

1998م). كما يري (Ackerman,2000) أن المعرفة تتضمن وعوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة.

كذلك يعرف كل من (بلاكويل وجامبل، 2003م) المعرفة بأنها مجموعة من الخبرات والقيم البيانية المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على أساس معين والتي تجتمع سوياً توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.

والمعرفة عند (Barnes,2002) هي مجموعة من الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والمنظورات والأحكام والتوقعات والمنهجيات ومعرفة الكيف والبراعات. ويعرف (Stettner,2000) المعرفة بأنها عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة.

2.5.2 أنواع المعرفة:

❖ المعرفة الضمنية:

(أبو فارة، 2004م) يري أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يمكن في نفس الفرد أي المعرفة الفنية والمعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية.

وتتألف المعرفة الضمنية من (Wiig, 1993):

1/ الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.

2/ وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم.

3/ الأحكام والتوقعات والفرضيات العاملة والمعتقدات.

4/ استراتيجيات التفكير والمداخل الميثودولوجية.

يشير (Coakes, 2003) إلى أن المعرفة الضمنية تحتوي على أبعاد معرفية

هامة مثل النماذج الذهنية والمعتقدات والحدس وبالتالي فإن هذا النمط من المعرفة يتم

توليده من خلال استخدام الخبرة الماضية في السياقات (البيئات) الجديدة.

❖ المعرفة المعلنّة:

عند (Wiig, 1993) هي المعرفة المتاح فحصها واستخدامها مباشرة من خلال

كونها متاحة للعقول الواعية ومن خلال كونها مشكلة ومنظمة في وثائق، برمجيات،

إجراءات أو أي شكل آخر. وبالتالي فهي معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول إليها.

ويرى (صبري، 2004م) أن المعرفة المعلنّة توجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً

في مجالات النشاط الإنساني كافة باعتبار أن هذه المعرفة هي عبارة عن مجموعة من

البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع.

❖ المعرفة العلمية:

(نجم وعبود، 2005م) وترتكز هذه على المعلومات الطبيعية أو ما يسمى بالعلوم

الطبيعية مثل الفيزياء والرياضيات والهندسة.

6.2 الأداء المؤسسي:

1.6.2 مفهوم الأداء:

مفهوم الأداء لغة: هو الإيصال أو القضاء (تمجد بن نور الدين، 2011م).

أما اصطلاحاً: يختلف الكتاب والباحثون حسب توجهاتهم في تعريف الأداء (عادل عيشي، 2004م) فيعرفه بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد. وعرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية (2008م) الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء المؤسسي حسب هذا التعريف يتكون من:

1. أداء الأفراد العاملين في مجال تخصصاتهم.
 2. أداء الأقسام الوظيفية أو الوحدات التنظيمية وذلك في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
 3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.
- ويرى (Wit and Myere, 1998) أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مداخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة حسب هذا التعريف فإن النشاطات التي تقوم بها أي مؤسسة عبارة عن نظام معلومات ذو مخرجات وقيمة هذه المخرجات تتمثل في الأداء. ويعرف الأداء على أنه سلوكاً أو ما يفعله الموظفون وليس ما ينتجه الموظفون ونتائج عملهم.

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

أما (بترسون وآخرون، 2003م) فقد عرفوا الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متنوعة مع أهداف مناسبة لمستخدميها. ويرى بعض الباحثين أن الأداء يمثل مركز ذي مسئولية ما، يعني الفعالية والإنتاجية اللتين يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها (عبد الحق بن تقات، 2004م). والتعريف الشامل للأداء هو قدرة العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم التسييرية (الاستراتيجية، التكتيكية، العملي) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة (مسعود صدقي، 2011م). أما أهمية الأداء يمكن مناقشته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (نظرياً، تجريبياً، إدارياً)، من الناحية النظرية يعتبر الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية لأنه يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة. ومن الناحية التجريبية تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها. أما الأهمية الإدارية تظهر من خلال الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (بن حمدان وإدريس، 2009م).

قياس الأداء هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية للمنظمة الصناعية وغير الصناعية (مرزوقة شخشاخ، 2009م).

حسب هذا التعريف يعتبر الأداء في المؤسسة عبارة عن نظام معلومات وقياس الأداء عبارة عن طريقة لتقييمه. يعرف قياس الأداء أيضاً على أنه المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً (وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور، 2009م). هذا التعريف يربط قياس الأداء بعمليات الرقابة التي تعرف بأنها عملية أساسية في تسيير المؤسسة. ويمكن تعريف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008م).

2.7 تحقيق الأهداف:

عرف (Hanna, 1988) بأنه عبارة عن "مدي تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها، أما (Devirise, 1981) ويرى بأنه "عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة"، بينما عرف (Sastry, 1988) تقييم الأداء على أنه "التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة".

ومن خلال ما سبق يلاحظ أن كافة التعريفات تشير وبشكل عام إلى مفهوم الإدارة بالأهداف "Management Base Objectives" وهو أحد أهم الاتجاهات الفكرة التي انتشرت في السبعينات من هذا القرن وركز على مفهوم تقييم الأداء (Drucker, 1964).

يرى (Drucker, 1964) بأن تعريف تحقيق الأهداف يتكون من الخطوات

التالية:

1/ عملية استراتيجية تعتمد على المؤسسة بغرض تحديد الفارق أو ما يعرف بفجوة

الأداء بين ما هو مطبق وما هو مخطط له.

2/ تتم هذه العملية باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات والمقاييس.

3/ تهدف هذه العملية المستمرة إلى استخلاص النتائج الواجب اتباعها لتقليل

الفجوة وتحسين الأداء خلال الفترة الزمنية القادمة.

4/ كما تساعد في تحديث وتعديل أهداف جديدة للمؤسسة يسهل تحقيقها دون

إحداث فجوة في الأداء.

1.7.2 أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من

خلال تطبيقها لعملية تقييم الأداء المؤسسي، ومن أهمها:

1/ المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها

(Ivancevich, 1986)، فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم

الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم انجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط

القوة والضعف لدى المؤسسة.

2/ إن عملية تحقيق الأهداف تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة

لكافة الموارد المتاحة لها (الشحات، 1992م)، ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد

البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات

بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

3/ تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية، ف نماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.

4/ المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة: وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقييمها من خلال أسس ومعايير محددة.

5/ خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.

6/ تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء: فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

2.7.2 علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات تحقيق الأهداف:

من المعروف أن هناك ثلاثة مستويات متدرجة لـلأداء يمكن توضيحها بما يلي (يونس، 1998م):

المستوي الأول: تقييم الأداء العام: ويهدف إلي تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدمية الأخرى، فتقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعتبر مثلاً لمستوي الأداء العام، كما أن تقييم أداء القطاع الخدمي في الدولة يعتبر مثلاً أخراً.

المستوي الثاني: تقييم الأداء المؤسسي: والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات

والدوائر والشركات، ويتم ذلك من خلال استحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.

المستوي الثالث: تقييم الأداء الفردي: حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين

في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.

من الملاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة بأنها تتأثر وتتأثر فيما

بينها فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة والقطاع العام، كما أنها تعتبر عمليات متكاملة، ذلك أن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم أداء مؤسساتها والذي يحتاج بدوره لتقييم أداء الأفراد داخلها، إلا أن هذه المستويات الثلاثة تختلف فيما بينها في الأسس التي يتم تحديدها في كل مستوى لتقييم الأداء من خلالها. ويشكل مستوى تقييم الأداء المؤسسي "حلقة الوصل" التي تربط بين أدنى مستوى وهو الفرد وأعلىها وهي الدولة، فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، إذ لا يعقل أن تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوافر لها أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية. وبنفس المنطق فإن نجاح المؤسسات تعتمد بصورة رئيسية على توافر إستراتيجية محددة المعالم يتم صياغتها على مستوى الحكومة لتحقيق الأهداف العامة.

8.2 رضا العاملين:

إن رضا العاملين قد يشير إلى مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى. وقد يقصد برضا العاملين رضا الفرد أو المجموعة. ويعد معظم الباحثين أن رضا العاملين مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقوم بها العاملون عملهم وأنه يرتبط بعدد من المتغيرات يصف بعضها بعضاً ويصف الآخر بيئة إن أهمية دراسة رضا العاملين تكمن في أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي (القاروط، 2006م).

فقد سلم بعض الباحثين أن مفهوم رضا العاملين هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها. يطلق تعبير رضا العاملين على الحالة التي يتعامل بها الفرد مع وظيفته وعمله، ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو تعبير يطلق في العادة على مشاعر الموظفين والعمال تجاه أعمالهم، (رفاعي، 1981م).

فقد أشار إلى أن رضا العاملين "يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه والتي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه وسلوك مديره معه، وكذلك من بيئة العمل الداخلية".

لقد عرف معجم التراث الأمريكي عبارة الرضا كالتالي "تحقيق أو إشباع رغبة أو حاجه أو شهوة أو ميل"، ويرى (لوك، 1976م) إن مسألة الرضا أو عدم رضا العاملين

هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها، وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً .

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

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

أما (كشرود، 1995م) فيرى أنه من الصعب جداً توضيح كلمة أو عدم رضا الفرد عن أي مظهر من مظاهر الوظيفة، التي تقوم بها الدقة الكافية، فقد سلم معظم الباحثين والمختصين في هذا المجال بصعوبة وضع تعريف شامل لهذين المفهومين يرضي معظمهم، وانطلاقاً من مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات المتعلقة برضا العاملين يرى الباحثون بأنه من الصعوبة إعطاء مفهوم شامل للرضا الوظيفي، فرضا العاملين يختلف من فرد لآخر، فالشخص الذي يرى أن عاملاً معيناً يحقق له مستوى من رضا العاملين قد يكون نفس العامل لا يحقق نفس المستوى من الرضا لشخص آخر، والعامل الذي يحقق مستوى من الرضا في وقت معين ، (رفاعي، 1981م).

قد لا يحقق المستوى نفسه من الرضا في وقت آخر أو يصبح غير مجدي لتحقيق الرضا، على الرغم من تعدد الدراسات والأبحاث المتعلقة برضا العاملين، إلا أنه

لا يوجد نظريه عامة تبين طبيعة الرضا ومفهومه، فكانت هناك آراء متباينة والسبب في تعدد الآراء هو اختلاف القيود والمعتقدات ومحاوّر الاهتمام من قبل الباحثين.

ولكن لا نستطيع القول أن رضا العاملين عبارة عن موقف الشخص تجاه عمله، ومشاعره التي تنتج عن التأثير اليومي بكل شيء في العمل، لذا فرضا العاملين ينشأ من عناصر ونواتج وظيفية متعددة، تشمل الراتب، وفرص الترقيه، والعلاقة مع الزملاء وإجراءات العمل المحيطة وغير ذلك (شرشير، 2000م).

وإزاء كل هذا الزخم من المعلومات فإن أي باحث لا يستطيع مراجعة كل ما صدر من نظريات أو بحوث ودراسات عن موضوع رضا العاملين - سيما وأن كثيراً من هذه النظريات كانت على خلاف فيما بينها، في تفسير مفهوم رضا العاملين كما بينت نتائج الدراسات التي تحدثت عن هذا المفهوم. (قبّان، 1981م).

1.8.2 أهمية رضا العاملين:

من المسلم به أن رضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات قياساً لمدى فعالية أداء العاملين، وإذا كان رضا العاملين الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة، عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات (كشروء، 1995م).

إن شعور الأفراد برضا العاملين يشجع على زيادة حماسهم وإقبالهم نحو العمل بكل فخر ورضا، وبالتالي يزيد عطاؤهم وإنتاجيتهم وجودة خدماتهم، ويزيد تمسكهم في عملهم، مما يساعد على بقاء الأفراد في منظماتهم أطول فترة ممكنة، وعدم الانتقال إلى

أماكن عمل أخرى، وهذا يعطي إحساسا بالسعادة وإحساسا إيجابياً نحو الحياة بصورة عامة، على اعتبار أن الأفراد يمضون معظم أوقاتهم في العمل (شرشير، 2000م).

9.2 رضا العملاء:

توجد العديد من المفاهيم الخاصة برضا العميل ونذكر منها:

بين (Daniel Ray, 2001) بأنه الانطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي

تحملها العميل عند الشراء. وضح (Monique Zollinger, 1999) الحكم على جودة المنتج

الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء". كشف (Christian Derbaix, Joel

brée, 2000) بأنه تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل. كما يعرف الرضا على أنه:

"مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته" (محمد فريد الصحن،

2002م). ويعرف أيضا بأنه: "حالة نفسية لما بعد شراء واستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة

شعور عابر مؤقت ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك

على الموقف السابق تجاه الخدمة (Belin.A, La mesure de la satisfaction, 2002).

العميل وقياس مستوى الرضا لديه ويمكن تعريفه على أنه: "إدراك العميل لمستوى

إجابة المعاملات لحاجاته وتوقعاته (Jean Michel Monin, 2001). ويعرف كذلك

أنه: "إدراك العميل لمستوى تلبية مطالبه" (France qualité public, 2004) من خلال

التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين

أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل.

10.2 الهيكل التنظيمي:

لم يتفق الكُتاب والباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد جامع للهيكل التنظيمي وتتفاوت وجهات نظرهم ومفاهيمهم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق ولكنهم جميعاً يرون أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة. وسنشير فيما يأتي إلى بعض هذه الآراء. يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (العميان، 2002م). ويعرف أيضاً بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة (العميان، 2002م). "يوضح (عقيلي، 1996م) في إطار التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله توضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية. هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسؤولية كل تقسيم، ويسمى الحلو الهيكل التنظيمي بالهرم الإداري (الحلو، 1985م). يشير (Max Weber, 1958) إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى "Max" أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين. وأما

(Hall,1989) عرف الهيكل بأنه هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما: الإطار Context، والنماذج Lisign ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية أما النماذج فهي الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار.

1.10.2 أبعاد الهيكل:

اختلف الباحثون في تحديد ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي وأعدادها، وطرق قياسها. وتجدر الإشارة إلى أن أبعاد أو خصائص الهيكل التنظيمي (العاني، 1998م) بغض النظر عن التسمية التي أعطيت لها، تلك التي تعبر عن الخصائص الداخلية للمنظمة وتصف نشاطاتها وسياسات الأفراد ضمن هذا الهيكل، ومع تأثرها بالعديد من العوامل أو العناصر من داخل المنظمة وخارجها فهي الوسيلة الأفضل المعبرة عن محتواه وسماته الفريدة. كما تمثل إجراءات المنظمة لمواجهة مشكلتين أساسيتين هما:

1. الحاجة إلى التخصص من خلال تقسيم العمل.
 2. الحاجة إلى التنسيق بين النشاطات ووحدات العمل المختلفة.
- قد تعددت وتتنوع متغيرات أبعاد الهيكل، بسبب تباين الباحثين بالطرق التي يصفون بها الهيكل التنظيمي، ولايزال تلك الأبعاد محط اهتمامهم لما لها من تأثيرات مهمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ولازال عددها ومقاييس تحديدها في إطار المزيد من التحليل للوصول إلى ما هو أدق (العاني، 2002م).

ومن جانب آخر هناك من يقسم أبعاد الهيكل التنظيمي إلى مجموعتين رئيسيتين، تتضمن المجموعة الأولى أبعاد الهيكل التي تعطينا رموزاً تعبر عن الخواص الداخلية للمنظمة، ويمكن بواسطتها وضع الأساس لتقويم ومقارنة المنظمات فيما بينها. (محمد، 2001م)، (Daft, 2001).

تمثل أبعاد الهيكل هذه السمات البنائية للتنظيم الداخلي للمنظمة، والممارسات التنظيمية. في إطار تحقيق الوظائف والأعمال. (العزاوي، 1998م) وأما المجموعة الثانية فتتضمن الأبعاد المحيطة أو المجال والتي تتعامل مع كل المنظمة بكامل قواها مثل: حجم المنظمة، التكنولوجيا، البيئة، الأهداف، الثقافة. (العاني، 2002م).

وتشير الأبعاد هذه إلى المواقف التي تعمل فيها المنظمة وتكون في ذات الوقت بعيدة عن سيطرتها مع أنها في داخلها (Hall, 1992) وتلك الأبعاد من خلال تعاملها مع كل المنظمة، فأنها تشكل وتؤثر على العوامل الهيكلية (محمد، 2000م) ربما هذا ما جعل بعض كتاب الإدارة يطلقون على هذه الأبعاد بمحددات الهيكل التنظيمي (السالم، 2000م) وعليه فأن المجموعتين يمكنهما التعبير عن المنظمة شكلاً وجسداً، (Daft, 2001)، كما يعبر الأشخاص أن اختلاف وجهات النظر للكتاب بالطريقة التي يصفون بها الهيكل التنظيمي سيجعل التنوع والتعدد في متغيرات أبعاد الهيكل أمراً بديهياً. ولذلك فقد اختلف الباحثون في تحديد ماهية هذه الأبعاد وأعدادها وطرق قياسها (العاني، 1998م). ومع من ذلك فإنه يلاحظ أن هناك اتفاقاً أو قاسماً مشتركاً بين أغلب الكتاب والباحثين في أن للهيكل التنظيمي الأبعاد الآتية: الرسمية، المركزية، تفويض الصلاحية التعقيد. كما أن بعض الباحثين يرى أن: التخصص، نطاق الإشراف، وتفويض السلطة وغيرها، هي أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي. (النعمي وآخرون، 1998م)، (آل ياسين،

1998م)، (Ford, 1979)، (Ford & Slocum, 1977)، (Hatch, 1997)،
(Ivancevich, 2002)، (Reimaum, 1980, 66)، (Welly & Baum, 1994)،
(Jones, 2003). ((Slocum & Pitts, 1999).

وفيما يأتي عرضاً موجزاً لهذه الأبعاد، وأهميتها:

1.1.10.2 مفهوم الرسمية:

يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل بحيث يتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط (Eric, 1981) وتعرف على أنها حجم التوثيق الموجود في المنظمة، الذي يحتوي على إجراءات وقواعد وتعليمات واتصالات المنظمة وتكون مكتوبة ومحفوظة أو أنها المجال الذي تكون فيه سياسات المنظمة، وصف الوظائف، الخارطة التنظيمية، الخطط وأسلوب وضع الأهداف، منتشرة ومتداولة بشكل واضح من خلال اتصالات مكتوبة. (Daft, 2001) أو أنها الدرجة التي تستعمل فيها المنظمة القواعد والأنظمة وتعرف والإجراءات لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة (Robbins, 1984) أيضاً بأنها مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداءه لعمله. (حريم، 2006م).

ومن خلال التعريفات السابقة فإن الكثير من الباحثين، حدد إمكانية أن تكون الرسمية ظاهرة أو ضمنية. فالرسمية الظاهرة هي التي توضح أوصاف الوظائف، دليل السياسات والإجراءات والمذكرات الرسمية المكتوبة.. وغيرها. أما الضمنية، فتتطور عندما يصبح العاملون معتمدين على القيام بعملهم بطريقة معينة ولمدة طويلة من الوقت، ومع أنها غير مكتوبة إلا أن هذه الطرق أصبحت إجراءات تشغيلية رسمية، ولها نفس التأثير

على العاملين كما لو كانت مكتوبة، (Robbins,1990) كما يري (العاني، 2002م) بأن ما اعتاد عليه العاملون في المنظمة وسياقات العمل وإجراءاته التشغيلية وطريقة التعامل والعمل وانسيابية الأعمال وسلوكية الأفراد اليومية تأخذ صفة الرسمية وتأثيرها على العاملين رغم أنها غير مكتوبة.

ومن المفيد الإشارة هنا، إلى أن مفهوم الرسمية استعمل بشكل خاطئ بطريقة متساوية مع مصطلح المعيارية إذ استخدمنا سويلاً للتعبير عن درجة نمطية ومعيارية الوظائف داخل المنظمة، (Robbins, 1990) وفي واقع الحال إن هناك اختلافاً مهماً بينهما، إذ تشير الرسمية إلى الحجم الذي يمكن من خلاله وصف السلوك الملائم كتابةً. وأما المعيارية فتحدد الإجراءات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة لأداء هذا السلوك. ومعنى ذلك أن الرسمية تشير إلى ما الذي يقود به الفرد .

وأما المعيارية فتوضح الكيفية التي من خلالها القيام بهذا الفعل من قبل الأفراد.

(Daltan, et al 1980) وهناك العديد من المزايا التي تحققها الرسمية منها:

1/ التنسيق والتناغم في العمل، مع إمكانية توظيف عاملين بمؤهلات مختلفة نظراً

لوجود قواعد وإجراءات أعدت أصلاً لمعالجة مواقف لاحقة (القريوني، 2008م).

2/ إزالة غموض الدور الذي يؤديه شاغل الوظيفة، كون واجباته محددة ومكتوبة.

(Frdricksan, 1986).

3/ تساعد الرسمية على الاقتصاد بالنفقات وتحقيق أداء أفضل من قبل العاملين

(Robbins, 1990).

4/ سهولة الرقابة من خلال الوصول إلى درجة عالية من القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين نظراً لوجود لوائح وسياقات عمل مكتوبة (السالم، 2000م) ولكن يعاب على الرسمية ما يأتي:

أ) يؤدي الاستعمال الكبير للقواعد والإجراءات إلى زيادة درجة اللامرونة في المنظمة.
ب) التمسك بالرسمية قد يؤثر في تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة، لأنه يحد من حرية الأفراد في صنع القرار مما قد تصبح السلوكيات غايات في حد ذاتها، وهنا تصبح الوسائل أهم من الغايات (العاني، 2002م) عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي مدخلا فقط للاستجابة إلى المشكلات والأزمات التي تظهر في المتغيرات التي يراقبها النظام الرسمي. (غانم، 1995م).

ج) الحد من الإبداع أو ابتكار طرق جديدة لتنفيذ الأعمال بسبب الاعتماد العالي على الرسمية، والذي يجعل العاملين يفكرون في تنفيذ الأعمال والإجراءات والقواعد المكتوبة وليس بالتفكير المبدع أو بأساليب متطورة.

يرى ديفيد أن الرسمية تعبر عن حجم التوثيق الموجود في المنظمة (Daft, 2004) بنفس المضمون يرى (Karboff, 2005) بأنها مدى استخدام اللوائح والإجراءات المكتوبة.

تعرف الرسمية بأنها انسياب كافة الأعمال والنشاطات من خلال قنوات محددة بموجب القوانين والأنظمة المكتوبة وبناء على إجراءات محددة موضوعيا بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية (عبد الحافظ، 1992م).

أشار (العاني، 2002م) الى أنها الدرجة والمدى التي تكون فيها القواعد والإجراءات والتعليمات والاتصالات مكتوبة ومحددة. ويشير (الهواري، 1996م) إلى دور

السلطة في تجسيد الرسمية وبالتالي فهي جميع التصرفات والسلوكيات في التنظيم مستمدة من منطقها وشرعيتها من خلال قواعد مكتوبة من أصحاب السلطة الذين لهم حق شرعي في إلزام الآخرين والحصول على طاعتهم.

مما تقدم يتبين لنا أن التعريفات التي تم استعراضها أشارت بوضوح إلى أن الرسمية تشمل القواعد والإجراءات والتعلميات المكتوبة فقط، في حين عد آخرون أساليب الرسمية يمكن أن تكون ظاهرة أو ضمنية فالظاهرة التي توضح وصف الوظائف ودليل السياسات والإجراءات والمذكرات الرسمية المكتوبة في حين تعرف الضمنية إلى أن العاملين يكونوا متعاونون على عمل الأشياء بطريقة معينة ولمدة طويلة من الوقت على الرقم من أن الأساليب غير مكتوبة إلا أنها تؤسس لطرائق عمل وإجراءات تشغيلية لها نفس التأثير على سلوك العاملين كما لو أنها كانت مكتوبة (يوسف، 2006م).

وتختلف درجة الرسمية من تنظيم لآخر ولإختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري إذ أن من السهل وضع القواعد والإجراءات للأعمال الروتينية وفي المستويات الإدارية الأدنى بالمقارنة مع صعوبة وضع تلك القواعد للأعمال المهنية الاستشارية وفي المستويات الإدارية العليا ويعد نموذج ماكس ويبر وصف واضح للرسمية.

2.1.10.2 المركزية:

تعني المركزية قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي (Robbins, 1990) وأن المركزية هي سلطة اتخاذ القرارات في موقع وتوزيع القوة في المنظمة (John 1985).

وتعرف أيضاً، بأنها درجة الاحتفاظ بالسلطة من قبل المديرين بالمستوى الأعلى في المنظمة، فضلاً عن تفويضها وتمثل المركزية بحسب منظور. (Mondy & Premeaux, 1995) بأنها الموقف المتوافق مع تفويض العدد الأقل (Certo, 1995) من أنشطة الوظيفة والحجم الأقل من الصلاحيات إلى المرؤوسين.

ويرى أنها السياسة الهيكلية المتوافقة مع تركيز (Moorhead & Griffin, 1998) صلاحية اتخاذ القرار في قمة الهرم التنظيمي وتعني المركزية أيضاً بأنها تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى (عقيلي، 1997م) وبما أن عملية اتخاذ القرارات هي المصدر الرئيس للسلطة في المنظمات، فغالباً ما تشير المركزية إلى الدرجة التي تكون فيها عملية اتخاذ القرار مركزه في نقطة واحدة في المنظمة (Moorhead & Griffin, 1998) وعليه، فإن مركزية السلطة تتحقق عندما يحتفظ مديرو المستويات العليا فيها بسلطة اتخاذ معظم القرارات (خليل، 1994م). (وأما عندما يتم تفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى في المنظمة عند ذلك تكون المنظمة لامركزية (Daft, 2001).

هي عبارة عن الاحتفاظ بالسلطات بشكل ثابت ومنظم في نقاط مركزية ضمن المنظمة في حين يرى Fayol أن المركزية هي عبارة أن شيء يقلل من أهمية ودور المرؤوسين (عبد الله، 1987م) أي أن المركزية تعني الاحتفاظ بجميع الصلاحيات عند مستوى الإدارة العليا الهيئتي على نحو آخر فإن المركزية تعني مدي تحكم المستويات العليا للمنظمة في اتخاذ القرارات (Robin & Kotler, 1999) وبالتالي فإن تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد السلطة المركزية ورجوع الوحدات كافة إلى السلطة المركزية.

ومن وجهة نظر (رزف، 1997م) تفصح المركزية عن تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويشيع تطبيقها في المنظمات صغيرة الحجم إذا أن حجمها يتيح لمن تركزت في يده السلطة إدارة كافة لوجه النشاط وتطبق في الأنظمة الكبيرة أيضاً حيث تتركز السلطة في مستويات الإدارة العليا.

(الدهان وآخرون، 1998م) أي أنها السياسة الهيكلية المتوافقة مع تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات في قمة الهرمية التنظيمية وهذا المظهر الكلي من اللامركزية التي تتميز باتخاذ قراراتها داخل الهرمية التنظيمية، وبذلك فإن مركزية السلطة تتحقق عندما يحتفظ مديرو المستويات العليا بسلطة اتخاذ معظم القرارات (Daft, 2004).

ويعرفها (Robins, 2004) أنها الدرجة التي يكون فيها صنع القرار متمركز في نقطة معينة من المنظمة أما الأمور التي تعد مبررات لاعتماد المركزية فهي القضايا الاستراتيجية التي يترتب عليها نتائج بعيدة المدى والتزامات مالية كبيرة (القريوطي، 2000م).

ويمكن الكشف عن درجة المركزية من خلال بعض المؤشرات وكلما زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا - كلما كانت القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا بعد عن الاتصال بالقضية أو المشكلة موضوعة القرار - كلما انحسرت دور المستويات الإدارية الأدنى لاتخاذ قرارات توصف بعدم الأهمية والروتينية.

3.1.10.2 التعقيد:

لم يكن هناك اتفاق على تعريف شامل لمفهوم التعقيد بسبب اختلاف وجهات النظر للباحثين والكتاب حول ماهيته (داغر وصالح، 2000م) وهناك من يربط التخصص بالتعقيد

باعتبارهما مفهومين متشابهين، فالتعقيد يمثل تخصص المهام الموجودة داخل المنظمة. ويعرف (السالم، 2008م) التعقيد على أنه درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة، ويشير (Fredrickson, 1986)، التعقيد من جهة أخرى إلى حصاله التكون من العديد من الأجزاء المترابطة عادة ويعرف التعقيد أيضاً عدد العناوين المهنية والنشاطات الوظيفية المختلفة الموجودة داخل المنظمة (Donelly, et al, 1990)،. وأما (Ford & Slocum, 1977) فيعرفان التعقيد بأنه درجة التباين الموجودة في النظام. ويلاحظ من التعريفات التي أعطيت لمفهوم التعقيد مرادفة لمعنى التباين أو التمايز ويتفق كل من؛ (Hall, 1992) (Robbins, 1990) (السالم، 2002م) (آل ياسين، 1998م) (القريوني، 2000م) على أن عناصر هذا التعقيد هي: التمايز الأفقي، التمايز العمودي، التمايز الجغرافي.

وتبرز أهمية التعقيد من ارتباطه بالتعقيد البيئي الذي توجد فيه المنظمة إذ كلما كملت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً قل التعقيد الهيكلي. والعكس صحيح، أي كلما ازداد تغير العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي. (المخامرة، وآخرون، 2000م) كما أن زيادة تعقيد المنظمة تؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة العليا إلى استعمال أساليب أو أدوات تنظيمية متطورة تتلاءم مع أهداف المنظمة وواقع أنظمتها الفرعية مثل الاتصالات المتطورة ونظم معلومات، وأساليب إدارية متطورة لإيجاد التكامل السليم بين مختلف الأجزاء التنظيمية (السالم، 2008م).

أما التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة الهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابع للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينهما (حسين حريم، 2006م).

4.1.10.2 تفويض الصلاحية

لقد تناول موضوع التفويض بالبحث والدراسة وتعددت التعريفات وتنوعت ،نتيجة لاختلاف رؤى الباحثين لمفهوم التفويض وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي وردت في الأدبيات السابقة :

يشير عبد المنعم عادل (1994) الى أن التفويض هو أن يعهد الرئيس الاداري وفقا لما يسمح به القانون لاحد مرؤوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها ، وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز في العمل الاداري تقاديا لمساوىء التركيز الاداري لجمع السلطات في يد الرئيس، مما يؤدي الى كثرة ضغط العمل والبت في الامور دون فحص ودراسة كافية، وبالتالي تأخير العمل ، والوقت ، فالتفويض لا يتضمن تنازلا عن السلطة وانما هو عمل إداري بإرادة المفوض ، وتضمن اشراك المفوض اليه في بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المخول.

فقد عرف أثرتون (Atherton) 1999 التفويض هو ايلاء المسؤولية والصلاحية الى شخص آخر لاتمام واجب محدد بوضوح متفق عليه تحت اشرافك وفي الوقت نفسه ، تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملا.

تعددت تعريفاته وتنوعت نتيجة للاختلاف في رؤى الباحثين لمفهومه فقد عرفه عريفيج بأنه "إعطاء المدير بعض الصلاحيات الخاصة به لمن يليه في سلم الهيكل التنظيمي ليقوموا بالتصرف في الشؤون الموكلة إليهم دون الرجوع إليه في كل خطوة من خطواتهم (عريفي 2007) .

ويقصد به " عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسة ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (الصيرفي 2003) .

أن عملية التفويض بالنسبة لأي مؤسسة تعتبر من الأمور المهمة والضرورية ,حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها ,وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى

حالة لا يملك فيها أي فرد، باستثناء مديرها، أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة (مهنا 2006) .

المبادئ الأساسية لتفويض السلطة:

للقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الغرض منها، لابد من توفر شروط ومبادئ أساسية عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض نفسها بكل جوانبها، لكي يمكن اعتماده لأكثر من منظمة ومسؤول اداري وفيما يلي عرض لتلك الشروط : ((1982 توفيق (السامرائي 2000) (اللوزي 2003) (يعقوب وأبو الرز، 1990) (كشك، 1999))

1. قانونية التفويض: أي توافقه وانسجامه مع الانظمة والقوانين النافذة في الشركة، حيث لا تفويض بدون نص، وهذا يعني أن المدير لا يتمكن من تفويض اية سلطته اذ لم يكن مخولا قانونيا بتفويضها ، وكل تفويض لا يستند الى فعل يجيز بمصيره الابطال. على توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض اليه وان يتم تحديد الواجبات تحديدا "واضحا " وليس عاما "وبالشكل القانوني السليم وكونه ينفذ ضمنيا .

2. جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون الا لبعض الاختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار ، فإن كان التفويض شاملا لكل اختصاصات المدير عد تنازلا وليس تفويضا، فهناك أعمال من صلب مسؤوليات المدير ليس بالامكان تفويضها .

3. علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض اليه بالسلطة للعاملين في المؤسسة كافة وأن يكون صريحا لاضمينا وأن يكون تفويض السلطات مكتوبا وليس شفويا وأن يكون تفويض السلطة والاعمال المخولة محددة بدقة وواضحة المعالم، إذ لا عبرة بالتفويض الشفهي، لأن أمر التفويض قرينة من قرائن الاثبات في حالة حدوث خلاف أو نازع حول تفسير السلطة أو

تجاوزها أو في الحالات التي تتطلب تحديد المسؤوليات ولهذا يجب أن يكون التفويض مكتوبا لتسهيل الرجوع اليه.

4. توضيح حدود والسلطات المخولة قبل التفويض :يتوجب على الرئيس الأعلى توضيح حدود السلطات المفوضة للمرؤوسين، بما يضمن اداء العمل دون الخروج عن قواعده واساليبه، الامر الذي لو حدث قد يتطلب وقتا لتصحيح الاخطاء الناجمة عنه، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين المدير والمرؤوس.

5. تفويض المسؤولية :أن تفويض الرئيس الاعلى لجزء من سلطته واختصاصاته لايعني تخلية عن مسؤولية الاعمال التي اعطى بها تفويضا لبعض المرؤوسين، فيجب عليه القيام بالمتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها، إذ أنه المسئول الأول عن تلك الاعمال.

6. تتناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي :على الرئيس أن تكون لديه القدرة على اختيار الاشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سيتم تفويض أدائها اليهم.

العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء

اوضحت دراسة (Sinkovics and Roat 2004) الى العلاقة بين التوجه الاستراتيجي

والقدرات والاداء بكل من انجلترا واسكتلندا وقد توصلت الدراسة الى أن هنالك دالة احصائية بين

التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء في الشركات الخاصة للدراسة.

كما كشفت دراسة (Daya and Seyrek 2005) الى فحص الاثر المحتمل للتوجه الاستراتيجي

المتضمن الابعاد (التوجه الريادي – التوجه التكنولوجي والتوجه بالزبائن على الاداء في الشركات

التركية وقد بين نتائج الدراسة أن هناك اثر للتوجه الاستراتيجي بمتغيراته المحددة على اداء الشركات عينة الدراسة.

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

دراسة (Curtinatie J 2007) بعنوان التوجه نحو السوق في الخدمات الطبية في دول الاتحاد الاوربي. هدفت الدراسة الى تحليل درجة تطبيق مؤسسات الخدمات الطبية لمفهوم التوجه التسويقي واثرها على الاداء. وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة قوية بين زيادة الحصة السوقية ونمو المبيعات.

أوضحت دراسة (Morgan al, 2009) انه توجد علاقة قوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء وقد بين أن التوجه التسويقي له اثر مباشر على عائد السوق المعتمد على الموجودات وأن

قدرات التسويق لها اثر مباشر على أداء المؤسسة المتوقع وأن القدرات التنظيمية والتوجه التسويقي هي مصادر مهمة للميزة التنافسية كما أن التوجه التسويقي والقدرات التنظيمية هي موجودات متممة تساهم في الأداء المؤسسي المتميز.

كذلك دراسة (Choy & Mula, 2008) حيث أنها فحصت المكونات المختلفة لأبعاد التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء المنظمة وقد خلصت إلي وجود علاقة قوية بين جميع أشكال التوجه الاستراتيجي والأداء وأشارت إلي أن الفهم العميق لهذه العلاقة يعمل على تيسير صياغة الاستراتيجيات وطرق تنفيذها تؤدي إلي تعزيز أداء المنظمة.

وحددت دراسة (الدهدار، 2006م) أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي والتي تتمثل في الرؤية الرسالة الهدف على الميزة التنافسية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة لوحظ أن التوجه الاستراتيجي بمكوناته المختلفة يؤثر على الأداء وعدم وجود دراسة ربطت مكونات التوجه الاستراتيجي بأبعاده التوجه التسويقي التوجه المعرفي والتوجه الريادي والتوجه الإبداعي والأداء المؤسسي هذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة.

الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء:

أشارت دراسة (Yi-Horng Lai, 2013) بعنوان الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي حيث وجدت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يؤثر إيجاباً في العلاقة بين إدارة القدرات المعرفية والأداء الوظيفي. كما أشارت دراسة (Sarina Mohmmmed Noor, 2010) بعنوان الدور الوسيط للهيكل التنظيمي وممارسات الجودة على القدرات الاستيعابية

والقدرات التكنولوجية وعلاقات نقل المعرفة حيث توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة بين القدرات الاستيعابية والقدرات التكنولوجية وأداء نقل التكنولوجيا في ظل الهيكل التنظيمي.

كشفت دراسة (Amir Dehgan&Arash2013) بعنوان التوجه الريادي والاداء الاثر الوسيط

للهيكل التنظيمي وقد بينت نتائج الدراسة ان هنالك اثر معنوي وايجابي للتوجه الريادي على اداء

المؤسسات وان الهيكل التنظيمي يعدل علاقه بين التوجه الريادي والاداء .

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن هنالك العديد من الدراسات استخدمت الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط مع أبعاد أخرى. كما ان هنالك دراسات تناولت الهيكل التنظيمي والفاعلية وعلى حسب علم الباحث المتواضع لا توجد دراسات لكشف اثر الدور المعدل للهيكل في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي .

خلاصة:

أشار هذا الفصل إلى التوجه الاستراتيجي من حيث الأهمية والأهداف والخصائص والأبعاد ووجد أن التوجه الاستراتيجي مفهوم جديد يساعد في تحسين أداء الشركات بصورة فعالة, كما تطرق إلى الأداء المؤسسي الذي يشكل دوراً مهماً في تحقيق الأهداف رضا العاملين، رضا العملاء، كما تطرق هذا الفصل للهيكل التنظيمي وأبعاده وطرق قياسه إذ أن له أهمية كبيرة من حيث الدور الذي يلعبه في صياغة الاستراتيجية .

الفصل الثالث يتحدث عن منهجية الدراسة، وأسلوب الدراسة، مصادر جمع البيانات، مجتمع الدراسة والعينة، وقياس المتغيرات، والاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات، وجودة المقياس وحجم العينة والأساليب المستخدمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

0.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج وعلى نظرية الموارد التي تفسر الموارد الملموسة وغير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للشركات ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

1.3 الأساس النظري للدراسة:

1.1.3 نظرية الموارد:

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:

1. نظرية المهارات المحورية.

2. نظرية الطاقات الديناميكية.

3. النظرية التطويرية.

4. نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال

(Wernerfelt, 1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter

الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم

إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

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

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

2/ يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة على سوق معينة.

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

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

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

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

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

- 1/ موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال...).
- 2/ موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:
 - الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجاباً بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.
 - التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.
 - المعلومات: تعتبر المعلومات أحد 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 الأنشطة (Tarondeau J-C, 2002)، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

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

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

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

القيمة: المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال
الفرض وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy. F, 2000) في مرونة
المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

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

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

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

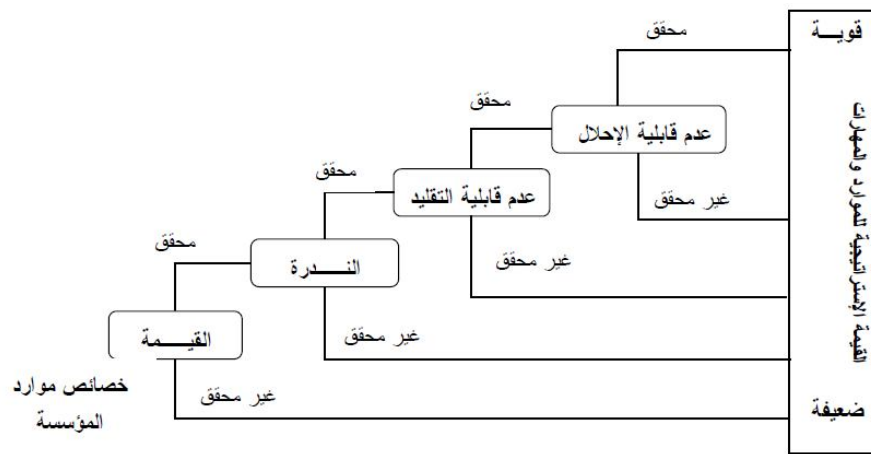
عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخري سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة
الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون
ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

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

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

شكل رقم (1.3)

العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



(قاسمي وبزقراري 2011ص 8)

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

وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر

اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بن دحمان بهجة، 2010م).

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية على

خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد

والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجيهات

واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن

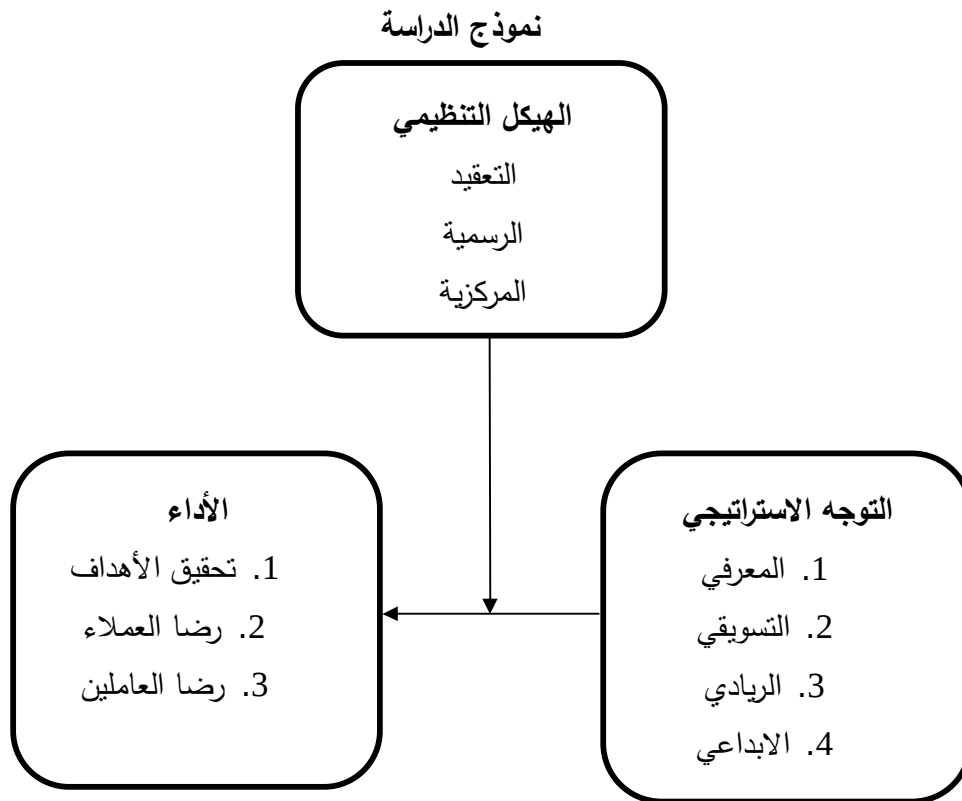
الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات (أبو زيد

وسيلة، 2012م).

ومن خلال نظرية الموارد والدراسات السابقة وما فيها من فجوات تم التوصل إلى

نموذج الدراسة التالي:

شكل رقم (2/3)



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

كشفت دراسة (العجمي 2011م) بعنوان اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في

ضوء القدرات التسويقية المتاحة. هدفت الدراسة الى قياس اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على

اداء المنظمة وطبق ذلك على شركة البترول الكويتية وقد بنيت النتائج ان التوجه الاستراتيجي

التحليلي اثر موجب ومباشر على مستوى الاداء وان للتوجه الاستراتيجي التحليلي اثر موجب

ومباشر على القدرات التسويقية المتاحة (التسعير - المنتج - التوزيع - الاتصالات التسويقية)

وللتوجه الاستراتيجي التحليلي اثر موجب وغير مباشر على كل معدل (نمو المبيعات كميّاس

لمستوى الاداء بوجود القدرات التسويقية (التسعير - المنتج - التوزيع - الاتصالات التسويقية)

كمتغير وسيط.

وكشفت دراسة (Morgan and strong 2003) بعنوان ابعاد التوجه الاستراتيجي والاداء

المالي في الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم.

ان كل من التوجه التحليلي والتوجه الدفاعي والتوجه المستقبلي تربط بعلاقة موجبة بأداء المنظمات

عينة الدراسة.

2.3 فرضيات الدراسة:

1.2.3 العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء:

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1.1.2.3 هنالك علاقة ايجابية بين التوجه المعرفي وتحقيق الاهداف

2.1.2.3 هنالك علاقة ايجابية بين التوجه المعرفي ورضا العاملين

3.1.2.3 هنالك علاقة ايجابية بين التوجه المعرفي ورضا العملاء

4.1.2.3 هنالك علاقة ايجابية بين التوجه الريادي وتحقيق الاهداف

5.1.2.3 هنالك علاقة ايجابية بين التوجه الريادي ورضا العاملين

6.1.2.3 هنالك علاقة ايجابية بين التوجه الريادي ورضا العملاء

7.1.2.3 هناك علاقة ايجابية بين التوجه التسويقي وتحقيق الاهداف

8.1.2.3 هناك علاقة ايجابية بين التوجه التسويقي ورضا العملاء

9.1.2.3 هناك علاقة ايجابية بين التوجه التسويقي ورضا العاملين

10.1.2.3 هناك علاقة ايجابية بين التوجه الابداعي ورضا العملاء .

11.1.2.3 هناك علاقة ايجابية بين التوجه الابداعي ورضا العاملين .

الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء:

أشارت دراسة (Yi-Horng Lai, 2013) بعنوان الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في

العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي حيث وجدت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يؤثر إيجاباً في

العلاقة بين إدارة القدرات المعرفية والأداء الوظيفي. كما أشارت دراسة (Sarina Mohmmmed)

(Noor, 2010) بعنوان الدور الوسيط للهيكل التنظيمي وممارسات الجودة على القدرات الاستيعابية

والقدرات التكنولوجية وعلاقات نقل المعرفة حيث توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة بين القدرات الاستيعابية والقدرات التكنولوجية وأداء نقل التكنولوجيا في ظل الهيكل التنظيمي.

كشفت دراسة (Amir Dehgan&Arash2013) بعنوان التوجه الريادي والاداء الاثر الوسيط

للهيكل التنظيمي وقد بينت نتائج الدراسة ان هنالك اثر معنوي وايجابي للتوجه الريادي على اداء

المؤسسات وان الهيكل التنظيمي يعدل علاقه بين التوجه الريادي والاداء .

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن هنالك العديد من الدراسات استخدمت الهيكل

التنظيمي كمتغير وسيط مع أبعاد أخرى.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- 1.2.2.3 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء .
- 2.2.2.3 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين .
- 3.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء .
- 4.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين .
- 5.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء .
- 6.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين .
- 7.2.2.3 التعقيد يعدل سط العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء .
- 8.2.2.3 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين .
- 9.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء .
- 10.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين .
- 11.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء .

- 12.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين .
- 13.2.2.3 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء .
- 14.2.2.3 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين .
- 15.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء .
- 16.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين .
- 17.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء .
- 18.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين .
- 19.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه المعرفي وتحقيق الاهداف .
- 20.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه المعرفي ورضا العاملين .
- 21.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه المعرفي ورضا العملاء .
- 22.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي وتحقيق الاهداف .
- 23.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي ورضا العاملين .
- 24.2.2.3 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي ورضا العملاء .
- 25.2.2.3 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه المعرفي وتحقيق الاهداف .
- 26.2.2.3 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه المعرفي ورضا العاملين .
- 27.2.2.3 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه المعرفي ورضا العاملين .
- 28.2.2.3 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه الريادي وتحقيق الاهداف .
- 29.2.2.3 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه الريادي ورضا العاملين .
- 30.2.2.3 لتعقيد يعدل العلاقة بين التوجه الريادي ورضا العملاء .
- 31.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين بين التوجه المعرفي وتحقيق الاهداف .

32.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه المعرفي ورضا العاملين .

33.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه المعرفي ورضا العملاء .

34.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي وتحقيق الاهداف .

35.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي ورضا العاملين .

36.2.2.3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي ورضا العملاء .

3.3 أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد أنه يصف الأشياء الظاهرة هو أسلوب فعال في جميع البيانات والمعلومات وبيان الفرق والإمكانيات التي تساعد في تطوير الوضع إلى ما هو افضل (زغلول 2003) .

ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (التوجه الإستراتيجي) كمتغير مستقل، (والأداء) كمتغير تابع والهيكل التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

4.3 مصادر جمع المعلومات:

استخدم الباحث العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة هادفة إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة.

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

5.3 مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين في الإدارة العليا ومدراء الإدارات الوسطى بالشركات السودانية.

6.3 أداة الدراسة:

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

7.3 عينة الدراسة:

العينة الملائمة والتي تتعدم اوجه إحصائيتها الدقيقة لمجتمع البيئة ولذا فقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث. حيث وضح (Here, 2010) أن أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي إلي بيانات دقيقة.

8.3 قياس متغيرات الدراسة:

يحتوى هذا الجزء على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على

الاستبانة كأداء لجمع البيانات، وتتكون الاستبانة من "3" أقسام:

1.8.3 القسم الأول:

يشمل على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، والدرجة الوظيفية.

2.8.3 القسم الثاني:

ويحتوى هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببيانات الشركات

المبحوثة مثل عمر الشركة، طبيعة عمل الشركة، عدد العاملين، الأسواق التي

تعمل بها الشركة.

3.8.3 القسم الثالث:

يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس

ليكارت الخماسي وبحيث يشير الرقم (1) أوافق بشدة والرقم (2) أوافق والرقم (3) محايد

والرقم (4) لا أوافق والرقم (5) لا أوافق بشدة، ويتكون من ثلاثة محاور، وهي كالآتي:

1.3.8.3 المحور الأول:

ويناقش هذا المحور قياس التوجه الإستراتيجي الذي يتكون من: (التوجه

الإبداعي، والتوجه التسويقي، التوجه الريادي/ التوجه المعرفي).

التوجه الإبداعي:

يعرف إجرائياً بأنه عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة. (مأمون نديم عكروش، 2004م). ويتم قياس هذا التوجه وفقاً لدراسة (فيصل 2012م) ويتكون من 5 عبارات كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (1/3)

التوجه الإبداعي

الرقم	العبرة
1	تبادر الشركة بطرح خدمات جديدة تلبي حاجات العملاء
2	تعتمد الشركة أنماط جديدة في إدارة عملياتها التشغيلية
3	تسعى الشركة إلى إجراء تحسين على خدماتها المقدمة لعملائها
4	تقوم الشركة بتهيئة خدمات تناسب حاجة عملائها
5	تجرى الشركة تعديلات في خدمة للعملاء

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

التوجه التسويقي:

التوجه التسويقي وهو توليد المنظمة الواسع لمعلومات السوق المتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات أفقياً وعمودياً داخل المنظمة واستجابة المنظمة له (Jaworski & Kohli, 1993). تم قياس هذا المتغير بعدد 6 عبارات وهو من دراسة (إدريس 2012م) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (2/3)

التوجه التسويقي

الرقم	العبارة
1	إن الاتصال المباشر مع الزبائن يتم من خلال جميع وظائف ومستويات المؤسسة.
2	إن المعلومات المتعلقة بالسوق الزبائن، المنافسين، الموزعين... يتم نشرها بصورة منتظمة على جميع أقسام المؤسسة.
3	إن إستراتيجية السوق يتم إعدادها بالتنسيق مع عدة أقسام بالمؤسسة.
4	يتم القيام باجتماعات دورية بين مختلف أقسام المؤسسة من أجل تحليل المعلومات الخاصة بالسوق.
5	تحليل السوق يتم بهدف اختيار القطاع الذي يمكن خدمته بشكل أفضل.
6	تقوم المؤسسة باستقصاء آراء الزبائن على الأقل مرة في السنة.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

التوجه الريادي:

أشار كل من العبادي والسوداني، (2010م) إلى أن معظم الأدبيات اتفقت على أن الريادة الإستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة، كما أن مصطلح الريادة أشتق من الأدب الفرنسي في القرن الثامن عشر ثم راج استعمال مصطلح الريادة في الأدب الإنكليزي (Baumol,1993). ويتكون من 6 عبارات وهي من دراسة (الحدراوي 2010م) كما موضح في الجدول ادناه .

جدول رقم (3/3)

التوجه الريادي

الرقم	العبارة
1	ستخدم العاملين في الشركة جهداً منظماً ووسائل للسعي وراء الفرص.
2	تواجه الشركة تحدياً في تبني مدخل الريادية في أسواقها المستهدفة.
3	تبحث الشركة عن أساليب جديدة غير مسبقة لإضافة قيمة الزبائن.
4	تعتمد الشركة على النشاطات الريادية لبناء المركز المناسب في السوق.
5	السلوك الريادي يمكن تطويره في الشركة عبر تطوير طرائق جديدته.
6	إن نوع الفرصة تؤثر بكيفية تحويل الفرصة إلى أعمال قيمة.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

التوجه المعرفي:

يرى (دافنبورت وبرونزاك، 1999م) أن منظمات الأعمال الحديثة في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية قد توجهت لزيادة اهتمامها بالكشف عن المعرفة ونشرها وتداولها وإدراجها ضمن استراتيجيات عملها والبحث عن الطرق والإجراءات الجديدة التي ولدتها تكنولوجيا المعلومات لتدعيم القوى البشرية من خلال تدريبها وتنميتها لتحقيق أهدافها على المدى الطويل. ويتكون من 6 عبارات وهي من دراسة (الزمطه 2011م) كما موضح في الجدول ادناه .

جدول رقم (4/3)

التوجه المعرفي

الرقم	العبارة
1	تعقد الشركة دورات يقوم بها أفراد ذوو خبرة وكفاءة
2	تستخدم الشركة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة
3	تعتمد الشركة على آراء أفراد ذوو خبرة داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأنشطتها
4	تساهم المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية للعاملين بالشركة
5	استخدام المعرفة يزيد من فرص الارتقاء الوظيفي
6	معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنشطتها

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

2.3.8.3 المحور الثاني:

ويناقش الأداء المؤسسي (رضا العاملين، رضا العملاء، تحقيق الأهداف).

رضا العاملين: فقد أشار كل من (لاندي ووترامبو، 1980م) إلى أن عبارة رضا

العاملين، تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم

عبارة "مستوى المعيشة" لوصف ردود فعل وانعكاسات المرء على الحياة عموماً. **تحقيق**

الأهداف: عرف (Hanna, 1988) بأنه عبارة عن "مدى تحقيق المنظمة للأهداف

المحددة لها. ويتكون من 5 عبارات وهي من دراسة (محمود، 2009م) كما موضح في

الجدول أدناه .

جدول رقم (5/3)

قياس تحقيق الأهداف

الرقم	العبارة
1	تسعى المنظمة الوصول لدرجة تقديم كل متميز وفعال من خدمات لجمهور العملاء
2	تهدف المؤسسة إلي الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال
3	تعمل المؤسسة على توفير النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة
4	تحرص المؤسسة إلى استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل
5	تعمل المؤسسة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

رضا العاملين: ويتكون من 5 عبارات وهو من دراسة (محمود، 2009م). كما

هو موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (6/3)

قياس رضا العاملين

الرقم	العبارة
1	تهدف الشركة إلي تحقيق الرضا المادي لكافة الموظفين والعاملين لديها
2	تهدف الشركة إلى تحقيق الرضا المعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها
3	تعمل الشركة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة
4	تهدف الشركة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)
5	تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

رضا العملاء: عرفه (Zollinger,1999) بأنه الحكم على جودة المنتج الناتج

عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء. ويتكون من 5 عبارات وهو من دراسة

(محمود، 2009م) . كما هو موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (7/3)

قياس رضا العملاء

الرقم	العبرة
1	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لزيائنها من خلال الخدمات المقدمة
2	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها
3	تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوي والتظلمات من جمهور العملاء
4	تعمل المؤسسة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها
5	تهدف المؤسسة إلى الحفاظ جمهور عملائها وزيادة ولائهم للمؤسسة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

3.8.3.3 المحور الثالث:

ويناقش أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد).

الرسمية: ويشير (الهواري، 1996م) إلى دور السلطة في تجسيد الرسمية وبالتالي

فهي جميع التصرفات والسلوكيات في التنظيم مستمدة من منطقها وشرعيتها من خلال

قواعد مكتوبة من أصحاب السلطة الذين لهم حق شرعي في إلزام الآخرين والحصول على

طاقتهم. وتتكون من (5) عبارات وهو من دراسة (الزبيدي، 2010م) . كما هو موضح في

الجدول أدناه .

جدول رقم (8/3)

قياس الرسمية

الرقم	العبارة
1	توجد برامج محددة وخطط واضحة لتدريب وتأهيل الموظفين
2	العاملين يمتلكون استقلالية عالية في تنفيذ إجراءات العمل التي يرغبون بها
3	أهداف تهدف الشركة إلى تحقيق الرضا المادي لكافة الموظفين والعاملين لديها واستراتيجياتها مدونة بصورة تفصيلية
4	القواعد الخاصة بالعمل والعقوبات الناتجة عن الإخلال بالنظام واضحة ومعروفة
5	آراء وشكاوي العاملين تتم بموجب قواعد وإجراءات مكتوبة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

المركزية: تعني المركزية قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى

إداري واحد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي (Robbins,1990). وتتكون من 6

عبارات من دراسة (الزبيدي، 2010م). كما هو موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (9/3)

قياس المركزية

الرقم	العبارة
1	الأفكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين تمر عبر مستويات متعددة حتى تصل الإدارة العليا
2	صياغة الأهداف في الأقسام المختلفة تتم عن طريق الإدارة العليا والعاملين مسئولون عن تنفيذها فقط
3	اغلب القرارات تصدر عن الإدارة العليا حصرياً وتبلغ إلى المستويات المختلفة بها
4	إذا كان هنالك أسلوب لم يتم التطرق له سابقاً لتطوير العمل في مجال معين فيجب إشعار الإدارة العليا بذلك
5	الإدارة العليا هي المسئولة عن تنظيم العمل وتوزيع المسئوليات وتنفيذ الخطط
6	تمر قرارات شراء المواد البسيطة والمعدات ذات الصلة بعمل الشركة بسلسلة من الإجراءات المركزية أهمها الرجوع إلى الإدارة العليا

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

التعقيد: يعرف (السالم، 2008م) التعقيد على أنه درجة الاختلاف أو التمايز

الموجودة في المنظمة. ويتكون من 5 عبارات من دراسة (الزيدي، 2010م). كما هو

موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (10/3)

قياس التعقيد

الرقم	العبارة
1	زادت التغيرات في الهيكل التنظيمي من درجة تعقيد العمل
2	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكثرة المسؤوليات الإدارية الموجودة فيه
3	يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بكثرة الإدارات
4	يحتاج الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل
5	يساعد الهيكل التنظيمي على توضيح المهام في المؤسسة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

9.3 ثبات وصدق أداة الدراسة:

1.9.3 الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان ومدى صلاحية عباراته من حيث الصياغة

والوضوح، قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة بمجال

الدراسة، وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

جدول رقم (3.11)

أسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	العنوان
1	دكتور/ عرفه جبريل ابو نصيب	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	دكتور/ محمد حمد	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

2.9.3 الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

10.3 إجراءات الدراسة الميدانية:

إن الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات الميدانية في هذا البحث هي الاستبانة وقد تم تعديلها بحيث اشتملت على أسئلة البيانات الديمغرافية وأسئلة مفردات البحث المتمثلة في أبعاد التوجه الاستراتيجي، والأداء المؤسسي والهيكل التنظيمي وذلك بالرجوع إلى العبارات التي استخدمت في الدراسات السابقة لقياس هذه المتغيرات.

ولقد اشتمل محور البيانات الشخصية على النوع، العمر، مؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة، بينما اشتمل محور التوجه الاستراتيجي على بعدي: التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي على تسعة عبارات والأداء المؤسسي ببعدي رضا العاملين ورضا العملاء، تم قياسه بثمانية عبارات والهيكل التنظيمي وهي أربعة عشر عبارة لأبعاده تشمل الرسمية خمسة عبارات والمركزية أربعة عبارات، أما تفويض الصلاحية يشمل ثلاثة عبارات والتعقيد فيشتمل على عبارتان واستخدام الباحث مقياس التكرار الخماسي الأبعاد الفردي بحسب أوزان تلف التقديرات على النمو التالي موافق بشدة (1) موافق (2) محايد (3) غير موافق (4) غير موافق بشدة (5).

11.3 الاعتمادية:

هي أن تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب من وضعية لقياسها وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس ظروف الدراسة.

12.3 حجم عينة الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة عينة مناسبة من مجتمع الدراسة تتكون من (132) مفردة من الشركات، تم اختيارهم من مختلف الشركات السودانية بولاية الخرطوم.

13.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS12" ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.13.3 أساليب الإحصاء الوصفي:

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

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

14.3 أساليب الإحصاء التحليلي:

المتغيرات للأداء ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات واستخدم في هذا التحليل:

1.14.3 معنى الصدق:

الاختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه فاختبار الذكاء الذي يقيس الذكاء فعلاً اختبار صادق مثله في ذلك كمثل المتر في قياسه للأطوال والكيلو في قياسه للأوزان والساعة في قياسها للزمن وتختلف الاختبارات في مستويات صدقها تبعاً لاقتربها أو ابتعادها من تقدير تلك الصفة التي تهدف إلى قياسها فاختبار الذكاء الذي يصل في قياسه لتلك القدرة إلى مستوى 0.8 أصدق في هذا القياس من أي اختبار آخر للذكاء لا يصل إلى هذا المستوى أي أنه أصدق مثلاً من الاختبار الذي يصل في قياسه للذكاء إلى مستوى 0.5.

ويحسب مستوى صدق الاختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق لتلك

الصفة ويسمى هذا المقياس بالميزان.

2.14.3 معامل الارتباط:

لقياس واعتمادية الأداء المستخدمة في هذه الدراسة.

1.2.14.3 أسلوب تحليل معامل الارتباط:

واستخدم هذا التحليل لمعرفة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق

متغيرات الدراسة ولإجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل.

2.2.14.3 معامل الارتباط بيرسون:

في نظرية الاحتمالات والإحصاء يبين الارتباط أو معامل الارتباط قوة العلاقة

واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية. أما استخدام المصطلح في المفهوم العام

فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية، هناك عدة عوامل تستخدم في عدة

حالات أفضلها ما يعرف باسم معامل ارتباط جداء - عزم بيرسون (Pearson

Product-Moment Correlation Coefficient) والذي يحصل عليه بقسمة التباين

لمتحويلين على جداء انحرافهما المعياري، وعلى الرغم من اسم هذه الطريقة إلا أنه تم

وضعها للمرة الأولى من قبل فرانسيس جالتون. استخدم لقياس درجة الارتباط بين

المتغيرات والتي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد

(المستقل) من جهة أخرى.

3.14.3 الانحدار المتعدد:

من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث.

والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستخدم لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية تستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر.

4.14.3 الانحراف المعياري:

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

5.14.3 الوسيط:

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

خلاصة:

اشتمل الفصل الثالث على نظرية الموارد والتي تسعى إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وتطرق إلى مصادر جمع المعلومات التي تمت من خلالها إجراءات الدراسة والمجتمع وعينة الدراسة والوسائل التي تم بها قياس المتغيرات والاختبار المبدئي، ونجد أن الفصل الرابع يشير إلى تحليل البيانات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

0.4 المقدمة:

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين أجرى عليهم البحث والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة، وبالإضافة إلى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة (التوجه الاستراتيجي، الأداء المؤسسي) فرضيات ونموذج الدراسة بجانب الإحصاء الوصفي، والمتوسطات، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات.

الجدول أدناه يوضح نسبة استجابة العينة حيث تم توزيع عدد (145) استبانة وتم استرجاع (132) استبانة بنسبة بلغت 91%، بينما بلغت نسبة الاستبانات غير المستردة 5.5%، كما إن نسبة الاستبانات التالفة كانت 3.4% بينما نسبة الاستبانات المستخدمة كانت 91%.

1.4 نسبة الاستجابة

جدول رقم (4 / 1)

البيان	الاستجابة	النسبة المئوية	الرقم
مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	145	100%	1
مجموع الاستبانة التي تم إرجاعها	132	91%	2
الاستبانات التي لم تسترد	8	5.5%	3
الاستبانات الغير صالحة للتحليل	4	3.5%	4
الاستبانات الصالحة للتحليل	132	100%	5

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

جدول رقم (2 /4)

تحليل البيانات الشخصية

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

2.4 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

1.2.4 حسب النوع:

الجدول رقم (2/4) السابق يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع. يلاحظ من

الجدول رقم (2/4) أن الذكور يشكلون (72.0%) من العينة. بينما تشكل الإناث نسبة

(28.0%) من العينة وهي نسبة أقل من الذكور.

2.2.4 حسب العمر:

الجدول رقم (2/4) السابق يوضح توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي.

يلاحظ من الجدول أن الغالبية تنحصر أعمارهم بين 31 - 40 بنسبة (49.2%)، بينما

شكلت أقل من 30 نسبة بلغت (18.9 %)، ومن 40 - 51 نسبة (22.7%)، حيث

بلغت نسبة الذين تجاوزت أعمارهم 51 (9.1 %)، نجد أن الشركات السودانية لديها

كوادر شابة مدعمة بقليل من الخبرة وهذه تشكل تخطيط مستقبلي ممتاز.

3.2.4 حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2/4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي. يلاحظ

من الجدول أن حملة البكالوريوس يشكلون أكبر نسبة (56.8%) من العينة، تليها نسبة

حملة الدراسات العليا بنسبة (32.6%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (10.6%).

4.2.4 حسب الوضع الوظيفي:

الجدول رقم (2/4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الوضع الوظيفي. يلاحظ من الجدول أن رؤساء الأقسام يشكلون أكبر نسبة بلغت (57.6%)، والتي تليها أخرى بنسبة (29.5%) ثم نائب مدير بنسبة (6.8%)، ثم مدير عام بنسبة (6.1%).

5.2.4 حسب الخبرة:

الجدول رقم (2/4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخبرة. يلاحظ من الجدول الذين بلغت خبرتهم بين 8 - 11 يشكلون أكبر نسبة بلغت (26.5%)، والتي تليها بين 3 - 7 بنسبة (25.0%) ثم الأقل من 3 سنوات بنسبة (12.9%).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2/4) أن المواد الغذائية تشكل (12.9%) من العينة. بينما تشكل الهندسية نسبة (9.1%) من العينة، وتشكل الكيميائية نسبة (4.5%)، بينما تشكل الطباعة نسبة (36.4%)، وتشكل الخدمية نسبة (37.1%) من العينة.

ومن حيث عدد العاملين يلاحظ أن الغالبية عدد العاملين لديهم أكثر من 301 بنسبة (54.5%)، بينما شكل عدد العاملين ما بين 101 - 300 نسبة بلغت (28.8%)، وأقل من 100 بنسبة (16.7%).

وتبين أن غالبية الشركات يتجاوز عمرها أكثر من 16 عاما بنسبة (56.8%)، تليها الشركات التي عمرها ما بين 11 - 15 نسبة بلغت (21.9%)، ومن 6 - 10 نسبة (15.2%)، بينما وصلت الأقل من 5 سنوات نسبة (6.8%).

حسب الأسواق التي تعمل بها الشركة: يلاحظ من الجدول أن غالبية الشركات

تعمل في الأسواق المحلية والدولية بنسبة (73.2%)، بينما شكل المحلية نسبة (21.2%)،

وأقل نسبة هي أسواق التصدير - الدولية بنسبة (5.2%).

حسب ملكية الشركة: يلاحظ أن الغالبية من الخاص أجنبي بلغت نسبتها

(12.1%)، بينما الشركات الخاصة محلي بنسبة (8.3%)، أما الشركات الشراكه بين

القطاع الخاص والعام بنسبة (40.9%). كذلك يلاحظ الغالبية من الخاص أجنبي بلغت

نسبتها (38.6%).

جدول رقم (3/4)

بيانات الشركة

النسبة	العدد		
12.9	17	مواد غذائية	طبيعة عمل الشركة
9.1	12	هندسية	
4.5	6	كيميائية	
36.4	48	طباعة	
37.1	49	خدمية	
100	132		المجموع
16.7	22	أقل من 100	عدد العاملين
28.8	38	101 – 300	
54.5	72	301 فأكثر	
100	132		المجموع
6.8	9	أقل من 5 سنوات	المؤهل
15.2	20	6 – 10	
21.2	28	11 – 15	
56.8	75	16 فأكثر	
100	132		المجموع
21.2	28	محلية	الأسواق التي تعمل بها الشركة
5.3	7	دولية – تصدير	
73.5	97	محلية ودولية	
100	132		المجموع
21.2	16	قطاع عام	ملكية الشركة
12.1	11	محلي خاص	
8.3	54	شراكه بين القطاع الخاص والعام	
40.9	51	أجنبي خاص	
100	132		المجموع

المصدر: إعداد الباحث من البيانات الدراسة الميدانية، 2013م

3.4 التحليل العاملي:

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

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

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

جدول رقم (4 /4)

التحليل العاملي لمكونات التوجه الاستراتيجي

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	
الإبداع:			
تبادر الشركة بطرح خدمات جديدة تلبي حاجات العملاء	0.823	0.159	
تعتمد الشركة أنماط جديدة في إدارة عملياتها التشغيلية	0.822	0.071	
تسعى الشركة إلى إجراء تحسين على خدماتها المقدمة لعملائها	0.819	0.040	
تقوم الشركة بتهيئة خدمات تناسب حاجة عملائها	0.785	0.224	
تجرى الشركة تعديلات في خدمة للعملاء	0.759	0.219	
التسويقي:			
إن إستراتيجية التسويق يتم إعدادها بالتنسيق مع عدة أقسام بالمؤسسة	0.162	0.787	
إن المعلومات المتعلقة بالسوق (الزبائن، المنافسين، الموزعين). يتم نشرها بصورة منتظمة على جميع أقسام المؤسسة	0.016	0.771	
يتم القيام باجتماعات دورية بين مختلف أقسام المؤسسة من أجل تحليل المعلومات الخاصة بالسوق	0.170	0.728	
تحليل السوق يتم بهدف اختيار القطاع الذي يمكن خدمته بشكل أفضل	0.185	0.737	
مجموع نسبة التباين المفسر %			68.45
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0.819
Bartlett's Test of Sphericity			501.9

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

4.4 التحليل العاملي لأداء الشركات

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

جدول رقم (4 / 5)

التحليل العاملي لأداء الشركات

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	
رضا العاملين:			
تهدف الشركة إلى تحقيق الرضا المادي لكافة الموظفين والعاملين لديها	0.888	0.119	
تهدف الشركة إلى تحقيق الرضا المعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها	0.866	0.220	
تعمل الشركة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة	0.732	0.207	
تهدف الشركة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)	0.720	0.385	
تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة	0.702	0.367	
رضا العملاء:			
تهدف الشركة للمحافظة على جمهور عملائها وزيادة ولائهم لها	0.291	0.895	
تأخذ الشركة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها	0.351	0.892	
تعمل الشركة على تحسين إدراك العملاء بها والخدمات التي تقدمها	0.365	0.870	
مجموع نسبة التباين المفسر %			70.92
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0.854
Bartlett's Test of Sphericity			285.265

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

5.4 التحليل العاملي للمتغير الوسيط

يتكون التحليل العاملي للمتغير الوسيط من عبارتان وهو من دراسة عبد السلام 2007م وفي الأصل يتكون من 5 عبارات حذفت منها 3 عبارات وشكلت بعدا جديدا سمي تفويض الصلاحية بالرجوع إلى الأدبيات السابقة حيث يشير (Stoner Free 1992 man,) إلى أن الهيكل التنظيمي يعنى الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتتسببها ويرى (Gibson&Ivanovich,1994) وزملائهم أن الهيكل التنظيمي يتعلق بأربعة أو جوانب لدى المنظمة هي:

1/ تقسيم العمل والتخصص.

2/ أسس تنظيم الوحدات التنظيمية.

3/ حجم هذه الوحدات ونطاق الإشراف عليها.

4/ تفويض الصلاحية.

تأسس على ما سبق وانسجاما مع أهداف هذا البحث الحالي في تسميته البعد

الجديد بتفويض الصلاحية بناء على ما سبق ذكره.

جدول رقم (4 / 6)

التحليل العاملي للمتغير الوسيط

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4
الرسمية:				
توجد برامج محددة وخطط واضحة لتدريب وتأهيل الموظفين	0.783	0.183	0.152	0.174 -
العاملين يمتلكون استقلالية عالية في تنفيذ إجراءات العمل التي يرغبون بها	0.750	0.030	- 0.070	0.174 -
أهداف تهدف الشركة إلى تحقيق الرضا المادي لكافة الموظفين والعاملين لديها واستراتيجياتها مدونة بصورة تفصيلية	0.749	0.248	- 0.038	0.019
القواعد الخاصة بالعمل والعقوبات الناتجة عن الإخلال بالنظام واضحة ومعروفة	0.705	0.157	- 0.089	0.119
آراء وشكاوي العاملين تتم بموجب قواعد وإجراءات مكتوبة	0.705	0.193	0.029	0.117
المركزية:				
الإدارة العليا هي المسؤولة عن تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنفيذ الخطط	0.045	0.781	0.230	0.040 -
يساعد الهيكل التنظيمي على توضيح المهام في المؤسسة	0.314	0.681	- 0.082	0.013 -
ذا كان هنالك أسلوب لم يتم التطرق له سابقاً لتطوير العمل في مجال معين فيجب إشعار الإدارة العليا بذلك	0.176	0.668	0.262	0.162
الأفكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين تمر عبر مستويات متعددة حتى تصل الإدارة العليا	0.341	0.657	- 0.117	0.000
تفويض الصلاحية:				
تمر قرارات شراء المواد البسيطة والمعدات ذات الصلة بعمل الشركة بسلسلة من الإجراءات المركزية أهمها الرجوع إلى الإدارة العليا	0.074	0.308	0.774	0.183 -
يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكثرة المسؤوليات الإدارية الموجودة فيه	0.041	0.249 -	0.745	0.283
أغلب القرارات تصدر عن الإدارة العليا حصرياً وتبلغ إلى المستويات المختلفة بها	0.193 -	0.207	0.667	0.282
التعقيد:				
زادت التغيرات في الهيكل التنظيمي من درجة تعقيد العمل	0.005	0.068 -	0.029	0.867
يحتاج الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل	0.023 -	0.138	0.208	0.820
مجموع نسبة التباين المفسر %				6.36
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				0.782
Bartlett's Test of Sphericity				552.735

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

6.4 مضمون العبارات لقياس الأبعاد التي حذفت والتي لم تحذف

جدول رقم (14 / 7)

الحالة	اسم المتغير	مضمون العبارة في الاستبانة
حذفت	التوجه التسويقي	إن الاتصال المباشر مع الزبائن يتم من خلال جميع وظائف ومستويات المؤسسة
لم تحذف		إن المعلومات المتعلقة بالسوق (الزبائن، المنافسين، الموزعين). يتم نشرها بصورة منتظمة على جميع أقسام المؤسسة
لم تحذف		إن إستراتيجية التسويق يتم إعدادها بالتنسيق مع عدة أقسام بالمؤسسة
لم تحذف		يتم القيام باجتماعات دورية بين مختلف أقسام المؤسسة من أجل تحليل المعلومات الخاصة بالسوق
حذفت		تحليل السوق يتم بهدف اختيار القطاع الذي يمكن خدمته بشكل أفضل
حذفت		تقوم المؤسسة باستقصاء آراء الزبائن على الأقل مرة في السنة
حذفت	التوجه الريادي	تقدم الشركة جهداً منظماً للحصول على الفرص في السوق
حذفت		تبحث الشركة عن أساليب جديدة غير مسبقة لإضافة قيمة الزبائن
حذفت		تعتمد الشركة على النشاطات الإبداعية لبناء المركز المناسب في السوق
حذفت		تقوم الشركة بتطوير أساليب مبتكرة لتحسين موقفها في السوق
حذفت		السلوك الريادي يمكن تطويره في الشركة عبر تطوير وسائل جديدة
حذفت		تعتمد الشركة على معرفة نوع الفرص لتحويلها إلى أعمال مبتكرة
لم تحذف	التوجه الإبداعي	تبادر الشركة بطرح خدمات جديدة تلبي حاجات العملاء
لم تحذف		تقوم الشركة بتهيئة خدمات تناسب حاجة عملائها
لم تحذف		تسعى الشركة إلى إجراء تحسين على خدماتها المقدمة لعملائها
لم تحذف		تجرى الشركة تعديلات في خدمة للعملاء
حذفت		تتبع الشركة سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم خدماتها
لم تحذف		تعتمد الشركة أنماط جديدة في إدارة عملياتها التشغيلية
حذفت	التوجه المعرفي	تعقد الشركة دورات يقوم بها أفراد ذوو خبرة وكفاءة

تابع للجدول (7/4)

حذفت		تستخدم الشركة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة
حذفت		تعتمد الشركة على آراء أفراد ذوو خبرة داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأنشطتها
حذفت		تعتمد الشركة على زيادة فرص الارتقاء بالعمل من خلا زيادة معرفة وتدريب موظفيها
حذفت		تضع الشركة معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنشطتها
حذفت	تحقيق الأهداف	تقدم الشركة خدمات مميزة لجمهور العملاء
حذفت		تقدم الشركة منتجاتها بجودة عالية
حذفت		تعمل الشركة على توفير النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة بصورة أمثل
حذفت		تحرص الشركة إلى استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية
حذفت		تعمل الشركة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات التدريب المهنية
حذفت		تعمل الشركة على تقديم خدمات للعملاء بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى
حذفت	رضا العملاء	تحرص الشركة على تحقيق الرضا الكامل لربائنها من خلال الخدمات المقدمة
لم تحذف		تأخذ الشركة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها
حذفت		تعمل الشركة على التقليل من الشكاوي والتظلمات من جمهور العملاء
لم تحذف		تعمل الشركة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها
لم تحذف		تهدف الشركة للمحافظة على جمهور عملائها وزيادة ولائهم لها
حذفت	رضا العاملين	تحرص الشركة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها
لم تحذف		تهدف الشركة إلى تحقيق الرضا المادي لكافة الموظفين والعاملين لديها
لم تحذف		تهدف الشركة إلى تحقيق الرضا المعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها
لم تحذف		تهدف الشركة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)
لم تحذف		تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة

تابع للجدول (7/4)

الحالة	اسم المتغير	مضمون العبارة في الاستبانة
لم تحذف		تعمل الشركة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة
لم تحذف		تهدف الشركة إلى تحقيق الرضا المادي لكافة الموظفين والعاملين لديها واستراتيجياتها مدونة بصورة تفصيلية
لم تحذف	رسمية	القواعد الخاصة بالعمل والعقوبات الناتجة عن الإخلال بالنظام واضحة ومعروفة
لم تحذف		آراء وشكاوي العاملين تتم بموجب قواعد وإجراءات مكتوبة
لم تحذف		العاملين يمتلكون استقلالية عالية في تنفيذ إجراءات العمل التي يرغبون بها
حذفت		توجد برامج محددة وخطط واضحة لتدريب وتأهيل الموظفين
لم تحذف	مركزية	الأفكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين تمر عبر مستويات متعددة حتى تصل الإدارة العليا
حذفت		صياغة الأهداف في الأقسام المختلفة تتم عن طريق الإدارة العليا والعاملين مسئولون عن تنفيذها فقط
لم تحذف		أغلب القرارات تصدر عن الإدارة العليا حصرياً وتبلغ إلي المستويات المختلفة بها
لم تحذف		إذا كان هنالك أسلوب لم يتم التطرق له سابقاً لتطوير العمل في مجال معين فيجب إشعار الإدارة العليا بذلك
لم تحذف		الإدارة العليا هي المسؤولة عن تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنفيذ الخطط
لم تحذف		تمر قرارات شراء المواد البسيطة والمعدات ذات الصلة بعمل الشركة بسلسلة من الإجراءات المركزية أهمها الرجوع إلى الإدارة العليا
لم تحذف	التعقيد	زادت التغيرات في الهيكل التنظيمي من درجة تعقيد العمل
لم تحذف		يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكثرة المسؤوليات الإدارية الموجودة فيه
لم تحذف		يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بكثرة الإدارات
لم تحذف		يحتاج الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل
لم تحذف		يساعد الهيكل التنظيمي على توضيح المهام في المؤسسة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

7.4 تحليل الاعتمادية

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أدناه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير التوجه التسويقي (0.076) بينما بلغ معامل الاعتمادية لمتغير التوجه الإبداعي (0.87) ومعامل الاعتمادية لمتغير رضا العاملين (0.88) أما معامل الاعتمادية لمتغير رضا العملاء (0.81) ومعامل الاعتمادية الرسمية (0.82). ومعامل الاعتمادية لمتغير المركزية (0.73) أما معامل الاعتمادية لمتغير تفويض السلطة (0.62) كما أن معامل الاعتمادية لمتغير التعقيد (0.69).

جدول رقم (4 / 8)

تحليل الاعتمادية

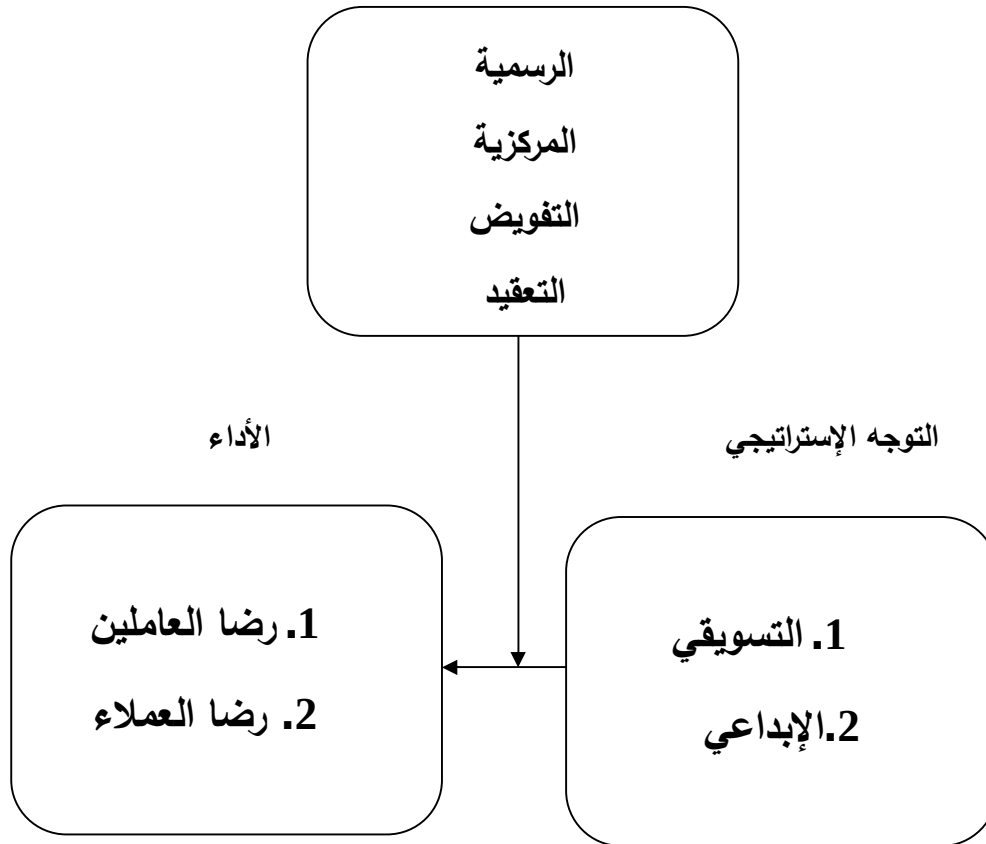
المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
المتغيرات المستقلة	5	0.87
	4	0.76
المتغيرات التابعة	5	0.88
	3	0.81
المتغيرات الوسيطة	5	0.82
	4	0.73
	3	0.62
	2	0.69

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

شكل رقم (1.4)

نموذج الدراسة المعدل

الهيكل التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

8.4 فرضيات الدراسة

جدول رقم (4 / 9)

فرضيات الدراسة
الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء
الفرضيات الفرعية:
1 - 1 هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين
1 - 2 هناك علاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين
1 - 3 هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء
1 - 4 هناك علاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء
الفرضية الرئيسية الثانية: الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء
الفرضيات الفرعية:
2 - 1 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء
2 - 2 الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين
2 - 3 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء
2 - 4 المركزية تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين
2 - 5 التفويض تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء
2 - 6 التفويض يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين
2 - 7 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء
2 - 8 التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

9.4 اختبار الفروق لخصائص الشركة والتوجه الاستراتيجي

من الجدول أدناه نجد أن القيمة الحالية لمتغيري (التوجه التسويقي والتوجه

الإبداعي) أكبر من مستوي المعنوية (0.05) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق لطبيعة

عمل الشركة والتوجه التسويقي وطبيعة عمل الشركة والتوجه الإبداعي.

جدول رقم (10 /4)

اختبار الفروق بين طبيعة عمل الشركة والتوجه الاستراتيجي

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Mean الإبداعي	Between Groups	0.220	4	0.055	0.112	0.978
	Within Groups	47.807	97	0.493		
	Total	48.028	101			
Mean التسويقي	Between Groups	1.167	4	0.292	0.482	0.749
	Within Groups	58.671	97	0.605		
	Total	59.838	101			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

من الجدول أدناه نجد أن القيمة الحالية لمتغيري (التوجه التسويقي والتوجه

الإبداعي) أكبر من مستوي المعنوية (0.05) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق لعدد

العاملين بالشركة والتوجه التسويقي لعدد العاملين بالشركة والتوجه الإبداعي.

جدول رقم (4 / 11)

اختبار الفروق بين عدد العاملين بالشركة والتوجه الاستراتيجي

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Mean الإبداعي	Between Groups	2.252	3	0.751	1.277	0.286
	Within Groups	57.586	98	0.588		
	Total	59.838	101			
Mean التسويقي	Between Groups	0.824	3	0.275	0.570	0.633
	Within Groups	47.204	98	0.482		
	Total	48.028	101			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

من الجدول أدناه نجد أن القيمة الحالية لمتغيري (التوجه التسويقي والتوجه

الإبداعي) أكبر من مستوي المعنوية (0.05) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق عمر

الشركة والتوجه التسويقي عمر الشركة والتوجه الإبداعي.

جدول رقم (4 / 12)

اختبار الفروق بين التوجه الاستراتيجي وعمر الشركة

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Mean الإبداعي	Between Groups	1.190	3	0.397	0.663	0.577
	Within Groups	58.649	98	0.598		
	Total	59.838	101			
Mean التسويقي	Between Groups	1.112	3	0.371	0.774	0.511
	Within Groups	46.915	98	0.479		
	Total	48.028	101			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

اختبار الفروق بين الأسواق التي تعمل بها الشركة والتوجه الاستراتيجي

من الجدول أدناه نجد أن القيمة الحالية لمتغيري (التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق بين الأسواق التي تعمل بها الشركة والتوجه التسويقي وبين الأسواق التي تعمل بها الشركة والتوجه الإبداعي.

جدول رقم (13 /4)

اختبار الفروق بين الأسواق التي تعمل بها الشركة والتوجه الاستراتيجي

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Mean الإبداعي	Between Groups	1.699	2	0.850	1.447	0.240
	Within Groups	58.139	99	0.587		
	Total	59.838	101			
Mean التسويقي	Between Groups	0.666	2	0.333	0.696	0.501
	Within Groups	47.361	99	0.478		
	Total	48.028	101			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

من الجدول أدناه نجد أن القيمة الحالية لمتغيري (التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على أنه توجد فروق بين ملكية الشركة والتوجه التسويقي وبين ملكية الشركة والتوجه الإبداعي.

جدول رقم (14 /4)

اختبار الفروق بين ملكية الشركة والتوجه الاستراتيجي

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Mean الإبداعي	Between Groups	4.357	3	1.452	2.565	0.059
	Within Groups	55.482	98	0.566		
	Total	59.838	101			
Mean التسويقي	Between Groups	2.959	3	0.986	2.145	0.099
	Within Groups	45.068	98	0.460		
	Total	48.028	101			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

اختبار الفروق بين خصائص الشركات والأداء

من الجدول أدناه نجد أن أعلى نسبة توسط حسابي القطاع الخاص الأجنبي يليه

القطاع الخاص المحلي ثم الشراكه بين القطاع العام والخاص وأصغر نسبة متوسط كانت

للقطاع العام.

جدول رقم (15 /4)

اختبار الفروق بين خصائص الشركات والأداء

Dependent Variable		ملكية الشركة (I)	ملكية الشركة (J)	Mean Difference(I-J)	Sig.
Mean التوجه الإبداعي	tamhane	قطاع عام	خاص أجنبي	- 0.54886	0.199
			خاص محلي	- 0.53843	0.040
			شراكه بين القطاع الخاص والعام	- 0.50074	0.57
		خاص أجنبي	قطاع عام	0.54886	0.199
			خاص محلي	0.01044	1.000
			شراكه بين القطاع الخاص والعام	0.04813	1.000
		خاص محلي	قطاع عام	0.53843	0.040
			خاص محلي	- 0.01044	1.000
			شراكه بين القطاع الخاص والعام	0.3769	1.000
		شراكه بين القطاع الخاص والعام	قطاع عام	0.50074	0.057
			خاص محلي	- 0.04813	1.000
			خاص أجنبي	- 0.03769	1.000
Mean التوجه التسويقي	tamhane	قطاع عام	خاص أجنبي	- 0.47869	0.280
			خاص محلي	- 0.80150	0.001
			شراكه بين القطاع الخاص والعام	- 0.73805	0.002
		خاص أجنبي	قطاع عام	0.47869	0.280
			خاص محلي	- 0.32281	0.593
			شراكه بين القطاع الخاص والعام	- 0.25936	0.781
		خاص محلي	قطاع عام	0.80150	0.001
			خاص محلي	0.32281	0.593
			شراكه بين القطاع الخاص والعام	0.06345	0.999
		شراكه بين القطاع الخاص والعام	قطاع عام	0.73805	0.002
			خاص محلي	0.25936	0.781
			خاص أجنبي	- 0.06345	0.999

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

10.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

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

جدول رقم (4 / 16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه الإبداعي	مستقل	1.95	0.73
التوجه التسويقي	مستقل	2.11	0.77
رضا العاملين	تابع	2.31	0.87
رضا العملاء	تابع	1.94	0.70
الرسمية	وسيط	2.55	0.85
المركزية	وسيط	2.13	0.75
تفويض الصلاحية	وسيط	2.43	0.83
التعقيد	وسيط	2.20	0.99

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

11.4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط 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، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط بين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (التوجه الإبداعي، التوجه التسويقي)، والمتغير التابع (الأداء) فإن جدول تحليل الارتباط رقم (4/11) يوضح أن هناك ارتباط متوسط بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين، وعلاقة ارتباط متوسط بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء، بينما يلاحظ وجود علاقة ارتباط متوسط أيضاً بين التوجه التسويقي ورضا العاملين والعملاء.

جدول رقم (4 / 17)

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	تابع 1	تابع 2	مستقل 1	مستقل 2	وسيط 1	وسيط 2	وسيط 3	وسيط 4
رضا العاملين	1							
رضا العملاء	0.555**	1						
التوجه الإبداعي	0.571**	0.514**	1					
التوجه التسويقي	0.421**	0.361**	0.332	1				
الرسمية	0.115	0.088	0.012	0.132	1			
المركزية	0.119	0.156	0.132	0.054	0.025	1		
التفويض	0.186	0.051	0.177	0.152	0.009	0.220	1	
التعقيد	0.268	0.014-	0.032	0.065	0.015-	0.069	0.268**	1

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2013م. *P < 0.05 **P < 0.01

12.4 الانحدار لمكونات التوجه الاستراتيجي ورضا العاملين (Beta Coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير التوجه الاستراتيجي على رضا العاملين. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت

قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على أنه هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين. وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (0.486) ومستوى الدلالة (0,000) وكذلك توجد علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين حيث بلغت بيتا (0.259) مستوى المعنوية (0.001).

جدول رقم (4 / 18)

الانحدار لمكونات التوجه الاستراتيجي ورضا العاملين

المتغيرات	رضا العاملين Beta Coefficient	Sig
التوجه الإبداعي	0.486***	0.000
التوجه التسويقي	**0.259	0.001
R ²	0.387	
Adjusted R ²	0.377**	
Δ R ²	0.387	
F change	40.70	

Note: Level of significant: *P < 0.10, **P < 0.05, *** P < 0.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

الانحدار لمكونات التوجه الاستراتيجي ورضا العملاء (Beta Coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلي التعرف على تأثير مكونات التوجه الاستراتيجي ورضا العملاء. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من

المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على أنه هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء. وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.433) ومستوى الدلالة (0,000) وكذلك توجد علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء حيث بلغت بيتا (0.215) مستوى المعنوية (0.007).

جدول رقم (4 / 19)

الانحدار لمكونات التوجه الاستراتيجي ورضا العملاء

المتغيرات	رضا العملاء Beta Coefficient	Sig
التوجه الإبداعي	0.433***	0.000
التوجه التسويقي	0.215**	0.007
R^2	0.306	
Adjusted R^2	0.295	
ΔR^2	0.306	
F change	28.377	

Note: Level of significant: *P < 0.10, **P < 0.05, *** P < 0.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

جدول رقم (4 / 20)

ملخص اختبار الفروض

حالة الإثبات	ملخص اختبار الفروض
دعمت	هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء
دعمت	هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين
دعمت	هناك علاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين
دعمت	هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء
دعمت	هناك علاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والرسمية ورضا العاملين

الجدول أدناه يوضح أثر الهيكل التنظيمي على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي (رضا العاملين) والأداء حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن الرسمية لا تؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء فنجد في التوجه الإبداعي * الرسمية بلغت نسبة بيتا (0.204) ومستوى الدلالة (0.423)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه التسويقي * الرسمية حيث كانت قيمة بيتا (-0.450) ومستوى دلالة (0.088) وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي لا يعدل العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء.

جدول رقم (4 / 21)

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والرسمية ورضا العاملين

رضا العاملين				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	0.059	0.185	0.486	التوجه الإبداعي
	0.401	0.124	0.259	التوجه التسويقي
	0.777	0.624		الرسمية
0.204				التوجه الإبداعي * الرسمية
0.450 -				التوجه التسويقي * الرسمية
	0.649	0.641	0.387	R ²
	0.365	0.377	0.632	Adjusted R ²
	0.254	0.387	0.387	Δ R ²
	0.231	0.000	0.000	F change

Note: Level of significant: *P < 0.10, **P < 0.05, *** P < 0.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والرسمية ورضا العملاء

الجدول أدناه يوضح أثر الهيكل التنظيمي على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء (ورضا العملاء) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن الرسمية لا تؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء فنجد في التوجه الإبداعي * الرسمية بلغت نسبة بيتا (0.201) ومستوى الدلالة (0.553)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه التسويقي * الرسمية حيث كانت قيمة بيتا (0.462) ومستوى دلالة (0.187) وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين مكونات الاستراتيجي ورضا العملاء.

جدول رقم (14 / 22)

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والرسمية ورضا العملاء

رضا العملاء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	0.021	0.427	0.443	التوجه الإبداعي
	0.088	0.208	0.215	التوجه التسويقي
	0.018	0.041		الرسمية
0.201 -				التوجه الإبداعي * الرسمية
0.462				التوجه التسويقي * الرسمية
	0.379	0.371	0.306	R ²
	0.355	0.356	0.295	Adjusted R ²
	0.009	0.65	0.306	Δ R ²
	0.414	0.000	0.000	F change

Note: Level of significant: *P < 0.10, **P < 0.05, *** P < 0.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والمركزية ورضا العاملين

٤ بين مكونات

التوجه الاستراتيجي والأداء (ورضا العاملين) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن المركزية لا تؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء فنجد في التوجه الإبداعي * المركزية بلغت نسبة بيتا (0.240) ومستوى الدلالة (0.385)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه التسويقي * المركزية حيث كانت قيمة بيتا (-0.674) ومستوى

دلالة (0.041) وهذا يدل على أن المركزية تتوسط العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء.

جدول رقم (14 / 23)

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والمركزية ورضا العاملين

رضا العاملين				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
التوجه الإبداعي	0.258	0.403	0.486	
التوجه التسويقي	646	0.221	0.259	
الرسمية	0.476	0.216		
التوجه الإبداعي * المركزية	0.240			
التوجه التسويقي * المركزية	**0.674-			
R ²	442	0.423	0.387	
Adjusted R ²	0.420	0.409	377	
Δ R ²	0.019	0.036	0.387	
F change	0.118	0.006	0.000	

Note: Level of significant: *P < 0.10, **P < 0.05, *** P < 0.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والمركزية ورضا العملاء

الجدول أدناه يوضح أثر الهيكل التنظيمي (المركزية) على العلاقة بين مكونات

التوجه الاستراتيجي والأداء (ورضا العملاء) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على

أن المركزية لا تؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء فنجد في التوجه

الإبداعي * المركزية بلغت نسبة بيتا (-0.326) ومستوى الدلالة (0.286) ، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه التسويقي * المركزية حيث كانت قيمة بيتا (-0.409) ومستوى دلالة (0.260) وهذا يدل على أن المركزية تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضا العملاء.

جدول رقم (14 / 24)

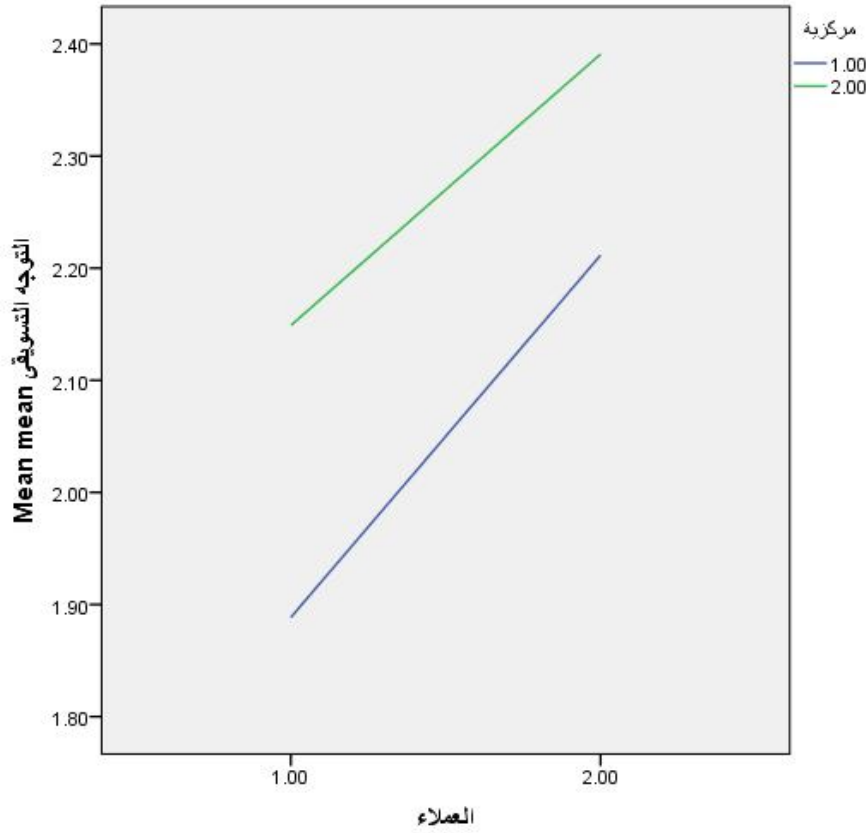
الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والمركزية ورضا العملاء

رضا العملاء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	0.021	0.427	0.443	التوجه الإبداعي
	0.088	0.208	0.215	التوجه التسويقي
	0.018	0.041		الرسمية
0.326 -				التوجه الإبداعي * المركزية
0.409				التوجه التسويقي * المركزية
	0.315	0.307	0.306	R ²
	0.288	0.291	0.295	Adjusted R ²
	0.009	0.001	0.306	Δ R ²
	0.799	0.237	28.377	F change

Note: Level of significant: *P < 0.10, **P < 0.05, *** P < 0.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

شكل رقم (2.4)



الشكل أعلاه يوضح العلاقة بين التوجه التسويقي والمركزية ورضا العملاء ومن خلاله يتضح أن هناك دالة إحصائية تبين أن التعقيد يعدل في العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين .

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والتفويض ورضا العاملين

الجدول أدناه يوضح أثر الهيكل التنظيمي (تفويض) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء (ورضا العاملين) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن التفويض لا تؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء فنجد أن في التوجه الإبداعي * تفويض بلغت نسبة بيتا (0.238) ومستوى الدلالة (0.396)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه التسويقي * تفويض حيث كانت قيمة بيتا (-0.194)

ومستوى دلالة (0.582) وهذا يدل على أن التفويض لا يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضا العاملين.

جدول رقم (4 / 25)

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والتفويض ورضا العاملين

رضا العاملين				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
التوجه الإبداعي	0.301	0.517	0.486	
التوجه التسويقي	0.571	0.247	0.259	
الرسمية	0.082	0.103-		
التوجه الإبداعي * تفويض	0.238			
التوجه التسويقي * تفويض	0.194-			
R ²	0.415	0.397	0.387	
Adjusted R ²	0.392	0.382	0.377	
Δ R ²	0.018	0.010	0.387	
F change	1.956	2.053	40.701	

Note: Level of significant: *P < 0.10, **P < 0.05, *** P < 0.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

الجدول أدناه يوضح أثر الهيكل التنظيمي (تفويض) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء (ورضا العملاء) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن التفويض لا يؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء فنجد أن في التوجه الإبداعي * الرسمية بلغت نسبة بيتا (0.033) ومستوى الدلالة (0.912)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه التسويقي * الرسمية حيث كانت قيمة بيتا (0.050)

ومستوى دلالة (0.895) وهذا يدل على أن التفويض لا يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضا العملاء.

جدول رقم (14 / 26)

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والتفويض ورضا العملاء

رضا العملاء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	0.265	0.460	0.433	التوجه الإبداعي
	0.351	0.208	0.215	التوجه التسويقي
	0.099-	0.055-		الرسمية
0.033				التوجه الإبداعي * التفويض
0.050				التوجه التسويقي * التفويض
	0.317	0.308	0.306	R ²
	0.290	0.292	0.295	Adjusted R ²
	0.009	0.003	0.306	Δ R ²
	0.810	0.522	28.377	F change

Note: Level of significant: *P < 0.10, **P < 0.05, *** P < 0.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والتعقيد ورضا العاملين

الجدول أدناه يوضح أثر الهيكل التنظيمي (التعقيد) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء (رضا العاملين) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن التعقيد لا يؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء فنجد أن في التوجه الإبداعي * التعقيد بلغت نسبة بيتا (0.456) ومستوى الدلالة (0.121)، بينما

نجد أن هناك تأثير في التوجه التسويقي * التعقيد حيث كانت قيمة بيتا (-0.615) ومستوى دلالة (0.056) وهذا يدل على أن التعقيد يتوسط العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين.

جدول رقم (14/ 27)

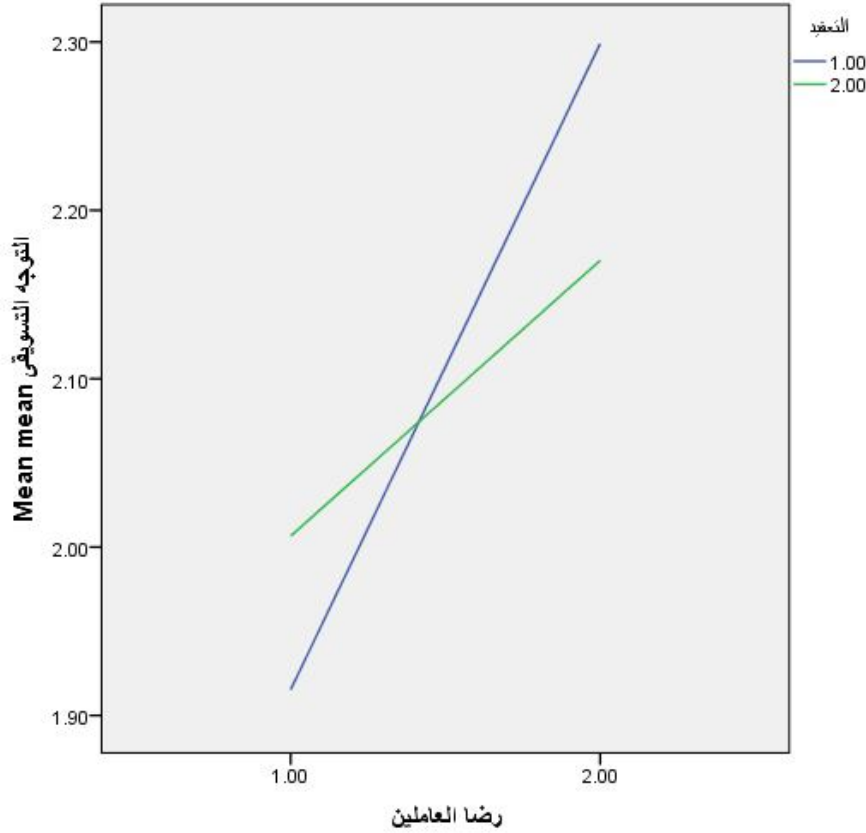
الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والتعقيد ورضا العاملين

رضا العاملين				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	0.623	0.471	0.486	التوجه الإبداعي
	0.133	0.260	0.295	التوجه التسويقي
	0.082	0.076		الرسمية
0.456				التوجه الإبداعي * التعقيد
-0.615**				التوجه التسويقي * التعقيد
	0.396	0.392	0.387	R ²
	0.372	0.378	0.377	Adjusted R ²
	0.004	0.006	0.387	Δ R ²
	0.367	1.175	40.701	F change

Note: Level of significant: *P < 0.10, **P < 0.05, *** P < 0.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

شكل رقم (3.4)



الشكل أعلاه يوضح العلاقة بين التوجه التسويقي والتأكيد ورضا العاملين ومن خلاله يتضح أن هناك دالة إحصائية تبين أن التأكيد يعدل في العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين .

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والتأكيد ورضا العملاء

الجدول أدناه يوضح أثر الهيكل التنظيمي (التأكيد) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء (ورضا العملاء) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن التأكيد لا يؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء فنجد أن في التوجه الإبداعي * التأكيد بلغت نسبة بيتا (0.401) ومستوى الدلالة (0.205)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه التسويقي * التأكيد حيث كانت قيمة بيتا (-0.276)

ومستوى دلالة (0.424) وهذا يدل على أن التعقيد لا يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضا العملاء.

جدول رقم (4 / 28)

الانحدار المتعدد لمكونات التوجه الاستراتيجي والتعقيد ورضا العملاء

رضا العملاء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	0.407	0.231	0.443	التوجه الإبداعي
	0.183	0.216	0.215	التوجه التسويقي
	0.009	0.061		الرسمية
0.401				التوجه الإبداعي * الرسمية
0.276				التوجه التسويقي * الرسمية
	0.310	0.309	0.306	R ²
	0.282	0.293	0.215	Adjusted R ²
	0.000	0.004	0.306	Δ R ²
	0.034	0.6690	28.377	F change

Note: Level of significant: *P < 0.10, **P < 0.05, *** P < 0.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

13.4 ملخص اختبار الفروض

جدول رقم (4 / 29)

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي والأداء	حالة الإثبات
الرسمية تعدل العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي ورضا العاملين	دعمت
الرسمية تعدل العلاقة ما بين التوجه التسويقي ورضا العاملين	لم تدعم
الرسمية تعدل العلاقة ما بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين	لم تدعم
الرسمية تعدل العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي ورضا العملاء	
الرسمية تعدل العلاقة ما بين التوجه التسويقي ورضا العملاء	لم تدعم
الرسمية تعدل العلاقة ما بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء	لم تدعم
المركزية تعدل العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي ورضا العملاء	
المركزية تعدل العلاقة ما بين التوجه التسويقي ورضا العملاء	دعمت
المركزية تعدل العلاقة ما بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء	لم تدعم
التفويض يعدل العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي ورضا العاملين	
التفويض يعدل العلاقة ما بين التوجه التسويقي ورضا العاملين	لم تدعم
التفويض يعدل العلاقة ما بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين	لم تدعم
التفويض يعدل العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي ورضا العملاء	
التفويض يعدل العلاقة ما بين التوجه التسويقي ورضا العملاء	لم تدعم
التفويض يعدل العلاقة ما بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء	لم تدعم
التعقيد يعدل العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي ورضا العاملين	
التعقيد يعدل العلاقة ما بين التوجه التسويقي ورضا العاملين	دعمت
التعقيد يعدل العلاقة ما بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين	لم تدعم
التعقيد يعدل العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي ورضا العملاء	
التعقيد يعدل العلاقة ما بين التوجه التسويقي ورضا العملاء	لم تدعم
التعقيد يعدل العلاقة ما بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء	لم تدعم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

14.4 الملخص:

توجد علاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء:

1/ أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه التسويقي على بعد رضا العاملين حيث حقق أعلى متوسط حسابي (2.31) ويليه التوجه الإبداعي (1.95) أكثر تأثيراً على الأداء.

وقد كانت داعمة كلياً لتؤكد العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

* نتائج الفرضية الثانية.

* الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء.

أظهرت نتائج الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية التالية أن الرسمية تمثل أكثر تأثير على التوجه الاستراتيجي والأداء بمتوسط حسابي (2.55) ويليه تفويض الصلاحية بوسط حسابي (2.43) ثم التعقيد بوسط حسابي (2.20) وأخيراً المركزية بوسط حسابي (2.13).

كانت داعمة جزئياً لتؤكد تأثير الهيكل التنظيمي على التوجه الإستراتيجي والأداء من خلال التحليل.

خلاصة:

أشار الفصل إلى تحليل البيانات واختبار العلاقة بين المتغيرات وبأبعادها وأظهر التحليل وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء والهيكل التنظيمي كمتغير معدل الفصل الخامس يشير إلى مناقشة النتائج والفرضيات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

0.5 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم نتائج الدراسة وأوجه القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختم بملخص الدراسة.

1.5 ملخص النتائج:

- 1/ توجد علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء.
- 2/ توجد علاقة إيجابية بين التوجه التسويقي ورضا العاملين.
- 3/ توجد علاقة إيجابية بين التوجه التسويقي ورضا العملاء.
- 4/ توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين.
- 5/ توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء.
- 6/ الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء.
- 7/ توجد فروق بين ملكية الشركة والتوجه الاستراتيجي .

2.5 مناقشة النتائج:

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 انحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003م).

من خلال التحليل العاملي لمتغيرات التوجه الاستراتيجي أشار إلى بعدي التوجه المعرفي والتوجه الريادي واستبعادهما وهذا يوضح عدم ملائمة البعد مع البيئة ونسبته كانت أقل من (0.60) في البيئة التي أجريت فيها الدراسة كما أنها استبعدت بعد من أبعاد الأداء المؤسسي (تحقيق الأهداف) لنفس السبب.

يحتوي هذا الجزئي على مناقشة النتائج التي تبدأ:

1.2.5 العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء من خلال التحليل العاملي لمتغيرات التوجه الاستراتيجي (التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي) مع متغيرات الأداء المؤسسي (رضا العاملين والعملاء) وجدت أن هنالك علاقة إيجابية كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shergill & Nargundkar, 2005) حيث أنها توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة تبني مفهوم التوجه نحو السوق وبين درجة تحسن أداء المؤسسة وأن هناك علاقة جزئية بين الإبداعية والأداء.

2.2.5 هناك علاقة إيجابية التوجه الإبداعي والأداء:

توصلت نتائج الدراسة أن التوجه الإبداعي يؤثر على الأداء . تتفق هذه النتيجة مع دراسة جواهر عبد الهادي (2013م) بعنوان (أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة النفط الكويت) التي أشارت إلى وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي على تطوير أداء

العاملين. وهو ما أكدته النتائج التي توصل إليها الباحثون والمختصون. حيث تناولت العديد من الدراسات الميدانية والأبحاث العلمية التوجه بالسوق (Market Orientation) و(التوجه الإستراتيجي وشمل (الإبداع والابتكار) (Innovation) في المؤسسة، إذ توصل كل من (Farley & Webster, 1993) إلى أن الشركات المتوجهة نحو الزبون هي شركات إبتكارية وهي في نفس الوقت الأفضل في ما يخص الأداء.

3.2.5 هناك علاقة بين التوجه التسويقي والأداء:

وعلى صعيد آخر، درس دشبندي وآخرون (Deshpande et al, 1993) العلاقة بين التوجه نحو السوق والقدرة على الابتكار، ووجدوا أن المنشآت الأكثر توجهها نحو السوق هي مؤسسات تحقق مستويات أداء أفضل من غيرها، كما توصل (Narver & Slater, 1994) إلى أن التوجه بالسوق هو فلسفة تدفع المؤسسة إلى البحث عن الإبداع والابتكار ورضا المستهلكين.

4.2.5 هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء:

وفي دراسة ميدانية أخرى وجد أتواهيني جيما (Atuahene-Gima, 1996) ما يدعم فرضية وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه نحو السوق وقدرة المؤسسة على رضا العملاء.

5.2.5 هناك علاقة إيجابية التوجه التسويقي ورضا العاملين:

دراسة (Zhou, 2005) بعنوان (Developing strategic orientation in China: antecedents (and consequences of market and innovarions هدفت إلى بيان أن التوجه التسويقي والإبداع يؤديان للتطور الاقتصادي. وتوصلت

الدراسة إلى كلا من التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي يحسنان بشكل كبير اتجاهات
توظيف العاملين مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة تجاه مستويات أداء هذه
الشركات. إذاً تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعدي التوجه التسويقي والإبداعي
مع رضا العاملين.

مما سبق تبين أن هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين، هناك علاقة
بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء،
هناك علاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة
(Chang & Chang, 1998) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التوجه
التسويقي والأداء أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه التسويقي والأداء. ويشير
(هولي وآخرون، 2003م) أن التوجه التسويقي أكثر أهمية بالنسبة للشركات المحددة،
التوجه على الإبداع والابتكار كما وجد (Estban et al, 2002) دعماً لهذا الاقتراح في
شكل العلاقات الإيجابية بين التوجه التسويقي ورضا المستهلك، إضافة لذلك إذا كان
هناك توجه تسوقي قوي في شركة خدمة، فإنه يمكن تحقيق توجه كبير للمستهلك.

من خلال كل ما تقدم في هذه الدراسة، يظهر بصورة واضحة وجلية دور التوجه
بالسوق في دعم الميزة التنافسية، حيث هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المفهومين كما
أكدته الدراسات الميدانية السابقة والتي تمت في العديد من الدول والقارات المختلفة. وهو
ما يمكن أن تأخذه المؤسسات الاقتصادية السودانية بعين الاعتبار وتهتم به بجدية خاصة
في ظل وضعها الراهن، من خلال تبني التوجه بالسوق في سلوكياتها كضرورة عملية ثم
ينتشر هذا المفهوم مع مرور الزمن ليصبح كثافة وفلسفة تميز مؤسساتنا السودانية لكي
نصبح في مصاف المؤسسات المتقدمة.

3.5 الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء (المركزية،

الرسمية، التعقيد) (فرضية رئيسية):

وأعدت دراسة (يوسف، 2006م) الهيكل التنظيمي بأنه بعداً مهماً في رؤية الإدارة المعاصرة، كونه يمثل وسيلة فاعلة في تحقيق الانسياب الكفاء لتدفق الأعمال، وهو مع الإستراتيجية يشكلان جانباً أساساً في تحقيق فاعلة منظمات الأعمال. وأكدت دراسة (Fredrickson, 1986) الرسمية، المركزية، والتعقيد تؤثر تأثيراً بالغاً في صياغة العلاقة بين الهيكل والإستراتيجية أما أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة (Miller, 1997) فهي توجد علاقات عديدة بين الهيكل وصياغة الإستراتيجية، ولا سيما لبعدي الرسمية والمركزية، وأما التعقيد فإنه غالباً ما لا تكون له علاقات مهمة بصياغة الإستراتيجية إذ تتفق هذه النتائج مع دراستنا الحالية في ابعاد الهيكل وتختلف مع الدراسة الحالية في التعقيد لانه يؤثر في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء .

دراسة (ريحان 2011م) الاستراتيجية والهيكل تحليلات وتطبيقات للاداء ، كما ركزت هذه

الدراسة على الهيكل الرسمي وعمليات صياغة الإستراتيجية ، أي بحث طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي للمنظمة وعملية صياغة الإستراتيجية ، مع التأكيد على وجود ترابط وتناغم بين الهيكل وصياغة الإستراتيجية ، وأن يكون أحدهما مكملًا للآخر ومن خلال العديد من الوسائل من أجل ضمان الأداء الجيد .

وتحت مختلف الظروف . وقد تناولت هذه الدراسة الهيكل من خلال أربعة أبعاد هي التكامل ،

المركزية ، الرسمية ، والتعقيد . (إذ تماثلت الأبعاد الثلاثة الأخيرة مع ما تناولته الدراسة الحالية

، وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا في انها تطبيقية بينما تعتبر الدراسة الحالية تحليلية وصفية .

4.5 التفويض لا يتوسط العلاقة بين التوجه الإستراتيجي ورضا العاملين:

ويذكر (درويش والشمري، 2010م) أن الدور السلبي لتفويض السلطة في الأداء الوظيفي بحيث لا يخرج عن كونه مؤشراً خطيراً يساهم في عرقلة أداء العمل كما أن النتائج الناجمة من سوء منح أو تفويض السلطة لأشخاص غير كفؤين وفي توقيت غير مناسب تؤدي إلى:

1/ تعذر أداء العمل أو تحقيق الأهداف بالوقت المحدد له.

2/ فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3/ خلق بعض المشكلات إلى جانب التذمر في العمل وعدم الرضا بين الموظفين.

وبناءً على ذلك نجد أن عدم وضوح العمل والمسؤوليات المطلوب أدائها من قبل المفوض إليهم إلى جانب تكليف المفوضين بأعمال تفوق قدراتهم ولا تتلاءم مع مهارتهم وخبراتهم ذلك يجعل المفوض إليه السلطة في موقف غير ملائم مما ينعكس على عملية الأداء الوظيفي إذاً تتفق دراستنا مع هذه الدراسة.

5.5 مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية:

1.5.5 النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة أبعاد التوجه الاستراتيجي بالأداء، والهيكل التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة. تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يسهم به التوجه الاستراتيجي في أداء الشركات والتعرف على متغيرات الدراسة، والدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي بين التوجه الاستراتيجي والأداء، والمؤثرات المنصبة

عليها وأظهرت النتائج أن التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي لهما تأثير كبيراً على الأداء بأبعاده (رضا العاملين، رضا العملاء) وأظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل في العلاقة بين المركزية مع رضا العملاء والتعقيد مع رضا العاملين مما ينعكس بصورة واضحة على أداء الشركات حيث أن تفويض الصلاحية والرسمية لا تؤثران في العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والأداء.

2.2.5 مضامين الدراسة التطبيقية:

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني توجهات استراتيجية تساعد المنظمة في تحسين أداءها الكلي كما أن تبني توجهات إستراتيجية تساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

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

لابد للإدارة العليا أن تتبنى عملية الإبداع والابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المنظمة وتكون منطلقاً لاستراتيجياتها.

2. على مدراء الشركات السودانية أن يسعوا لخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لدعم استراتيجيات التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي مما يكون لهما أثر كبير في رضا العاملين والعملاء على حد سواء.

3. التأكيد على تبني توجه استراتيجي من قبل الشركات السودانية وذلك لما للتوجه من آثار واضحة على أداء المنظمة واستمرارها. وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي والأداء. كما يتم التأكيد على مراقبة التغيرات في البيئات الخارجية للشركات السودانية وذلك لمواكبة التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة.

4. الاهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن للمؤسسة تحقيق أداء فعال يمكنها من التفوق على منافسيها.

6.5 محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل:

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

2. تناولت هذه الدراسة التوجه الإستراتيجي من خلال بعدى (التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي) وهذين البعدين قد لا يمثلان كل أبعاد التوجه الإستراتيجي المختلفة التي تم التركيز في كثير من الدراسات السابقة.

3. تناولت الدراسة الأداء المؤسسي ببعدي رضا العاملين ورضا العملاء وهذين البعدين قد لا يمثلان أبعاد الأداء المؤسسي المختلفة التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.

7.5 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1/ إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة أثر الهيكل التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة ما بين التوجهات الإستراتيجية والأداء بقطاعات أخرى.

2/ إجراء نفس الدراسة على نفس القطاع ولكن بحذف الهيكل التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء.

3/ دراسة توجهات إستراتيجية بأبعاد أخرى وتأثيرها في الأداء المؤسسي لقطاع أعمال آخر لم يتسنى للباحث دراستها من خلال معايير أخرى للأداء المؤسسي نمو المبيعات، الحصة التسويقية، دوران العمل.

4/ دراسة أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي كالتخصص، المعيارية، نطاق الإشراف، والمرونة وتأثير هذه الأبعاد على الأداء المؤسسي.

5/ ولكون موضوع التوجه الاستراتيجي أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة المنظمات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالكفاءة والأداء فيرى الباحث أن نتوجه بحوث المستقبل إلى التعمق في دراسة هذه المفاهيم وتأثيرها اشتراكاً مع عوامل أخرى في نشاط فاعلة منظمات الأعمال.

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

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي والهيكل التنظيمي كمتغير معدل في الشركات السودانية. وتوصلت إلى النتائج الآتية:

أظهرت النتائج دعم لتأكيد إيجابية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء والهيكل التنظيمي كمتغير معدل في بعدي الرسميه والتعقيد . وكما أكدت دعم إيجابية العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وأبعاد الاداء، وكذلك دعم إيجابية العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين والعملاء والتوجه الابداعي ورضا العاملين والعملاء.

المصادر العربية:

1. القرآن الكريم – سورة طه الآية 114.
2. أحمد يونس، تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 1998م.
3. الحقباني تركي 2007م التوجه الإبداعي، مكتبة عين شمس القاهرة.
4. الحلو، م، علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1985م.
5. الشواورة، أريج (2011م) أثر التوجه الاستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات – دراسة تطبيقية على قطاع المياه في المملكة الأردنية، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.
6. الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، ط10، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2003م).
7. الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس خضير، 2009م، نظم المعلومات الإستراتيجي - منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. العامري، صالح، والغالبي، طاهر، (2007م)، الإدارة والأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
9. العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وارشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، 2010م، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

10. العبادي، هاشم فوزي، والسوداني، على موات، (2010م)، العلاقة بين الريادة والإستراتيجية لبناء أنموذج متكامل لتعزيز الأداء في المنظمات - منظور مفاهيمي ونموذج مقترح، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني، والمحلي الخامس، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
11. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002م.
12. الغالبي، طاهر محسن، (2009م)، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. القاسمي، أميمة، 2002م، مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العالمي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية المنعقد في بيروت، لبنان.
14. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2008)، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، ص: 31.
15. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (اسكو)، (2002م)، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك.
16. اللوزي، موسى، (2003)، التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2 دار وائل للنشر، عمان (الطبعة الثانية).
17. الناصري، وائل (2011م) دور التوجه الاستراتيجي في عمليات الإبداع التنظيمي، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت.

18. أيوب، نادية، 2000م، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (40) الرياض.
19. برنوطي، سعاد نائف، (2008م)، إدارة الأعمال الصغيرة "أبعاد للريادة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. بيتر دروكر (1988م)، **التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ**، ترجمة حسين عبد الفتاح، عمان: مركز الكتب الأردني.
21. . تمجد نور الدين وعبد الحق بن تقات، مداخلة بعنوان: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بجامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011م، ص: 240.
22. توفيق، عبد الجبار، (1985م)، التحليل الإحصائي للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية الطرق اللامعلمية مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، إدارة التأليف والترجمة، الكويت.
23. . رفاعي، محمد رفاعي (1981م)، السلوك الإنساني في التنظيم، الكويت، مكتبة النهضة العربية.
24. سالم العجمي أثر التوجه التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة 2011م، دراسة تطبيقية على شركة البترول الكويتية، "رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط".
25. صالح، أحمد على، 2007م، الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية - بحث استكشافي ميداني، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.

26. عادل ، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية جوان (2013) ص 46 .
27. عادل عبد المنعم، (1994م)، أساليب ممارسة السلطة الرئاسية والحلول والتفويض فيها، مجلة التنمية الإدارية، عدد 62.
28. عادل عيشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2004م.
29. عريفي، سامي سلطي، الإدارة التربوية المعاصرة، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2007م).
30. عقيلي، ع، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران، عمان، الأردن، 1996م.
31. عيسى مرزوقة، محمد الشريف شخشاخ، مداخلة بعنوان: "الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح"، ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10 - 11 نوفمبر 2009م، ص: 2.
32. غني دحام الزبيدي، رضا عبد المنعم محمد حسن، (2010م)، العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرهما في جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد، الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 24، ص: 107 - 144.
33. . قاروط، صادق سميح صادق، (2006م)، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

34. مأمون نديم عكروش وشهير نديم عكروش، (2004م)، تطوير المنتجات الجديدة، عمان: دار وائل للنشر.
35. محمد بن عبد الله العوض ، إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم) ،
الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير) ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة
، 15-16 أكتوبر 2002 .
36. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر (2002م)،
ص: 71. محمد الزنقراني الشحات، تقييم الأداء في قطاع الأعمال: إطار محاسبي
مقترح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 1992.
37. دراسة نقدية لإستراتيجيات «Porter» التنافسية Critical Study on Porter's
Competitive Strategies - مزوغ عادل أستاذ مساعد قسم «أ» كلية العلوم
الاقتصادية و علوم التسيير -جامعة سعد دحلب – البليدة
38. مسعود صدقي (2011م)، دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي
لمنظمات الأعمال في فعاليات الأداء الدولي حول الأداء المستمر للمنظمات
والحكومات بجامعة ورقلة.
39. . مهنا إبراهيم عفيف، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في
الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية،
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين (2006م).
40. كشك، محمد بهجت، (1999) منظمات واسس ادارتها ط 1 المكتب الجامعي الحديث،
الاسكندرية.

41. ندى، يحيى محمد مسلم (1998م)، مصادر ومستوى الضغط النفسي وعلاقتها

بالروح المعنوية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

42. نهى احمد ابوطه (2012) ، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي.

43. وائل محمد صبحي إدريس, طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة

التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009م،

ص: 38.

44. وائل وإدريس (2012م)، العلاقة بين التوجه التسويقي ال... والسلوكي وأثرها على

شركات التأمين.

45. يعقوب، حسين ومحمد ابو الرز (1990) (القائد التربوي وتقويض السلطات

والصلاحيات- وكالة الغوث الدولية -عمان.

المراجع الأجنبية :

1. Abrahamson, E. and Fombrun, C.J. 1994. Macro cultures: determinants and consequences, Academy of Management Review, 18(4): 728-755.
2. Atherton. Tony, 1999, How to Better at Delegation and Coaching, 19. Publisher London, Dover, N. H: Kogan
3. Avci, Umut; Madanoglu, Melih & Okumus, Fevzi, (2011), "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country", Tourism Management, Vol. 32, No.1: 147-157.
4. Becherer, R.C., Halstead, D. and Haynes, P. 2003. Marketing orientation in SMEs: effects of the internal environment, New England Journal of Entrepreneurship, 6(1): 13-22.
5. Belin.A, La mesure de la satisfaction client dans les marques industriel mastère
6. Buzzel.R, Successful Share- Building strategies, Harvard Business Review, January- February,1981.
7. CAMILLE CAVIORET DENIS J.GARAND ,le concept d'innovation : débats et ambiguïtés, 5^{eme} conférence internationale de Management stratégique,France : LILLE, Mai 1996, P : 3.
8. Choy, Samuel S. M. & Mula, Joseph M, (2008), "The impact of strategic orientation imensions on business performance: a case study based on an international organization", In: ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century, 2-5 Dec 2008, Auckland, New Zealand
9. Christian Derbaix, Joel brée, comportement du consommateur édition economica, paris,2000, P505.
10. Cravens, D&Ship, S.H, (1991),"Analysis of Co-operative Interorganizational Relationship, Strategic Alliance

- Formation, and Strategic Alliance Effectiveness”, Journal of Strategic Marketing, March: 7-28
11. Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme tirage edition d'organisation, paris, 2001, P22 .
 12. Daya, Nihat & Seyrek, Ibrahim H, (2005), “Performance Impacts of Strategic Orientations: Evidence from Turkish Manufacturing Firms”, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, March: 68-71
 13. Day, G.S. 1994. The capabilities of market-driven organizations, Journal of Marketing, 58(4): 37.
 14. Deng, S. and Dart, J. 1994. Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach, Journal of Marketing Management, 10: 725-742.
 15. Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrature analysis, Journal of Marketing, 57(1): 23-37.
 16. Deshpande, R. (Ed.) 1999. Developing a Market Orientation, Sage Publications, and Thousand Oaks, CA.
 17. Devries, L. David, et al, Performance Appraisal on the Line, New York. Wiley- Interscience Publication, 1981, p. 2 .
 18. Dunod, Paris, 1999,P73 .
 19. Esteban, A., Milla, A., Molina, A. and Martı́n- Consuegra, D. 2002. Market orientation in service: a review and analysis, European Journal of Marketing,
 20. Francine K. Schlosser & Rod B. Mc Naughton, **”Building Competitive Advantage upon Market Orientation”** (Quebec: University of Waterloo, 2004), P.4
 21. France qualité public , la satisfaction des usagers/ clients / citoyens du services public , la documentation française , paris , 2004 , P19 .

22. Grawe, Scott J.; Haozhe Chen, Patricia J. Daugherty, (2009)
"The relationship between strategic orientation, service
innovation, and performance" *International Journal of Physical
Distribution & Logistics Management*, Vol. 39, No.
4:282 – 300
23. Gunay, G.N. 2002. Market orientation and globalization among
the Turkish clothing exporters.
24. Hamdi. K, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise,

Edition Collection entreprise, Alger, Algérie, 1995.
25. Hanna, D., *Designing Organization for High Performance* ,

England, Addison Wesley Publishing Company, 1988, p. 3..
26. Harris, L.C. and Ogbonna, E. 1999. Developing a
marketoriented culture: a critical evaluation, *Journal of
Management Studies*, 36(2): 177-196.
27. Harrison, N & Samson, D, (2002), "Technology Management:
Text and International Cases", McGraw Hill, U.S.A.
28. Higgins, James.M, (2008). "The Management Challenge", 2nd
Ed., Macmillan Pub .Co., New York
29. Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc
Arregle, and Anca Borza, (2000), "Partner Selection in
Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based
and Organizational Learning Perspectives", *Academy of
Management Journal*, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market
Orientation and Business Performance: The Case of Indian
Manufacturing Firms" *Vision*, Vol. 11, Issue 1: 15-
33. *ent Journal*, Vol. 43, No. 3: 449-467
30. 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, p.
86. Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. and Matheson, P. 1998.

- Developing a better measure of market orientation, *European Journal of Marketing*, 2 (9/10): 884-903.
31. Ibid , P 22
 32. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. 1993. Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, July: 53-70.
 33. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. 1996. Market orientation: review, refinement and roadmap, *Journal of Market Focused Management*, (1): 119-135.
 34. Jean Michel Monin ,La satisfaction qualité dans les services , AFNOR,Paris ,2001,P108.
 35. Joaquín Aldas-Manzano, Inés Küster and Natalia Vila. 2005. Market orientation and innovation: an interrelationship analysis *European Journal of Innovation Management*, 8(4): 437-452
 36. John Ivancevich et al., *Management for Performance*, 3rd edition, Texas, Business publishing Inc., 1986, p. 43.
 37. Kohli, A K., and Jaworski M B. J. 1990. Market Orientation: The Construct Research Positions and Managerial Implication, *Journal of Marketing*, 54: 1-18.
 38. Kohli, A.A. and Jaworski, B.J. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54(2): 1-18
 39. Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. 1993. MARKOR: a measure of market orientation, ***Journal of Marketing Research***, 30: 467-477
 40. Kotler, P. & Keller 2006. *Marketing Management*, (12th Ed.). New Jersey: Prentice Hall. Deshpande, R. (Ed.) 1999.

- Developing a Market Orientation, Sage Publications, and Thousand Oaks, CA.
41. Laroche. H., et Nioche. J-P., Repenser la stratégie (fondement et perspectives), édition Vuibert, Paris, 1998, p. 170
 42. Laforet, Sylvie, (2009) "Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non- high- tech manufacturing SMEs", European Journal of Marketing, Vol. 43, No.: 1/2: 188 – 212
 43. Leroy. F, Les stratégies de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2001, p, pp.154,155.
 44. Lui, H. 1996. Patterns of market orientation in UK manufacturing companies, Journal of Euro marketing,5(2): 77-100
 45. Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, 3eme édition,marketing et communication commerciale, école superieur de commerce de toulouse, Juillet, 2002, P07.
 46. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2003), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", Strategic Management Journal, 30: 909–920.
 47. Narver, J.C. and Slater, S.F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability, Journal of Marketing, 54, (October): 20-35.
 48. Narver, J.C., Slater, S.F. and MacLachlan, D.L. 2000. Total market orientation, business performance, and innovation, Working Paper Series, Marketing ScienceInstitute,(8): 81-101
 49. OLIVIER BADOT et autres , dictionnaire du Marketing , Paris: Economica , 1999, P: 131

50. OUKIL M.S , recherche et développement ,aspects théoriques et pratiques , (Alger : CERIST, 1999), p :5.
51. Quince, Thelma & Whittaker, Hugh, (2003), “Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs Intentions and Objectives”, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper, No. 271: 1-25.
52. Rexha, N., Kirk-Burnnand, T. and Ramaseshan, B. 2000. The impact of technically focused values or market orientation of professional service firms, *Journal of Professional Services Marketing*, 21(1): 45-61.
53. Sinkovics, Rudolf R. & Roath, Anthony S. (2004). "Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer – 3PL Relationships," *Journal of Business Logistic*, Vol. 25, No. 2: 745-759.PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com JEAN CLAUDE TARONDEAU, recherche et développement, Paris : vuibert,
54. Slater, S.F. and Narver, J.C. 1996. Competitive strategy in the market-focused business, *Journal of Market- Focused Management*, 1(2): 159-174.
55. Leboyer L., la gestion des compétences, Edition d’organisation, Paris, 1996, pp42-49.
56. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2779), “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 30: 909–920.
57. Pearson, G.J. 1993. Business orientation: Cliche´ or substance? *Journal of Marketing Management*, 9(3): 233-43.
58. Peter Drucker, *Managing for Results*, Haper and Row, USA, 1964.

59. Quélin B., et Arrégle., J-L, Le management stratégique des compétences, Editions Ellipses, Paris, 2000, pp.59,60.
60. Ruekert, R.W. 1992. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective, International Journal of Research in Marketing, 9(3): 225-245.
61. Tarondeau J-C., le management des savoirs, 2ème édition, édition presse universitaires, paris, 2002, p20
62. Slater, Stanley F. and John C. Narver, (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," Journal of Marketing, Vol.59, July: 63-74..
63. Slater, Stanley F, (2006), "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship", Strategic Management Journal, Vol.27, No. 12: 1221-1231.
64. Stastry K. Performance Evaluation Models for Public Enterprises The Management Account, Vol. 23, No. 6, June 1988, p. 433
65. Wickham, Philip A, (2001), "Strategic Entrepreneurship", 2nd Ed., Pearson Education, Harlow, England.
66. Leroy. F, Les stratégies de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2001, p, pp.154,155

الدراسات السابقة

م	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهج الدراسة	أهم النتائج	التوصية بحوث مستقبلية
1	Grawe, et..al, 2009	The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance	التوجه الاستراتيجي والتوجه الابداعي	الاداء التسويقي	الاستبانة	توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة في المنظمات المبحوثة	أجراء دراسات أخرى مماثلة للتعرف على إبداع الخدمة والتأثر في الاداء لقطاعات أخرى
2	Sinkovics & Roat, 2004	Strategic Orientation Capabilities and Performance in manufactures, Relationship	التوجه الاستراتيجي	الاداء	الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة دالة إحصائية ما بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء في الشركات الخاضعة للدراسة	يرى الباحث أن يقدم بعض المقترحات التي يأمل أن تكون تحت أنظار إدارات الشركات عينة الدراسة بشكل خاص وإدارات الشركات الصناعية انجلترا

3	Daya & Seyrek 2005 دراسة	Performance Impacts of Strategic Orientations : Evidence from Turkish Manufacturing Firms	التوجه الاستراتيجي	الاداء	الاستبانة	هناك أثر للتوجه الاستراتيجي متغيراته المحددة على أداء الشركات الصناعية التركية	-
4	Choy & Mula 2008	The Impact of Strategic Orientation Dimensions on Business Performance : A case Study based on an International	التوجه الاستراتيجي	الاداء	المنهج الوصفي التحليلي	أن الفهم العميق لهذه العلاقة يعمل على تيسير عملية صياغة الاستراتيجيات	التوجه ببحوث مستقبلية لدراسة التوجه الاستراتيجي بأبعاد أخرى
5	Avci, et..al, 2011	Strategic orientation and performance of tourism firms: from Evidence a developing country	التوجه الاستراتيجي	الاداء	المنهج الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة الى تبني التوجه الاستراتيجي لشركات السياحة التركية	-

6	العجمي 2011	أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية	التوجه الاستراتيجي التحليلي	الاداء	المنهج الوصفي التحليلي	كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات	تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى
7	Morgan 2003	Business performance and dimensions of strategic orientation	التوجه الاستراتيجي التحليلي	الاداء	المنهج الوصفي التحليلي	أن كلا من التوجه الدفاعي والتوجه المستقبلي	وصى بدراسة أثر هذه الابعاد على الاداء التسويقي
8	الشواورة 2011	أثر التوجه الإستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات دراسة تطبيقية على قطاع المياه	التوجه الاستراتيجي التحليلي	الأداء	الاستنباطة	1. أن تصورات العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية	دراسة هذه العلاقة في قطاعات أخرى

9	الناصرى 2011	دور التوجه الإستراتيجى فى تعزيز عمليات الإبداع التنظيمى	التوجه الإستراتيجى	الأداء	الإستبانة	أن التوجه الإستراتيجى من شأنه أن يدعم عمليات الإبداع التنظيمى
---	-----------------	--	-----------------------	--------	-----------	--

Output Created		04-DEC-2013 17:13:04
Comments		
Input	Data	C:\Users\omima\Desktop\ ليل\تحليل النهائي-sav1
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	132
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS المستقل 1 /VARIABLES= المستقل 2 تابع 1 تابع 2 وسيط 1 وسيط 2 وسيط 3 وسيط 4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
	Processor Time	00:00:00.02
Resources	Elapsed Time	00:00:00.01

C:\Users\omima\Desktop\
[DataSet1] التحليل\تحليل النهائي-sav1.

Elations

		meanالتوجه الابداعى	meanالتوجه التسويقي	meanرضا العاملين
Pearson Correlation		1	.332**	.572**
meanالتوجه الابداعى	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	132	132	132
Pearson Correlation		.332**	1	.421**
meanالتوجه التسويقي	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	132	132	132
Pearson Correlation		.572**	.421**	1
meanرضا العاملين	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	132	132	132
Pearson Correlation		.514**	.362**	.555**
meanرضا العملاء	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	132	132	132
Pearson Correlation		.554**	.376**	.773**
meanالرسمية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	132	132	132
Pearson Correlation		.445**	.306**	.462**
meanالمركزية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	132	132	132
Pearson Correlation		.186*	.051	.177*
Meanتفويض الصلاحية	Sig. (2-tailed)	.033	.564	.043
	N	132	132	132
Pearson Correlation		.268**	-.014-	.032
meanالتعقيد	Sig. (2-tailed)	.002	.869	.714
	N	132	132	132

		meanرضا العملاء	meanالرسمية	meanالمركزية	Mean
التوجه الابداعي	Pearso	.514	.554**	.445**	.186**
	Sig. (2-	.000	.000	.000	.033
	N	132	132	132	132
التوجه التسويقي	Pearso	.362**	.376	.306**	.051**
	Sig. (2-	.000	.000	.000	.564
	N	132	132	132	132
رضا العاملين	Pearso	.555**	.773**	.462	.177**
	Sig. (2-	.000	.000	.000	.043
	N	132	132	132	132
رضا العملاء	Pearso	1**	.532**	.294**	.152
	Sig. (2-		.000	.001	.082
	N	132	132	132	132
الرسمية	Pearso	.532**	1**	.472**	.009**
	Sig. (2-	.000		.000	.915
	N	132	132	132	132
المركزية	Pearso	.294**	.472**	1**	.220**
	Sig. (2-	.001	.000		.011
	N	132	132	132	132
تفويض الصلاحية	Pearso	.152*	.009	.220*	1
	Sig. (2-	.082	.915	.011	
	N	132	132	132	132
التعقيد	Pearso	.065**	-.015-	.069	.268
	Sig. (2-	.461	.861	.432	.002
	N	132	132	132	132

Correlations

		Meanالتعقيد
meanالتوجه الابداعى	Pearson Correlation	.268
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	132
meanالتوجه التسويقي	Pearson Correlation	-.014**
	Sig. (2-tailed)	.869
	N	132
meanرضا العاملين	Pearson Correlation	.032**
	Sig. (2-tailed)	.714
	N	132
meanرضا العملاء	Pearson Correlation	.065**
	Sig. (2-tailed)	.461
	N	132
Meanالرسمية	Pearson Correlation	-.015**
	Sig. (2-tailed)	.861
	N	132
Meanالمركزية	Pearson Correlation	.069**
	Sig. (2-tailed)	.432
	N	132
meanتفويض الصلاحية	Pearson Correlation	.268*
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	132
Meanالتعقيد	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	132

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

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

REGRESSION
/MISSING PAIRWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _78;_75;_76;_93;1

لم_78_؛ 75_ 1 لم_78_؛ 75_ 2 /METHOD=ENTER _75;
/RESIDUALS DURBIN.

Regression

Notes

	Output Created
	Comments
	Data
	Active Dataset
Input	Filter
	Weight
	Split File
	N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used
	Syntax
	Processor Time
Resources	Elapsed Time
	Memory Required
	Additional Memory Required for Residual

Notes

Output Created	04-DEC-2013 17:15:34
Comments	
Data	C:\Users\omima\Desktop\التحليل\تحليل
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in	132
Missing Value Handling	Definition of User-defined missing values are Cases Used Correlation coefficients for each pair Syntax REGRESSION
Processor Time	00:00:00.05
Elapsed Time	00:00:00.04
Resources	Memory 3108 bytes Additional 0 bytes

C:\Users\omima\Desktop\التحليل\تحليل النهائي-sav1.[DataSet1]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	meanالتوجه التسويقي , mean التوجه الابداعي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: mean
العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.622 ^a	.387	.377	.68341	.387	40.701	2

Model Summary^b

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	129 ^a	.000	2.214

a. Predictors: (Constant), mean التوجه التسويقي
b. Dependent Variable: mean رضا العاملين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	38.019	2	19.010	40.701	.000 ^b
1 Residual	60.250	129	.467		
Total	98.269	131			

a. Predictors: (Constant), mean التوجه التسويقي
b. Dependent Variable: mean رضا العاملين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.563	.207		2.714	.008
1 mean التوجه	.580	.087	.486	6.646	.000
الابداعى					
1 mean التوجه	.293	.082	.259	3.549	.001
التسويقي					

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 mean التوجه	.890	1.124
الابداعى		
1 mean التوجه	.890	1.124
التسويقي		

a. Predictors: (Constant), mean التوجه التسويقي
b. Dependent Variable: mean رضا العاملين

Collinearity Diagnostics^a

Mod el	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	mean التوجه الابداعي	mean التوجه التسويقي
1	1	2.866	1.000	.01	.01	.01
	2	.079	6.008	.00	.72	.61
	3	.055	7.212	.99	.27	.38

ارضا العاملين. Dependent Variable: mean

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4358	4.4887	2.3091	.53872	132
Residual	-1.33915	2.36614	.00000	.67818	132
Std. Predicted Value	-1.621	4.046	.000	1.000	132
Std. Residual	-1.960	3.462	.000	.992	132

ارضا العاملين. Dependent Variable: mean

REGRESSION
/MISSING PAIRWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _78;_75;_76;_93;2
_78;_75;_76;_93;2 /METHOD=ENTER _75;
/RESIDUALS DURBIN.

Regression

Notes

	Output Created
	Comments
	Data
	Active Dataset
Input	Filter
	Weight
	Split File
	N of Rows in Working Data File
Missing Value	Definition of Missing
Handling	Cases Used
	Syntax
	Processor Time
	Elapsed Time
Resources	Memory Required
	Additional Memory Required for Residual
	Plots

Notes

	Output Created	04-DEC-2013 17:16:21
	Comments	
	Data	C:\Users\omima\Desktop\التحليل\تحليل
	Active Dataset	DataSet1
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in	132
Missing Value	Definition of	User-defined missing values are
Handling	Cases Used	Correlation coefficients for each
	Syntax	REGRESSION
	Processor Time	00:00:00.09
	Elapsed Time	00:00:00.12
Resources	Memory	3108 bytes
	Additional	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	meanالتوجه التسويقي , mean التوجه الابداعي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: mean

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.553 ^a	.306	.295	.58609	.306	28.377	2

Model Summary^b

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	129 ^a	.000	1.779

a. Predictors: (Constant), meanالتوجه التسويقي , meanالتوجه الابداعي

b. Dependent Variable: mean

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19.495	2	9.747	28.377	.000 ^b
Residual	44.312	129	.344		
Total	63.807	131			

a. Dependent Variable: mean

b. Predictors: (Constant), meanالتوجه التسويقي , meanالتوجه الابداعي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.695	.178		3.909	.000
1 mean التوجه الابداعي	.426	.075	.443	5.695	.000
1 mean التوجه التسويقي	.195	.071	.215	2.761	.007

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 mean التوجه الابداعي	.890	1.124
1 mean التوجه التسويقي	.890	1.124

a. Dependent Variable: mean رضا العملاء

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	mean	mean
1	1	2.866	1.000	.01	.01	.01
	2	.079	6.008	.00	.72	.61
	3	.055	7.212	.99	.27	.38

ارضا العملاء. Dependent Variable: mean

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.3170	3.5110	1.9369	.38577	132
Residual	-1.40940	1.69146	.00000	.58160	132
Std. Predicted Value	-1.607	4.080	.000	1.000	132
Std. Residual	-2.405	2.886	.000	.992	132

a. Dependent Variable: mean رضا العملاء

المستقل

Rotated Component Matrix^a

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.016	40.164	40.164	4.016	40.164	40.164	3.311	33.109	33.109
2	1.822	18.225	58.389	1.822	18.225	58.389	2.444	24.439	57.549
3	1.006	10.061	68.451	1.006	10.061	68.451	1.090	10.902	68.451
4	.616	6.158	74.609						
5	.575	5.748	80.357						
6	.559	5.592	85.949						
7	.495	4.947	90.896						
8	.359	3.590	94.486						
9	.322	3.223	97.709						
10	.229	2.291	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.819
Bartlett's Test of Sphericity		
Approx. Chi-Square		501.901
Df		45
Sig.		.000

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
تهدف الشركة الى تحقيق الرضا المادي لكافة الموظفين والعاملين لديها	.888	.119
تهدف الشركة الى تحقيق الرضا المعنوى لكافة الموظفين والعاملين لديها	.866	.220
تعمل الشركة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة	.732	.207
تهدف الشركة الى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)	.720	.385
تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة	.702	.367
تهدف الشركة للمحافظة على جمهور عملائها وزيادة ولائهم لها	.229	.835
تأخذ الشركة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها	.174	.819
تعمل الشركة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها	.315	.806

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.466	55.822	55.822	4.466	55.822	55.822	3.267	40.841	40.841
2	1.208	15.100	70.922	1.208	15.100	70.922	2.407	30.082	70.922
3	.629	7.865	78.788						
4	.463	5.792	84.580						
5	.395	4.934	89.514						
6	.378	4.728	94.242						
7	.324	4.052	98.294						
8	.137	1.706	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.854
Approx. Chi-Square	582.265
Bartlett's Test of Sphericity	Df 28
	Sig. .000

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
توجد برامج محددة وخطط واضحة لتدريب وتأهيل الموظفين	.783	.183	.152	-.147-
العاملين يمتلكون استقلاليه عاليه في تنفيذ اجراءات العمل التي يرغبون بها	.750	.030	-.070-	-.174-
اهداف تهدف الشركة الى تحقيق الرضا المادي لكافة الموظفين والعاملين لديها واسرأتجاتها مدونه بصوره تفصيليه	.749	.248	-.038-	.019
القواعد الخاصة بالعمل والعقوبات الناتجة عن الاخلال بالنظام واضحة ومعروفة	.705	.157	-.089-	.119
اراء وشكاوي العاملين تتم بموجب قواعد واجراءات مكتوبه	.705	.193	.029	.117
الادارة العليا هي المسئوله عن تنظيم العمل وتوزيع المسئوليات وتنفيذ الخطط	.045	.781	.230	-.040-
يساعد الهيكل التنظيمي على توضيح المهام في المؤسسة	.314	.681	-.082-	-.013-
اذا كان هنالك اسلوب لم يتم التطرق لة سابقا لتطوير العمل في مجال معين فيجب اشعار الادارة العليا بذلك	.176	.668	.262	.162
الافكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين تمر عبر مستويات متعددة حتي تصل الادارة العليا	.341	.657	-.117-	.000
تمر قرارات شراء المواد البسيطة والمعدات ذات الصله بعمل الشركة بسلسله من الاجراءات المركزية اهمها الرجوع الي الادارة العليا	.074	.308	.774	-.183-
يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكثرة المسئوليات الادارية الموجودة فيه	.041	-.249-	.745	.283
اغلب القرارات تصدر عن الادارة العليا حصرياً وتبلغ الى المستويات المختلفة بها	-.193	.207	.667	.282
زادت التغيرات في الهيكل التنظيمي من درجة تعقيد العمل	.005	-.068-	.029	.867
يحتاج الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة الى تعديل لزيادة السرعة في العمل	-.023	.138	.208	.820

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 5 iterations.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.912	27.946	27.946	3.912	27.946	27.946	3.024	21.597	21.597
2	2.390	17.074	45.020	2.390	17.074	45.020	2.335	16.676	38.273
3	1.466	10.472	55.492	1.466	10.472	55.492	1.824	13.028	51.301
4	1.139	8.132	63.624	1.139	8.132	63.624	1.725	12.324	63.624
5	.839	5.996	69.620						
6	.641	4.575	74.196						
7	.622	4.443	78.639						
8	.575	4.110	82.749						
9	.498	3.559	86.308						
10	.464	3.317	89.625						
11	.412	2.945	92.570						
12	.384	2.743	95.312						
13	.349	2.494	97.806						
14	.307	2.194	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.782
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square
		552.735
		Df
		91
		Sig.
		.000

السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

..... السيد /

السلام عليكم ورحمة الله

الموضوع: إستبيان

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف للتعرف على :

(التوجه الاستراتيجي وأثره على اداء الشركات السودانية)

لاستكمال بحث مقدم لنيل درجة الماجستير

لذا ارجو منكم قراءة هذه الاستبانة بتمعن ورؤية ومن ثم الاجابة على كافة بنودها بدقة وموضوعية بوضع علامة

(√) في المكان المناسب علما بأن إجابتك ستبقى سرية ولن يستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف نثودكم

بالنتائج التي يتوصل اليها البحث إن رغبتم .

شاكرين حسن تعاونكم معنا ،،،

الباحث:حاتم القرأى

1. الجنس : ذكر () أنثى () .

2. العمر : 20 – 30 () 31 - 40 () 41 – 50 () أكثر من 51 () .

3. المؤهل العلمي : دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراة () .

4. مدة الخبرة : أقل من 3 سنوات () من 3-7 () من 8-11 () أكثر من 12 () .

5. الدرجة الوظيفية :

6. مدير عام () نائب مدير () رئيس قسم () اخرى اذكرها.....

عبارات التوجه التسويقي

وائل ولادريس 2012

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لااوافق	لااوافق بشدة
إن الاتصال المباشر مع الزبائن يتم من خلال جميع وظائف ومستويات المؤسسة					
إن المعلومات المتعلقة بالسوق الزبائن، المنافسين، الموزعين... يتم نشرها بصورة منتظمة على جميع أقسام المؤسسة.					
إن إستراتيجية السوق يتم إعدادها بالتنسيق مع عدة أقسام بالمؤسسة					
يتم القيام باجتماعات دورية بين مختلف أقسام المؤسسة من أجل تحليل المعلومات الخاصة بالسوق					
تحليل السوق يتم بهدف اختيار القطاع الذي يمكن خدمته بشكل أفضل					
تقوم المؤسسة باستقصاء آراء الزبائن على الأقل مرة في السنة.					

عبارات التوجه الريادي

د حامد كريم الحدراوي 2010 – جامعة الكوفة

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لااوافق	لااوافق بشدة
يستخدم العاملون في لـشركة جهدا منظما ووسائل للسعي وراء الفرص					
تواجه الشركة تحديا في تبني مدخل الريادية في اسواقها المستهدفة					
تبحث الشركة عن اساليب جديدة غير مسبوقة لإضافة قيمة الزبائن					
تعتمد الشركة على النشاطات الريادية لبناء المركز المناسب في السوق					
السلوك الريادي يمكن تطويره في الشركة عبر تطوير طرائق جديده					
ان نوع الفرصه تؤثر بكيفية تحويل الفرصه الي اعمال قيمه					

عبارات التوجه الإبداعي

فيصل غازي عبدالعزيز 2012

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لااوافق	لااوافق بشدة
بادرت الشركة بطرح خدمات جديدة تتلبى حاجات العملاء					
قامت الشركة بتهيئة خدمات تناسب حاجة عملائها					
سعت الشركة الى إجراء تحسين على خدماتها المقدمة					
أجرت الشركة تعديلات خدمة للعلماء					
اتبعت الشركة سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم خدماتها					
اعتمدت الشركة انماط جديدة في إدارة عملياتها التشغيلية					

عبارات الاداء

رشاد محمود 2009

اثر تطبيق اداة الجوده على الاداء المؤسسي

تحقيق الأهداف:

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
تسعي المنظمه الوصول لدرجة تقديم كل متميز وفعال من خدمات لجمهور العملاء					
تهدف المؤسسة الي الوصول بجودة الخدمة الى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والاتقان وتلبية الرغبات					
تعمل المؤسسة على توفير النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة بصورة أمثل					
تحرص المؤسسة الى إستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية					
تعمل المؤسسة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات التدريب المهنية					
تعمل المؤسسة على تقديم خدمات للعملاء بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى					

عبارات رضا العملاء

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لزيائنها من خلال الخدمات المقدمة					
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها					
تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوي والتظلمات من جمهور العملاء					
تعمل المؤسسة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها					
تهدف المؤسسة الى الحفاظ جمهور عملائها وزيادة ولائهم للمؤسسة					

عبارات رضا العاملين

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لااوافق	لااوافق بشدة
تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها					
تهدف المؤسسة الى تحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها					
تهدف المؤسسة الى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)					
تبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة					
تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة					

عبارات التوجه المعرفي

نضال محمد الزمطه 2011

العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
تعقد الشركة دورات يقوم بها أفراد ذوو خبرة وكفاءة					
تستخدم الشركة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة					
تعتمد الشركة على آراء أفراد ذوو خبرة داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأنشطتها					
تساهم المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية للعاملين بالشركة					
استخدام المعرفة يزيد من فرص الارتقاء الوظيفي					
معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنشطتها					

الرسمية

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لااوافق	لااوافق بشدة
اهداف تهدف الشركة الى تحقيق الرضا المادي لكافة الموظفين والعاملين لديها واسرائيجاتها مدونه بصورة تفصيليه					
القواعد الخاصة بالعمل والعقوبات الناتجة عن الاخلال بالنظام واضحة ومعروفة					
اراء وشكاوي العاملين تتم بموجب قواعد واجراءات مكتوبه					
العاملين يمتلكون استقلاليه عاليه في تنفيذ اجراءات العمل التي يرغبون بها					
توجد برامج محددة وخطط واضحه لتدريب وتأهيل الموظفين					

المركزية

العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
الافكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين تمر عبر مستويات متعددة حتي تصل الادارة العليا					
صياغة الاهداف في الاقسام المختلفة تتم عن طريق الادارة العليا والعاملين مسئولون عن تنفيذها فقط					
اغلب القرارات تصدر عن الادارة العليا حصرياً وتبلغ الى المستويات المختلفة بها					
اذا كان هنالك اسلوب لم يتم التطرق لة سابقا لتطوير العمل في مجال معين فيجب اشعار الادارة العليا بذلك					
الادارة العليا هي المسئولة عن تنظيم العمل وتوزيع المسئوليات وتنفيذ الخطط					
تمر قرارات شراء المواد البسيطة والمعدات ذات الصلة بعمل الشركة بسلسلة من الاجراءات المركزية اهمها الرجوع الي الادارة العليا					

التعقيد

العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
زادت التغيرات في الهيكل التنظيمي من درجة تعقيد العمل					
يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكثرة المسؤوليات الادارية الموجودة فيه					
يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بكثرة الادارات					
يحتاج الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة الى تعديل لزيادة السرعة في العمل					
يساعد الهيكل التنظيمي على توضيح المهام في المؤسسة					

بيانات الشركة:

طبيعة العمل :

مواد غذائية () هندسية () كيميائية () طباعة () خدمية () اخرى ()

عدد العاملين

اقل من 100 () 101 - 300 () اكثر من 300 ()

عمر الشركة

اقل من 5 سنة () من 6 - 10 () من 11 - 15 () اكثر من 15 سنة ()

الاسواق التى تعمل فيها الشركة

محلية () تصدير دولية () محلية ودولية ()

ملكية الشركة

قطاع عام () قطاع خاص اجنبى () قطاع خاص محلى () شراكة بين القطاع الخاص

والعام ()